PRINCIPLES

原　则

RAY DALIO

-美- 瑞·达利欧（Ray Dalio）-著-

瑞·达利欧曾向我提供的非常宝贵的指导和忠告，
你在《原则》一书中都能找到。
——比尔·盖茨

康德在《实用人类学》中对“人是什么”作答：“人具有一种自己创造自己的特性。”但如何在复杂多变的环境和人际关系中创造出独特完美的自我？《原则》一书对此给出了可行的方案。
——张瑞敏 海尔集团董事局主席、首席执行官

中信出版集团

Tabla de contenido

pagina del titulo
Tabla de contenido
Prefacio de la versión china
prefacio
Parte 1 Mi viaje
1 Mi llamado a la aventura (1949-1967)
2 Cruzando el Umbral (1967-1979)
3 Mi punto bajo (1979-1982)
4 Mi camino a las pruebas (1983-1994)
5 Último favor (1995-2010)
6 Devolviendo favores (2011-2015)
7 El último año y el mayor desafío (2016-2017)
8 Mirando hacia atrás desde un nivel superior
PARTE II PRINCIPIOS DE VIDA
1 Abraza la realidad, lidia con la realidad
2 Haga realidad sus deseos de vida con un proceso de cinco pasos
3 Sea extremadamente abierto de mente
4 Comprender que las personas son muy diferentes
5 Aprende a tomar decisiones efectivas
Resumen de Principios de Vida
Resumen y Lista de Principios de Vida
Principios de funcionamiento de la Parte III
Resumen y lista de principios de trabajo
Construir una cultura del bien...
1 Creer en la extrema veracidad y la extrema transparencia.
2 Hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas
3 Crear una cultura que permita errores, pero no tolere errores que ignoren las lecciones aprendidas y cometan errores una y otra vez
4 Busque el consenso y apéguese a él
5. Tomar decisiones en base a la credibilidad de las opiniones
6 Saber superar los desacuerdos
Usa a la persona correcta...
7 Más importante que qué hacer es encontrar a la persona adecuada para hacerlo
8 Utilice a las personas adecuadas, porque el costo de utilizar a las personas equivocadas es alto
9 Capacite, pruebe, evalúe y despliegue continuamente al personal
Construya y evolucione sus máquinas...
10 Gestiona como una máquina para conseguir tus objetivos
11 Detectar problemas, no tolerar problemas
12 Diagnosticar el problema y explorar la causa raíz
13 Mejora la máquina y resuelve el problema.

14 Actuar según el plan establecido
15 Utilice herramientas y códigos de conducta para guiar su trabajo
16 No pase por alto el gobierno corporativo
Integrar los principios de trabajo
epílogo
apéndice
referencias
gracias
Posdata
La página de derechos de autor
en principio

[Estados Unidos] Ray Dalio
Traducido por Liu Bo y Qi Xiang
Editorial CITIC

Tabla de contenido

Prefacio de la versión china
prefacio
Parte 1 Mi viaje

1 Mi llamado a la aventura (1949-1967)

2 Cruzando el Umbral (1967-1979)

3 Mi punto bajo (1979-1982)

4 Mi camino a las pruebas (1983-1994)

5 Último favor (1995-2010)

6 Devolviendo favores (2011-2015)

7 El último año y el mayor desafío (2016-2017)

8 Mirando hacia atrás desde un nivel superior

PARTE II PRINCIPIOS DE VIDA

1 Abraza la realidad, lidia con la realidad

2 Haga realidad sus deseos de vida con un proceso de cinco pasos

3 Sea extremadamente abierto de mente

4 Comprender que las personas son muy diferentes

5 Aprende a tomar decisiones efectivas

Resumen de Principios de Vida

Resumen y Lista de Principios de Vida

Principios de funcionamiento de la Parte III

Resumen y lista de principios de trabajo

Construir una cultura del bien...

1 Creer en la extrema veracidad y la extrema transparencia.

2 Hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas

3 Crear una cultura que permita errores, pero no tolere errores que ignoren las lecciones aprendidas y cometan errores una y otra vez

4 Busque el consenso y apéguese a él

5. Tomar decisiones en base a la credibilidad de las opiniones

6 Saber superar los desacuerdos

Usa a la persona correcta...

7 Más importante que qué hacer es encontrar a la persona adecuada para hacerlo

8 Utilice a las personas adecuadas, porque el costo de utilizar a las personas equivocadas es alto

9 Capacite, pruebe, evalúe y despliegue continuamente al personal

Construya y evolucione sus máquinas...

10 Gestiona como una máquina para conseguir tus objetivos

11 Detectar problemas, no tolerar problemas

12 Diagnosticar el problema y explorar la causa raíz

13 Mejora la máquina y resuelve el problema.

14 Actuar según el plan establecido

15 Utilice herramientas y códigos de conducta para guiar su trabajo

16 No pase por alto el gobierno corporativo

Integrar los principios de trabajo

epílogo

apéndice

referencias

gracias

Posdata

En este libro, Ray Dalio comparte los principios de vida y trabajo que lo ayudaron a pasar de ser un niño común de clase media a una de las personas más exitosas de nuestro tiempo, y cualquiera que los aplique puede lograr sus metas en la vida.

A Bárbara,
mi pareja durante más de 40 años, quien hizo que mi vida fuera completa.

Prefacio de la versión china

Publicar "Principios" en China y compartir esos principios que me han ayudado con los lectores significa mucho para mí, porque China y el pueblo chino siempre han sido una parte importante de mi vida. Desde mi visita a China hace unos 30 años como invitado de China International Trust and Investment Corporation (ahora conocido como CITIC Group, del cual CITIC Publishing Group, que publica este libro es una subsidiaria), he mantenido muchos lazos estrechos con China, que me permiten En China, me siento más en casa que en cualquier otro lugar, y siento que he conocido a familiares.

En estos 30 años he crecido con China y mi evolución está entrelazada con la evolución de China. Cuando vine a China por primera vez, todavía era un joven inversionista profesional, y China todavía carecía de capital y no tenía mercado de capitales. Hablando con franqueza, la única razón por la que vine a China fue por curiosidad. La parte china me invitó a ayudar a China International Trust and Investment Corporation a comprender el mercado financiero. Estoy muy feliz de hacerlo, porque me permite ponerme en contacto con China y el pueblo chino, y también tiene un impacto beneficioso en mi trabajo. . No fue sino hasta 1989 que un pequeño grupo de jóvenes decididos (formado el "Centro de Investigación y Diseño del Mercado de Valores de China", o "Jianban") comenzó a construir el mercado de capitales de China. Los miembros del Centro de Investigación y Diseño del Mercado de Valores de China son jóvenes y llenos de ideales, trabajando juntos bajo el liderazgo de los reformadores económicos de China, especialmente Wang Qishan. yo también ayudé De alguna manera, este equipo es similar al equipo de Bridgewater que fundé, cuando también éramos jóvenes, llenos de ideales, tratando de hacer una carrera con eso.

En los casi 30 años transcurridos desde entonces, hemos trabajado juntos para hacer realidad nuestros sueños, hemos crecido y nos hemos convertido en buenos amigos, y en el proceso de ayudar a desarrollar el mercado de capitales de China y ayudar a los chinos a entender los mercados de capitales, he hecho más buenos amigos. de China.

En este proceso de comunicación, toda nuestra familia también se ha beneficiado. Visitamos China con frecuencia, y mi esposo y yo una vez enviamos a nuestro hijo de 11 años a una escuela para chinos. A la edad de 16 años, fundó una organización benéfica, China Care Foundation, que salvó la vida de los huérfanos que necesitaban ayuda especial. No quiero hacer un recuento de todos los intercambios que llevaron a mi especial relación con China, porque son demasiados y el lector ya debería tener una impresión general de esto.

Los principios de este libro me han ayudado mucho, y espero que al compartir estos principios, pueda seguir ayudando a China de una manera pequeña y retribuir la amabilidad que mi familia ha recibido en China. También espero que el libro "Principios" pueda ayudar a más chinos, y espero seguir creciendo con ellos en el futuro previsible.

ray dalio

prefacio

Antes de empezar a decirte lo que pienso, quiero decir que soy un "tonto" y que realmente no sé tanto como necesito saber. No importa cuánto éxito haya logrado en la vida, no ha sido principalmente por la cantidad de cosas que sé, sino porque he sabido qué hacer cuando no sé. Lo más importante que he aprendido en mi vida es que un estilo de vida basado en principios me ha ayudado a descubrir cuál es la verdad y cómo actuar en consecuencia.

La razón por la que comparto estos principios ahora es que en este momento de mi vida, estoy más preocupado por ayudar a otros a tener éxito que por tener más éxito yo mismo. Debido a que estos principios me han servido tanto a mí como a otros, quiero compartirlos con usted. El valor de estos principios y lo que hará con ellos es algo que debe decidir usted.

Los principios son verdades fundamentales que forman la base de las acciones que te permiten lograr lo que quieres en la vida. Los principios se pueden aplicar repetidamente a situaciones similares para ayudarlo a lograr sus objetivos.

Todos los días, cada uno de nosotros enfrenta un aluvión de situaciones a las que debemos responder. Sin principios, nos veríamos obligados a reaccionar de manera aislada ante los eventos impredecibles de la vida como si los estuviéramos experimentando por primera vez. Pero si dividimos estas situaciones en diferentes tipos y tenemos buenos principios para lidiar con diferentes tipos de situaciones, podemos tomar mejores decisiones más rápido y vivir una vida mejor gracias a ello. Con un buen conjunto de principios, tienes un conjunto de recetas para el éxito. Todas las personas exitosas actúan sobre principios que les han ayudado a tener éxito, pero lo que eligen para tener éxito varía de persona a persona, por lo que sus principios varían de persona a persona.

Ser una persona de principios significa hacer siempre las cosas de acuerdo con principios que se pueden explicar claramente. Pero desafortunadamente, la mayoría de ellos no explican sus principios claramente. Es una pena que la gente rara vez escriba sus principios y los comparta con los demás. Me encantaría saber cuáles fueron los principios de Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci, etc., para poder averiguar cuáles fueron después. Cuáles fueron los objetivos, cómo los lograron y una comparación. de sus diferentes enfoques. Quiero saber cuáles son, en su opinión, los principios más importantes de los políticos que quieren que vote por ellos, y de todos aquellos cuyas decisiones me afectan. ¿Somos amigos con principios comunes que nos unen en familias, comunidades, naciones y más allá de las fronteras? ¿O son nuestros principios opuestos entre sí y nos han dividido? ¿Cuáles son estos principios? Debemos ser específicos acerca de nuestros principios. Es extremadamente importante para nosotros hoy tener nuestros principios correctos.

Mi esperanza es que la lectura de este libro lo impulse a descubrir sus propios principios de la manera que mejor le parezca y, preferiblemente, a escribirlos. Si lo hace, le dará un sentido claro de sus principios y una mejor comprensión de los demás. De esta manera, puedes refinar y reflexionar sobre tus principios a medida que encuentres más situaciones, lo que te ayudará a tomar mejores decisiones y permitirá que los demás te entiendan mejor.

Sé dueño de tus propios principios

Obtenemos nuestros principios de diferentes maneras. A veces derivamos principios de nuestra propia experiencia y reflexión, a veces aceptamos principios de otros, como nuestros padres;

Debido a que todos tenemos diferentes objetivos y personalidades, cada uno de nosotros debe elegir los principios que mejor se adapten a sus objetivos y personalidades. Si bien usar los principios de otra persona no es necesariamente algo malo, adoptar los principios de otra persona sin pensar puede ponerlo en riesgo: actuará de manera que no coincida con sus metas y carácter. Al mismo tiempo, como yo, es prudente admitir que puede estar limitado en lo que realmente sabe en relación con lo que necesita saber. Si puedes pensar por ti mismo mientras mantienes una mente abierta, busca y descubre sobriamente lo que es mejor para ti, y si puedes encontrar el coraje para hacerlo, sacarás el máximo provecho de tu vida. Si no puede hacer esto, debe pensar por qué, porque este es probablemente el mayor obstáculo que enfrenta para cumplir sus deseos en la vida.

Así que resumí mi primer principio:

- Piensa de forma independiente y decide: (1) lo que quieres; (2) cuál es la verdad; (3) frente a la verdad, cómo realizas tu deseo...

…y sé humilde y de mente abierta para que puedas usar tu mejor forma de pensar. Es importante tener claros tus principios porque estos principios afectarán todas las áreas de tu vida y esto sucederá con frecuencia día tras día. Por ejemplo, cuando cultivas relaciones, tus principios y los principios de los demás determinarán cómo interactúas. Las personas que comparten valores y principios comunes se llevan bien. Seguirán surgiendo malentendidos y conflictos entre personas que no comparten valores y principios comunes. Piensa en las personas más cercanas a ti: ¿sus valores se alinean con los tuyos? ¿Sabes cuáles son sus valores o principios? Con demasiada frecuencia en las relaciones, los principios de las personas no están claros. Esto puede ser especialmente problemático en organizaciones donde los miembros necesitan compartir principios comunes para tener éxito. ¿Por qué elegí mis palabras con cuidado al escribir este libro? Solo porque quiero mostrar mis principios de forma clara e inequívoca.

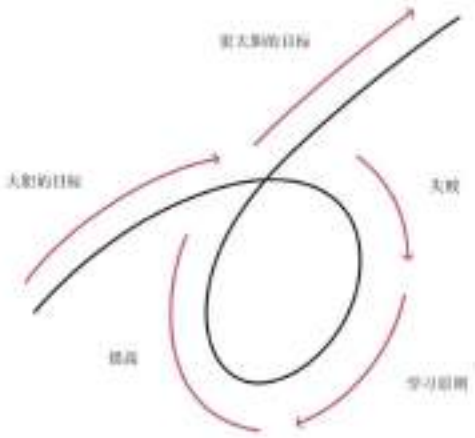
Puedes elegir tus principios como quieras, siempre que sean auténticos (es decir, reflejen tu verdadero carácter y valores). Enfrentará innumerables opciones en la vida, y la forma en que tome decisiones reflejará sus principios, por lo que no pasará mucho tiempo antes de que quienes lo rodean comprendan los principios por los que vive. Lo peor que puedes hacer es fingir, porque si eres falso, perderás tu autoestima y la confianza de la gente. Por lo que debes tener claro cuáles son tus principios, y "unidad de conocimiento y acción". Si parece haber contradicciones entre saber y hacer, debe explicar estas contradicciones. La mejor manera de hacer esto es escribirlo, porque entonces podrá mejorar los principios que puso en papel.

Voy a compartir mis principios, pero quiero dejar claro que no quiero que los sigas a ciegas. En cambio, quiero que cuestionen cada palabra que digo y escojan y elijan de mis principios para encontrar la combinación que funcione para ustedes.

Mis principios y cómo se me ocurrieron.

He cometido muchos errores en mi vida, y he pasado mucho tiempo reflexionando sobre ellos, y en el proceso, he desarrollado mis principios. Desde temprana edad, fui un pensador curioso e independiente que perseguía metas audaces. Visualicé con entusiasmo en mi mente lo que quería seguir y, a partir de algunos fracasos dolorosos en el camino, desarrollé principios que me impidieron volver a cometer el mismo tipo de errores. He cambiado, mejorado, imaginado, perseguido objetivos más audaces y lo he hecho de manera rápida y continua durante un largo período de tiempo. Entonces, para mí, la vida es como esa imagen que verás en la página siguiente.

Creo que la clave del éxito es saber cómo luchar por mucho y cómo fallar correctamente. "Fracasar correctamente" significa ser capaz de aprender lecciones importantes en el proceso de fallar dolorosamente, para evitar "fracasar incorrectamente", es decir, ser expulsado por fallar.



Este enfoque de aprendizaje y mejora continua siempre ha sido lo que más me conviene, tanto en mi personalidad como en mi trabajo. Mi capacidad de memoria mecánica siempre ha sido pobre, y no me gusta seguir las instrucciones de otras personas para hacer las cosas, pero me gusta resolver las cosas por mí mismo. No me gustaba ir a la escuela por los malos recuerdos escolares, pero cuando tenía 12 años, me enamoré de operar en los mercados. Para ganar dinero en los mercados, uno necesita ser un pensador independiente que esté acostumbrado a apostar que sucederá lo contrario del consenso y tendrá razón. Esto se debe a que las opiniones de consenso generalmente ya tienen un precio. Uno seguramente cometerá muchos errores costosos en el camino, por lo que saber cómo corregirlos es fundamental para el éxito. Lo mismo es cierto para quien quiere ser un empresario exitoso: también debe ser un pensador independiente que apueste correctamente a que sucederá lo contrario del consenso, lo que significa cometer errores costosos la mayor parte del tiempo. Soy inversionista y emprendedor, así que desarrollé un miedo saludable a equivocarme y descubrí una manera de tomar decisiones que minimizaban la posibilidad de equivocarme.

- Tomar decisiones teniendo en cuenta la credibilidad.

Mis costosos errores me hicieron cambiar mi perspectiva de "Sé que tengo razón" a "¿Cómo sé que tengo razón?" Estos errores me han dado un hábito de humildad, con el que necesito equilibrar mi valentía. Saber que puedo estar muy equivocado y sentir curiosidad por saber por qué otras personas inteligentes ven las cosas de manera diferente a mí, me impulsa a ver las cosas a través de mis propios ojos y los de los demás. Esto me permitió ver muchas dimensiones, si solo mirara el problema desde mi propia perspectiva, no sería capaz de ver tanto. Aprendí a ponderar las opiniones de diferentes personas para elegir la mejor, es decir, tomé decisiones ponderadas por la credibilidad. Esto reduce la posibilidad de que cometa errores, lo cual es genial. Al mismo tiempo, también aprendí:

- Respetar los principios...

...los principios están establecidos de manera tan clara que las personas pueden evaluar fácilmente la lógica, de modo que usted y los demás puedan juzgar si sabe lo que está haciendo. He aprendido por experiencia el valor invaluable de pensar y escribir mis criterios de decisión al tomar cualquier decisión, y me he acostumbrado a hacerlo. Con el tiempo, los principios que recopilé se convirtieron en un conjunto de ingredientes para la toma de decisiones. Comparto estos principios con la gente de mi empresa, Bridgewater, y los invito a que me ayuden a probar mis principios en acción y, al hacerlo, perfecciono y perfecciono continuamente mis principios. De hecho, he refinado mis principios hasta el punto en que puedo ver la importancia de hacer esto:

- Tomar decisiones de forma sistemática.

Descubrí que podía hacer esto expresando mis criterios de decisión en forma de algoritmos que podía integrar en mi computadora. Ejecuté dos sistemas de toma de decisiones al mismo tiempo, el de mi cabeza y el de la computadora, y descubrí en el proceso que la computadora podía tomar mejores decisiones que yo porque podía procesar mucha más información que yo. podría, y puede procesar esta información más rápidamente y sin emoción. Esto me permite a mí y a las personas con las que trabajo profundizar gradualmente nuestra comprensión y mejorar la calidad de nuestra toma de decisiones colectiva. Descubrí que un sistema de toma de decisiones de este tipo (especialmente cuando se practica con ponderación de credibilidad) es extremadamente poderoso y cambiará rápida y profundamente la forma en que las personas en todo el mundo toman todo tipo de decisiones. Nuestro enfoque basado en principios para la toma de decisiones no solo mejora nuestras decisiones económicas, de inversión y de gestión, sino que también nos ayuda a tomar mejores decisiones en todas las áreas de nuestras vidas.

Que sus propios principios estén sistematizados o informatizados no es lo más importante. Lo más importante es llegar a sus propios principios, preferiblemente por escrito, especialmente si trabaja con otras personas.

Fue este enfoque, y los principios que surgieron de él, en lugar de mí, lo que me transformó de un niño común de una familia de clase media de Long Island a alguien que tuvo éxito según los estándares convencionales, tales como: Comenzó un negocio a partir de un apartamento de dos dormitorios que ocupó el puesto número 5 en la lista de las empresas privadas más importantes de Estados Unidos (Fortune), se convirtió en una de las 100 personas más ricas del mundo (Forbes), una de las 100 personas más influyentes (Revista

Time) . Estos principios me han llevado a alturas en las que puedo volver a mirar el éxito y la vida de formas que nunca creí posibles. Estos principios también me han dado trabajo y relaciones significativas, que valoro más que mi éxito convencional. Estos principios nos han dado a mí ya Bridgewater muchas cosas con las que nunca soñé.

Hasta hace poco, no había pensado en compartir estos principios fuera de Bridgewater, porque no quería atraer la atención del público y pensé que sería presuntuoso decirles a otros qué principios deberían tener. Pero después de que Bridgewater predijera con éxito la crisis financiera en 2008-2009, personalmente, mis principios y los métodos operativos únicos de Bridgewater han recibido mucha atención de los medios. La mayoría de estos informes son distorsionados y grandilocuentes. Entonces, en 2010, publiqué nuestros principios en el sitio web de Bridgewater para que las personas puedan juzgar por sí mismas. Para mi sorpresa, los principios se han descargado más de 3 millones de veces y he recibido cartas de agradecimiento de todo el mundo.

Te explicaré estos principios en dos libros, uno sobre principios de vida y trabajo y el otro sobre economía y principios de inversión.

Organización de los dos libros.

Debido a que he pasado la mayor parte de mi vida adulta pensando en economía e inversión, primero consideré escribir un libro sobre economía y principios de inversión. Pero finalmente decidí escribir primero sobre los principios de vida y trabajo, porque esos principios son más grandes y he visto cuán útiles pueden ser para las personas, independientemente de las ocupaciones de las personas. Debido a que estas dos partes encajan tan bien, las incorporé a este libro, comenzando con una breve autobiografía, "Mi viaje".

Parte 1: Mi viaje

En esta sección, compartiré algunas de mis experiencias (sobre todo mis fracasos) que me llevaron a descubrir los principios que guiaron mi toma de decisiones. A decir verdad, todavía tengo sentimientos encontrados acerca de contar mi historia personal, porque podría distraerlos de los principios mismos y de la causa y el efecto eternos y universales que conforman la esencia de la relación de esos principios. Entonces, si decides saltarte esta parte, no me importa. Si planea leer esta sección, intente ver la lógica y el valor de los principios que describo a través de mí y de mi historia real. Piense en estos principios, sopéselos y determine qué tan bien se aplican a usted y a las circunstancias de su propia vida, y si pueden ayudarlo a lograr sus objetivos, sean cuales sean esos objetivos.

Segunda parte: Principios de la vida

En la sección "Principios de la Vida", enunciaré aquellos primeros principios que me guían en todas las cosas. En esta sección, ampliaré mis principios y mostraré cómo se aplican al mundo natural, nuestras vidas y relaciones privadas, las operaciones comerciales y la toma de decisiones y, por supuesto, Bridgewater. Compartiré el "proceso de cinco pasos" que descubrí para lograr metas personales y tomar decisiones efectivas, tanto en la vida como en los negocios. Esta sección es el verdadero corazón del libro, porque mostrará por qué casi cualquier persona puede aplicar estos principios a casi cualquier cosa.

Parte III: Principios de Trabajo

En la sección "Principios de funcionamiento", encontrará una mirada de cerca a la forma extraordinaria en que opera Bridgewater. Explicaré cómo hemos condensado nuestros principios en una idea: meritocracia de ideas que busca lograr un trabajo significativo y relaciones significativas a través de la verdad extrema y la transparencia extrema. Le mostraré cómo funciona esto a nivel microscópico y cómo puede aplicarlo a casi cualquier organización para que sea más efectivo. Verá que solo somos un grupo de grandes personas, y admitimos que en realidad no sabemos tanto como necesitamos saber. Creemos que el desacuerdo reflexivo y sin emociones entre pensadores independientes puede traducirse en una toma de decisiones más informada, efectiva y ponderada que funcione "1 + 1 > 2". Estos principios de trabajo se basan en principios de vida, pero debido a que el poder de las organizaciones es mucho mayor que el poder de los individuos, creo que estos principios son más importantes que los principios de vida.

¿Qué tipo de seguimiento tendrá este libro?

Después de que se publique el libro en papel, también habrá un libro interactivo, que lo llevará a ver varios videos en forma de aplicación (programa de aplicación) y experimentar la experiencia de simulación, para que pueda aprender más personalmente. Esta aplicación también aprenderá sobre su situación en el proceso de comunicarse con usted, para brindarle opiniones más personalizadas.

Después de este libro y esta aplicación, habrá otro libro con otras dos partes: Principios económicos y Principios de inversión. En ese libro, impartiré principios que han funcionado para mí y creo que también lo ayudarán en estas áreas.

Todos mis consejos estarán contenidos en estos dos libros. Después de eso, entraré en una nueva etapa de mi vida y me retiraré al campo.

¡Piensa por ti mismo!

¿qué deseas?

¿Cuáles son los hechos?

¿Como actuar?

Parte 1
Mi viaje

El tiempo es como un río,

llévanos río abajo,

El encuentro con la realidad requiere tomar decisiones,

Pero no podemos quedarnos,

no puedo evitarlo,

Solo responda de la mejor manera posible.

Cuando éramos niños, otras personas, generalmente nuestros padres, nos guiaban constantemente a medida que nos encontrábamos con problemas del mundo real. A medida que envejecemos, empezamos a tomar nuestras propias decisiones. Elegimos lo que perseguimos (nuestras metas), y esto afecta el camino que tomamos. Si quieres ser médico, vas a la facultad de medicina; si quieres formar una familia, consigues una pareja, y así sucesivamente. A medida que perseguimos estos objetivos, nos encontramos con problemas, cometemos errores y descubrimos nuestras propias debilidades. Constantemente aprendemos sobre nosotros mismos y la realidad, y luego tomamos nuevas decisiones. A lo largo de la vida, tomamos innumerables decisiones que son esencialmente apuestas, algunas grandes y otras pequeñas. Vale la pena pensar en cómo tomamos decisiones, porque esto determinará en última instancia la calidad de nuestras vidas.

Todos nacemos con varias habilidades de pensamiento, pero no nacemos con habilidades para tomar decisiones. Aprendemos habilidades para tomar decisiones en el proceso de estar expuestos a la realidad. Aunque el camino que he recorrido es único: padres únicos, trayectoria profesional única, compañeros de trabajo únicos, creo que los principios que he aprendido en el camino se aplicarán a la mayoría de las personas en la mayoría de los caminos. Cuando lea mi historia, trate de mirar a través de ella y de mí como persona, para ver la causa y el efecto subyacentes, las decisiones que tomé y las consecuencias de esas decisiones, lo que aprendí de ella y lo que aprendí de ella. cambió la forma en que se tomaban las decisiones. Te preguntas qué quieres, utilizas los ejemplos de personas que obtuvieron lo que quieres e intentas diseccionar los patrones causales que subyacen a sus logros para que puedas aplicar esos patrones para ayudarte a alcanzar tus objetivos.

Para ayudarte a entender de dónde vengo, te contaré la verdad sobre mi vida y carrera, y en el proceso resaltaré mis errores y debilidades, y lo que aprendí de ellos y de mi carrera Principios resumidos en Debilidades.

1
Mi llamado a la aventura (1949-1967)

Nací en 1949 y crecí en un barrio de clase media en Long Island. Mi padre era un músico de jazz profesional y mi madre era ama de casa, y yo era su único hijo. Soy un niño común en una familia común con bajo rendimiento académico. Me encantaba salir con mis amigos: jugar fútbol en la calle cuando era niño, jugar baloncesto en los patios traseros de mis vecinos y cortejar a las chicas a medida que crecía.

Nuestros genes definen nuestras fortalezas y debilidades inherentes. Mi debilidad más notable es mi pobre memoria mecánica. Hasta ahora, no podía recordar cosas que no tenían una lógica interna (como los números de teléfono) y no me gustaba seguir las instrucciones de otras personas. Al mismo tiempo, era muy curioso y me gustaba resolver las cosas por mí mismo, aunque no lo sabía con tanta claridad como ahora.

No me gusta ir a la escuela, no solo porque hay mucho que memorizar, sino también porque no me interesa lo que la mayoría de los profesores creen que es importante. Nunca entendí lo que hacer bien en la escuela me traería más allá de la aprobación de mi madre.

Mi madre me adoraba y se preocupaba por mis malas notas. Hasta la secundaria, me pedía que estudiara en mi habitación durante unas horas antes de salir a jugar, pero no podía invertir en eso. Ella siempre está ahí para mí. Doblaba mis entregas de periódicos y les ataba bandas elásticas, y me horneaba galletas los sábados por la noche cuando veía una película de suspenso. Mi madre murió cuando yo tenía 19 años y pensé que nunca volvería a reír. Ahora cada vez que pienso en ella, sonrío.

Como músico, mi padre solía trabajar hasta tarde, alrededor de las 3 a. m., por lo que dormía hasta tarde los fines de semana. Así que no éramos muy cercanos cuando yo era más joven, excepto que él siempre me empujaba a hacer todo tipo de tareas como cortar el césped y los setos, lo que odiaba hacer. Él era un hombre responsable, pero yo era un niño irresponsable en ese momento. En mi opinión hoy, nuestro intercambio en ese momento parece un poco divertido. Por ejemplo, una vez me pidió que cortara el césped y decidí cortar el patio delantero y el trasero más tarde, pero llovió sin parar durante los siguientes días y el césped del patio trasero creció tanto que solo podía usar un puñado de hoz para cortar. Esto llevó demasiado tiempo, y cuando terminé de cortar el césped del jardín trasero, el césped del jardín delantero había vuelto a crecer alto y seguía y seguía.

Después de la muerte de mi madre, mi padre y yo nos hicimos amigos, especialmente después de que comencé mi propia familia. Me gusta y lo amo. Tenía un aire alegre y tranquilo que es común entre los músicos, y yo admiraba su fuerza de carácter. Creo que pasando por la Gran Depresión y luchando en la Segunda Guerra Mundial, la Guerra de Corea le dio esa personalidad. Uno de mis mejores recuerdos de él es que a los 70 años no dudaba en conducir en una tormenta de nieve y cada vez que se atascaba, él mismo quitaba la nieve con una pala y sacaba el auto como si no fuera gran cosa. Pasó la mayor parte de su vida grabando música y tocando en clubes, comenzando una segunda carrera alrededor de los 65 años, enseñando música en escuelas secundarias y un colegio comunitario local, hasta que sufrió un ataque al corazón a los 81 años. Vivió otros 10 años después de eso, y su mente nunca se aburrió.

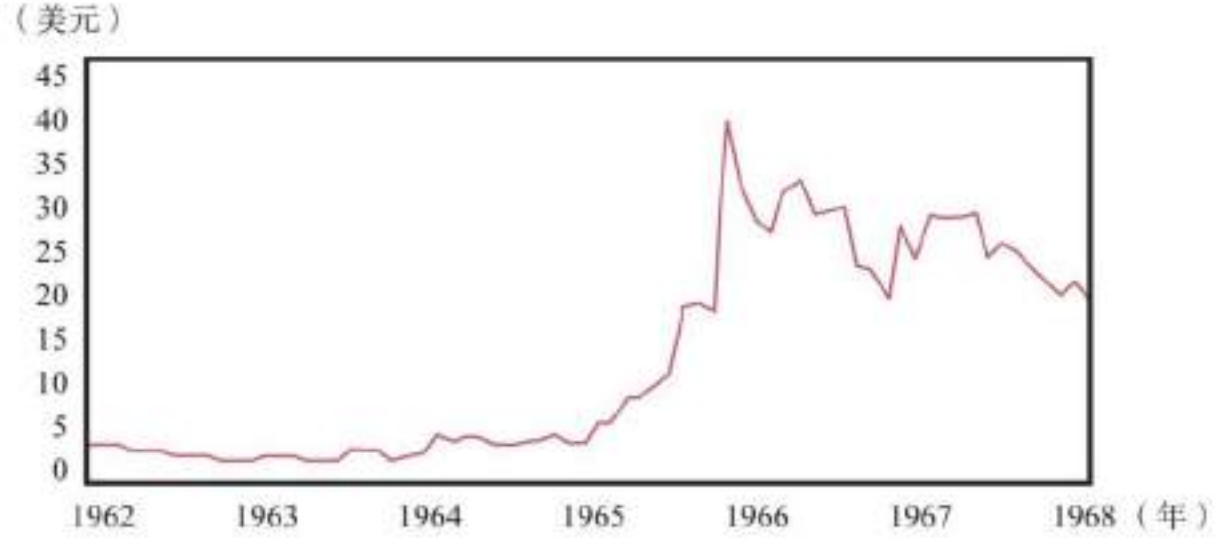
Cuando no quiero hacer algo, me resisto, y cuando quiero hacer algo, nada puede detenerme. Por ejemplo, aunque me resisto a hacer los quehaceres de la casa, soy muy activo afuera haciendo trabajos ocasionales para ganar dinero. Desde que tenía 8 años, he repartido periódicos, quitado nieve de las entradas de las casas, trabajado como caddie, limpiado mesas y lavado platos en un restaurante local, y trabajado como almacenista en una tienda por departamentos cercana. No recuerdo que mis padres me alentaran a hacer estos trabajos ocasionales, así que no puedo decir cómo llegué allí. Pero lo que sí sé es que tener esos trabajos a una edad tan temprana, con algo de dinero para gastar de forma independiente, me enseñó muchas lecciones valiosas que no podría haber aprendido a través de la escuela y el juego.

Cuando yo era joven, la década de 1960 era una época en la que el estado de ánimo que prevalecía en los Estados Unidos era de orgullo e inspiración, animando a las personas a

lograr metas grandes y nobles. Después de eso, nunca más me encontré con una vista así. Uno de mis primeros recuerdos es de John F. Kennedy, un hombre brillante y carismático que pintó imágenes vívidas de cómo cambiar el mundo: explorando el espacio exterior, logrando la igualdad, erradicando la pobreza. Kennedy y sus ideas han tenido una gran influencia en la formación de mi cosmovisión.

En ese momento, en relación con otros países, Estados Unidos estaba en su apogeo: la producción económica total representaba el 40 % de la economía total del mundo, en comparación con solo alrededor del 20 % ahora, el dólar era la moneda mundial y Estados Unidos era la potencia militar dominante. En aquel entonces, ser "liberal" significaba comprometerse a avanzar de manera rápida y sensata, y ser "conservador" significaba aferrarse a los hábitos indeseables de la tradición, al menos así lo entendíamos yo y la mayoría de las personas que me rodeaban. En ese entonces, veíamos a Estados Unidos como rico, progresista y metódico, con la misión de progresar rápidamente en todo. Estos pensamientos pueden ser ingenuos, pero no estoy solo.

Todo el mundo hablaba del mercado de valores en esos años porque estaba en auge y la gente ganaba dinero, incluidos los muchachos que jugaban al golf en un campo de golf local llamado The Links. He sido caddie allí desde que tenía 12 años. Así que comencé a negociar acciones con el dinero que ganaba como caddie. Mi primera inversión fue en Northeast Airlines. Compré esta empresa porque, de todas las empresas de las que he oído hablar, es la única que cuesta menos de 5 dólares la acción. Descubrí que cuantas más acciones compraba, más dinero ganaba. Fue una estrategia cruda, pero triplicó mi dinero. De hecho, Northeast Airlines estaba a punto de quebrar en ese momento y otra compañía la compró. Tuve suerte, pero no lo sabía en ese momento. Simplemente pensé que era fácil ganar dinero en el mercado de valores, así que me volví adicto.



En aquel entonces, cada número de Fortune tenía un pequeño cupón desprendible que, cuando se enviaba por correo a la revista, le otorgaba una copia gratuita del informe anual de Fortune 500. Quiero informes para todas las empresas. Todavía recuerdo cómo el

cartero los arrastró a regañadientes hasta mi puerta, y yo estudié detenidamente cada uno. Así es como comencé a construir una biblioteca de inversiones. A medida que el mercado de valores seguía subiendo, la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión parecían un pasado lejano, e invertir parecía simple: simplemente compre cualquier acción y observe cómo sube. La sabiduría predominante en ese momento era que el mercado de valores estaba obligado a seguir subiendo porque se había desarrollado la ciencia de cómo administrar la economía. Después de todo, los precios de las acciones casi se habían triplicado en promedio durante los 10 años anteriores, y algunas acciones habían subido mucho más que eso.

Entonces, la "estrategia de promedio de costos" (poner aproximadamente la misma cantidad de dinero en el mercado de valores todos los meses, sin importar cuántas acciones se compraron con ese dinero) fue la estrategia que la mayoría de la gente adoptó en ese momento. Por supuesto, es mejor elegir las mejores acciones, por lo que todos, incluyéndome a mí, nos esforzamos. Había miles de acciones para elegir, todas enumeradas claramente en las últimas páginas del periódico.

Me encanta comprar y vender acciones, y me encanta salir con mis amigos. Salí con mis vecinos cuando era niño, usé una identificación falsa para entrar en bares cuando era adolescente y ahora voy a festivales de música o hago buceo con amigos. Siempre he sido un pensador independiente, dispuesto a correr riesgos para ganar recompensas, no solo en el mercado, sino en casi todo. Al mismo tiempo, mi miedo al aburrimiento y la mediocridad era mucho mayor que mi miedo al fracaso. Para mí, las cosas buenas son mejores que las malas, y las cosas malas son mejores que las mediocres, porque las cosas malas al menos le dan sabor a la vida. En mi anuario de la escuela secundaria, mi amigo eligió para mí una cita de Thoreau: "Si un hombre está fuera de sintonía con sus compañeros, puede ser porque escucha un tambor diferente. Déjalo ir con la música que escucha. Bueno, es no importa si el tempo es lento o agresivo".

Me gradué de la escuela secundaria en 1966, el año en que el mercado de valores todavía estaba en auge, ganaba dinero, disfrutaba de la buena vida, me saltaba clases con mi mejor amigo Phil para ir a surfear y hacía lo que los chicos de secundaria amantes de la diversión suelen hacer. . Por supuesto, sin que yo lo supiera en ese momento, ese año fue el máximo del mercado de valores. Desde entonces, se ha demostrado que casi todo lo que sabía sobre el mercado de valores era incorrecto.

2
Cruzando el Umbral (1967-1979)

Entré en este período con un sesgo basado en mis propias experiencias y la influencia de quienes me rodeaban. En 1966, los precios de los activos reflejaban el optimismo de los inversores sobre el futuro. Pero entre 1967 y 1979, varios shocks económicos adversos hicieron que los precios de los activos cayeran inesperadamente. No solo se han deteriorado la economía y los mercados, también lo ha hecho el sentimiento social. Lo que he experimentado me ha enseñado que, si bien casi todo el mundo espera que el futuro sea

similar al presente, el futuro suele ser muy diferente del presente. Yo no sabía eso en 1967. Creía que el precio de las acciones eventualmente se recuperaría, así que seguí comprando a pesar de que el mercado estaba bajando y perdiendo dinero, hasta que finalmente descubrí qué estaba mal y qué hacer al respecto. Me he dado cuenta de que los precios de las acciones reflejan las expectativas de las personas, por lo que cuando los resultados reales son mejores de lo esperado, suben y cuando los resultados reales son peores de lo esperado, bajan. Y la mayoría de la gente está sesgada por la experiencia reciente.

Ese otoño, comencé mis estudios en el campus CW Post de la Universidad de Long Island. Entré con un período de prueba porque tenía un promedio de C en la escuela secundaria. Pero a diferencia de la escuela secundaria, me gustaba la universidad porque podía aprender lo que me interesaba, no lo que me obligaban, y comencé a obtener buenas calificaciones. También me gusta la independencia de vivir fuera de casa.

Aprender a meditar también me ha ayudado. Cuando los Beatles visitaron la India en 1968, aprendieron "Meditación Trascendental" en el ashram de Maharishi Mahas. Tenía curiosidad al respecto, así que comencé a aprenderla también. Soy un gran fan de la meditación. La meditación me ha ayudado mucho a lo largo de mi vida porque me permite tener una mente tranquila y abierta que me permite pensar de manera más clara y creativa.

Me especialicé en finanzas en la universidad porque me encantan los mercados y no hay ningún requisito de idioma extranjero para esta especialización. Esto me permite estudiar lo que me interesa, tanto dentro como fuera del aula. Aprendí mucho sobre futuros de materias primas de un compañero de clase muy interesante. Era un veterano de Vietnam, mucho mayor que yo. Los productos básicos son muy atractivos para mí porque los requisitos de margen para el comercio de productos básicos son muy bajos, lo que significa que puedo usar mi dinero limitado para invertir. Si tomo decisiones exitosas según lo planeado, puedo pedir prestado más dinero y ganar más dinero. En ese momento, los futuros de acciones, futuros de bonos y futuros de divisas aún no habían aparecido. Los futuros de materias primas están estrictamente limitados a materias primas reales como maíz, soja, ganado, cerdo, etc. Así que comencé a operar en esos mercados y a aprender a entenderlos.

Fui a la universidad durante la era del amor libre, experimentando con drogas alucinógenas y rechazando la autoridad convencional. Vivir esta época ha tenido un efecto duradero en mí y en muchos de mis contemporáneos. Por ejemplo, esta época influyó profundamente en Steve Jobs, un hombre al que más tarde admiré y simpaticé. Al igual que yo, aprende a meditar, no quiere que lo lleven por la nariz y le gusta usar su imaginación para crear cosas nuevas y buenas. Los tiempos que vivimos nos enseñan a cuestionar las formas tradicionales de hacer las cosas. Jobs mostró brillantemente esta actitud en los icónicos anuncios de Apple "1984" y "Salute to the Crazy".

Fue un momento difícil para Estados Unidos en su conjunto. La Guerra de Vietnam dividió a los Estados Unidos a medida que se expandía el servicio militar obligatorio y los jóvenes eran llevados a casa en bolsas para cadáveres. En ese momento, Estados Unidos implementó una práctica de sorteo basado en cumpleaños para determinar el orden de reclutamiento. Recuerdo escuchar sobre el sorteo por la radio mientras jugaba billar con

amigos. La gente había adivinado que sobre los primeros 160 días sorteados, se alistarían los cumpleaños correspondientes, pero leyeron los 366 días de una sola vez. Mi cumpleaños fue el número 48 sorteado.

No era lo suficientemente inteligente como para tener miedo de ir a la guerra porque ingenuamente pensé que nada malo me podía pasar. Pero realmente no quiero ir a la guerra, porque mi vida está acelerando y poner dos años en suspenso por la guerra se sentiría como una eternidad. Y mi padre se opuso rotundamente a la Guerra de Vietnam y se opuso firmemente a mi alistamiento, a pesar de que había luchado en la Segunda Guerra Mundial y en la Guerra de Corea y creía que esas dos guerras estaban justificadas. Hizo que un médico me examinara y descubrió que tenía hipoglucemia, lo que me salvó de ser reclutado. Cuando pienso en este incidente, entiendo que estaba exento del servicio militar por una razón técnica, y en realidad fue mi padre quien me ayudó a evitarlo. Ahora tengo sentimientos encontrados al respecto: me siento culpable por no haber hecho mi parte por mi país, pero me siento un poco aliviado de que las consecuencias dañinas de la guerra para muchos otros no me sucedieron a mí. Al mismo tiempo estoy agradecido con mi padre, quien actuó por amor a mí para protegerme. Si estuviera en la misma situación hoy, no sé qué haría.

A medida que la política y la economía estadounidenses se deterioran, el estado de ánimo del público estadounidense se ha agriado. La "Ofensiva del Tet" de enero de 1968 [1] Parece que Estados Unidos está perdiendo la guerra. Ese mismo año, el presidente Lyndon Johnson decidió no postularse para un segundo mandato y Richard Nixon fue elegido presidente de los Estados Unidos, comenzando un período más difícil. Mientras tanto, el presidente francés Charles de Gaulle vendió todos los dólares del tesoro francés en oro porque temía que Estados Unidos imprimiera dinero para financiar la guerra de Vietnam. Al combinar estas noticias y las tendencias del mercado, comencé a ver el panorama completo y comencé a comprender la relación causal entre la política y la economía.

Alrededor de 1970 o 1971, noté que el oro comenzó a apreciarse en los mercados internacionales. Hasta entonces, como la mayoría de la gente, presté poca atención a los tipos de cambio porque el sistema de tipos de cambio se ha mantenido estable desde que nací. Pero como los eventos de divisas han estado en las noticias cada vez más, esto me ha llamado la atención. Aprendí que las monedas de otros países están vinculadas al dólar estadounidense, y el dólar estadounidense está vinculado al oro; los estadounidenses no pueden poseer oro (aunque no sé por qué en ese momento), pero los bancos centrales de otros países pueden poner sus tenencias de papel en dólares Los billetes se intercambian por oro para garantizar que no se dañen por la impresión excesiva de dinero por parte de los EE. UU. Escuché a funcionarios del gobierno de EE. UU. burlarse de las preocupaciones sobre el dólar y el entusiasmo por el oro. Los funcionarios nos aseguran que el dólar está sólido y que el oro no es más que un metal obsoleto. Dicen que los especuladores están impulsando al oro al alza y se prenderán fuego una vez que se asiente el polvo. En ese entonces, todavía pensaba que los funcionarios del gobierno eran honestos.

En la primavera de 1971, me gradué de la universidad con un promedio de calificaciones casi perfecto y fui admitido en la Escuela de Negocios de Harvard. Este verano, antes de

comenzar mis estudios en la Escuela de Negocios de Harvard, conseguí un trabajo como corredor de bolsa en la Bolsa de Valores de Nueva York. A mediados del verano, el problema del dólar había alcanzado una masa crítica. Hay informes de que los europeos ya son reacios a aceptar dólares de los turistas estadounidenses. El sistema monetario global se estaba derrumbando, pero no pude verlo claramente en ese momento.

Luego, el domingo 15 de agosto de 1971, el presidente Nixon apareció en televisión anunciando que Estados Unidos ya no cumpliría su promesa de permitir que el dólar se convirtiera libremente en oro, lo que provocó que el dólar se desplomara. Me sorprendieron las palabras de Nixon, ya que los funcionarios de la administración habían prometido no devaluar el dólar. En lugar de confrontar los problemas fundamentales detrás de la presión a la baja sobre el dólar, continuó culpando a los especuladores. Nixon elaboró sus palabras para que pareciera que estaba tomando medidas para apuntalar el dólar, cuando en realidad sus acciones tuvieron exactamente el efecto contrario. "Dejar que el dólar flote", como hizo Nixon, y luego dejar que el dólar se hunda como una roca, me parece una mentira. En las décadas transcurridas desde entonces, he visto una y otra vez cómo los políticos, en vísperas de devaluar sus monedas, prometían con vehemencia no hacerlo. Así que he aprendido a no confiar en los políticos del gobierno cuando te prometen que no permitirán que ocurra la devaluación de la moneda. Cuanto más decididos estén a asumir tal compromiso, más grave puede ser la situación y, por tanto, mayor la probabilidad de que una devaluación de la moneda sea inminente.

Mientras escuchaba hablar a Nixon, me preguntaba qué significaban estos desarrollos. Siempre hemos entendido el papel moneda como algo que se puede canjear por oro en cualquier momento, pero ya no es así. Esto ciertamente no es algo bueno. Me parece claro que la era del futuro esperanzador que una vez representó Kennedy se está desmoronando.

Cuando pisé el piso de la Bolsa de Valores de Nueva York el lunes por la mañana, esperaba una escena bulliciosa. Fue un ajetreo y un bullicio, pero no de la manera que me había imaginado: en lugar de caer, el mercado de valores subió un 4%, lo que es inusual para tanto en un día.

Para poner las cosas en perspectiva, pasé el resto de ese verano estudiando detenidamente las devaluaciones pasadas. Veo que todo lo que sucedió entonces, la desvinculación del dólar del oro y su depreciación, y la subsiguiente recuperación del mercado de valores, había sucedido antes, y la causalidad lógica hizo que tal desarrollo fuera inevitable. Me di cuenta de que mi fracaso en prever esta situación se debía a que estaba asombrado por algo que no había sucedido desde que nací y que había sucedido muchas veces antes. El mensaje que me mandó esta realidad fue: "Mejor averigua qué le pasó a otra gente en otros tiempos, en otros lugares, porque si no, no sabes si te va a pasar a ti, y una vez te pasa, no sabes cómo lidiar con eso".

Cuando ingresé a la Escuela de Negocios de Harvard ese otoño, estaba emocionado de estar entre las personas más inteligentes de todo el mundo. Mis expectativas eran altas, y la experiencia real lo fue aún más. Vivo con gente de todo el mundo y nos reunimos en un entorno emocionante y diverso. No hay maestros en la pizarra que nos digan qué recordar, ni exámenes para comprobar si recordamos. En cambio, los maestros nos dieron estudios

de casos reales para que los leyéramos y analizáramos. Luego nos dividimos en pequeños grupos y discutimos libremente qué haríamos si estuviéramos en la misma situación que las personas en el caso. ¡Esta es exactamente la forma en que me gusta enseñar!

Al mismo tiempo, la economía y el mercado de valores de EE. UU. prosperaron gracias a la impresión masiva de dinero por parte del gobierno tras el fin del patrón oro. La compra de acciones volvió a ser popular en 1972 con el "Nice 50". Estas 50 acciones tienen un crecimiento de ganancias rápido y constante y son ampliamente consideradas operaciones seguras.

Mientras el mercado de valores estaba en alza, yo estaba más interesado en el comercio de materias primas, por lo que la primavera siguiente le pedí al director de materias primas de Merrill Lynch un trabajo de verano. Se preguntó, porque la gente de lugares como la Escuela de Negocios de Harvard generalmente no estaba interesada en las materias primas, que en ese momento se consideraban un oscuro subproducto de la industria de corretaje de Wall Street. Hasta donde yo sé, ningún estudiante de HBS había negociado futuros de materias primas en ningún lugar hasta ese momento. La mayoría de las firmas de Wall Street ni siquiera tienen mesas de futuros de materias primas, y la de Merrill Lynch es pequeña, escondida en una calle secundaria con austeras mesas de metal.

Unos meses más tarde, cuando regresé a la Escuela de Negocios de Harvard para mi segundo año, se produjo la primera crisis del petróleo y el precio del petróleo se triplicó en cuestión de meses. El crecimiento económico de Estados Unidos se desaceleró, los precios de las materias primas se dispararon y el mercado de valores cayó en 1973. Me pilló desprevenido de nuevo. Pero mirando hacia atrás, puedo ver que las fichas de dominó relacionadas cayeron en un orden lógico.

En este caso, el gasto excesivo financiado con deuda de la década de 1960 continuó hasta principios de la década de 1970. La Reserva Federal solía financiar ese exceso de gasto con crédito fácil, pero ahora que el dólar ya no está respaldado por oro, EE. UU. debe pagar sus deudas con papel moneda depreciado, lo que lo lleva a un incumplimiento de facto. Con tanto dinero impreso, el valor del dólar estadounidense naturalmente caerá bruscamente. Esto creó las condiciones para un crédito más fácil, lo que a su vez condujo a un mayor gasto. La inflación aumentó después del colapso del patrón oro, lo que encareció las materias primas. En respuesta, en 1973, la Fed endureció la política monetaria, como suelen hacer los bancos centrales cuando la inflación es demasiado alta y el crecimiento es demasiado rápido. Esto, a su vez, condujo a la peor caída del precio de las acciones y al deterioro económico desde la Gran Depresión. El Nifty 50 se vio particularmente afectado, con la caída de los precios de las acciones.

¿Cuál es la lección? Cuando todo el mundo piensa de la misma manera (por ejemplo, todos creen que comprar "bonitas 50 acciones" valdrá la pena), es casi seguro que esto se refleje en el precio y, al apostar por ello, puede estar equivocado. También aprendí que todas las acciones (como el dinero fácil y el crédito) tienen consecuencias más o menos acordes con esa acción (una inflación más alta en este ejemplo), lo que provoca una reacción inversa aproximadamente igual (reducción del dinero y el crédito) y reversiones del mercado.

Esto fue solo el comienzo, y luego vi que cosas similares sucedían una y otra vez, lo que me llevó a darme cuenta de que casi todo es una "recreación": casi todo ha sucedido antes en una relación lógica de causa y efecto. Por supuesto, todavía era difícil para mí determinar exactamente qué estaba sucediendo nuevamente y comprender la causa y el efecto detrás de esto. Si bien casi todo parecía inevitable y lógico en retrospectiva, nunca fue tan claro y obvio cuando se vio a medida que se desarrollaba.

Debido a que la gente está persiguiendo lo que es popular y no persiguiendo lo que no es popular, después de 1973, invertir en acciones dejó de ser popular y el comercio de productos básicos se volvió popular. Estaba en demanda debido a mi experiencia en productos básicos y mi MBA de Harvard. Dominique, una empresa de valores de tamaño mediano con una historia de 100 años, me contrató como director de negocios de materias primas, con un salario anual de 25 000 dólares estadounidenses, que estaba cerca del salario inicial más alto entre los graduados de la Escuela de Negocios de Harvard ese año. . Mi nuevo jefe me encontró un socio mayor y con más experiencia que tenía mucha experiencia en el corretaje de productos básicos y nos encargó crear un departamento de productos básicos. No estaba calificado para este trabajo, pero era demasiado orgulloso para darme cuenta en ese momento. Si me hubiera quedado en este trabajo, podría haber aprendido muchas lecciones dolorosas, pero antes de que pudiéramos hacer algo, la mala bolsa de valores hizo que Dominic cerrara.

Cuando la economía de EE. UU. estaba en problemas, el escándalo de Watergate dominaba los titulares, y una vez más vi cómo la política y la economía estaban entrelazadas, y la economía a menudo entraba en juego primero. Este círculo vicioso hace que las personas se vuelvan pesimistas, por lo que venden sus acciones y el mercado de valores sigue cayendo. No se iba a poner particularmente malo, pero todos temían que lo fuera. Esto resulta ser una imagen especular de lo que vi en la cima del mercado en 1966 y, como entonces, el consenso estaba equivocado. Cuando la gente es extremadamente pesimista, vende, los precios suelen bajar mucho y el gobierno tiene que actuar para mejorar la situación económica. No es sorprendente que la Reserva Federal relajara la política monetaria y los precios de las acciones tocaran fondo en diciembre de 1974.

Yo era soltero y vivía en Nueva York en ese momento. Salí con mis amigos de la Escuela de Negocios de Harvard, salí con mucha gente y la pasé muy bien. Mi compañero de cuarto estaba saliendo con una mujer cubana en ese momento y me organizó una "cita a ciegas" con un amigo de su novia. Esta es una mujer exótica de España llamada Bárbara que apenas habla inglés. Eso no es un problema porque nos comunicamos en una variedad de maneras diferentes. Me siguió sorprendiendo durante casi dos años, vivimos juntos, nos casamos, tuvimos 4 hijos y tuvimos una vida maravillosa juntos. Ella todavía me sorprende hasta el día de hoy, pero ella es mi familia, así que eso es todo para ella.

Mientras trabajaba como corredor de bolsa, también negociaba por cuenta propia. Aunque he ganado mucho más dinero de lo que lo he perdido, todo lo que puedo recordar ahora son las operaciones que salieron mal. Todavía recuerdo un gran fracaso: tenía futuros de panceta de cerdo. Durante varios días seguidos, el mercado de futuros de panceta de cerdo estuvo limitado a la baja, lo que significa que el precio había caído demasiado y tuve que

dejar de operar. Más tarde le describí el impacto de esta experiencia en mí a Jack Schwager, autor de Hedge Fund Wizards:

En ese momento, teníamos un enorme tablero de comercio de productos básicos que hacía clic cada vez que se movía el precio. Entonces, cada mañana, cuando abría el mercado, veía y escuchaba que el mercado bajaba 200 puntos, ese es el límite diario, y se mantenía a ese precio. Así que sé que he perdido mucho dinero y las pérdidas potenciales adicionales son inciertas. Fue una experiencia inolvidable... Esta experiencia me hizo darme cuenta de la importancia del control de riesgos, porque no quiero volver a pasar por ese dolor. Esta experiencia aumentó mi miedo a equivocarme y me enseñó la necesidad de asegurarme de que ninguna apuesta, o incluso una combinación de apuestas, pueda hacerme perder más de lo aceptable. En el comercio, debe ser tanto defensivo como ofensivo. Si no eres agresivo, no puedes ganar dinero; si no estás a la defensiva, no puedes conservar tu dinero. Creo que cualquiera que haya ganado dinero en el comercio debe haber experimentado un dolor terrible. El comercio es como lidiar con la electricidad, puede que te sorprendas. En este comercio de futuros del vientre y otros, sentí la descarga eléctrica y el miedo que la acompañó.

Después de que Dominica cerró su unidad comercial minorista, pasé a una firma de valores más grande y exitosa. Durante mi breve tiempo en la empresa, adquirió varias otras empresas y cambió su nombre varias veces, convirtiéndose eventualmente en Hilson Corporation, aunque Sandy Weir permaneció a cargo de la empresa en el camino.

Hilton me puso a cargo de su negocio de cobertura de futuros, incluidos futuros de productos básicos y futuros financieros. Soy responsable de ayudar a los clientes que operan con riesgo de precio a administrar ese riesgo utilizando futuros. Me he convertido en un experto en los mercados de granos y ganado, por lo que he viajado con frecuencia a las regiones agrícolas del oeste de Texas y California. Los corredores, productores de ganado y comerciantes de granos de Hilson con los que traté eran todos buenos y me llevaron a su mundo, llevándome a bares con música country, caza de palomas y parrilladas. Trabajamos juntos y nos divertimos juntos. Tuve una vida con ellos que duró varios años, aunque solo había estado con Hilson por poco más de un año.

Me encanta el trabajo y mis compañeros de trabajo, pero estoy en desacuerdo con Hilson. Soy tan salvaje. En la convención anual de la Federación de Granos y Piensos de California, hice una broma que ahora parece tonta: contraté a una stripper para que se quitara el abrigo mientras yo hablaba. También le di un puñetazo a mi jefe en la cara. Sin duda, me despidieron.

Pero los agentes de la firma, sus clientes e incluso aquellos que me despidieron me querían y estaban dispuestos a seguir recibiendo mi consejo. Lo que me hace aún más feliz es que están dispuestos a pagarme por ello. Entonces, en 1975, comencé Bridgewater.

Bridgewater fundado

En efecto, estaba "reiniciando" Bridgewater. Poco después de graduarme de HBS y comenzar a trabajar en el departamento de productos básicos de Dominica, comencé una pequeña empresa con un amigo que también era de HBS. Trabajando con algunos de nuestros socios en otros países, estamos tratando de vender productos básicos de los

Estados Unidos a otros países. Lo llamamos "Bridgewater" porque estamos en el negocio de "construir puentes entre las aguas", y suena como un gran nombre. En 1975, la empresa de productos básicos estaba prácticamente muerta solo de nombre, pero como estaba en los libros, la aproveché.

Aproveché mi propio apartamento de dos habitaciones. Compartí el apartamento con un amigo de la Escuela de Negocios de Harvard y, después de que se mudó, convertí su habitación en una oficina. Me uní a otro amigo que jugaba mucho al rugby y contratamos a una joven maravillosa para que fuera nuestra asistente. Este es el Bridgewater original.

Paso la mayor parte de mi energía rastreando la dinámica del mercado y poniéndome en el lugar de mis clientes corporativos, mostrando cómo manejaría el riesgo de mercado si fuera ellos. Por supuesto, continué comerciando por mi cuenta. Tratar de ayudar a los clientes a vencer al mercado con amigos es mucho más divertido que tener un trabajo real. Sé que mientras cubra mis gastos básicos de subsistencia, seré feliz.

En 1977, Barbara y yo decidimos tener un bebé y nos casamos. Alquilamos y nos mudamos a una casa de piedra rojiza en Manhattan, y mudé mi negocio allí. En ese momento, los soviéticos compraron mucho grano y querían mi consejo, así que llevé a Barbara a la Unión Soviética tanto para una luna de miel como para un viaje de negocios. Llegamos a Moscú en la víspera de Año Nuevo, y en el autobús del aeropuerto gris en la nieve, pasamos por la Catedral de San Basilio y nos unimos a una gran fiesta de soviéticos muy amistosos y amantes de la diversión.

Mi trabajo siempre me ha llevado a todo tipo de lugares exóticos y he conocido gente interesante. Si puedo ganar algo de dinero con estos viajes, eso es solo la guinda del pastel.

Diseño de Modelos de Mercado Mecanizados

Literalmente me lancé de cabeza a los mercados de ganado, carne, granos y semillas oleaginosas. Me gustan estas cosas porque son tangibles y la percepción que tiene la gente de su valor es menos propensa a las distorsiones que las acciones. Los precios de las acciones pueden permanecer demasiado altos o demasiado bajos todo el tiempo, ya que la "gente más tonta" sigue comprando y vendiendo acciones, pero el ganado eventualmente será sacrificado y convertido en carne en el mostrador, donde su precio dependerá del consumo. Cuánto es el comprador. dispuesto a pagar. Puedo imaginar el viaje de estos productos desde la producción hasta la venta final y ver las relaciones subyacentes. Debido a que el ganado come granos (principalmente granos) y harina de soya, y debido a que los granos y los frijoles compiten por la superficie cultivada, los dos mercados están estrechamente relacionados. Sé casi todo lo imaginable sobre estos dos mercados, como: cuál es la superficie planificada y el rendimiento habitual de estos dos cultivos principales; Pronosticar el tamaño de la cosecha, los costos de transporte y la cantidad de ganado de diferentes pesos, diferentes lugares de alimentación y diferentes tasas de crecimiento, cómo predecir las proporciones netas de carne, los márgenes de ganancias minoristas, las preferencias de los consumidores por diferentes partes de la carne y cada temporada.

Esto no es aprendizaje académico: las personas con experiencia práctica en esta área me cuentan sobre el proceso de las operaciones agrícolas, y organizo lo que me dicen en

modelos, y luego uso esos modelos para examinar cómo interactúan estas diferentes partes a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, si sé cuántas vacas, pollos y cerdos se están criando, cuánto grano comen y cuál es su tasa de aumento de peso, puedo predecir cuánta carne habrá en el mercado y cuándo, y cómo. mucho grano y harina de soya estarán disponibles cuando se consuman. De manera similar, observé la superficie cultivada de cereales y frijoles en todos los campos de cultivo, realicé un análisis de regresión y descubrí cómo la lluvia afecta el rendimiento de cada campo, y luego pude aplicar pronósticos meteorológicos y datos de lluvia para predecir el rendimiento de granos y frijoles Tiempo de salida de clase y cantidad. Para mí, todo el proceso es como una hermosa máquina con causa y efecto lógicos. Al comprender estas relaciones, puedo derivar las reglas de decisión (o principios) que utilizo para construir el modelo.

Estos primeros modelos estaban muy lejos de los que usamos hoy. Estos modelos eran bocetos aleatorios que dibujé, y los analicé con la tecnología disponible en ese momento y los convertí en programas de computadora. Inicialmente, hice un análisis de regresión en mi calculadora portátil HP-67, dibujando manualmente con lápices de colores y anotando todas las transacciones en un cuaderno. Desde la llegada de la computadora personal, he podido ingresar números en la computadora, ver cómo la computadora convierte automáticamente los números en imágenes y ver qué sucede en la hoja de cálculo. Averigüe cómo crece la carne de res, pollo y cerdo en diferentes etapas de producción, cómo estas carnes compiten por el dinero de los consumidores de carne, cómo y por qué los consumidores de carne gastan su dinero, carne Después de aprender cómo afectarán los márgenes de ganancias de empacadores y minoristas similares su propio comportamiento (como qué cortes de carne promocionarán en sus anuncios), la máquina puede calcular el precio del ganado, pollos y cerdos, y puedo entender estas apuestas de precio.

Si bien estos primeros modelos eran rudimentarios, disfruté construyéndolos y mejorándolos, y fueron una gran herramienta para ayudarme a ganar dinero. El precio que uso es diferente al que me enseñaron en la clase de economía, donde la oferta y la demanda se miden en términos de la cantidad de un bien vendido. Descubrí que medir la demanda en términos de la cantidad pagada (en lugar de la cantidad de bienes comprados) es una forma mucho más práctica de examinar quiénes son los compradores y vendedores y por qué compran y venden. Explico esta práctica en mi libro sobre principios de economía e inversión.

Este enfoque diferente es una de las principales razones por las que puedo detectar movimientos económicos y de mercado que otros pasan por alto. Desde entonces, cuando observo cualquier mercado, ya sea de materias primas, acciones, bonos o divisas, puedo detectar y comprender algunos de los desequilibrios en ellos, esos desequilibrios que definen la oferta y la demanda de la manera tradicional (que se consideran como unidades iguales entre sí) es imperceptible para las personas.

Se convirtió en una práctica estándar concebir los sistemas complejos como máquinas, descubrir las relaciones causales dentro de ellos, escribir los principios para tratar con esas

relaciones causales, introducirlos en una computadora y hacer que la computadora "tomara decisiones" por mí. .

No me malinterpretes. Mi enfoque está lejos de ser perfecto. Recuerdo vívidamente una apuesta de "nunca perder" que me costó personalmente alrededor de $ 100,000, la mayor parte de mi patrimonio neto personal en ese momento. Aún más angustioso, esta apuesta también le costó a mis clientes. La lección más dolorosa que sigue haciéndose realidad es que nada es seguro: siempre existe el riesgo de que pierdas mucho, incluso en lo que parece ser la apuesta más segura, así que es mejor que siempre asumas que no lo vi todo. Esta lección ha cambiado la forma en que tomo decisiones de muchas maneras, cambios a los que me referiré repetidamente a lo largo de este libro y a los que debo gran parte de mi éxito. Pero después de cometer muchos otros errores, cambié por completo mi comportamiento.

desarrollo de negocios

Si bien ganar dinero es genial, tener un trabajo y relaciones significativas es mucho mejor que ganar dinero. Para mí, el trabajo significativo es una misión a la que puedo dedicarme de todo corazón; las relaciones significativas son aquellas en las que me preocupo profundamente por la otra persona y ella se preocupa profundamente por mí.

Piénselo: no tiene sentido hacer del dinero su objetivo, porque el dinero no tiene un valor inherente, el valor del dinero proviene de las cosas que puede comprar, pero el dinero no lo compra todo. Lo más inteligente que puede hacer es determinar primero lo que realmente quiere, cuáles son sus objetivos reales y luego pensar en lo que debe hacer para alcanzar esos objetivos. El dinero es solo una de las cosas que necesitas, pero cuando ya tienes el dinero que necesitas para lograr lo que realmente quieres, el dinero ya no es lo único que necesitas, y ciertamente no es lo más importante.

Al pensar en lo que realmente quiere, es una buena idea pensar en su valor relativo para que pueda sopesarlos adecuadamente. Personalmente, necesito un trabajo significativo y relaciones significativas, son igualmente importantes para mí y tengo una baja relación calidad-precio, siempre que tenga suficiente dinero para satisfacer mis necesidades básicas. Al considerar la importancia de las relaciones significativas en comparación con el dinero, está claro que las relaciones son más importantes porque una relación significativa no tiene precio y ninguna cantidad de dinero puede comprarme más algo de valor. Entonces, para mí, el trabajo significativo y las relaciones significativas fueron y siguen siendo mis objetivos principales, y todo lo que hago está orientado hacia esos dos objetivos. Ganar dinero es solo un subproducto de ello.

A fines de la década de 1970, comencé a telegrafiar mis observaciones del mercado a los clientes. El origen de estas Observaciones diarias ("Granos y semillas oleaginosas", "Ganadería y carnes", "Economía y mercados financieros") es simple: si bien nuestro negocio principal es administrar la exposición, nuestros clientes también Llámame y pregúntame qué pienso sobre el mercado . Responder a estas llamadas requería mucho tiempo, así que decidí que sería más efectivo escribir mis pensamientos todos los días para que otros pudieran entender mi lógica y ayudar a mejorarla. Esta es una buena medida de autodisciplina, ya que me obliga a investigar y reflexionar a diario. Esto también se ha

convertido en un importante canal de comunicación para nuestro negocio. "Daily Observation" tiene una duración de casi 40 años, con un total de casi 10.000 artículos. Hoy en día, los clientes y los legisladores de todo el mundo lo están leyendo, reflexionando y discutiendo. Todavía estoy escribiendo The Daily Observer con otros en Bridgewater, y espero escribirlo hasta que la gente deje de leerlo, o me muera.

Además de brindar estas observaciones y recomendaciones a mis clientes, también comencé a administrar su exposición al riesgo mediante la intermediación de sus operaciones. Lo que obtengo a cambio es a veces una tarifa mensual fija y, a veces, una parte de las ganancias que obtengo. Dos de los clientes a los que asesoré durante este período fueron McDonald's, que compraba mucha carne de res, y Lane Processing, que era el mayor productor de pollo de los Estados Unidos. Hice mucho dinero para ellos, especialmente para Lane Processing, que ganaba más dinero especulando en los mercados de cereales y soja que criando y vendiendo pollos.

McDonald's ya había ideado un nuevo producto, los Chicken McNuggets, pero dudaba en llevarlo al mercado porque le preocupaba que los precios del pollo pudieran subir, reduciendo sus márgenes de ganancia. Un productor de pollo, como Lane Processing, se resiste a vender pollo a McDonald's a un precio fijo porque teme que aumenten sus costos de producción y se reduzcan los márgenes.

Mientras pensaba en esto, una idea que me vino a la mente fue que, desde un punto de vista económico, un pollo se puede considerar como una máquina simple que consta de un pollito y su alimento. El costo más volátil del que más deben preocuparse los productores de pollo es el costo del alimento. Le mostré a Lane Processing cómo usar una combinación de futuros de granos y futuros de harina de soya para fijar los costos y poder hacer una oferta fija a McDonald's. Después de reducir en gran medida su propio riesgo de precio, McDonald's introdujo Chicken McNuggets en 1983. Me siento muy bien al ayudarlos a hacer esto.

He encontrado relaciones de precios similares en los mercados de ganado y carne. Por ejemplo, muestro a los ganaderos cómo pueden usar la cobertura para establecer una buena relación de precios entre sus propios artículos de costo (ganado de engorde, granos y harina de soya) y lo que venden 6 meses después (ganado de engorde), asegurando así fuertes márgenes de ganancia. . Desarrollé un método: al vender diferentes partes de carne fresca, acordar entregar en el futuro a un precio fijo, mucho más bajo que el de la carne congelada, pero aún así generar grandes ganancias. La combinación del profundo conocimiento de mis clientes sobre cómo funcionan las "máquinas" de su negocio y mi comprensión sobre cómo funciona el mercado es buena para ambos, al tiempo que mantiene el mercado bajo control en su conjunto. Mi capacidad para concebir estas máquinas complejas nos dio una ventaja competitiva sobre aquellos que no lo hicieron y, en última instancia, cambió la forma en que funcionaban estas industrias. Y, como siempre, es un placer trabajar con gente que me gusta.

El 26 de marzo de 1978, mi esposa dio a luz a nuestro primer hijo, Devin. Tener un bebé fue la decisión más difícil que he tomado, porque obviamente no tenía idea de cómo sería tener un bebé en ese momento, y la decisión era irreversible. Pero resultó ser la mejor decisión

que he tomado. Si bien no mostraré mucho sobre mi vida familiar en este libro, soy una de esas personas que otorgan la misma importancia a la familia y la carrera, y asocio las dos. Para dar un ejemplo de cómo los dos están estrechamente entrelazados en mi cabeza: nombré a mi hijo "Derwin" y "Derwin" fue una de las primeras razas de ganado conocidas por el hombre y la primera importada Una de las razas de ganado en los Estados Unidos y es conocido por su alta tasa de reproducción.

[1] Una ofensiva conjunta sorpresa lanzada por el ejército de la República Democrática de Vietnam atacó simultáneamente más de 100 ciudades y pueblos de la República de Vietnam.

3

Mis mínimos (1979-1982)

1950 a 1980, la marea del mercado subió y bajó suavemente, y la deuda, la inflación y las tasas de crecimiento también subieron y bajaron con ella. La volatilidad del mercado macro ha aumentado cada vez, especialmente después del fin del patrón oro en 1971. En la década de 1970, hubo tres macro fluctuaciones de este tipo. La primera ocurrió en 1971 como consecuencia de la devaluación del dólar. El segundo ocurrió en 1974-1975, durante el cual la tasa de inflación subió al nivel más alto desde la Segunda Guerra Mundial. La Reserva Federal restringió la oferta monetaria y las tasas de interés subieron a niveles récord, creando la peor recesión económica y bursátil desde la década de 1930. La tercera y mayor volatilidad macro ocurrió en 1979-1982, y también es una de las mayores fluctuaciones económicas/de mercado desde 1929-1932: las tasas de interés y la inflación primero aumentaron y luego se desplomaron; acciones, bonos, materias primas Las materias primas y las divisas están pasando uno de los tiempos más turbulentos registrados: el desempleo está en su nivel más alto desde la Gran Depresión. Estos son tiempos extremadamente volátiles para la economía global, los mercados y para mí.

En 1978-1980 (al igual que en 1970-1971 y 1974-1975), los distintos mercados comenzaron a mostrar la misma tendencia, pues estaban más afectados por las fluctuaciones en la tasa de crecimiento de la oferta monetaria y del crédito que por sus respectivos saldos internos de oferta. y exigir el impacto del cambio. Estos cambios macro se vieron exacerbados por la crisis del petróleo que siguió al derrocamiento de la dinastía Pahlavi en Irán. Esta volatilidad en el mercado del petróleo dio lugar al contrato de futuros de petróleo más antiguo de la historia, lo que me dio la oportunidad de operar (los mercados de futuros de tasas de interés y futuros de divisas también existían en ese momento, y yo incursioné en ambos mercados).

Debido a que todos los mercados son impulsados por estos factores, me sumergí de lleno en el estudio de datos macroeconómicos e históricos (especialmente datos de tasas de interés y datos de divisas) para mejorar mi comprensión de la "máquina" en funcionamiento. Cuando la inflación empezó a subir en 1978, sentí que la Reserva Federal podría actuar para restringir la oferta monetaria. Para 1979, la inflación claramente se había salido de control, y el presidente Jimmy Carter nombró a Paul Volcker como

presidente de la Fed. Unos meses más tarde, Volcker anunció que la Fed limitaría el crecimiento de la oferta monetaria al 5,5%. Según mis cálculos en ese momento, un crecimiento monetario del 5,5 % acabaría con la hiperinflación, pero también sofocaría la economía y los mercados, y podría crear una crisis de deuda catastrófica.

montaña rusa de plata

Poco antes del Día de Acción de Gracias, conocí a Bunker Hunter, entonces el hombre más rico del mundo, en el Petroleum Club de Dallas. Nos presentó hace unos años un cliente y amigo mío, Bud Dillard, un tejano con un gran negocio petrolero y ganadero. A menudo discuto temas económicos y de mercado, especialmente la inflación, con Bunker. Apenas unas semanas antes de nuestra reunión, combatientes iraníes atacaron la embajada de Estados Unidos en Teherán y tomaron como rehenes a 52 estadounidenses. En ese momento, los estadounidenses hacían fila para comprar gas natural y el mercado fluctuaba enormemente. Claramente, hay una sensación de crisis en el aire: confusión, frustración, ira en todo el país.

Al igual que yo, Bunker ve la crisis de la deuda y los riesgos de la inflación. Habiendo querido alejar su riqueza del papel moneda en años anteriores, ha estado comprando materias primas, especialmente plata. Inicialmente compró plata a alrededor de $1,29 la onza como cobertura contra la inflación. A medida que aumentaba la inflación y los precios de la plata, siguió comprando plata hasta que estuvo prácticamente cerca de la cima del mercado de la plata. En ese momento, la plata cotizaba alrededor de $10. Le dije que pensaba que podría ser el momento de salir ahora que la Fed había adoptado una postura más conservadora y se estaba preparando para subir las tasas a corto plazo por encima de las tasas a largo plazo (una situación conocida como "curva de rendimiento invertida"). Cada vez que eso sucede, los precios de los activos que protegen contra la inflación caen y la economía se desploma. Pero Bunker estaba haciendo negocios petroleros en ese momento, y los productores de petróleo de Medio Oriente a los que se acercó todavía estaban preocupados por un dólar más débil. Le dijeron a Bunker que también comprarían plata como cobertura contra la inflación, por lo que Bunker continuó comprando plata en previsión de que el precio de la plata continuaría aumentando. Lo dejo.

El 8 de diciembre de 1979, Barbara y yo tuvimos a nuestro segundo hijo, Paul. Todo está cambiando rápido, pero me gusta el ritmo rápido.

A principios de 1980, el precio de la plata había subido a casi 50 dólares, y Bunker, que siempre había sido un hombre rico, lo era aún más. Aunque gané mucho dinero en el camino a $10, todavía lamento haber perdido la carrera a $50. Pero al menos, al renunciar, me aseguré de no perder. Hay momentos de ansiedad en la carrera de cada inversor cuando sus expectativas para el futuro no coinciden con lo que realmente está sucediendo, y no sabe si se enfrenta a una gran oportunidad oa un error catastrófico. Dado que tengo una fuerte tendencia a "mirar bien y detenerme temprano", estoy más dispuesto a creer que esto es lo correcto. Eso fue lo correcto, pero perderme el movimiento de $40 de la plata fue imperdonable para mí.

Finalmente, en marzo de 1980, comenzó la caída del precio de la plata, cayendo por debajo de los 11 dólares. Esto supuso un golpe devastador para Bunker y, mientras se declaraba

en quiebra, casi toda la economía estadounidense se desplomó.[11] La Fed tuvo que intervenir para controlar la reacción en cadena. Todo esto trae a la mente una lección indeleble: el tiempo lo es todo. Me alivia haber salido temprano del mercado de la plata, pero es desgarrador ver al hombre más rico del mundo (y alguien por quien siento pena) ir a la bancarrota. Pero eso no es nada comparado con lo que está por venir.

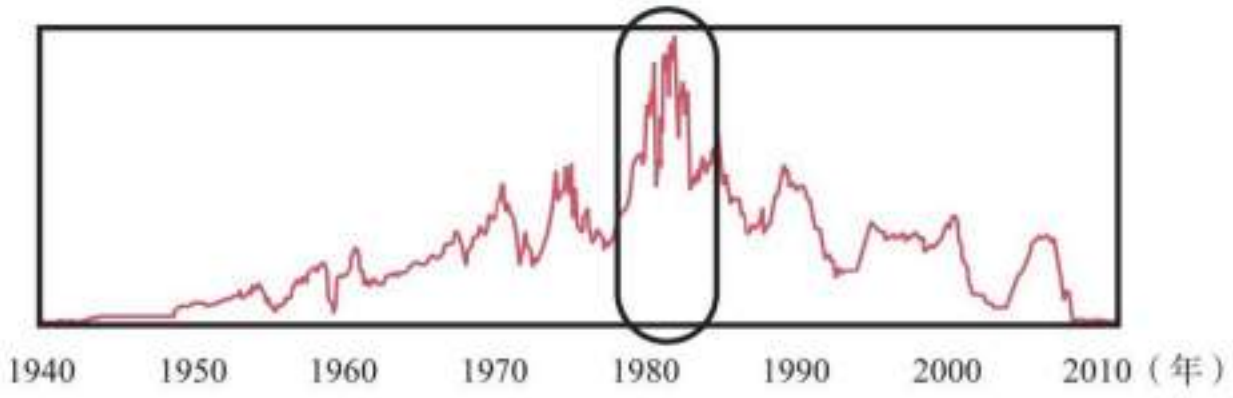
ampliar el equipo

Más tarde ese año, un tipo muy agradable, Paul Coleman, se unió a Bridgewater. Nos habíamos hecho buenos amigos en el comercio de ganado y carne, y yo admiraba su inteligencia y valores, así que lo convencí de que juntos podíamos conquistar ese mundo. Coleman trajo a su encantadora esposa e hijos de Guymon, Oklahoma, y nuestras dos familias se unieron. Dirigimos Bridgewater de manera casual e informal. Debido a que el área de la oficina que utilizo para trabajar en este departamento suele ser un desastre, con mesas que a menudo están llenas de restos de huesos de pollo y otros trastos de comer y trabajar la noche anterior, todas nuestras reuniones con clientes se realizan en Harvard Club. Coleman guardaba una camisa Oxford azul limpia y una corbata en mi desordenada habitación para que yo la usara en las reuniones. En 1981, nuestra familia decidió vivir en un entorno más campestre, por lo que nos mudamos a Wilton, Connecticut, donde dirigíamos Bridgewater.

Coleman y yo trabajamos desafiando las ideas de los demás y tratando de encontrar las mejores soluciones. Hemos estado yendo y viniendo y disfrutamos haciéndolo, especialmente cuando hay mucho que resolver. A menudo debatimos hasta altas horas de la noche sobre el mercado y las fuerzas detrás de él, ingresamos datos en la computadora antes de acostarnos y vemos lo que dice la computadora a la mañana siguiente.

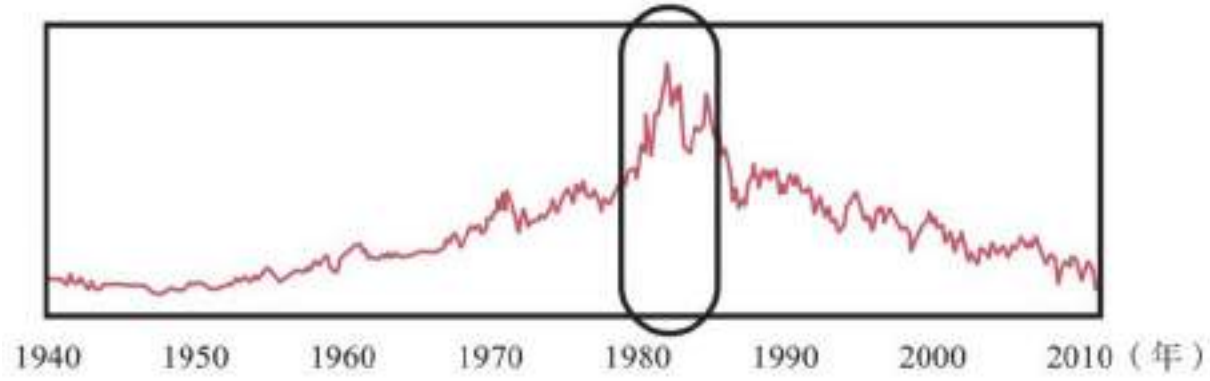
Mi gran advertencia de depresión

En 1979-1981, el estado de la economía estadounidense era peor que durante la crisis financiera de 2007-2008 y el mercado se volvió más volátil. De hecho, algunos dirían que este es el período más turbulento hasta ahora. El siguiente gráfico muestra la volatilidad de los rendimientos y los precios del oro desde 1940 hasta el presente.

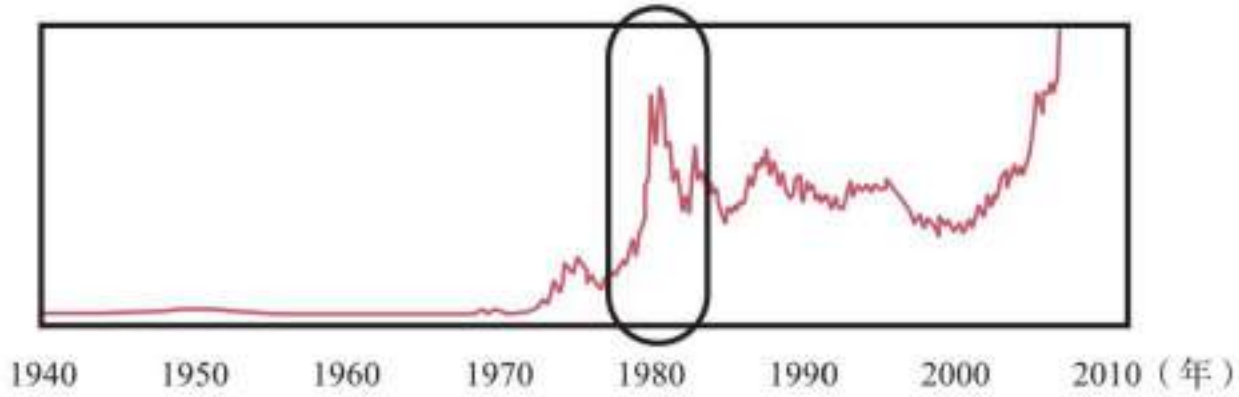


Rendimiento de las letras del Tesoro de EE. UU. a 3 meses

Rendimiento del bono a 10 años



precio de oro



Como puede verse en la figura, la situación en 1979-1982 no tenía precedentes. Esta es una de las épocas más decisivas de los últimos 100 años. El péndulo político global osciló hacia la derecha, trayendo a Margaret Thatcher, Ronald Reagan y Helmut Kohl al escenario político. "Liberal" ya no significa apoyar el progreso, sino que se ha convertido en "pagar a la gente para que no trabaje".

Como sentí en ese momento, la Reserva Federal estaba en un dilema. Tienen dos opciones: mantener la economía creciendo aliviando el problema de la deuda imprimiendo dinero (lo que ya llevó la inflación al 10% en 1981, lo que provocó que la gente se deshiciera de los bonos y comprara activos de cobertura contra la inflación); o tomar medidas extremadamente drásticas Política de austeridad, aplastando inflación (que le costaría muy caro a los deudores, ya que la deuda estaba en niveles que no se veían desde la Gran Depresión). El problema es cada vez más evidente: inflación creciente y vitalidad económica en declive. Ambos parecen estar llegando a una coyuntura crítica. La deuda continúa creciendo mucho más rápido que los ingresos, y los prestatarios necesitan ingresos para pagar sus deudas, mientras que los bancos estadounidenses han prestado mucho a los países emergentes mucho más allá de su capital. En marzo de 1981, escribí un artículo en el Daily Observer titulado "Ha aparecido la próxima depresión", y concluía: "La magnitud de nuestra deuda significa que esta depresión será lo más parecida a la de la década de 1930. Esa fue igual de mala , o peor."

Esta visión es muy controvertida. Para la mayoría de la gente, "depresión" es una palabra aterradora, utilizada sólo por los grotescos y sensacionalistas, no predicada por los prudentes. Pero había estudiado el problema de la deuda y la depresión desde 1800, hice mis cálculos y estaba convencido de que estallaría una crisis de deuda liderada por países emergentes. Tengo que compartir mi pensamiento con mis clientes. Debido a que mis puntos de vista son muy controvertidos, les pido a otros que deduzcan mi lógica y me señalen dónde no es rigurosa. Nadie pudo encontrar fallas en mi lógica, pero ninguno de ellos estuvo de acuerdo con mis conclusiones.

Debido a que creo que solo hay dos posibilidades, ya sea una inflación acelerada o una depresión deflacionaria, mantengo que tanto el oro (que funciona bien en una inflación acelerada) como los bonos (que funcionan bien en una depresión deflacionaria) tuvieron un buen desempeño). A partir de entonces, el oro y los bonos se han estado moviendo en direcciones opuestas, dependiendo de si las expectativas de inflación suben o bajan. Tener estos activos parece mucho más seguro que tener otros activos, como efectivo, que perderá valor en un entorno inflacionario, y acciones, que se desplomarán cuando ocurra una depresión.

Inicialmente, el mercado se movió en mi contra. Pero mi experiencia comercial en plata y otras áreas me ha enseñado que tengo un retraso en el tiempo, por lo que creo que solo estoy avanzando y que lo que espero sucederá pronto. En poco tiempo, en el otoño de 1981, el endurecimiento de la Reserva Federal había tenido resultados devastadores, mis apuestas en bonos estaban comenzando a dar sus frutos y los argumentos extravagantes que había presentado parecían comenzar a sonar ciertos. En febrero de 1982, la Reserva Federal aumentó temporalmente la liquidez para evitar una "crisis de efectivo". En junio de 1982, cuando se intensificó la competencia por la liquidez, la Fed respondió imprimiendo dinero, llevando la liquidez a niveles no vistos desde que Paul Volcker fue nombrado presidente de la Fed. Pero esto todavía no tuvo suficiente efecto.

la peor perdida de la historia

En agosto de 1982, México dejó de pagar su deuda. Para entonces, estaba claro para casi todos que muchos otros países lo seguirían. Eso es un gran problema porque los bancos estadounidenses están prestando a otros países tan riesgosos como México, lo que representa alrededor del 250% de su capital combinado. La actividad de préstamos comerciales en los Estados Unidos se ha detenido gradualmente.

Como yo era una de las pocas personas que vio venir esto, comencé a llamar mucho la atención. El Congreso de los Estados Unidos celebró audiencias sobre la crisis y me invitó a testificar. En noviembre, fui invitado especial en la Semana de Louis Rukeyser en Wall Street, un espectáculo imperdible para cualquiera que trabaje en los mercados. En ambas ocasiones declaré con confianza que nos dirigíamos a una depresión y expliqué por qué.

Después de que México incumpliera, la Reserva Federal aumentó la oferta monetaria en respuesta al colapso económico y al incumplimiento de la deuda. Eso llevó a ganancias récord en el mercado de valores. Si bien esto me tomó por sorpresa, interpreto este fenómeno como una reacción instintiva del mercado a las acciones de la Reserva Federal. Después de todo, en 1929, después de que el mercado de valores subiera un 15%, se

produjo el mayor desplome de la historia. En octubre de 1982, anoté mi diagnóstico de la situación en un memorando. Creo que hay un 75 % de posibilidades de que los esfuerzos de la Reserva Federal fracasen y la economía se derrumbe; un 20 % de posibilidades de que las acciones de la Reserva Federal logren inicialmente estimular la economía pero aun así fracasen; y la Reserva Federal proporcione suficiente estímulo para salvar la economía pero eventualmente desencadenar un vicioso La probabilidad de inflación es del 5%. Para protegerme contra el peor de los casos, comencé a comprar oro y futuros del Tesoro como cobertura contra los eurodólares, una forma de gestión de riesgos de apostar por los crecientes problemas crediticios.

Pero no podría haber estado más equivocado. Después de un retraso, la economía de EE. UU. respondió a los esfuerzos de la Fed para reactivarse de manera no inflacionaria. En otras palabras, el crecimiento económico se aceleró mientras la inflación caía. El mercado de valores ha comenzado un gran mercado alcista. Durante los siguientes 18 años, la economía estadounidense experimentó uno de los períodos más prósperos de crecimiento sin inflación de la historia.

¿Cómo podría suceder tal cosa? Finalmente, encontré la razón. Todo eso cambió a medida que el dinero salía de los países prestatarios y regresaba a los Estados Unidos. Eso fortaleció al dólar, creando presiones deflacionarias sobre la economía estadounidense, lo que permitió a la Fed recortar las tasas de interés sin avivar la inflación. Esto impulsó un auge económico. Los bancos estaban protegidos porque la Reserva Federal les prestó dinero en efectivo y debido a los arreglos hechos por el Comité de Países Acreedores y las instituciones de reestructuración financiera internacional como el Fondo Monetario Internacional y el Banco de Pagos Internacionales para permitir que los países deudores tomen prestado nueva forma de deuda para cumplir con la deuda. obligaciones Esto es equivalente a que todos puedan asumir que todo está bien y reducir gradualmente esas deudas incobrables durante muchos años.

Mi experiencia durante este período fue como ser golpeado constantemente en la cabeza con un bate. Cometer un error tan grande, especialmente a la vista, fue extremadamente humillante y me costó casi todo lo que había creado en Bridgewater. Descubrí que mi yo anterior era un tonto farisaico que creía obstinadamente en una idea muy equivocada.

Aquí es donde estoy después de 8 años en la industria, sin ningún éxito del que hablar. Aunque tenía más razón de lo que estaba equivocado, estaba justo donde comencé.

Durante ese tiempo, perdí tanto dinero que no podía pagar a las personas con las que trabajaba. Tuve que dejarlos ir uno por uno, y solo quedaban dos empleados: Coleman y yo. Luego, Coleman también tuvo que irse y, entre lágrimas de todos, su familia hizo las maletas y regresó a Oklahoma. Así que solo quedaba un empleado en Bridgewater: yo mismo.

Perder a alguien que me importaba tanto y mi sueño de trabajar para mí casi se destruyó fue devastador para mí. Incluso tuve que pedir prestados $4,000 a mi papá para llegar a fin de mes hasta que vendí mi segundo auto. He llegado a una bifurcación en el camino: ¿Debo ponerme una corbata y conseguir un trabajo en Wall Street? Esa no es la vida que quiero. Pero por otro lado, tengo una esposa y dos niños pequeños que mantener. Me di cuenta de

que me enfrentaba a uno de los puntos de inflexión más importantes de mi vida y que las elecciones que hiciera tendrían un gran impacto en mi futuro y el de mi familia.

Encontrar una manera de superar mis obstinados problemas de inversión

Ganar dinero operando en los mercados es difícil. Al respecto, el talentoso comerciante e inversionista Bernard Baruch dijo vívidamente: "Si está listo para renunciar a todo lo demás, estudie toda la historia y los antecedentes del mercado con el mismo cuidado con el que un estudiante de medicina estudia anatomía e investigue todas las principales empresas públicas". - si puedes hacer todo lo anterior y tienes el aplomo de un jugador, el sexto sentido de un clarividente y el coraje de un león, tienes la oportunidad de arriesgarte".

Mirando hacia atrás, los errores que causaron mi accidente fueron vergonzosamente obvios. Uno, estaba ridículamente confiado y me dejé llevar por mis emociones. He aprendido (nuevamente) que no importa cuánto sepa, no importa cuánto trabaje, no puedo hacer afirmaciones absolutas con confianza, como dije en Week in Wall Street de Louis Rukeyser: "No sucederá un aterrizaje suave". Puedo decir eso con absoluta certeza porque sé cómo funcionan los mercados". Hasta el día de hoy, estoy conmocionado y avergonzado por mi fariseísmo.

En segundo lugar, una vez más me di cuenta del valor de estudiar historia. En última instancia, lo que sucedió entonces no fue más que "lo mismo volvió a suceder". Debería haberme dado cuenta entonces de que la deuda denominada en la moneda de un país se puede reestructurar con éxito con la ayuda del gobierno de ese país, y que cuando los bancos centrales brindan estímulo simultáneamente (lo que hicieron en el fondo de la Gran Depresión en marzo de 1932, y lo hicieron de nuevo en 1982), la inflación y la deflación pueden protegerse entre sí. Como en 1971, no supe apreciar las lecciones de la historia. Darme cuenta de esto me ha llevado a tratar de comprender todas las actividades que han tenido lugar en todas las principales economías y mercados en los últimos 100 años, y resumir los principios de toma de decisiones universales y atemporales cuidadosamente probados.

En tercer lugar, el incidente me recordó lo difícil que es cronometrar el mercado. Mis estimaciones a largo plazo del nivel de equilibrio del mercado no son apuestas lo suficientemente fiables. Pueden pasar muchas cosas entre el momento en que hago mi apuesta y el momento en que mi estimación se hace realidad (si es que alguna vez sucede).

Mirando estos fracasos, entendí que tenía que mirarme con objetividad y hacer cambios si no iba a seguir adelante con una alta probabilidad de otro gran revés. Siempre he tenido una agresión natural en la búsqueda de mis objetivos, y aprender una mejor manera de lidiar con esa agresión puede ser un punto de partida para que cambie.

Imagina que tienes que viajar a través de una jungla peligrosa para tener una buena vida. Puedes quedarte seguro donde estás y vivir una vida ordinaria, o puedes aventurarte a través de la jungla y vivir una vida fantástica. ¿Cómo abordará esta elección? Tómese un momento para pensar en esto, porque es una elección que todos tenemos que hacer, sin importar la forma que adopte.

Incluso después de mi fiasco, entendí que tenía que seguir esta maravillosa vida con todos sus riesgos, por lo que mi problema era cómo "viajar a través de esta peligrosa jungla" sin que me mataran en el camino. Mirando hacia atrás, mi accidente fue una de las mejores cosas que me han pasado porque me dio la humildad que necesitaba para equilibrar mi agresión. Aprendí un gran miedo a equivocarme, lo que cambió mi mentalidad de pensar "tengo razón" a preguntarme "¿Cómo sé que tengo razón?". Me quedó claro que la mejor manera de responder a esta pregunta era encontrar otros pensadores independientes que compartieran mi misión pero que vieran el problema de manera diferente a como yo lo hacía. Al comprometerme con ellos de una manera reflexiva y debatida, puedo entender su razonamiento y permitirles hacer una prueba de estrés con el mío. Todos podemos reducir nuestras posibilidades de cometer errores de esta manera.
En otras palabras, mi objetivo es simplemente estar en lo correcto; no me importa si la respuesta correcta proviene de mí. Así que he aprendido a mantenerme extremadamente abierta y permitir que otros señalen cosas que podría haber pasado por alto. Descubrí que la única forma en que podré tener éxito será:
1. Encontrar a las personas más inteligentes que no estén de acuerdo conmigo para que pueda trabajar en la comprensión de su razonamiento.

2. Sepa cuándo no puede tener una opinión clara y no se apresure a sacar conclusiones.

3. Resumir, probar y sistematizar gradualmente los principios eternos y universales.

4. Equilibrar el riesgo para mantener grandes rendimientos y reducir la volatilidad a la baja.
Si lo hace, mejorará significativamente mi rendimiento en relación con el riesgo, y los mismos principios se aplican también en otras áreas de la vida. Lo que es más importante, esta experiencia me ha llevado a convertir a Bridgewater en una agencia de ideas basadas en el mérito. No es una institución autoritaria, donde yo dirijo y otros siguen; tampoco es una institución democrática, donde todos tienen el mismo voto; sino una institución idea-mérito, donde se fomenta el desacuerdo considerado, en base a los méritos relativos Analizar y sopesar sus puntos de vista.
Sacar a la luz los puntos de vista opuestos de la gente y analizarlos me enseñó mucho sobre la forma en que la gente piensa. Me he dado cuenta de que las mayores debilidades de las personas son opuestas a sus mayores fortalezas. Por ejemplo, algunas personas tienden a tomar demasiados riesgos, mientras que otras son demasiado adversas al riesgo; algunas personas prestan demasiada atención a los detalles, mientras que otras piensan demasiado. La mayoría de las personas son excesivas en un área y deficientes en otra. A menudo, cuando hacemos las cosas de acuerdo con nuestros instintos naturales, podemos dejar de considerar nuestras propias debilidades, lo que nos llevará al fracaso. Lo más importante es qué hacer después del fracaso. Las personas exitosas cambian su enfoque, lo que les permite continuar usando sus fortalezas y compensar sus debilidades, mientras que las personas fracasadas no lo hacen. En las siguientes páginas, describiré estrategias específicas para el cambio, pero lo importante a tener en cuenta aquí es que solo puede

realizar cambios beneficiosos cuando puede admitir e incluso aceptar sus propias debilidades.

Más tarde descubrí que la mayoría de las personas de gran éxito que conocí habían fracasado miserablemente de manera similar, lo que les enseñó las lecciones que finalmente les ayudaron a tener éxito. Reflexionando sobre su despido de Apple en 1985, Steve Jobs dijo: "Fue un trago amargo, pero supongo que los pacientes lo necesitaban. A veces la vida te golpea en la cara. No pierdas la fe. Estoy seguro de lo que me empujó a seguir adelante La única motivación por ahora es que me gusta lo que hago".

Descubrí que para ser grande tienes que empujar tus límites, y que empujar tus límites puede dejarte lisiado y causar mucho dolor. Sentirás que has fallado, pero eso no es necesariamente un fracaso a menos que te rindas. Lo creas o no, pero luego tu dolor se disipará gradualmente y tendrás muchas otras oportunidades en el futuro, aunque no las veas claramente en ese momento. Lo más importante que puede hacer es resumir las lecciones proporcionadas por estos fracasos, aprender humildad y una actitud extremadamente ilustrada, aumentando así su probabilidad de éxito, y luego continuar desafiando sus límites.

Esta última lección mía es quizás la más importante, porque ha sido aplicable una y otra vez a lo largo de mi vida. Al principio, me pareció que me enfrentaba a una elección de todo o nada: podía correr un gran riesgo en busca de altos rendimientos (y potencialmente fallar gravemente en el proceso) o bajos rendimientos. Pero lo que quería era un riesgo bajo y una recompensa alta, y en el proceso de descubrir cómo hacerlo posible, aprendí que necesitas paciencia cuando tienes dos cosas que quieres que parecen contradecirse para tomar una decisión. De esta manera, descubrirá cómo obtener lo mejor de ambos mundos. Casi siempre hay un camino favorable que aún no ha descubierto, por lo que debe seguir buscando hasta encontrarlo, en lugar de conformarse con la opción que inicialmente era obvia para usted.

Tan difícil como fue, eventualmente encontré una manera de tener mi pastel y comérmelo también. Lo llamo el "santo grial de la inversión" y es el secreto detrás del éxito de Bridgewater.

[1] Bunker no pudo cumplir con sus obligaciones, especialmente incapaz de cumplir con los requisitos de margen de la empresa de corretaje para él, lo que eventualmente condujo a incumplimientos en la cadena.

4
Mi camino a las pruebas (1983-1994)

Después de mi fiasco, casi estaba en la ruina y ni siquiera pude reunir suficiente dinero para comprar un boleto de avión para visitar a un cliente potencial en Texas, aunque probablemente gané muchas veces el precio del boleto por mis servicios. Así que no lo logré. Sin embargo, gradualmente desarrollé nuevos clientes, obtuve ingresos y formé un nuevo equipo. Mis altibajos se han multiplicado sustancialmente con el tiempo, y mis adversidades han sido tanto tolerables como instructivas. Nunca pensé en lo que estaba

haciendo como construir (o reconstruir) una empresa, solo estaba tratando de obtener lo que necesitaba para jugar mi juego de inversión.
Las computadoras son una de las cosas más valiosas que he recibido porque me ayudan mucho a pensar. Sin las computadoras, Bridgewater nunca hubiera logrado su éxito posterior.
Las primeras microcomputadoras (más tarde llamadas computadoras personales) salieron al mercado a fines de la década de 1970, y siempre he usado computadoras como un econometrista, aplicando estadísticas y poder de cómputo a los datos económicos para analizar la salud de la máquina económica. Escribí en un artículo publicado en diciembre de 1981 que creía (y sigo creyendo) que "teóricamente... si hubiera una computadora que pudiera almacenar todos los hechos del mundo y estar perfectamente programada, podría expresar matemáticamente todas las relaciones entre todas las diferentes partes del mundo, podemos predecir perfectamente el futuro".
Pero estoy lejos de poder hacer eso. Si bien los primeros sistemas que había brindado información valiosa sobre el punto en el que los precios de diferentes productos básicos finalmente alcanzaron el equilibrio, no pudieron ayudarme a formular una estrategia comercial sólida, solo pudieron mostrarme una La apuesta podría finalmente dar sus frutos. Por ejemplo, podría terminar con un punto de vista a través de mi análisis de que el precio de un producto determinado podría rondar los 75 centavos. Si está a 60 centavos ahora, sé que es bueno para mí comprar, pero no puedo predecir si va a bajar a 50 centavos antes de que suba a 75 centavos, así que no puedo predecir cuándo comprar Es razonable entrar y cuando vender. Si bien hay raras ocasiones en las que el sistema podría salir terriblemente mal y podría perder mucho dinero, ese "raro" suele ser suficiente para mí.
Durante ese tiempo, a menudo citaba un dicho: "El que se gana la vida con una bola de cristal está destinado a comer vidrio que se rompe en el suelo". La cosa no es que en vez de conocer el futuro, sepas responder razonablemente a la información disponible en cada momento. Para hacer eso, tenía que tener una gran cantidad de datos económicos y de mercado para analizar, y los tenía.
Desde muy temprana edad, cada vez que ingresaba a una operación en el mercado, escribía los criterios que utilizaba para tomar mi decisión. Luego, cada vez que cierro un trato, reviso cómo funcionaron esos criterios. Un día se me ocurrió que si convierto estos criterios en fórmulas (ahora más de moda llamarlos “algoritmos”), y luego utilizo estas fórmulas para calcular datos históricos, puedo detectar si aplico estas fórmulas a transacciones históricas, qué será el efecto. Así es como lo hago en la práctica: como siempre, comienzo con mis intuiciones, pero expreso esas intuiciones como criterios de decisión de una manera lógica, y luego describo esos criterios de manera sistemática, en lo que a mí respecta. mapa mental de cómo operar en cada situación específica. Luego uso estos sistemas para procesar datos históricos, ver cómo se han desempeñado mis decisiones en el pasado y luego mejorar racionalmente estas reglas de decisión en función de resultados específicos.
Probamos estos sistemas utilizando los datos históricos más antiguos disponibles (a menudo más de un siglo) en todos los países para los que hay datos disponibles, lo que me

da una buena perspectiva sobre cómo ha funcionado históricamente la máquina económica/de mercado y cómo apostar por ella. Hacerlo me ha enseñado y me ha llevado a mejorar mis estándares para que sean atemporales y universales. Una vez que he escudriñado estas relaciones, puedo alimentar estos sistemas con los datos que recibo constantemente en el mundo real, y la computadora procesa esos datos y toma decisiones, tal como lo hago en mi cabeza.

Así es como surgieron los sistemas originales de tipos de interés, acciones, divisas y metales preciosos de Bridgewater. Luego combinamos estos sistemas en un solo sistema para administrar nuestra cartera. Nuestro sistema puede realizar análisis de ECG sobre los principales síntomas de la economía, y cuando los síntomas económicos cambian, cambiamos nuestra cartera de inversiones. Sin embargo, no estoy siguiendo ciegamente los consejos de la computadora, sino que hago mi propio análisis mientras la computadora está funcionando y luego comparo los resultados de los dos. Cuando la decisión de la computadora difiere de la mía, compruebo por qué. La mayoría de las veces es porque pasé por alto algo. En estos casos, fue la computadora la que me educó. Pero a veces pienso en algún estándar nuevo que nuestro sistema ignora, y ahí es cuando enseño computación. La computadora y yo nos ayudamos. En poco tiempo, las computadoras con un poderoso poder de procesamiento eran mucho más eficientes que yo. Lo cual es bueno porque es como un gran maestro de ajedrez que me ayuda con el juego, excepto que el gran maestro se basa en un conjunto de criterios que entiendo y creo que son lógicos, por lo que no hay razón para que aparezcamos pronto. Diferencias fundamentales.

Las computadoras son mucho más eficientes que mi cerebro para "pensar" en muchos factores a la vez, y lo hacen de manera más precisa, más rápida y menos emocional. Y, debido a que la computadora tiene una memoria tan buena, pudo acumular mejor mi conocimiento y el conocimiento de mis colegas en la empresa como lo desarrolló Bridgewater. Mi socio y yo discutimos no sobre conclusiones, sino sobre nuestros diferentes criterios de decisión. Luego resolvemos nuestras diferencias examinando objetivamente estos criterios. En esa era, el poder de procesamiento rápidamente creciente de las computadoras era como tesoros que los dioses continuaban otorgándonos. Recuerdo que RadioShack, una cadena de tiendas de productos electrónicos, sacó un reproductor de ajedrez portátil económico. Le enviamos uno a cada cliente, con una frase: "Un enfoque sistemático de Bridgewater". Hay nueve niveles de juegos en esta pequeña máquina de ajedrez, y fácilmente me gana en el nivel dos. Es muy divertido dar esta máquina de ajedrez a cada uno de mis clientes para que puedan ver lo difícil que es ganarle a un proceso de toma de decisiones computarizado.

Por supuesto, también podemos optar por desmantelar el sistema y comenzar de nuevo, pero lo hacemos menos del 2% del tiempo, generalmente cuando hay eventos anormales que no se tienen en cuenta en el programa, como el incidente "9.11". que derribó el World Trade Center, Retirar fondos. Si bien las computadoras son muy superiores a nuestro cerebro en muchos sentidos, poseemos imaginación, comprensión y lógica que no posee. Es por eso que nuestros cerebros y computadoras son una combinación perfecta.

Estos sistemas de toma de decisiones son mucho mejores que los sistemas predictivos que solía usar, principalmente porque incorporan nuestras reacciones inmediatas a los desarrollos, permitiéndonos lidiar con una gama más amplia de posibilidades. Estos sistemas también pueden incluir reglas de tiempo. En un artículo de enero de 1987 titulado "Hacer dinero o predecir", expliqué:

Para ser honesto, el valor de los pronósticos no es muy alto, y la mayoría de las personas que hacen pronósticos no ganan dinero en el mercado... La razón es que nada es seguro, y cuando uno suma las probabilidades de todas las cosas diferentes que afectan el futuro, por lo que al hacer un pronóstico, se le ocurrirá una variedad de posibilidades con diferentes probabilidades de ocurrencia, y no obtendrá un resultado con alta probabilidad... Creemos que los cambios del mercado reflejan cambios económicos, y los cambios económicos se reflejan en los datos económicos. Al estudiar la relación entre los datos económicos y los cambios del mercado, hemos inducido reglas precisas para identificar cambios importantes en el entorno económico/de mercado y luego determinar nuestra cartera de inversiones. En otras palabras, en lugar de pronosticar cambios en el entorno económico y luego ajustar nuestras carteras en función de esos pronósticos, capturamos los cambios a medida que ocurren y ajustamos continuamente nuestras inversiones para que permanezcan concentradas en los mercados con mejor rendimiento en ese momento.

Durante los últimos 30 años de construir estos sistemas, hemos incorporado muchos otros tipos de reglas que guían todos los aspectos de nuestras operaciones. Ahora, cuando se publican datos en tiempo real, nuestras computadoras pueden analizar información de más de 100 millones de conjuntos de datos y luego enviar instrucciones detalladas a otras computadoras en lo que me parece lógico. Si no fuera por estos sistemas, probablemente estaría arruinado o abrumado por el estrés de tener que trabajar tan duro. Sin duda, no podríamos hacerlo tan bien en el mercado sin estos sistemas. Como verá más adelante, actualmente estoy desarrollando un sistema similar para ayudarnos a tomar decisiones de gestión. Creo que una de las cosas más valiosas que puede hacer para mejorar su toma de decisiones es pensar profundamente en sus principios de toma de decisiones y escribirlos, tanto en palabras como en forma de algoritmo de computadora, cuando sea posible. , en tiempo real, aplica los principios mientras tomas decisiones con la cabeza.

Pero el contenido escrito arriba está un poco adelantado, echemos un vistazo a la situación en 1983.

Bridgewater renacentista

A fines de 1983, Bridgewater tenía seis empleados. A partir de entonces, no hice nada de marketing. El negocio que obtenemos proviene del boca a boca y de las personas que leen mi Daily Watch y me ven en público. Pero estaba claro que había una demanda creciente de nuestra investigación, y me di cuenta de que podía venderla para complementar nuestras tarifas de consultoría e ingresos comerciales. Así que contraté a un séptimo empleado, Rob Fried, que había vendido Biblias de puerta en puerta. Así que cargamos un proyector de diapositivas y un montón de diapositivas y lanzamos un paquete de servicios de investigación de $ 3,000 al mes que incluía mi Daily Watch, conferencias telefónicas semanales, boletines quincenales y trimestrales, informes de investigación y reuniones

trimestrales. Durante el año siguiente, Robra atrajo a muchos clientes institucionales y clientes de gestión de inversiones institucionales, incluidos General Electric, Keystone Trustee Fund, World Bank, Brandywine, Loomis-Sellers, Foresight Assets Management Company, Singer Company, Lowes Company, General Telephone Electronics Company y Compañía de gestión de Wellington.

En ese momento, nuestro negocio constaba de tres áreas principales: servicios de consultoría pagados, gestión de riesgos corporativos para tarifas de incentivos y venta de servicios de investigación en paquetes. Trabajamos con una amplia variedad de empresas, instituciones financieras, agencias gubernamentales con exposición al mercado, como bancos, corporaciones internacionales diversificadas, productores de materias primas, productores de alimentos, servicios públicos y más. Por ejemplo, si una empresa multinacional que opera en diferentes países está expuesta a riesgos cambiarios, diseñamos un plan para ayudarla a administrar esos riesgos.

Lo que hago es dedicarme a investigar cómo va un negocio hasta que siento que las estrategias que les estoy presentando son las mismas que si yo mismo dirigiera el negocio. Dividiría cada empresa en partes lógicas separadas y elaboraría un plan para administrar cada parte utilizando varios instrumentos financieros, especialmente derivados. La parte más importante es distinguir entre las ganancias generadas por el negocio principal y las ganancias y pérdidas especulativas causadas por cambios de precios. Al hacerlo, mostraremos a nuestros clientes cómo sería una posición "neutral al riesgo", es decir, qué tipo de posiciones de cobertura sería apropiado mantener cuando la empresa no tiene juicio sobre el mercado. Les aconsejaría que se desvíen de esta posición solo si están dispuestos a especular, y solo de manera deliberada y con pleno conocimiento de cómo podría afectar su negocio principal. Para la mayoría de los clientes corporativos con los que trabajamos, esta línea de pensamiento les llama la atención. Esto les permite ver con claridad y controlar la situación, al mismo tiempo que les brinda mejores resultados operativos. A veces, los clientes corporativos quieren que los representemos en transacciones especulativas y pedimos una parte de las ganancias.

Establecer una posición de referencia "neutral al riesgo" y desviarse de ella cuando se toman riesgos prudentes es el origen de un estilo de gestión de inversiones. Posteriormente denominamos a este estilo de gestión de inversiones "apilamiento alfa", en el que se diferencian las exposiciones negativa ("beta") y positiva ("alfa"). El rendimiento de un mercado (como el mercado de valores) en sí mismo se denomina "beta" para ese mercado, y el rendimiento de una apuesta arriesgada contra otros se denomina "alfa". Por ejemplo, se dice que algunos individuos que rinden por encima del promedio del mercado de valores y otros por debajo del promedio del mercado de valores tienen un "alfa" positivo y negativo, respectivamente. Nuestro enfoque con el apilamiento alfa proporciona una forma de apostar independientemente del rendimiento del mercado subyacente. Acercarme al mercado de esta manera me enseñó que una de las claves para ser un inversionista exitoso es solo tomar apuestas arriesgadas en inversiones en las que tiene un alto grado de confianza y diversificarse bien en esas inversiones.

Alan Bond fue un cliente con el que trabajamos a mediados de la década de 1980. Era un emprendedor audaz y uno de los hombres más ricos de Australia. Un hombre hecho a sí mismo, Bond se convirtió en el primer no estadounidense en ganar la America's Cup en sus 132 años de historia. Se hizo famoso por ello. Al igual que Bunker Hunt, Bond finalmente hizo la apuesta equivocada y se vio obligado a declararse en bancarrota. Lo he aconsejado a él y a su equipo durante su éxito y he estado con él durante su caída, así que presencié esta tragedia de cerca. La situación de Bond es un caso clásico de mezclar operaciones y especulaciones, y elegir cubrirse demasiado tarde.

Bond pidió prestados dólares para comprar activos, como bodegas en Australia. Lo hace porque las tasas de interés en los EE. UU. son más bajas que las de Australia. Aunque no se dio cuenta, estaba apostando a que el dólar, que eventualmente usaría para pagar la deuda, no aumentaría de valor. El dólar realmente se apreció frente al dólar australiano a mediados de la década de 1980, y los ingresos en dólares australianos de Bond por las ventas de cerveza no fueron suficientes para pagar sus deudas, por lo que su equipo me pidió consejo. Calculé cuál sería la posición financiera de Bond con la cobertura de divisas y habrían sido pérdidas devastadoras, así que les aconsejé que esperaran. Cuando el dólar australiano subió, les aconsejé que comenzaran a cubrirse, pero no lo hicieron porque creían que el problema del tipo de cambio que tenían había desaparecido. Poco después, el dólar australiano cayó bruscamente a nuevos mínimos y me pidieron que asistiera a una reunión de emergencia. Pero casi no importa lo que hagan en este momento, el resultado serán pérdidas devastadoras, por lo que no vuelven a hacer nada, y esta vez el dólar australiano no vuelve a subir. Ver a uno de los hombres más ricos y exitosos del mundo perderlo todo me dejó una profunda impresión.

También realizamos proyectos puntuales de consultoría relacionados con el mercado. En 1985, me asocié con mi buen amigo y excelente comerciante, Paul Tudor Jones, para diseñar un contrato de futuros de dólares (un índice negociable que rastrea el cambio de precio del dólar estadounidense en relación con una canasta de monedas extranjeras). El contrato se negoció en la Bolsa de Algodón de Nueva York hasta hoy. También trabajé con la Junta de Comercio de Nueva York, ayudando a diseñar y comercializar su contrato de futuros CRB (un índice negociable que rastrea los cambios en el precio de una canasta de futuros a granel).

A diferencia de la mayoría de las personas que trabajan en los mercados, nunca he dudado en diseñar productos de inversión, especialmente productos de inversión convencionales, solo porque se venderán bien. Todo lo que quiero es operar en los mercados, construir relaciones y ponerme en el lugar de nuestros clientes. Pero también me encanta diseñar cosas nuevas, especialmente cuando son asombrosas y revolucionarias. A mediados de la década de 1980, pude ver claramente lo siguiente: primero, nos estaba yendo muy bien en los mercados monetarios y de tasas de interés, y los administradores de inversiones institucionales que compraron nuestra investigación estaban ganando dinero con ello; estamos administrando con éxito las tasas de interés corporativas. y exposiciones cambiarias. Con estas dos líneas de negocios bien encaminadas, comencé a imaginarnos como administradores de inversiones institucionales exitosos. Así que fui y presioné a los

operadores de fondos de pensiones del Banco Mundial, sobre todo a Hilda Ochoa, quien era la CIO (directora de inversiones) del Banco Mundial en ese momento. Aunque en ese momento no administrábamos ningún activo y no teníamos experiencia en este campo, ella nos autorizó a administrar una cuenta de bonos estadounidenses por US$5 millones.

Este fue un gran punto de inflexión para nosotros porque fue la base de Bridgewater tal como lo conocemos hoy. Nuestra estrategia operativa para el Banco Mundial es cambiar entre tener efectivo y tener bonos del Tesoro de EE. UU. a 20 años porque estas posiciones nos permiten hacer apuestas apalancadas sobre la dirección de las tasas de interés. Mantenemos bonos del Tesoro a 20 años cuando nuestro sistema indica que la presión sobre las tasas de interés conducirá a tasas más bajas y seguimos manteniendo efectivo cuando nuestro sistema indica que las tasas de interés aumentarán. Lo hicimos tan bien que no pasó mucho tiempo antes de que otros grandes inversionistas institucionales comenzaran a capacitarnos para administrar su dinero. Las siguientes dos cuentas de financiación que ganamos fueron de Standard Oil y Singer, y otros clientes siguieron. Hemos crecido hasta convertirnos en el administrador de bonos de EE. UU. con mejor desempeño en el mundo.

Explorando detrás de las 'puertas cerradas' de China

Una de las mejores cosas de la consultoría es que me da la oportunidad de viajar. Cuanto más inusual era el lugar, más divertido lo encontraba. Impulsado por esta curiosidad, vine a Beijing en 1984. En mi vida anterior, el único espectáculo chino que había visto era multitudes que agitaban el Librito Rojo, por lo que la oportunidad de ver un país que todavía estaba cerrado en gran medida era atractiva. Fui invitado porque tengo una pequeña oficina en Hong Kong dirigida por un consultor de China International Trust and Investment Corporation. En ese momento, China International Trust and Investment Corporation era la única "empresa de ventana" en China a la que se le permitía comunicarse con el mundo exterior. Beijing está llena de personas maravillosas y extremadamente hospitalarias que nos han enseñado la tradición de beber un vaso de Moutai mientras gritan "Salud" y nos tratan con amabilidad. Mi esposa, mi esposa y varios otros hicieron este viaje a China y así comenzaron un fructífero viaje de más de 30 años que nos ha afectado profundamente a mí y a mi familia.

En ese momento, China no tenía un mercado financiero. Finalmente, un grupo llamado "Centro de Investigación y Diseño del Mercado de Valores de China" establecido conjuntamente por nueve empresas chinas (incluida la Corporación de Inversión y Fideicomiso Internacional de China) comenzó a construir mercados financieros. El grupo comenzó en 1989 y comenzó a operar desde una pequeña habitación de hotel sin apenas financiación. Todavía recuerdo vívidamente subir a su oficina por una escalera de metal curva con un enorme contenedor de basura debajo. Realmente respeto a estos jóvenes por tomar estos riesgos en un momento como este, así que los estoy ayudando con una pequeña donación y estoy emocionado de compartir lo que he aprendido con ellos. Estas personas construyeron el mercado de capitales de China y el regulador de valores del gobierno desde cero.

En 1994, formé una empresa llamada Bridgewater China Partners. Estoy seguro de que China está destinada a convertirse en la economía más grande del mundo en el siglo XXI, pero en ese momento casi nadie invirtió en China. Pero siempre se pueden cerrar buenos tratos. Puedo presentar oportunidades a mis clientes de inversión institucional, lo que genera dinero; también puedo presentar empresas chinas a empresas estadounidenses, proporcionando así experiencia y, a cambio, obtenemos una participación en estas empresas. En esencia, estoy construyendo la primera firma de capital privado con sede en EE. UU. en China.

Lancé el negocio llevando a un pequeño grupo de clientes inversores institucionales a una visita a China. Estos clientes inversores institucionales administran colectivamente $70 mil millones en activos. Después de regresar a los Estados Unidos, acordamos dar un paso más y establecer un banco comercial controlado conjuntamente en Beijing. Aunque supe desde el principio que se necesitaría mucha experimentación y mucho que aprender para ingresar a un territorio donde pocos habían llegado antes, rápidamente me di cuenta de que había subestimado enormemente la complejidad de las tareas que nos propusimos y los desafíos requeridos. tiempo. Me encontraba constantemente respondiendo llamadas a las 3 a. m. tratando de entender los estados financieros dudosos y las estructuras de propiedad dudosas de los negocios que nos interesaban, y después del amanecer estaba haciendo malabarismos con varios trabajos en Bridgewater.

Después de aproximadamente un año de esto, me di cuenta de que era imposible ejecutar Bridgewater y Bridgewater China Partners al mismo tiempo, así que cerré la empresa. Nadie ganó dinero y nadie perdió dinero, y el hecho de que no me sintiera cómodo con lo que vi no fue suficiente para tomar decisiones de inversión. Creo que si hubiera dedicado todo mi tiempo a esto, hubiéramos tenido mucho éxito, pero entonces Bridgewater no sería lo que es hoy. Aunque perdí esta gran oportunidad, no me arrepiento de mi decisión. He aprendido que si trabajas duro y creativamente, puedes obtener casi cualquier cosa que quieras, pero no puedes tener todo al mismo tiempo. La madurez significa que puede dejar de lado algunas buenas opciones en favor de otras mejores.

Aunque dejé pasar esta oportunidad, China sigue siendo una parte importante de mi vida personal y la de mi familia. Nos gusta China, especialmente los chinos. En 1995, mi esposa, Barbara, y mi hijo de 11 años, Matt, decidieron juntos que Matt se quedaría en Beijing durante un año, asistiría a una escuela en la que se enseñara completamente en chino y viviría con nuestra amiga tía Gu. La tía Gu vivió con nosotros en los Estados Unidos por un tiempo, cuando Matthew tenía 3 años, Barbara y yo lo llevamos a visitar a la tía Gu en China. El nivel de vida en China en ese momento era muy diferente de la situación en Connecticut con la que Matthew estaba familiarizado. Por ejemplo, la residencia de la tía Gu y su esposo solo tiene acceso a agua caliente dos veces por semana, y la escuela primaria Shijiahutong, a la que asiste Mai Xiu, no tiene calefacción hasta mucho después de que comienza el invierno, por lo que los estudiantes usan chaquetas acolchadas en las aulas. Matthew no puede hablar chino y ninguno de sus compañeros de clase puede hablar inglés.

Todo esto no es solo una gran aventura que enfrenta Matt. Hacerlo no tiene precedentes y requiere un permiso especial del gobierno chino. Estoy emocionado por Matthew porque

sé que verá un mundo diferente y ampliará sus horizontes. Bárbara necesitaba algo de confianza y consultó varias veces a un psicólogo infantil para tranquilizarla. Pero ella había vivido sola en todo el mundo y sabía lo buena que era esa experiencia para ella, por lo que finalmente aceptó la idea, aunque no estaba tan emocionada como yo por tener a su hijo viviendo separado de nosotros. Esta experiencia difícil pero que cambió la vida de Matthew ha tenido un profundo impacto en sus valores y propósito en la vida. Debido a que se enamoró de China (de la que dice que ha sido parte desde ese año) y porque entendió el valor de la compasión sobre la riqueza material, Matthew formó una familia cuando solo tenía 16 años Charity - China Care Foundation para ayudar a los chinos. huérfanos con necesidades especiales. Dirigió la organización durante 12 años (hasta el día de hoy, a un nivel muy reducido), antes de centrar su atención en volver a imaginar cómo crece la informática en los países de mercados emergentes e implementarla a través de su empresa Infinity. También aprendí mucho de Matthew, especialmente el gozo de ser caritativo, y ambos aprendimos que tener buenas relaciones genera un gran gozo. A lo largo de los años, yo (y Bridgewater) también hemos construido relaciones significativas con muchas personas increíbles en China, y hemos ayudado a las instituciones financieras de China a crecer desde organizaciones embrionarias hasta gigantes complejos.

Con el tiempo, Bridgewater ha construido relaciones con personas y gobiernos en muchos países, y China no está sola. Fondos de inversión gubernamentales en Singapur, Abu Dhabi y Australia, y legisladores en Rusia y Europa, se acercaron a nosotros a través de sus representantes. La experiencia que tuve, la perspectiva que adquirí, la ayuda que pude brindar, todo se sumó a un conjunto de grandes recompensas, tan grandes como cualquier otro tipo de recompensa que haya obtenido de mi carrera.

También me ha sorprendido gratamente la conexión que tengo con la gente de Singapur y las instituciones del país. Hasta el día de hoy, Lee Kuan Yew es el líder que más admiro. Transformó a Singapur de una oscuridad infestada de mosquitos a una economía moderna. No es una exageración decir eso, ya que he conocido y admirado a varios otros líderes de clase mundial. Uno de los momentos más emocionantes de mi vida fue cenar con Lee Kuan Yew en mi casa de Nueva York poco antes de su muerte en 2015. Lee Kuan Yew se ofreció a cenar conmigo para discutir la situación económica mundial. Invité al expresidente de la Reserva Federal Paul Volcker (a quien también admiro), al exsecretario del Tesoro de EE. UU. Bob Rubin (cuya experiencia le dio una gran perspectiva) y a Charlie Rose (es una de las personas más curiosas y perspicaces que conozco). Además de responder las preguntas de Lee Kuan Yew, también le preguntamos su opinión sobre los asuntos mundiales y los líderes mundiales. Debido a que ha conocido prácticamente a todos los líderes mundiales de los últimos 50 años, le preguntamos a Lee Kuan Yew qué cualidades hacen a un gran líder y no a uno malo, y qué pensaba de aquellos que lideraban en ese momento. Lee Kuan Yew piensa que Angela Merkel es la mejor líder del mundo occidental y Putin es uno de los mejores líderes del mundo. Explicó que un líder debe ser juzgado en contexto, la situación específica que encontró, lo que nos explica lo difícil que es liderar Rusia y por qué cree que Putin hace un buen trabajo en eso. También recordó su relación única con Deng Xiaoping, a quien consideraba el mejor de todos los líderes.

Me encanta conocer gente interesante en lugares interesantes y ver el mundo a través de sus ojos. Es beneficioso ya sean ricos o pobres. Para mí, aprender a ver la vida desde la perspectiva de los pueblos indígenas que conocí en Papúa Nueva Guinea tiene la misma conexión que aprender la perspectiva de los líderes políticos y económicos mundiales, los empresarios que cambian el mundo y los mejores científicos. Nunca olvidaré al sabio ciego que conocimos en una mezquita en Siria y me explicó el Corán y su conexión con Dios. Encuentros como estos me enseñaron que la grandeza humana y lo extraordinario no están determinados por la riqueza u otras medidas mundanas de éxito. También entiendo que juzgar a los demás sin ver realmente las cosas a través de sus ojos impide comprender sus circunstancias y no es prudente hacerlo. Le sugiero que permanezca lo suficientemente curioso como para estar siempre dispuesto a comprender cómo las personas que ven las cosas de manera diferente a usted llegan a ver las cosas de la manera en que las ven. Encontrará esto divertido y gratificante, y la perspectiva más rica que obtendrá lo ayudará a decidir qué debe hacer.

mi familia y mi familia extendida

Mi familia, mi familia extensa de colegas y mi trabajo siempre han sido sumamente importantes para mí. Hacer malabares con el trabajo y la familia es un gran desafío para mí, como lo es para cualquier persona, y lo que es más importante, quiero administrar bien ambos, por lo que siempre trato de combinar los dos tanto como sea posible. Por ejemplo, llevo a los niños en viajes de negocios. Inicialmente llevé a mi hijo mayor, Devon, a un viaje de negocios a China, y luego llevé a Matt, y nuestros anfitriones siempre fueron muy amables y les dieron galletas y leche. Uno de mis mejores recuerdos en Abu Dabi es cuando un cliente y amigo mío nos llevó a mi segundo hijo, Paul, ya mí al desierto para una barbacoa con ovejas recién sacrificadas. Paul vestía la túnica tradicional que le dieron, y cuando le pregunté cómo se sentía, dijo: "¿Hay algo mejor que sentarse en el suelo, ponerse una toga y comer con las manos con gente amable?" Después de escuchar a eso, me reí. Todavía recuerdo una vez cuando mi hijo mayor, Devin, que solo tenía unos 10 años en ese momento, compró muchas bufandas de seda negra a $ 1 cada una en China y las vendió a $ 20 cada una en un centro comercial en Nochebuena. Estos son solo los primeros signos de su talento para los negocios.

A mediados de la década de 1980, Bridgewater había crecido a unas 10 personas, así que alquilé una enorme casa de campo antigua. Bridgewater ocupa una parte, mi casa ocupa el resto. El ambiente en la empresa era muy familiar, muy informal: todos aparcaban en la entrada, teníamos reuniones alrededor de la mesa de la cocina, mis hijos dejaban la puerta abierta cuando iban al baño y la gente con la que trabajaba pasaba. saludarlos.

Finalmente, la granja se puso a la venta y compré un granero grande en la propiedad y lo renové. Mi esposa, yo y nuestros hijos (terminamos teniendo 4 hijos) vivíamos en una pequeña suite en este gran granero. Al mismo tiempo, instalé suelo radiante eléctrico en el granero sin terminar y lo convertí en una oficina. Elegí suelo radiante eléctrico porque era el más barato de instalar. Era un gran lugar para organizar una fiesta y había mucho espacio para jugar fútbol, voleibol y hacer una barbacoa al aire libre. En las reuniones navideñas, toda la familia y los compañeros traerán sus propios platos especiales. Después

de unos tragos, Santa aparecerá y nos sentaremos en su regazo para tomarnos una foto y ver quién está siendo travieso y quién está siendo recatado. Una velada como esta siempre termina con mucho baile. También tenemos una "pequeña fiesta" anual donde todos se visten de manera informal. Comprender mi idea: Bridgewater es una pequeña comunidad de personas amorosas que trabajan duro y se divierten mucho.

Bob Prince se unió a Bridgewater en 1986 cuando solo tenía 20. Más de 30 años después, seguimos siendo socios cercanos como CIO conjuntos. Desde el principio, cada vez que los dos debatíamos e intercambiábamos ideas, era como “tocar una buena pieza de jazz”. Todavía amamos hacerlo, y lo haremos hasta que la muerte nos separe. Bob es un gran maestro, tanto para los clientes como para los colegas. Con el tiempo, se volvió como mi hermano y uno de los constructores y pilares más críticos de Bridgewater.

Pronto, Bridgewater comenzó a parecer una empresa real. Ampliamos y nos mudamos de ese granero a una pequeña oficina en un área comercial. A fines de la década de 1980, éramos 20. Pero incluso mientras crecíamos, no vi a nadie con quien trabajara como empleado. Siempre he querido vivir una vida llena de trabajo significativo y relaciones significativas (y la compañía de personas que comparten las mismas aspiraciones), y para mí las relaciones significativas son relaciones abiertas y honestas donde las personas son abiertas y honestas entre sí. Nunca he valorado más las relaciones frías y tradicionales en las que la gente simplemente pone una cara educada y no dice lo que realmente piensa.

Creo que básicamente solo hay dos tipos de personas en todas las organizaciones, las que trabajan como parte de una misión y las que trabajan por un sueldo. Quiero estar cerca de personas que tengan las mismas necesidades que yo, personas que averigüen las cosas por sí mismas. Hablo con franqueza y espero que los que me rodean hablen con franqueza. Me esfuerzo por lo que me hace sentir mejor y quiero que ellos hagan lo mismo. Cuando pienso que alguien ha hecho algo estúpido, lo digo y quiero que me digan cuando lo hago. Hacerlo nos beneficiará a todos. En mi opinión, así es como se ven las relaciones fuertes y creativas. Una organización dirigida de otra manera sería ineficiente y poco ética.

Más turbulencias violentas en la economía y los mercados

Los dos años de 1987 y 1988 estuvieron llenos de violentas turbulencias en el mercado que ayudaron a moldearme a mí y a la forma en que veía la vida y las inversiones. Fuimos uno de los pocos administradores de inversiones que vendieron acciones en corto antes del "Viernes Negro" del 19 de octubre de 1987, la mayor caída en un día en la historia del mercado de valores de EE. UU. Recibimos mucha atención porque subimos un 22% mientras que la mayoría bajó mucho. Los medios nos llamaron "Héroes de Octubre".

Naturalmente, llegó 1988 y me sentí bastante bien. Crecí en una época de gran turbulencia y aprendí que la mejor manera de lidiar con esa agitación era luchar contra la marea y hacer que funcione para mí. Usamos nuestro sistema de índices para capturar los fundamentos económicos cambiantes, mientras que nuestro sistema de filtro técnico de seguimiento de tendencias confirma que el movimiento de precios es consistente con lo que muestra el sistema de índices. Cuando los dos apuntan en la misma dirección, el sistema envía una señal fuerte; cuando no lo hacen, la señal es débil o inexistente. Pero resultó que hubo pocas turbulencias en el mercado en 1988, por lo que nuestro sistema de

filtrado técnico nos pasó factura y terminamos perdiendo un poco más de la mitad de nuestras ganancias de 1987. Fue de mal gusto, pero nos enseñó algunas lecciones importantes y nos llevó a Bob ya mí a reemplazar nuestros filtros técnicos de seguimiento de tendencias con mejores medidas de valor y controles de riesgo.

Hasta ese momento, nuestro sistema había sido completamente discreto: cuando cruzábamos un cierto umbral preestablecido, cambiábamos de estar completamente largos a estar completamente cortos (al igual que pasamos de bonos a efectivo). Pero Bob y yo no siempre vemos la situación con el mismo grado de certeza, y cuando cambiamos de un lado a otro de esta manera, los altos costos de transacción pueden agobiarnos. Esto molestó a Bob. Lo recuerdo siempre dando vueltas alrededor del edificio de oficinas para calmarse. Así que hacia fines de 1988 cambiamos a un sistema más variable. Este sistema nos permite dimensionar nuestras apuestas en función de nuestro nivel de confianza. Estas y otras mejoras que Bob ha realizado en nuestro sistema han seguido dando sus frutos desde entonces hasta ahora.

No todos en Bridgewater lo ven como Bob y yo. Algunos en la empresa se mostraron escépticos de que el sistema funcionara, especialmente cuando el sistema no funcionaba bien, como sucede a menudo con la toma de decisiones humana en general. Hablé mucho con algunos colegas antes de convencerlos de que siguieran confiando en este enfoque. Aunque no puedo convencerlos, no pueden hacerme cambiar de opinión, porque no pueden mostrarme por qué nuestra práctica de especificar, probar y sistematizar claramente nuestra lógica es menos importante que una sistematización. el bajo estilo de toma de decisiones.

Todos los grandes inversores y estrategias de inversión tienen debilidades. Perder la fe en una debilidad cuando se presenta es un error tan común como obsesionarse con ella cuando es efectiva. Debido a que la mayoría de las personas son emocionalmente inclinadas y no siguen una lógica estricta, suelen reaccionar de forma exagerada a los resultados a corto plazo: cuando las cosas van mal, se dan por vencidos y venden a un precio demasiado bajo; precio de compra. Descubrí que esto es cierto no solo para invertir, sino también para las relaciones: las personas sabias se mantienen al tanto de los fundamentos sólidos a través de todos los altibajos; las personas frívolas siguen sus sentimientos y reaccionan emocionalmente, apresurándose a cosas candentes y rindiéndose. inmediatamente cuando no estén calientes.

El próximo punto de apoyo de Bridgewater

A fines de la década de 1980, todavía éramos una pequeña empresa con solo 24 empleados. En 1988, Bob me presentó a Gisele Wagner. Durante los siguientes 20 años, me asocié con ella para administrar los asuntos no relacionados con inversiones de Bridgewater. Dan Bernstein y Ross Waller se unieron en 1988 y 1989, respectivamente, cuando ambos acababan de salir de Dartmouth. Mi preferencia entonces, y durante mucho tiempo desde entonces, era contratar a nuevos graduados con poca experiencia que fueran brillantes, decididos y comprometidos con el buen funcionamiento de Bridgewater.

Valoro la individualidad, la creatividad y el sentido común más que la experiencia. Creo que tiene que ver con mi experiencia y mis creencias: comencé Bridgewater dos años después

de la escuela; creo que tener la capacidad de resolver las cosas es más importante que tener conocimientos específicos sobre cómo hacer algo. En mi opinión, los jóvenes están creando cosas nuevas y emocionantes. Las personas mayores que hacen las cosas a la antigua no son atractivas. Debo agregar, sin embargo, que entregar la responsabilidad a los jóvenes novatos no siempre funciona bien. Algunas de las lecciones dolorosas que leerás más adelante me enseñaron que subestimar el valor de la experiencia también puede ser un error.

Desde un mandato inicial de $5 millones del Banco Mundial, desde entonces hemos administrado $180 millones en inversiones para varios clientes, pero todavía estamos tratando de ganar una mayor presencia en el negocio de inversiones institucionales. Cuando Rusty Olson, CIO de la división de fondos de pensiones de Kodak, se acercó a nosotros con un problema de inversión, aprovechamos la oportunidad. Rusty fue un innovador extraordinario con un carácter sobresaliente, se unió a Kodak en 1954 y se hizo cargo de su fondo de pensiones en 1972. Es muy respetado en la industria de fondos de pensiones y es considerado un líder de la industria. Le hemos estado enviando nuestros informes. En 1990, nos envió un fax pidiéndonos nuestra opinión sobre un asunto importante que le preocupaba. La cartera de Kodak estaba demasiado concentrada en inversiones de capital y a Rusty le preocupaba lo que sucedería si el valor de los activos que controlaba se desplomaba. Antes de eso, ya estaba luchando por encontrar una forma de cubrir ese riesgo sin reducir los rendimientos esperados.

El fax de Rusty llegó un viernes por la tarde y nos pusimos en acción. Conseguir un cliente tan prestigioso e innovador marca la diferencia para nosotros. Sabíamos que podíamos brindarle a Kodak un servicio de alta calidad único debido a nuestra familiaridad con los bonos y la ingeniería financiera, y nuestra perspectiva histórica sin igual en la industria. Trabajé continuamente ese fin de semana con Bob Prince y Dan Bernstein, analizando la cartera de Kodak y las estrategias que Rusty estaba considerando. Luego le escribimos un largo memo explicando nuestro pensamiento.

De la misma manera que deconstruí el negocio de un productor de pollos en la década de 1970, y muchos otros desde entonces, desglosamos el fondo de pensiones de Kodak en sus componentes para comprender mejor la "máquina". La solución que se nos ocurrió aprovechó un conjunto de conceptos de ingeniería de cartera que se convirtió en el centro del enfoque único de Bridgewater para la gestión del dinero. Rusty nos invitó a Bob ya mí a Rochester y nos dirigimos a casa con la tarea de administrar una cuenta de $100 millones. Esto cambió todo y no solo nos trajo mucha fama, sino que también nos proporcionó una fuente de ingresos confiable, que necesitábamos en ese momento.

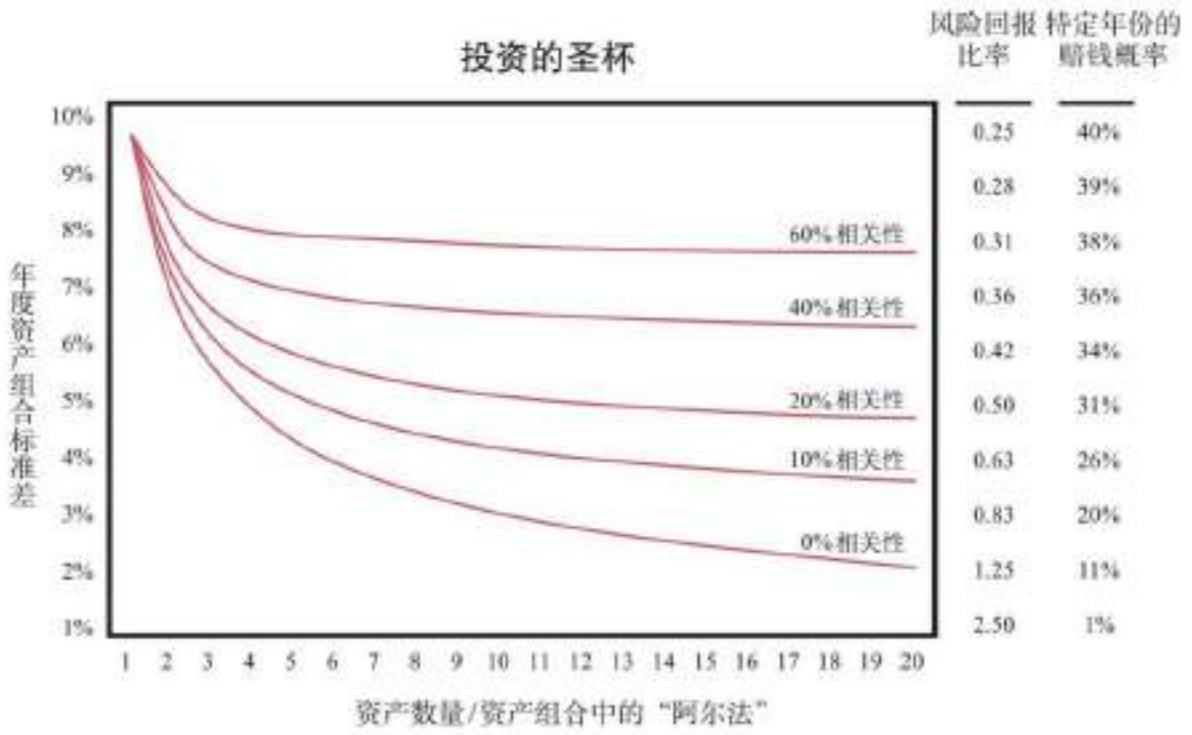
Descubriendo el "Santo Grial de la Inversión"

De mis primeros fracasos, aprendí que no importa qué tan confiado estuviera al hacer una apuesta, aún podía equivocarme, y que la diversificación adecuada es clave para reducir el riesgo sin comprometer los rendimientos. Si puedo crear un flujo lleno de retornos de alta calidad [1], y con una cartera moderadamente diversificada (es decir, complementaria, equilibrada), puedo proporcionar a los clientes una rentabilidad total de la cartera que es mucho más estable y fiable de lo que pueden recibir de otras fuentes.

Hace décadas, el economista ganador del Premio Nobel Harry Markowitz desarrolló un modelo ampliamente utilizado en el que se toma un conjunto de activos y sus rendimientos, riesgos y correlaciones esperados (que muestran cómo se han comportado esos activos en el pasado, qué tan similares son) en el modelo. , que luego determina una "cartera óptima" de estos activos. Pero el modelo no puede decirle cómo funcionaría el cambio incremental de cualquiera de estas variables, y cómo lidiar con la incertidumbre sobre esos supuestos. En ese momento, estaba extremadamente preocupado por si mis suposiciones eran incorrectas, por lo que quería entender la diversificación de una manera muy simple. Encontré a Brian Gold, un estudiante reciente de matemáticas de Dartmouth que se había unido a Bridgewater en 1990. Le pedí que creara un gráfico que mostrara cómo sería una cartera menos volátil y su calidad (medida por el tamaño del rendimiento en relación con el riesgo) si agregara gradualmente inversiones con diferentes correlaciones. Lo explico con más detalle en "Principios de Economía e Inversiones".

Este gráfico simple me llamó la atención probablemente como se sintió Einstein cuando descubrió $E=mc^2$: descubrí que si tenía 15-20 flujos de rendimientos buenos y no correlacionados, podía marcar una gran diferencia. Reducir mi riesgo sin reducir mi rendimiento esperado. Es sencillo, pero sería un gran avance si una teoría que funciona bien en el papel también funciona bien en la práctica. Lo llamo el "Santo Grial de la inversión" porque señala el camino para ganar mucho dinero. Este es otro momento crucial en nuestro proceso de aprendizaje.

Los principios que descubrimos se aplican a todas las actividades comerciales. Ya sea que administre un hotel, una empresa de tecnología o cualquier otra cosa, su negocio genera un flujo de retornos. Tener varios flujos de retorno buenos y no correlacionados es mejor que solo uno, y saber cómo combinar diferentes flujos de retorno es más efectivo que poder elegir los buenos (aunque obviamente tienes que hacer ambas cosas). En ese momento (y hasta ahora), la mayoría de los administradores de inversiones no entendieron esto. Gestionan inversiones en una única clase de activos: los gestores de acciones gestionan acciones, los gestores de bonos gestionan bonos, etc. Sus clientes les dan dinero con la esperanza de que, además de obtener el rendimiento general de dichos activos (p. ej., el índice bursátil S&P 500), podrán apostar, sobrevalorar o infravalorar activos específicos (p. ej., comprar más de un índice específico) más acciones de Microsoft en la acción) para obtener algunas ganancias adicionales. Pero los activos específicos dentro de la misma clase de activos suelen estar correlacionados en un 60%, lo que significa que en más de la mitad de los casos, el valor de estos activos aumentó o disminuyó al mismo tiempo. Como se muestra en la figura a continuación, si un administrador de inversiones de capital incluye 1,000 acciones con una correlación del 60% en su cartera, la diversidad no es mucho mayor que cuando solo se seleccionan 5 acciones. Si equilibramos nuestras apuestas de la forma que indica el siguiente gráfico, venceremos fácilmente a aquellos que han elegido una cartera de activos altamente correlacionados.



Como resultado de mi práctica de documentar sistemáticamente mis principios de inversión y los rendimientos esperados que es probable que generen esos principios, he acumulado muchos flujos de rendimientos no correlacionados. De hecho, tengo alrededor de 1000 flujos de retorno. Debido a que operamos con muchas clases de activos diferentes, y dentro de cada clase adaptamos y probamos muchas reglas comerciales fundamentales, tenemos muchos flujos de retorno de alta calidad para elegir; mientras que un administrador de inversiones ordinario solo rastrearía pequeñas cantidades de activos, y probablemente no negociado de manera sistemática, tiene muchas menos opciones que nosotros.

Trabajé con Bob y Dan para extraer las mejores reglas de decisión de la gran cantidad de información sin procesar. Una vez que se derivaron las reglas, las probamos durante un largo período de tiempo, utilizando simulaciones de sistemas, para poner las reglas en entornos anteriores y ver cómo se comportarían juntas.

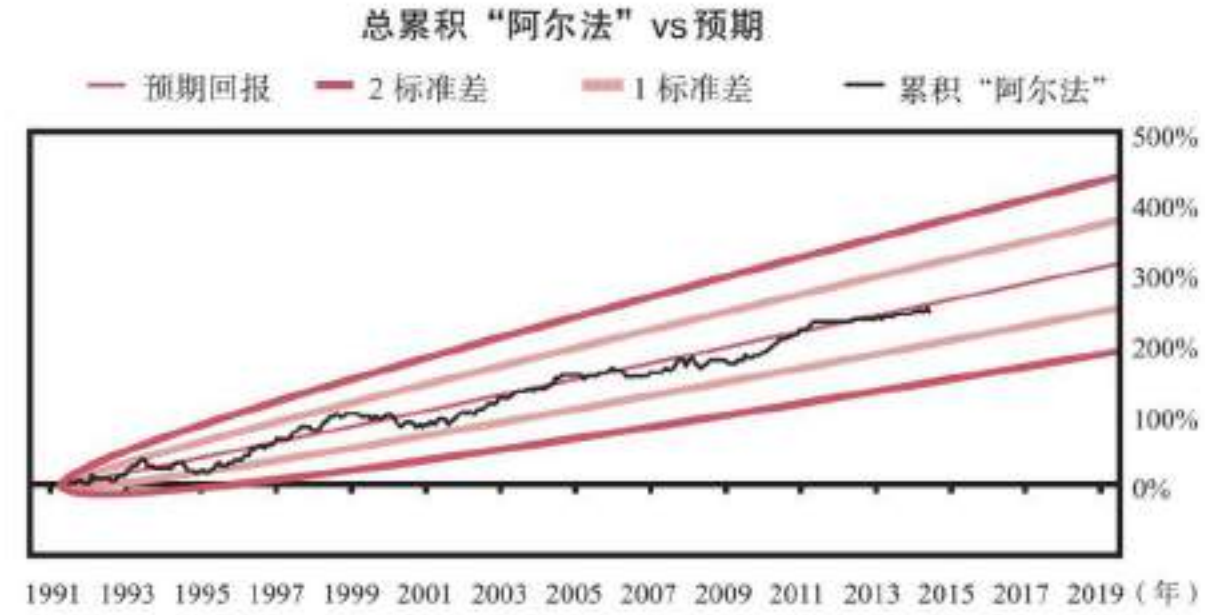
Nos quedamos impresionados con los resultados. Teóricamente, este nuevo método aumentará nuestro rendimiento de riesgo unitario entre 3 y 5 veces, y podemos ajustar nuestra escala de rendimiento deseada de acuerdo con la escala de riesgo tolerable. En otras palabras, ganaríamos mucho más dinero que los demás, mientras reducíamos el riesgo de quedar fuera del juego (casi estaba fuera antes). Llamo a esto un "sistema asesino" porque puede crear beneficios para nosotros y nuestros clientes que pueden "matar" a alguien más, o puede "matarnos" a nosotros porque ignoramos algo importante.

El éxito de este ejercicio me enseñó un principio que desde entonces he aplicado a todas las áreas de la vida: la forma más segura de tener muchas ventajas sin exponerse a desventajas

inaceptables es hacer una serie de buenas apuestas independientes y no correlacionadas que se equilibren y complementen entre sí.

Si bien estamos entusiasmados con este nuevo enfoque, procedemos con cautela. Inicialmente, solo le dimos a este sistema un 10% de peso, y el sistema ganó dinero en 19 de nuestros 20 meses principales. Después de que nuestra confianza creció, decidí ir a un grupo selecto de inversionistas que conocía bien y convencerlos de que me dieran una cuenta de prueba de $1 millón para invertir con esta estrategia. Sabía que sería difícil para estos inversores institucionales decir que no a una solicitud de una cantidad de dinero relativamente pequeña. Originalmente llamé a este nuevo producto "Essence 5%" porque consistía en el mejor 5% de nuestras reglas de decisión, pero luego lo renombré como "Pure Alpha" para indicar que solo contenía alfa. Debido a que el "alfa puro" no contiene ninguna beta, no tiene tendencia a subir o bajar con los altibajos del mercado. Sus recompensas dependen solo de hasta qué punto podemos superar a nuestros competidores.

A través de nuestro nuevo enfoque de "apilamiento alfa", los inversores no solo pueden obtener el rendimiento de la clase de activos que elijan (ya sea el índice bursátil S&P 500, el índice de bonos o las materias primas), sino también obtener nuestras ganancias generadas seleccionando y apostando. Si bien este enfoque no tenía precedentes, explicamos cuidadosamente nuestra lógica a los inversores sobre por qué, de hecho, era mucho más seguro que los métodos tradicionales. También les explicamos cuál era el rango esperado de rendimiento acumulativo y cuánto iba a ser el rango esperado en torno al rendimiento general. Para nuestro cliente, parecía un modelo de avión que nunca había volado, pero que estaba mucho mejor construido que cualquier otro avión. ¿Alguien se ha atrevido a subir a este avión?



Algunos clientes entendieron la teoría y cambiaron activamente las reglas; otros no lo hicieron o representaron a organizaciones que se negaron a probar las últimas novedades. Francamente, nos sorprendería gratamente que alguno de ellos estuviera dispuesto a intentarlo. Ahora, durante más de 26 años, este nuevo avión ha volado como se esperaba, ganó dinero en 23 de esos años (con pequeñas pérdidas en los 3 años restantes) e hizo historia en la industria de fondos de cobertura para nuestros clientes con los ingresos totales más altos. La filosofía de gestión de inversiones detrás de "Pure Alpha" finalmente cambió la industria de los fondos de cobertura, pero se necesitaron años de aprendizaje y trabajo duro por parte de un grupo dedicado de socios para llevar la idea a la aceptación general.

Internacionalizar nuestro "Killer System"

"Pure Alpha" es la mejor forma de gestión activa del dinero que conocemos, pero también sabemos que gestionar el dinero de suficientes inversores institucionales requiere aceptar que solo una fracción de los clientes creativos está dispuesto a probarlo. Por lo tanto, a pesar de nuestros esfuerzos por convencer a los clientes de nuestro enfoque, para el cambio de siglo, los activos bajo administración bajo "alfa pura" representaban solo alrededor del 10% de nuestros activos totales bajo administración.

Aunque no podemos negociar acciones y materias primas con una cuenta de bonos puros, también aplicamos los principios de cartera que descubrimos en esta área y usamos "alfa pura" para crear altos rendimientos con bajo riesgo para los clientes de bonos. Esto incluye el comercio de bonos de gobiernos extranjeros, bonos de mercados emergentes, bonos ligados a la inflación, bonos corporativos y exposición cambiaria de inversiones extranjeras. En nuestra cartera de bonos más libre, hacemos alrededor de 50 tipos diferentes de apuestas, mucho más que los administradores de bonos tradicionales. Hacerlo nos ha dado una gran ventaja y nos ha permitido clasificarnos entre los mejores en gestión de inversiones año tras año.

"Pure Alpha" es solo el primer diseño creativo que ofrecemos a nuestros clientes. En 1991, nos convertimos en el primer administrador de externalización de divisas para inversores institucionales. En ese momento, los inversionistas institucionales estaban colocando una mayor proporción de sus activos en los mercados globales de acciones y bonos. La inversión internacional agrega una valiosa diversidad, pero también genera una exposición cambiaria no administrada. Este es un gran problema porque la exposición al tipo de cambio solo conduce a un mayor riesgo, pero no a la rentabilidad esperada. Llevamos muchos años operando con divisas y hemos desarrollado experiencia en el diseño de carteras, por lo que somos la mejor opción para resolver este problema. Finalmente, nos convertimos en el administrador de dinero activo más grande del mundo.

También creamos varias otras formas nuevas y efectivas de administrar el dinero. En cada enfoque, mostramos claramente las expectativas de rendimiento de nuestros clientes con un gráfico que muestra una curva de ganancias acumulada y los cambios esperados alrededor de esa línea. Podemos hacer esto porque, sobre la base de un proceso sistemático de toma de decisiones, podemos someter a prueba el desempeño de las decisiones bajo una gran cantidad de condiciones diferentes.

Sistematizar las lecciones que aprendemos de nuestros errores

Por supuesto, también cometemos errores constantemente, pero los errores están dentro de nuestro rango esperado. Y aprovechamos nuestros errores lo mejor que podemos, porque hemos desarrollado el hábito de verlos como oportunidades para aprender y mejorar. Una de nuestras lecciones más memorables se produjo a principios de la década de 1990 cuando Ross, que estaba a cargo del comercio, se olvidó de poner el dinero de un cliente en una operación y lo mantuvo en efectivo. Cuando se descubrió el error, se habían perdido cientos de miles de dólares.

Fue un error terrible y costoso, y no pude reaccionar con demasiada violencia, como despedir a Ross como advertencia a los demás de que no toleramos los errores. Debido a que los errores son inevitables, hacerlo solo alienta a otros a ocultarlos, lo que conduce a errores más grandes y costosos. Creo firmemente que debemos traer problemas y desacuerdos a la mesa, para que podamos resumir lo que se puede hacer para mejorar. Así que Ross y yo trabajamos juntos para compilar un "registro de errores" para la mesa de negociación. Desde entonces, cada vez que hay un resultado adverso de cualquier naturaleza (por ejemplo, una operación no se ejecuta, pagamos tarifas de transacción significativamente más altas de lo esperado, etc.), los comerciantes lo notan y tomamos medidas correctivas. A medida que continuamos rastreando y abordando estos problemas, nuestros mecanismos de ejecución comercial continúan mejorando.

La mejora continua se puede lograr con un proceso que asegure que los problemas se pongan sobre la mesa y que se analicen sus causas fundamentales.

Por esta razón, me quedo con el registro de problemas en Bridgewater. Mi regla es simple: si algo sale mal, debe escribir un registro, describir la gravedad y escribir claramente quién es el responsable. Si ocurre un error, regístrelo y estará bien; si no es así, tendrá un gran problema. De esta manera, el problema se le presenta al gerente, lo cual es mucho mejor que el gerente tenga que encontrar el problema. El registro de errores (ahora lo llamamos registro de problemas) es nuestra primera herramienta administrativa. Más tarde aprendí que las herramientas de gestión juegan un papel importante en motivar a las personas a comportarse de la manera correcta, y esta comprensión me llevó a crear una serie de otras herramientas, que describo con más detalle a continuación.

Esta cultura de traer problemas y desacuerdos a la mesa genera mucha incomodidad y conflicto, especialmente cuando se trata de profundizar en las vulnerabilidades de las personas. No pasó mucho tiempo antes de que estallara el conflicto.

Mi problema de gestión de personal "obstinado"

Un día de invierno de 1993, Bob, Gisele y Dan me propusieron invitarme a cenar con el tema de "darle a Ray comentarios sobre cómo afectó al personal y la moral de la empresa". Primero me enviaron un memorando en el sentido de que la forma en que operaba estaba afectando negativamente a todos en la empresa. Esto es lo que escribieron:

¿En qué áreas le va bien a Ray?

Es muy inteligente y creativo. Entiende los mercados y la gestión del dinero. Es entusiasta y enérgico. Se mantuvo a sí mismo en altos estándares y mantuvo a los que lo rodeaban en

esos estándares. Promueve el trabajo en equipo con buenas intenciones, fomenta el sentido de pertenencia al grupo, proporciona un ambiente de trabajo flexible para los empleados y les paga bien.

¿En qué áreas Ray no lo está haciendo lo suficientemente bien?

Ray a veces dice o trata a los empleados de una manera que los hace sentir inadecuados, irrelevantes, humillados, abrumados, menospreciados, oprimidos o mal. Esto sucede con más frecuencia cuando Ray está bajo estrés. Durante estos momentos, las palabras y acciones de Ray hacia los demás pueden crear hostilidad hacia él y dejar una impresión duradera. El efecto resultante es que la motivación de las personas para trabajar se reduce en lugar de aumentar. Esto reduce la eficiencia del trabajo y la calidad del ambiente de trabajo. El impacto no se limita a los empleados individuales. Somos una empresa pequeña con relaciones muy abiertas, lo que significa que cuando una persona es abofeteada, maltratada, no tratada con suficiente respeto, afecta a todos. El éxito futuro de la empresa depende en gran medida de que Ray sea tan bueno en la gestión de personas como en la gestión de inversiones. Si no hace un buen trabajo en la gestión de la gente, va a retrasar a la empresa y nos afectará a todos.

Ah, esto me duele y me sorprende. Nunca imaginé que tendría tal impacto en los demás, y estas personas son miembros de mi familia extendida. No quiero que se sientan "incompetentes, innecesarios, humillados, abrumados, menospreciados, oprimidos o que se sientan mal". ¿Por qué no hablan? ¿Dónde estoy haciendo mal? ¿Son mis estándares demasiado altos? Para que Bridgewater continúe siendo una empresa única en un millón, debemos contar con excelentes personas entre nosotros y hacer que los demás cumplan con estándares extremadamente altos. ¿Estoy pidiendo demasiado?

En ese momento, parecía estar parado en una bifurcación en el camino. Tuve que elegir entre dos opciones aparentemente incompatibles: (1) ser radicalmente honesto con los demás, incluso tratar de traer nuestros problemas y debilidades a la mesa para poder tratarlos directamente; (2) tener empleados felices y satisfechos. Y esto me recuerda, cuando te enfrentas a dos opciones aparentemente contradictorias que necesitas, debes pensar pacientemente en cómo hacer ambas cosas lo mejor que puedas. Casi siempre existe un camino que aún no ha encontrado, por lo que debe intentar encontrarlo hasta que lo encuentre, en lugar de conformarse con lo que parece una elección obvia.

Mi primer paso es asegurarme de saber exactamente cuál es el problema y cómo solucionarlo. Así que le pregunté a Bob, Gisele y Dan qué estaba pasando. Descubrí que ellos, y muchos otros que me conocen, no se sienten tan abrumados por mí como algunos, porque saben que mis intenciones son buenas. Si no lo supieran, probablemente renunciarían porque, como dicen, "no les pago lo suficiente si quiero que aguanten mis rabietas sin quejarse".

Saben que quiero lo mejor de ellos y de Bridgewater, y que para que eso suceda, necesito ser extremadamente fiel a ellos y ellos deben ser extremadamente fieles a mí. No solo porque hacerlo crea mejores resultados, sino también porque creo que ser abierto y honesto con los demás es fundamental para llevarse bien. Todos estamos de acuerdo en

que este tipo de relación es necesaria, pero como algunas personas se sienten incómodas, debemos hacer algunos cambios.
Las personas que están cerca de mí me entienden, no me odian y, a veces, incluso me quieren, mientras que los que no están tan cerca de mí se ofenden por mi franqueza. Estaba claro que necesitaba profundizar mi comprensión de los demás, y que los demás necesitaban profundizar su comprensión de mí. Entonces me di cuenta de que en las relaciones humanas es muy importante que las personas tengan muy claros sus principios de convivencia.
Usando esto como punto de partida, comenzamos a documentar nuestros principios, una práctica que continuó durante décadas, culminando en los Principios de Trabajo. Estos principios son nuestras normas acordadas para llevarnos bien y mi pensamiento sobre cómo manejamos las nuevas situaciones que surgen constantemente. Estos principios se refinan continuamente porque la mayoría de las situaciones surgen continuamente en formas ligeramente diferentes. En términos de nuestras normas acordadas para llevarnos bien, la más importante es que necesitamos hacer tres cosas:
1. Poner nuestros pensamientos reales sobre la mesa;

2. Se consideran diferencias, pero las personas están dispuestas a cambiar de opinión a medida que se van conociendo;

3. Si persisten los desacuerdos, tener una forma consensuada de tomar decisiones (como votar o tener una autoridad clara) para que podamos dejarlos atrás sin resentimiento.
Creo que estos son necesarios para que cualquier organización o cualquier relación funcione bien. También creo que para que un sistema de toma de decisiones colectivas sea efectivo, los usuarios del sistema deben creer que es justo.
Escribir nuestros principios de trabajo y ceñirnos a ellos, al igual que nuestros principios de inversión, es fundamental para entendernos unos a otros. Sobre todo porque la forma única en que operamos (búsqueda extrema de la verdad y transparencia extrema) que nos ha traído resultados excepcionalmente buenos es contraria a la intuición y emocionalmente abrumadora para algunos.
Quería entender cómo logramos un trabajo significativo y relaciones significativas a través de esta práctica sincera, y en las décadas siguientes hablé con neurocientíficos, psicólogos y educadores. Aprendí mucho y puedo resumirlo de la siguiente manera: todo el mundo tiene dos partes del cerebro: una parte lógica de nivel superior y una parte emocional de nivel inferior. Yo llamo a esto "Los Dos Ustedes". Lucharán por el control de una persona. La forma en que manejamos este conflicto es el impulsor más importante de nuestro comportamiento. La principal razón detrás de las preguntas que plantearon Bob, Gisele y Dan fue este conflicto. La parte lógica del cerebro puede entender fácilmente que conocer tus debilidades es algo bueno (porque es el primer paso para superarlas), pero la parte emocional del cerebro generalmente odia hacerlo.
[1] Por "flujo de retorno" me refiero a los beneficios que se obtienen al implementar una regla de decisión particular, que se puede considerar como múltiples curvas en un gráfico

que reflejan el rendimiento de una inversión a lo largo del tiempo. Un cambio en el valor y la decisión de dejar que siga aumentando su valor o venderlo.

5

El último favor (1995-2010)

Para 1995, Bridgewater tenía 42 empleados y $4.1 mil millones en activos bajo administración, algo que nunca soñé, especialmente considerando que hace 12 años, Bridgewater se había reducido a solo yo. Si bien las cosas se han vuelto mucho mejores y más estables, lo que hacemos se ha mantenido prácticamente igual: jugar en el mercado, pensar de forma independiente y creativa sobre cómo apostar, cometer errores, traerlos a la mesa para su análisis, identificar las causas raíz, diseñar Inventar nuevos y mejores formas de hacer las cosas, implementar esas actualizaciones sistemáticamente, cometer nuevos errores, etc. [1] Con este enfoque iterativo y evolutivo, continuamos mejorando el sistema de inversión que comencé en 1982. En aquel entonces, demostramos que unas pocas personas inteligentes que trabajaban con computadoras podían vencer a empresas grandes, bien establecidas y establecidas. Y ahora nosotros mismos nos estamos convirtiendo en una gran empresa bien establecida con una posición de mercado establecida.

A medida que las reglas de decisión y los datos en el sistema se volvieron más complejos, contratamos programadores jóvenes que eran mejores para traducir instrucciones a código, y contratamos graduados universitarios brillantes para que nos ayudaran con la investigación de inversiones. Uno de estos nuevos "Wonder Boys", Greg Jensen, se unió a Bridgewater en 1996 como pasante universitario. Por su destacada actuación, lo seleccioné como mi asistente de investigación. En las décadas posteriores, ha contribuido mucho, primero como co-CIO conmigo y Bob Prince, y luego como co-CEO (director ejecutivo) conmigo. También vino a verme como padrino.

También invertimos en ordenadores cada vez más potentes. [2] El uso de estas máquinas para ejecutar sistemas nos libera de ver cómo se mueve el mercado día a día para pensar en un nivel superior para crear conexiones nuevas y creativas e innovar para nuestros clientes.

Descubra los bonos vinculados a la inflación

Durante este tiempo, comí con David White, quien maneja el dinero de la Fundación Rockefeller. David me preguntó cómo administraría la cartera del fondo para generar un rendimiento que superara la inflación de EE. UU. en un 5%. Respondí que una cartera de bonos extranjeros vinculados a la inflación apalancados, con la moneda nacional protegida frente al dólar, debería ser suficiente. (Tenía que ser un bono extranjero, ya que no había bonos vinculados a la inflación en los EE. UU. en ese momento, y necesitaba cobertura frente al dólar para eliminar el riesgo cambiario).

Más tarde, cuando reflexioné sobre este incidente, me di cuenta de que podíamos crear una clase de activos nueva y muy diferente, por lo que Dan Bernstein y yo comenzamos a

analizar más a fondo esa cartera. Según nuestro análisis, esta nueva clase de activos tendrá un mejor rendimiento de lo que esperábamos. De hecho, el efecto será único porque podemos diseñarlo para que tenga la misma tasa de rendimiento esperada que una inversión de capital pero con menos riesgo, y se correlacione negativamente con los bonos y las inversiones de capital a lo largo del tiempo. Presentamos esta investigación a nuestros clientes y les encantó. Poco después, nos convertimos en el primer administrador global de bonos ligados a la inflación. En 1996, el subsecretario del Tesoro de EE. UU., Larry Summers, comenzó a considerar si EE. UU. debería emitir sus propios bonos vinculados a la inflación y, dado que éramos los únicos que administramos una cartera de dichos bonos, nos llamó como expertos.

Así que Dan y yo viajamos a Washington para reunirnos con Summers y otros funcionarios del Departamento del Tesoro, así como con representantes de muchas firmas destacadas de Wall Street. Llegábamos tarde (la puntualidad no es mi fuerte) y la puerta de la gran sala de reuniones del Departamento del Tesoro estaba cerrada. No quería dejar que eso me detuviera, así que seguí llamando a la puerta hasta que alguien abrió. Era una sala grande con una mesa en el medio y una galería multimedia al lado. Solo quedaba una habitación en la mesa, con la placa con el nombre de Dan. Solo se permitió un representante, y habíamos acordado con Dan porque había hecho mucho trabajo de preparación. Me olvidé de eso y me acerqué al palco de prensa y agarré una silla, la moví al lado de Dan y me senté a la mesa también. Dan describió la conferencia como prácticamente igual a la que tuvimos en la década de 1990: tuvimos que luchar duro, luchar por el azar. Larry Summers dijo más tarde que el consejo que recibió de nosotros fue el más importante en la construcción de este mercado. Cuando el Tesoro introdujo más tarde este bono, siguieron la estructura que sugerimos.

Descubriendo la "paridad de riesgo"

A mediados de la década de 1990, tenía suficiente dinero para establecer un fideicomiso para mi familia, así que comencé a pensar en cuál sería la mejor combinación de asignación de activos para transmitir la riqueza a varias generaciones. En mis años como inversionista, he visto una variedad de entornos económicos y de mercado, y varias formas en que se puede crear y destruir riqueza. Sé lo que produce ganancias de activos, pero también sé que no importa qué tipo de activo tenga, llegará un día en que perderá la mayor parte de su valor. Estos activos incluyen efectivo, que es una de las peores inversiones a largo plazo porque sigue depreciándose debido a la inflación y los impuestos. También entiendo que es difícil prever las fluctuaciones que conducen a estas pérdidas. Lo he estado haciendo toda mi vida, y he estado tan equivocado sobre el mercado como cualquier otra persona. Cuando no estoy cerca, no puedo garantizar que otras personas puedan predecir bien. La inflación sube y baja, sube y baja, encontrar inversores a los que les va bien en todos los entornos económicos es como buscar una aguja en un pajar, e incluso si los encuentra, no son inmortales, por lo que no es el camino a seguir. No quiero que la riqueza que creé para proteger a mi familia se desperdicie cuando muera. Eso significa que tengo que crear una cartera que funcione bien en todos los entornos económicos.

Sé qué cambios en el entorno económico provocan cambios en las clases de activos y sé que estas correlaciones se han mantenido prácticamente constantes durante cientos de años. Solo hay dos factores principales de los que preocuparse: las tasas de crecimiento y la inflación. Ambos pueden subir o bajar, por lo que descubrí que si encuentra 4 estrategias de inversión diferentes, cada una adecuada para un entorno específico (el crecimiento aumenta + la inflación aumenta, el crecimiento crece + la inflación disminuye, etc.), puedo crear una asignación de activos que esté lo suficientemente equilibrado para funcionar bien a largo plazo sin incurrir en pérdidas inaceptables. Debido a que la estrategia de inversión siempre es la misma, puede ser utilizada por casi cualquier persona. Entonces, con la ayuda de Bob y Dan, creé una cartera de asignación de activos en la que podía invertir con seguridad el dinero de mi fideicomiso durante los próximos 100 años o más. Lo llamo el "Portafolio para todo clima" porque funciona en todos los entornos.

De 1996 a 2003 fui el único "cliente" que invirtió en la cartera porque no la vendíamos como producto. Pero en 2003, un cliente de mucho tiempo, el jefe de un fondo de pensiones de Verizon Wireless, nos dijo que estaba buscando un enfoque de inversión que funcionara en todas las circunstancias. Después de que Verizon invirtiera en esta cartera, le siguieron otros clientes y, 12 años después, tenemos casi $80 mil millones bajo administración. Este es otro nuevo concepto que remodela toda la industria. Al ver su éxito, otros administradores de inversiones han lanzado sus propias versiones de la cartera. Este modelo ahora se conoce colectivamente como inversión de "paridad de riesgo".

Continúe siendo una gran boutique o crezca hasta convertirse en una gran institución

Bridgewater realmente despegó cuando nuestra gente y nuestra cultura crearon estos productos de inversión que remodelaron la industria. A partir de 2000, administramos más de $32 mil millones, casi ocho veces lo que administramos cinco años antes. El número de personas se duplicó, así que nos mudamos de nuestra oficina en el centro comercial a una oficina más grande en una reserva natural a orillas del río Saugatuck. Si bien seguimos creciendo, no todo es viento en popa. Administrar inversiones mientras hacía crecer este negocio me exigió trabajar en dos trabajos desafiantes, desarrollar dos tipos diferentes de habilidades y ser un buen padre, esposo y amigo, todo al mismo tiempo. Las demandas que se imponen a estos roles cambian constantemente, al igual que las habilidades y destrezas que necesito.

La mayoría de la gente piensa que los desafíos que conlleva el crecimiento de una gran empresa son mayores que los que conlleva el crecimiento de una empresa más pequeña. Pero ese no es el caso. Pasar de una organización de 5 personas a 60, de 60 a 700, de 700 a 1500 es igual de desafiante. Mirando hacia atrás, no puedo decir que el nivel de dificultad de los desafíos haya cambiado en ninguna de las etapas por las que hemos pasado. Simplemente son de naturaleza diferente. Por ejemplo, cuando estoy solo, mi desafío es hacer casi todo yo mismo; cuando aprendo más y gano suficiente dinero para contratar a otras personas, mi desafío es administrarlas. Del mismo modo, los desafíos de jugar con el mercado y las fluctuaciones económicas cambian constantemente. No se me ocurrió, pero ahora está claro que aunque una persona mejora en eso, no se vuelve más fácil si quiere

mejorar. Un atleta olímpico, por ejemplo, encuentra que el deporte al que se enfrenta tiene la genial como caras de un novato.

En poco tiempo nos enfrentamos a otra decisión importante: ¿qué tipo de empresa queremos ser? ¿Deberíamos continuar escalando o quedarnos donde estamos?

Para 2003, había decidido que necesitábamos convertir a Bridgewater en una institución realmente grande, no continuar siendo una empresa de gestión de inversiones del tamaño de una boutique. Hacerlo nos hará mejores de muchas maneras: mejor tecnología, mejores controles de seguridad, mejores recursos humanos, todo lo cual nos hará más estables y duraderos. Eso significa contratar a más personas en tecnología, infraestructura, etc., así como más personal de RRHH (recursos humanos) y TI (tecnología de la información) para capacitar y apoyar a los nuevos empleados.

Gisele defiende firmemente que no deberíamos expandirnos. Ella creía que incorporar a muchas personas nuevas amenazaría nuestra cultura corporativa y que necesitaríamos dedicar mucho tiempo y energía a reclutarlos, capacitarlos y administrarlos, lo que diluiría nuestro enfoque. Si bien estoy de acuerdo con ella, no quiero dormirme en los laureles y no hacer todo lo posible para abrirme paso. Me acerco a esta situación de bifurcación de caminos de la misma manera que me acerco a otras situaciones similares: si podemos tener nuestro pastel y comérnoslo también es simplemente una prueba de nuestra creatividad y carácter. Por ejemplo, puedo imaginar formas en que la tecnología se puede utilizar para ayudarnos a contratar a la mayoría de los nuevos trabajadores que necesitamos. Después de sopesar cuidadosamente estos problemas, decidimos expandirnos.

principio de enriquecimiento

Desde que Bob, Gisele y Dan me entregaron ese "Memorándum de retroalimentación de Ray" en la década de 1990, he escrito y compartido mis principios de trabajo tanto como escribo mis principios de inversión. La primera forma es compartir mis declaraciones filosóficas resumidas y correos electrónicos con toda la empresa. Entonces, cada vez que surge una nueva situación que requiere que yo tome una decisión, pienso en los criterios por los cuales tomo esa decisión y la escribo como un principio, para que la gente pueda ver la situación, cómo la abordo, los principios y los vínculos entre mis acciones. Así que empezamos a ver todo cada vez más como una “situación similar recurrente”: contratar, despedir, fijar una compensación, lidiar con la deshonestidad, con su propio conjunto de principios. Al escribir los principios explícitamente, pude fomentar una meritocracia de ideas al hacer que las personas pensaran juntas, mejoraran y vivieran de acuerdo con los principios.

El número de principios comenzó pequeño y aumentó gradualmente. A mediados de la década de 2000, Bridgewater se había expandido rápidamente, dando la bienvenida a muchos nuevos gerentes que lucharon por comprender y adaptarse a nuestra cultura corporativa única y cada vez más recurrían a mí en busca de consejo. Y algunas personas fuera de Bridgewater comenzaron a preguntarme cómo crean su propio mérito de idea. Entonces, en 2006, elaboré una lista de unos 60 "principios de trabajo" que distribuí a los gerentes de Bridgewater para que pudieran evaluar, discutir y comprender los principios

mismos. Escribí en el memorando de apertura: "Esto es un borrador, pero lo escribí para obtener sugerencias".

Esto inició un proceso de mejora continua, donde encontramos muchas situaciones nuevas, derivamos principios para tratarlas y luego trabajamos con otros líderes y gerentes en Bridgewater para formular estos principios. Con el tiempo, me he encontrado con casi todo lo que uno podría encontrar en el curso de la gestión de un negocio y he desarrollado cientos de principios que cubren casi todo. Al igual que nuestros principios de inversión, estos principios se convierten en una especie de "grupo de decisiones". Lo que verá en "Principios de trabajo" se basa en estos principios.

Pero no basta con escribir y enseñar nuestros principios, tenemos que seguirlos. A medida que Bridgewater ha crecido, también lo ha hecho el enfoque basado en principios. En los primeros días de Bridgewater, todos se conocían, por lo que era fácil lograr una transparencia extrema: las personas tenían libertad para asistir a las reuniones y comunicarse entre sí de manera informal. Pero a medida que escalamos, se volvió virtualmente imposible y se convirtió en un verdadero problema. ¿Cómo se puede implementar de manera efectiva la meritocracia de ideas si la gente no lo sabe todo? Sin transparencia, la gente tergiversa las cosas para que se adapten a sus propios intereses, a veces incluso en secreto. Los problemas se ocultarán en lugar de traerlos a la mesa y resolverlos. Para tener una idea real de la meritocracia, tiene que haber transparencia para que las personas puedan encontrar la verdad por sí mismas.

Para asegurar esto, requiero que casi todas las reuniones sean grabadas para que todos puedan ver lo que se está discutiendo, con muy pocas excepciones, como cuando la discusión es sobre un asunto privado como la salud personal, o sobre un trato, una información exclusiva. sobre las reglas de decisión. Inicialmente, enviaba grabaciones sin editar de las reuniones de la gerencia en toda la empresa, pero esto suponía una gran carga para el tiempo del personal. Entonces, reuní un pequeño equipo para editar las grabaciones, centrarme en las partes más importantes y agregamos preguntas de forma incremental para hacer estudios de casos de "realidad virtual" que podrían usarse para la capacitación. [3] Estas cintas se convirtieron gradualmente en parte del "campo de entrenamiento" para los nuevos empleados y en una ventana a través de la cual las personas podían ver nuevas situaciones y principios de afrontamiento relacionados.

Con tanta apertura, pudimos tener algunas discusiones muy francas sobre nuestros respectivos comportamientos y por qué, y a través de esa discusión, profundizamos nuestra comprensión de las diferentes formas de pensar de cada uno. Esto muestra las diversas formas de pensar y es inspirador para todos. Al menos ahora puedo entender mejor al hombre que me hizo enojar. Y me di cuenta de que si un gerente no sabe cómo los empleados piensan de manera diferente, no sabe cómo los empleados manejarán diferentes situaciones, al igual que un líder de ingeniería no sabe cómo funcionará su equipo. Guiados por este profundo conocimiento, nos propusimos explorar cómo usar las pruebas psicológicas para comprender las diferentes formas de pensar de las personas.

Descubre las pruebas psicológicas

Cuando mis hijos eran muy pequeños, hice que una psicóloga brillante, Sue Quinlan, los evaluara. Sus evaluaciones demostraron ser precisas y proporcionaron un buen mapa de ruta para el desarrollo futuro de los niños. Debido al éxito de esta prueba, trabajé con Quinlan y otros para tratar de encontrar la mejor manera de probarla con mis colegas. En 2006, realicé la prueba MBTI (indicador de tipo Myers-Briggs) por primera vez y descubrí que era muy precisa para describir mis tendencias.

Muchas de las diferencias descritas por los resultados de las pruebas MBTI, como "personalidades intuitivas" que prefieren centrarse en conceptos generales y "personalidades sensibles" que están más preocupadas por hechos y detalles concretos, son útiles para comprender los conflictos y desacuerdos dentro de Bridgewater. Empecé a buscar pruebas psicológicas que nos ayudaran a entendernos mejor. El progreso fue lento al principio, en gran parte porque la mayoría de los psicólogos a los que me acerqué mostraron una sorprendente renuencia a explorar las diferencias. Pero eventualmente encontré algunas buenas personas, especialmente el psicólogo Bob Eichinger, quien me presentó muchas otras pruebas psicológicas útiles.

A principios de 2008, hice que la mayoría de mis gerentes en Bridgewater hicieran la prueba MBTI. Los resultados me sorprendieron. No creo que algunas personas realmente piensen de la forma en que describen los resultados de la prueba, pero cuando les pedí que calificaran la precisión de los resultados de la prueba en una escala del 1 al 5, más del 80 % de ellos calificado con 4 puntos o 5 puntos.

Crear "Tarjetas de béisbol"

Después de tomar la prueba MBTI y otras pruebas psicológicas, todavía me resulta difícil conectar los resultados que vemos con las personas que los hacen para obtener suficiente gente. Las mismas personas siguen yendo a las mismas reuniones, haciendo las cosas de la misma manera y obteniendo los mismos resultados, sin tratar de entender por qué. (Un estudio que vi recientemente mostró que existe un sesgo cognitivo: las personas tienden a ignorar la evidencia de que una persona es mejor en algo que otra, y piensan que dos personas son igualmente buenas en algo. Eso es lo que vimos que sucedió). Por ejemplo, a las personas poco creativas se les asigna un trabajo que requiere creatividad, a las personas que no prestan atención a los detalles se les asigna un trabajo orientado a los detalles, y así sucesivamente. Necesitábamos encontrar una manera de hacer que los datos que mostraban las personalidades de las diferentes personas fueran más claros y precisos, así que comencé a crear tarjetas de béisbol para los empleados que enumeraban sus "indicadores". Mi idea es que estas tarjetas se puedan pasar y hacer referencia al programar tareas. Al igual que no pondrías a un jardinero que fue excelente defensivamente pero bateó solo .

Al principio, la idea encontró mucha resistencia. Existía la preocupación de que estas tarjetas de béisbol serían inexactas, requerirían demasiado tiempo para producirlas y, si se hicieran, serían una representación injustamente rígida de las características de diferentes personas. Pero poco a poco, la actitud de todos hacia este tipo de exploración abierta de diferentes personalidades ha sufrido un giro de 180 grados. La mayoría de las personas encuentran que mostrar esta información abiertamente a todos es más liberador que

desinhibidor, porque cuando esto es una rutina, las personas pueden ser abiertas y honestas entre sí como miembros de la familia y sentirse cómodas en el trabajo.
Debido a que la forma en que funciona es tan inusual, algunos psicólogos del comportamiento fueron a Bridgewater para evaluarlo. Le recomiendo encarecidamente que lea las críticas muy positivas que tienen.[4] El psicólogo de la Universidad de Harvard, Bob Keegan, dijo que Bridgewater "demuestra que la búsqueda de la excelencia empresarial y la búsqueda del valor personal no son necesariamente excluyentes entre sí, sino que pueden complementarse entre sí".
También debo decir que mis circunstancias personales en ese momento también me llevaron a centrarme en la psicología y la neurología. Aunque la mayor parte del tiempo en este libro no tocaré la vida de los miembros de mi familia para proteger su privacidad, me gustaría contarles una historia sobre mi hijo Paul porque es relevante para la narrativa de este libro y él también Don no se ande con rodeos al respecto.
Después de graduarse de la Escuela de Cine Tisch de la Universidad de Nueva York, Paul se fue a trabajar a Los Ángeles. Cuando llegó, estaba buscando un apartamento, por lo que vivió temporalmente en un hotel. Un día fue a la recepción del hotel y destrozó la computadora de alguien. Paul fue arrestado y encarcelado, donde los guardias de la prisión lo golpearon brutalmente. Eventualmente, le diagnosticaron trastorno bipolar, lo dejaron bajo mi custodia y lo ingresaron en la sala psiquiátrica de un hospital.
Como resultado, Paul y Barbara, yo y yo comenzamos a dar vueltas y vueltas durante tres años. Paul a veces parecía extremadamente maníaco y a veces caía en una depresión profunda. Discutido por los psicólogos, psiquiatras y neurocientíficos más brillantes y compasivos. El dolor y la urgencia son las cosas que más motivan a aprender, y estoy sufriendo por eso. A veces siento como si Paul estuviera al borde de un precipicio, a punto de caer, y solo puedo sostenerlo en mis brazos. Día a día, no sé si aguantaré, y si se me escapará de los brazos. Hablaba frecuentemente con los cuidadores de Paul para saber qué le pasaba y qué hacer. Gracias a la ayuda que Paul recibió ya su gran personalidad, superó esta prueba y lo mejoró porque desarrolló algo que no tenía pero que necesitaba. Paul solía ser salvaje, llegaba a casa tarde en la noche, jugaba, fumaba marihuana, bebía, pero ahora toma medicamentos, medita, se acuesta temprano y rechaza las drogas y el alcohol. Solía estar lleno de creatividad, pero le faltaba autodisciplina, y ahora hace ambas cosas bien. En última instancia, es más creativo de lo que ha sido, felizmente casado, criando a dos hijos, convirtiéndose en un cineasta consumado y dedicándose a ayudar a las personas con trastorno bipolar.
Paul fue tan transparente sobre su propio trastorno bipolar y cómo ayudó a otros mientras vivía con él fue inspirador para mí. Su aclamado primer largometraje, Touching Fire, ofrece esperanza y un camino a seguir para muchos cuyas vidas pueden haber sido arruinadas por el trastorno bipolar. Recuerdo haber visto una escena que filmó que se basaba en una conversación real que tuve con él en la que estaba en una manía y yo estaba tratando de razonar con él. Pude ver a Paul en su peor momento mientras los actores lo interpretaban, y al verdadero Paul en su mejor momento mientras dirigía el rodaje. Mirando la escena frente a mí, toda su experiencia brilló en mi mente, desde el fondo del abismo, hasta que

renació de las cenizas y se convirtió en este héroe fuerte parado frente a mí, un hombre dedicado a ayudar a otros a escapar. por lo que pasó una vez, gente que lo ha pasado mal.
Este viaje fuera del infierno me ha dado una comprensión más profunda de cómo la gente ve las cosas de manera diferente y por qué. Aprendí que la forma en que pensamos está determinada en gran medida por factores psicológicos y se puede cambiar. Por ejemplo, la alternancia de manía y depresión de Paul se debe a la secreción inestable de dopamina y otras sustancias químicas en su cerebro, por lo que controlar estas sustancias químicas y las actividades y estímulos que afectan su secreción puede cambiar el estado de Paul. Aprendí que puede haber una delgada línea entre un genio creativo y un loco, que la química que genera conocimientos puede crear distorsiones y que estar atrapado por el propio cerebro es algo extremadamente peligroso. Cuando Paul estaba "loco", siempre creía en sus propias afirmaciones ilógicas, sin importar lo extrañas que sonaran para los demás. Aunque esto es más extremo en personas con trastorno bipolar, he visto signos similares en casi todos. También aprendí que las personas pueden controlar el funcionamiento de sus cerebros para lograr resultados mucho mejores que en el pasado. Estas percepciones me han ayudado a tratar de manera más efectiva con las personas, lo cual explico en detalle en "Comprender que las personas son diferentes".

Haz que Qiaoshui sea tan firme como una roca y tan afilado como un cuchillo

Dije en la reunión anual del grupo en junio de 2008 que, en mi opinión, Bridgewater siempre había sido "muy mala y muy buena". Hace cinco años, decidimos convertir a Bridgewater en una gran organización, pero después de cinco años de rápido crecimiento, nos encontramos con una nueva serie de problemas. Esto no es nada nuevo. Desde que inicié Bridgewater, hemos tenido problemas porque siempre hemos innovado audazmente, cometido errores y mejorado rápidamente. Por ejemplo, durante nuestro tiempo en Bridgewater, la tecnología ha cambiado rápidamente y las herramientas que usamos han ido desde reglas de cálculo hasta software de hojas de cálculo e inteligencia artificial avanzada. Con tanto cambio y tan rápido, parece inútil tratar de hacer que todo "perfecto" ya que siguen llegando cosas nuevas y mejores. Así que construimos la tecnología que usamos de una manera liviana y flexible, lo que tenía sentido en ese momento, pero también causó muchos dolores de cabeza que debían resolverse. Este enfoque rápido y flexible se extendió rápidamente por toda la empresa, especialmente porque varios departamentos ya estaban abrumados a medida que crecíamos. Siempre ha sido divertido mantenerse avanzado, pero hemos tenido desafíos para hacernos sólidos como una roca, especialmente en el sector de no inversión. Bridgewater necesita lograr la actualización a través de múltiples vías, pero no será fácil.
En 2008, dedicaba alrededor de 80 horas a la semana a mis dos trabajos de tiempo completo (administrar nuestras inversiones y administrar la empresa) y, en mi opinión, no era lo suficientemente bueno en ninguno de los dos. Siento que yo, y la compañía en general, estamos retrocediendo de ser excelentes en todos los sentidos. Al principio, he podido equilibrar la gestión de inversiones y la gestión empresarial. Pero ahora que la escala de la empresa se ha vuelto más grande, se necesita mucho tiempo para la operación

y la gestión, y no puedo permitirme tanto tiempo. Realicé un análisis de eficiencia operativa de todas mis responsabilidades operativas y de inversión y mostró que para mantener la excelencia tanto en la gestión de inversiones como en la gestión operativa para cumplir con mis expectativas, necesitaría dedicar aproximadamente 165 horas por semana. Esto es obviamente imposible. Quería delegar tanto como fuera posible, así que pregunté si otras personas harían bien mi trabajo y, de ser así, quiénes eran. Todo el mundo está de acuerdo en que la mayoría de mis responsabilidades no se pueden delegar en otros de forma segura. Claramente, no estaba haciendo un trabajo lo suficientemente bueno para encontrar y capacitar a alguien más a tiempo para cumplir con mis responsabilidades.

En mi opinión, el mayor éxito que puede lograr un gerente es poder organizar a otras personas para que hagan las cosas sin usted. Lo siguiente mejor es que puedes hacer las cosas bien por ti mismo, y el peor de los casos es que ni siquiera puedes hacerlo bien por ti mismo. Cuando reflexiono sobre mi rol, puedo ver que, a pesar de todas las cosas increíbles que he logrado con Bridgewater, no he alcanzado el nivel más alto de éxito. De hecho, a pesar del éxito que ha tenido Bridgewater, sigo luchando por ser el segundo mejor (haciendo las cosas yo mismo).

En ese momento, Bridgewater tenía 738 empleados y 14 jefes de departamento. Los jefes de departamento están a cargo de mí y de un comité de gestión que establecí porque no creo que pueda usar mi mejor juicio sin discutirlo con otros. He planeado un sistema de informes de trabajo de este tipo: no solo informo al comité de gestión, sino que también superviso la gestión de la empresa de los miembros del comité. Quiero que ellos también asuman la responsabilidad de garantizar que la empresa se destaque en todos los sentidos, y quiero estar allí para ayudarlos a lograr ese objetivo.

En mayo de 2008, escribí un correo electrónico a 5 miembros del consejo de administración con una copia para toda la empresa. Les dije: "Voy a dar un paso más y les haré saber que he llegado a mi límite y que la calidad de mi trabajo y el equilibrio entre mi vida laboral y personal se ven inaceptablemente comprometidos".

Crisis financiera y económica de 2008

En ese momento, me di cuenta de que estábamos sobrecargados por la avalancha de nuevas realidades, especialmente en la inversión, y resultó que habíamos entrado en un período de turbulencia histórica.

Constantemente me toman por sorpresa diferentes tipos de eventos que nunca he vivido pero que han sucedido en otros momentos o en otros lugares como la devaluación del dólar de 1971 y la crisis de la deuda de principios de la década de 1980, así que resumo Un conjunto de principios económicos y de mercado atemporales y universales. En otras palabras, sé que debemos comprender todos los movimientos económicos y de mercado importantes, no solo los que yo he experimentado, y asegurarme de que los principios que estamos siguiendo se apliquen en todo momento y en todos los demás países.

Entonces, a principios de la década de 2000, pusimos un "indicador de depresión" en el sistema para determinar si un determinado conjunto de condiciones comenzaba a surgir que de alguna manera indicaba un mayor riesgo de una crisis de deuda y depresión, y debíamos tomar medidas. En 2007, los indicadores indicaron que una burbuja de deuda

estaba a punto de estallar, ya que los costos del servicio de la deuda estaban creciendo más rápido que los flujos de efectivo esperados. Con las tasas de interés ya cercanas a cero, sé que los bancos centrales tendrán dificultades para relajar la política monetaria lo suficiente como para revertir la recesión, como lo han hecho en recesiones anteriores. Una serie similar de fenómenos ha ocurrido antes de las depresiones económicas en la historia.

Mis pensamientos e intuición regresaron a mi experiencia en 1979-1982. Durante los últimos 30 años, he acumulado más conocimiento y me he vuelto más cauteloso. Aunque siento que está claro hacia dónde se dirige la economía, no puedo garantizar que tenga razón. Recuerdo estimar en 1982 que el colapso de la deuda de Estados Unidos conduciría a una depresión, lo que parecía obvio en ese momento, pero qué trágicamente equivocado resultó estar.

Esa experiencia también me impulsó a profundizar en la crisis de la deuda y su impacto en los mercados. He operado e investigado durante muchas de estas crisis, incluida la crisis de la deuda latinoamericana de la década de 1980, la crisis de la deuda japonesa de la década de 1990, el colapso de Long Term Capital Management en 1998 y el estallido de la burbuja de las puntocom en 2000. , y la crisis que siguió a los ataques al World Trade Center y al Pentágono en 2001. Con la ayuda de mis compañeros de equipo de Bridgewater, recogí libros de historia y periódicos viejos, y día a día estudié los eventos durante la Gran Depresión y la República de Weimar, comparando lo que sucedió entonces con lo que está sucediendo ahora. Este estudio confirmó aún más mis peores temores: lo que me parece inevitable es que un gran número de individuos, empresas y bancos enfrentarán serios problemas de deuda y que, como sucedió en 1930-1932, la Reserva Federal tendrá El impacto de la La crisis de la deuda no se puede aliviar recortando las tasas de interés.

Me preocupaba que pudiera estar equivocado, así que le pedí a otras personas inteligentes que encontraran fallas en mi punto de vista. También quería pedirles a los principales formuladores de políticas que revisaran mi pensamiento, tanto para ponerlo a prueba como para recordarles lo que vi, así que fui a Washington para hablar con personas del Departamento del Tesoro y la Casa Blanca. A pesar de su cortesía, lo que dije les pareció sensacional, especialmente porque todas las señales externas parecían ser que la economía estaba en auge. La gran mayoría lo descartó sin examinar profundamente nuestro razonamiento y cálculos, con una excepción: Ramson Beit Fahad, asistente adjunto de política interna del vicepresidente Dick Cheney. Revisó todos nuestros datos y estaba preocupado.

Debido a que vimos una cadena de eventos y no pudimos encontrar a nadie que pudiera refutar nuestra opinión, comenzamos a asignar las carteras de nuestros clientes de tal manera que, suponiendo que nuestras estimaciones fueran correctas, de alguna manera cubriríamos nuestras Posiciones para mantener suficiente potencial de ganancias y potencial de pérdida limitado; en caso de que nuestra estimación sea incorrecta, todavía tenemos un conjunto de planes de remediación disponibles. Si bien sentimos que estamos bien preparados, creemos que las predicciones tienen la misma probabilidad de ser incorrectas que correctas. Después de todo, si la economía global declinara bruscamente, aquellos que son inseguros se verían muy afectados, lo que sería terrible para todos.

Al igual que en 1982, los formuladores de políticas comenzaron a tomar más en serio nuestras opiniones a medida que las condiciones se deterioraban y los acontecimientos se acercaban cada vez más a nuestras proyecciones. Beit Fahad me invitó a encontrarme con él en la Casa Blanca. El presidente de la Reserva Federal de Nueva York, Tim Geithner, también pidió verme. Llevé a Bob, Greg y un joven analista, Bob Elliott, a un almuerzo con Geithner. Analizamos los datos frente a él, y su rostro literalmente se puso blanco. Me preguntó de dónde procedían los datos y le dije que todo era público, simplemente los agregamos y los miramos desde una perspectiva única.

Dos días después de la reunión con Geithner, Bear Stearns colapsó. Esto no preocupó demasiado al mercado ni a la mayoría de la gente, aunque presagiaba todo lo que estaba por venir. No fue hasta seis meses después, en septiembre de 2008, cuando Lehman Brothers colapsó, que todos los demás vieron las cosas con claridad. Para entonces, las fichas de dominó habían comenzado a caer muy rápido. Si bien fue imposible contener todo el daño, los formuladores de políticas, en particular el presidente de la Fed, Ben Bernanke, respondieron sabiamente, logrando "un desapalancamiento armonioso" (es decir, reduciendo la carga de la deuda de una manera que mantiene el crecimiento económico y la inflación baja).[5]

Para resumir, hemos protegido bien a nuestros clientes durante este período, predijimos la dirección del mercado y evitamos pérdidas. En 2008, nuestro fondo insignia ganó más del 14 %, mientras que muchos otros inversores perdieron más del 30 %. Estábamos preocupados por estar equivocados, por lo que cubrimos nuestras apuestas en lugar de poner con aire de suficiencia más fichas que habrían sido más rentables si no lo hubiéramos hecho. Pero no me arrepiento, porque he aprendido de experiencias pasadas que tales apuestas no son sabias. Aunque nos hubiera ido mejor si no hubiéramos puesto tanto esfuerzo en la cobertura, ciertamente no habríamos sobrevivido o mantenido nuestro éxito a largo plazo si hubiéramos abordado la inversión de esta manera desde el principio.

La crisis de la deuda de 2008 es similar a la crisis de la deuda de 1982. Han sucedido muchas cosas similares antes, y sucederán más en el futuro. Me gusta reflexionar sobre mis dolorosos errores y valorar los principios que de ellos se desprenden. Dentro de unos 25 años, o quién sabe cuándo, ocurrirá la próxima gran crisis, y si estos principios no están codificados correctamente en nuestras computadoras, puede tomarnos por sorpresa y causar mucho dolor.

ayudar a los tomadores de decisiones

Nuestros principios económicos y de mercado son muy diferentes de los de la mayoría de los demás y, por lo tanto, conducen a resultados diferentes. Explicaré estas diferencias en "Principios económicos y de inversión" en lugar de detallarlas aquí.

Como dijo Alan Greenspan, ex presidente de la Reserva Federal: "El modelo fracasó cuando más lo necesitábamos... Tres días antes (quebrara Lehman Brothers), JPMorgan Chase pensó que la economía estadounidense aceleraría el crecimiento, y el modelo de la Fed falló. El modelo de la Fed fracasó. El modelo del FMI fracasó... así que todo me hizo preguntarme, ¿qué está pasando aquí?" El presidente de la Fed de Nueva York, Bill Dudley, profundizó en el problema: los macroeconomistas observan las perspectivas económicas, el

crecimiento económico y la inflación... observan los principales modelos macro, generalmente no involucran al sector fiscal. No reconocen que el sector fiscal puede colapsar fundamentalmente, provocando el estímulo de la política monetaria. ser completamente ineficaz. Así que creo que la lección de esta crisis es que debemos hacer más para asegurarnos de que los financieros y los macroeconomistas mantengan un diálogo y construyan modelos más sólidos". Los que estamos en las finanzas vemos las cosas de una manera muy diferente a los economistas. Como resultado de nuestro éxito, los formuladores de políticas acuden a nosotros con más frecuencia, lo que ha aumentado considerablemente mis contactos con los formuladores de políticas económicas de alto nivel en los Estados Unidos y en todo el mundo. Para respetar la privacidad de nuestra conversación, no revelaré demasiado aquí. Solo quiero decir que estos formuladores de políticas han aumentado considerablemente su aceptación de la forma poco convencional de Bridgewater de ver la economía y los mercados, y su incapacidad para predecir y evitar crisis El pensamiento económico tradicional es más escéptico.

La mayor parte de la comunicación entre nosotros es unilateral. Por lo general, respondo sus preguntas sin preguntarles de una manera que los avergüence o los desaliente de responder por temor a revelar información confidencial. No juzgo a estos líderes cuando hablo con ellos, y no me importan sus ideologías específicas. Les hablo como un médico, solo queriendo crear los resultados más beneficiosos.

Querían mi ayuda porque mi perspectiva macroeconómica global como inversionista era muy diferente a la de ellos como formulador de políticas. Todos somos productos de nuestro entorno. Los inversores piensan por sí mismos, predicen cosas que aún no han sucedido y se arriesgan a invertir con dinero real. Y el entorno en el que operan los que toman las decisiones fomenta el consenso en lugar del desacuerdo, los capacita para reaccionar ante lo que ha sucedido y los capacita para negociar en lugar de asumir riesgos. Los inversores obtienen retroalimentación continua sobre la calidad de sus decisiones, mientras que los tomadores de decisiones no, lo que dificulta distinguir entre buenos y malos tomadores de decisiones. También tienen que desempeñar el papel de políticos. Incluso los formuladores de políticas más capaces deben desviar constantemente la atención de los problemas que están tratando para contrarrestar las objeciones planteadas por otros formuladores de políticas, a menudo en sistemas políticos disfuncionales.

A la larga, ningún sistema político es tan poderoso como una máquina económica (los políticos incompetentes son reemplazados, los sistemas políticos ineficaces son cambiados), pero en este momento, la interacción entre los dos es lo que impulsa el ciclo económico, y esta interacción a menudo tiene un desempeño inferior al esperado. .

obtener excelentes rendimientos

Nuestros rendimientos en 2010 fueron los más altos de la historia: casi el 45 % y el 28 % para los dos fondos "Pure Alpha", y casi el 18 % para el "All Weather Portfolio". Este historial es casi inigualable porque los sistemas que diseñamos para procesar y analizar información lo hacen muy bien. Estos sistemas son mucho más eficientes que usar solo nuestro cerebro. Sin ellos, tendríamos que administrar el dinero de la manera antigua y laboriosa: tratando de sopesar todos los mercados y factores que mueven el mercado en

nuestras cabezas y formar una cartera. De esa manera, tendríamos que contratar y administrar un montón de diferentes administradores de inversiones, y dado que no podemos confiar ciegamente en ellos, tendríamos que tratar de averiguar cómo toma decisiones cada uno, lo que significa observar sus operaciones y sus desempeño. razones, para formar expectativas razonables de su desempeño y para tratar con las diferencias individuales entre los individuos. ¿Por qué debería hacer esto? En mi opinión, esta forma de invertir y organizarse es tan anticuada como usar un mapa en lugar de un GPS (Global Positioning System). Por supuesto, construir nuestro sistema no fue fácil y nos llevó más de 30 años hacerlo.

Administrar demasiado dinero puede perjudicar el rendimiento porque un tamaño demasiado grande puede afectar la dirección del mercado, lo que hace que sea costoso abrir y cerrar posiciones. Después de lograr un rendimiento de más del 40% en 2010, tuvimos que considerar devolver mucho dinero a nuestros clientes, a pesar de que en realidad querían que nosotros administráramos más dinero. Hemos tenido cuidado de no crecer demasiado, no sea que nos quedemos sin agua.

Los clientes no quieren que les devolvamos su dinero, quieren que lo hagamos crecer. Entonces, tenemos que enfrentar un problema difícil: cómo maximizar la capacidad de producción sin comprometer el rendimiento. Esta es una situación que no hemos encontrado porque nunca hemos manejado tanto dinero. Rápidamente descubrimos que si modificábamos un poco nuestro enfoque y establecíamos un nuevo fondo que administraba dinero como Pure Alpha pero invertía solo en los mercados más líquidos, nuestros rendimientos esperados serían mucho más bajos. Se mantendrían iguales, mientras que el riesgo esperado (es decir, volatilidad del mercado) aumenta solo ligeramente.

Pusimos esta nueva idea en nuestras computadoras, la probamos para ver cómo funcionaba en todos los países, en todos los períodos de tiempo, y luego se la explicamos en detalle a los clientes para que pudieran entender la lógica detrás de ella. Por mucho que amo la inteligencia artificial y siempre me he beneficiado de ella, creo que solo un ser humano puede descubrir tal cosa y dejar que una computadora la ejecute. Es por esta razón que creo que las personas adecuadas, trabajando entre sí y con la computadora, son la clave del éxito.

A fines de 2010, lanzamos el "Mercado Primario Pure Alpha", en el que los clientes comprometieron $15 mil millones. Desde entonces, el rendimiento de este producto ha estado en línea con las expectativas, aproximadamente igual al del "alfa puro" (mejor, de hecho, pero solo ligeramente). Nuestros clientes están felices. De hecho, este nuevo producto fue tan popular que en 2011 tuvimos que impedir que aceptara nuevas inversiones.

Del detrás de cámaras al frente del escenario

El éxito es una espada de doble filo. Me di cuenta de esto después de que previmos la crisis financiera y Bridgewater y yo comenzamos a recibir la publicidad que no queríamos. Nuestro desempeño inusual, nuestra forma inusual de ver la economía y los mercados, y nuestra cultura inusual nos han mantenido en el centro de atención. Quiero permanecer fuera del centro de atención, así que evito tratar con los medios. Pero eso no ha impedido

que los medios de comunicación informen sobre mí y Bridgewater, a menudo de manera sensacionalista, retratándome como un hábil superhéroe inversor, el líder de un grupo herético, o ambas cosas.

Obtener mucha atención por tener éxito no es algo bueno. Los australianos llaman a esto "síndrome de la amapola alta": las amapolas más altas en un campo tienen más probabilidades de ser arrancadas. No me gusta estar tan centrado, y especialmente no me gusta la caracterización errónea de Bridgewater como una organización herética, porque no creo que nos ayude a reclutar buenas personas. Al mismo tiempo, me di cuenta de que debido a que no permitimos que los medios de comunicación vieran cómo funciona realmente Bridgewater, estas descripciones sensacionalistas eran inevitables.

Así que a fines de 2010 decidí publicar mis "principios", un manual que explica exactamente lo que estamos haciendo y por qué. Coloqué los "principios" en nuestro sitio web para que cualquier persona ajena a Bridgewater pueda leerlos y comprenderlos de forma gratuita.

No fue una decisión fácil, pero resultó ser buena. La mayoría de los lectores entendieron mi punto, y muchas personas fuera de Bridgewater se beneficiaron al leerlo. Más de 3 millones de personas han descargado los principios, y algunos incluso los han traducido a sus propios idiomas por cuenta propia. He recibido numerosas cartas de agradecimiento de personas que dicen que leer estos principios les ha cambiado la vida.

Planifique con anticipación para que Bridgewater siga funcionando sin mí

Desde muy joven aprendí haciendo. Persigo con avidez lo que quiero y trato de sobrevivir el mayor tiempo posible para aprender de mis errores y mejorar. Si mejoro lo suficientemente rápido como para que todo lo que haga tenga un flujo constante, puedo desarrollarlo y hacerlo perfecto. Siempre he confiado en mi capacidad para descubrir la verdad, y la necesidad de hacerlo me ha hecho mejorar con el tiempo. Así que me gusta contratar a personas que son como yo: aquellos que trabajan en un desafío, descubren cómo abordarlo y luego lo hacen. Creo que si tienen una personalidad sólida, sentido común y creatividad, y están motivados para luchar por nuestra misión compartida, mientras les permita la libertad de descubrir cómo tomar las decisiones correctas, encontrarán su camino. tener éxito. Sé que microgestionarlos, limitarlos, no va a funcionar porque ni a mí ni a ellos nos gusta. No puedo conseguir que desempeñen su papel si solo tomo las decisiones. Además, no me gusta trabajar con personas que necesitan mis órdenes.

Pero desde la década de 1990, me di cuenta de que la mayoría de las personas tienen algún bloqueo emocional que les impide ser honestos acerca de sus problemas y debilidades. Son reacios a enfrentar situaciones desconcertantes y desafíos difíciles, que a menudo hacen que las personas se sientan incómodas. Las personas con sentido común, creativas y proactivas en la búsqueda del cambio son raras. Casi todos necesitamos la ayuda de otros para llegar allí. Así que escribí mis principios y la lógica detrás de ellos y los compartí con otros. Espero que los que estén de acuerdo con estos principios los utilicen y los que no, los

discutan abiertamente. Sospecho que, con el tiempo, todos podemos llegar a un consenso sobre cómo responder a una situación determinada.

Si bien casi todos dentro de Bridgewater se apresuraron a estar de acuerdo con estos principios en pensamiento, muchos necesitaron trabajar para traducir esa comprensión en acciones prácticas. Esto se debe a que sus hábitos y barreras emocionales aún son más fuertes que la racionalidad. Nuestras cintas de entrenamiento y realidad virtual ayudaron mucho, pero no fue suficiente.

No importa cuánto esfuerzo pongamos en seleccionar nuevas personas y capacitarlas para trabajar en un entorno de mérito de ideas, siempre habrá muchas personas que se queden cortas. Mi enfoque es decidir rápidamente si despedir o ascender después de contratar, capacitar y evaluar, para que podamos identificar rápidamente a los recién llegados sobresalientes y eliminar a los recién llegados mediocres. Seguimos repitiendo este proceso hasta que el porcentaje de los realmente buenos es lo suficientemente alto para nuestras necesidades.

Pero para hacer eso, necesitamos personas que mantengan altos estándares y no duden en eliminar a los incompetentes. Muchos empleados nuevos (y algunos con más experiencia) aún se muestran reacios a profundizar en las habilidades y personalidades de diferentes personas, lo que puede estropear las cosas. No es fácil aprender a cortar el desorden rápidamente.

Por supuesto, la mayoría de las personas que vienen a Bridgewater son aventureras y saben en qué tipo de compañía se encuentran. Saben que existe una posibilidad mayor de lo normal de que sean incompetentes, pero aceptan el riesgo porque los aspectos positivos del éxito son enormes en comparación con los aspectos negativos de ser eliminados. En el peor de los casos, aprenden más sobre sí mismos, tienen una experiencia interesante y luego pueden intentar algo más; en el mejor de los casos, se unen a un gran equipo y logran grandes resultados.

Los nuevos empleados generalmente pasan por un período de ajuste de 18 a 24 meses antes de que puedan adaptarse realmente a la esencia de la cultura corporativa de Bridgewater: buscar la verdad y la transparencia, especialmente admitir sus propios errores y aprender la forma correcta de tratarlos. Pero algunas personas simplemente no pueden adaptarse todo el tiempo. Me dijeron que unirse a Bridgewater era un poco como unirse a un "Navy Seal" mental. Otros dicen que es como ir a la escuela para el autodescubrimiento. Quienes completaron la prueba informaron que el período de ajuste fue difícil pero también lleno de alegría, porque alcanzaron la grandeza y formaron relaciones extraordinarias. Aquellos que no puedan adaptarse o no estén dispuestos a adaptarse deben ser eliminados, que es la clave para mantener la excelencia de Bridgewater.

Durante mucho tiempo, fue mi responsabilidad construir esa cultura y mantenerla en un alto nivel. Pero en 2010, tenía 60 años y había estado al frente de Bridgewater durante 35 años. Aunque espero seguir estando en buena forma durante los próximos 10 años, también estoy preparado para dedicar mi energía a otras cosas. Si bien siempre me ha gustado navegar por el mercado, quería pasar más tiempo con mi familia y amigos, ayudar

a los legisladores, perseguir algunas pasiones crecientes (como la exploración oceánica y la filantropía) y lo que sea que me interese. Mi plan es renunciar como CEO y al mismo tiempo ayudar a mi sucesor como asesor y continuar con mi trabajo de gestión de inversiones, y el tiempo que ahorre al no hacer gestión me permitirá experimentar lo mejor que pueda sin dejar de ser capaz de La esencia de la vida.

Como cualquier organización, la clave del éxito de Bridgewater son las personas y la cultura. Aquellos que dirigen un negocio enfrentan una variedad de decisiones importantes todos los días. La forma en que elijan determinará la personalidad del negocio, la calidad de sus relaciones con el mundo exterior y sus resultados. Cuando tomo las decisiones, la mayoría de las decisiones importantes las tomo yo. Esas decisiones ahora serán tomadas por otros. Si bien tienen una cultura corporativa sólida y profunda y principios compartidos que han funcionado bien durante décadas, todo debe probarse.

[1] Llamo a este enfoque el "proceso de cinco pasos", que describo con más detalle a continuación.

[2] Describo con más detalle cómo usar los sistemas computarizados de toma de decisiones en "Aprender a tomar decisiones efectivas" en la sección "Principios para vivir".

[3] A medida que avanza la tecnología digital, seguimos innovando formas de grabar y distribuir este contenido.

[4] Encontrará referencias a los escritos de Robert Keegan, Edward Hess, Adam Grant en el texto.

[5] Las acciones del secretario del Tesoro, Hank Paulson, especialmente para inyectar fondos gubernamentales en bancos de importancia sistémica, también fueron críticas.

6
Devolviendo favores (2011-2015)

En mi opinión, la vida consta de tres etapas: en la primera etapa, dependemos de otras personas, aprendemos; en la segunda etapa, otros dependen de nosotros, trabajamos; en la tercera etapa, cuando los demás no están Cuando no estamos Ya no somos dependientes y ya no tenemos que trabajar, somos libres para experimentar la vida.

Empecé a hacer la transición de la segunda etapa a la tercera etapa. Lo que me apasiona, tanto intelectual como emocionalmente, es menos lograr el éxito por mí mismo que permitir que aquellos a quienes quiero tengan éxito sin mí.

Tengo dos trabajos en Bridgewater que deben descargarse gradualmente: uno es estar a cargo de la gestión de la empresa como director ejecutivo y el otro es estar a cargo de la gestión de inversiones como CIO. No voy a dejar de navegar por el mercado porque amo el deporte desde los 12 años y lo seguiré practicando hasta el día de mi muerte. Pero no quiero que yo haga estos dos trabajos, porque esto generará una especie de riesgo de "dependencia de las personas principales" para Bridgewater.

Mis compañeros y yo entendemos que la transición del liderazgo de la primera generación a la segunda generación en una organización dirigida por el fundador con una cultura única es difícil, especialmente si el líder ha existido durante mucho tiempo. La transición de Bill

Gates desde el cargo de director ejecutivo de Microsoft en 2008 es el ejemplo más reciente, pero hay muchos otros.

La pregunta más importante que me angustiaba era si debía dejar la gerencia por completo o seguir involucrado como consultor. Por un lado, pensé que era una buena idea salir directamente, ya que le daría al nuevo liderazgo la libertad de encontrar su camino hacia el éxito sin que yo mire. Mis amigos me instaron a hacer precisamente eso: "Declarar victoria", hacer las maletas y pasar a otras cosas. Pero no estoy seguro de que la transición sea fácil, porque no he experimentado nada como esto. La forma en que hago las cosas es prueba y error: cometo errores, descubro por qué están mal, creo nuevos principios y finalmente tengo éxito. Y creo que esta transformación debe ser tratada con la misma actitud. Tampoco creo que sea justo descargar mi pesada carga de trabajo en la persona que me sucederá como CEO. Conozco al sabio Lee Kuan Yew, fundador y líder de Singapur durante 41 años, renunció a su liderazgo para convertirse en ministro principal, y lo he visto funcionar bien. Por todas estas razones, he decidido continuar como consultor. Esto significa que o no digo nada o hablo el último, pero siempre estoy disponible para ofrecer consejos. Mis compañeros pensaron que era una buena idea.

Decidimos por unanimidad que debemos comenzar lo antes posible para que mis sucesores puedan ganar experiencia y podamos ajustar el proceso de transformación si es necesario. Debido a que sabemos tan poco acerca de tales transiciones, sabemos que se debe tener precaución. Estimamos que una transformación exitosa llevará varios años, tal vez dos o tres años, tal vez 10 años. Habiendo trabajado juntos durante muchos años, somos optimistas de que el marco de tiempo final será uno de los más cortos.

El 1 de enero de 2011, anuncié a toda la empresa que dejaría el cargo de director ejecutivo y que me reemplazarían Greg Jensen y David McCormick. El 1 de julio, pedí a Greg, David y el resto del comité de gestión que asumieran todas las responsabilidades de gestión. Al mismo tiempo, explicamos a todos los clientes el “plan de transformación hasta por 10 años”.

Conoce a los "Moldeadores"

Por supuesto, durante los siguientes 18 meses más o menos, el nuevo equipo de administración se abrió camino. Analizamos por qué, como un ingeniero analiza por qué una máquina no funciona de manera óptima para que pueda ser rediseñada para mejorar su rendimiento. Debido a que diferentes personalidades generan diferentes resultados, cada vez que construimos un equipo tratamos de "diseñar" la combinación adecuada de personas y personalidades para lograr nuestros objetivos. Así que miramos cómo mis características son diferentes de las de otras personas y descubrimos dónde están las deficiencias Llamamos a esta deficiencia "Ray Gap". Para ser claros, buscamos la "brecha de rayos" porque yo soy el que se va, y si Bob, David o Greg son los que van, también estamos buscando la brecha entre los demás y ellos.

Greg y David crearon un diario de mis diferentes responsabilidades y las diferencias en la calidad de cómo yo y ellos las realizamos. Todos coinciden en que esta disparidad se manifiesta en algo que llamamos "dar forma".

Para entender lo que quiero decir con "moldear" y "moldear", piense en Steve Jobs, quizás el moldeador más grande e icónico de nuestro tiempo, en términos de la escala de las cosas que dio forma a lo grande y exitoso. Un modelador desarrolla una visión única y digna, a menudo bajo el escepticismo y la oposición de los demás, y la hace realidad de formas hermosas. Utilizando productos bellamente diseñados, Jobs revolucionó la informática, la música, las comunicaciones, la animación y la fotografía, y creó las empresas más grandes y exitosas del mundo. También grandes modeladores del mundo de los negocios son Elon Musk (Tesla, SpaceX y SolarCity), Jeff Bezos (Amazon) y Reed Hastings (Netflix). En el ámbito filantrópico, los moldeadores en los que puedo pensar son Muhammad Yunus (Grameon Bank), Jeffrey Kanada (Children's Zone Harlem) y Wendy Kopp (Agencia sin fines de lucro "Teach for America"). El mundo político fue moldeado por Winston Churchill, el Dr. Martin Luther King Jr., Lee Kuan Yew y Deng Xiaoping. Bill Gates y Andrew Carnegie fueron moldeadores tanto de los negocios como de la filantropía. Mike Bloomberg es un moldeador en los negocios, la filantropía y la política. Einstein, Freud, Darwin y Newton fueron los grandes formadores de la ciencia. Cristo, Mahoma y Buda fueron moldeadores religiosos. Todos tenían visiones originales y las realizaron con éxito.

Estos son los modeladores más grandes, y he descubierto que hay modeladores grandes y pequeños. Probablemente todos conozcan a algunos moldeadores, tal vez los líderes de su empresa local, sin fines de lucro o comunitarios, aquellos que impulsan el cambio y crean organizaciones duraderas. Mi objetivo era identificar a los moldeadores del futuro de Bridgewater, tanto para ayudar a aquellos que me sucedan a hacer su trabajo como CEO, como para encontrar a los moldeadores externos y traerlos a Bridgewater.

Empecé a pensar en qué cualidades debería poseer un moldeador. Unos meses después, el 5 de octubre de 2011, falleció Steve Jobs. Escribí sobre él en The Daily Observer, una plataforma que rara vez uso para discutir cosas no relacionadas con la inversión. Lo hice porque lo admiraba, un hombre que podía pensar y actuar de maneras emocionantes y hermosas. Poco después, Walter Isaacson publicó su biografía de Jobs. Descubrí que Jobs y yo teníamos mucho en común, especialmente cuando vi que citaban a Jobs. No mucho después, CIO, una publicación muy conocida en el mundo de las inversiones, publicó un artículo titulado "¿Es Ray Dalio el Steve Jobs del mundo de las inversiones?" Este artículo destaca muchas cosas que tenemos en común, como el hecho de que Steve Jobs y yo comenzamos de la nada (él del garaje, yo del segundo dormitorio del apartamento), ambos creamos productos innovadores que remodelaron todo industria, y ambos formaron un estilo de gestión único. Bridgewater a menudo se conoce como la Apple de la inversión, pero para ser honesto, no creo que Bridgewater o yo podamos hacer frente a Apple y Jobs.

El libro de Isaacson y este artículo apuntan a otras similitudes en nuestros antecedentes, metas, formas de ser formados, etc., tales como: todos somos rebeldes, pensadores independientes que luchan sin descanso por la innovación y la excelencia; todos somos meditadores, deseosos de "hacer una marca en el universo"; ambos somos conocidos por ser duros con los demás. Por supuesto, también tenemos grandes diferencias. Cómo desearía que Jobs hubiera compartido los principios que usó para lograr sus objetivos en su vida.

No solo estoy interesado en Jobs y sus principios, quiero conocer las cualidades y principios de todos los moldeadores, para comprender mejor sus puntos en común y diferencias, y resumir la apariencia típica de un moldeador estándar. He estado dando sentido a todo de esta manera, por ejemplo, he realizado una investigación exhaustiva sobre recesiones históricas para poder dibujar una imagen atemporal de una recesión típica y comprender las diferencias entre las diferentes recesiones. Yo abordo todos los cambios económicos y de mercado de esta manera y tiendo a aplicarlo a casi todo porque me ayuda a entender cómo funcionan las cosas. Por lo tanto, también es razonable para mí tratar de comprender a los moldeadores de esta manera.

Así que comencé a hablar con Isaacson sobre las cualidades de Jobs y otros moldeadores, primero en privado en su oficina y luego en un foro público en Bridgewater. Debido a que Isaacson también escribió biografías de otros dos grandes modeladores, Albert Einstein y Ben Franklin, leí ambos libros y le pedí que contara sus historias para sacar una conclusión sobre su característica común.

Luego hablo con personas que conozco que son moldeadores probados como Bill Gates, Elon Musk, Reed Hastings, Muhammad Yunus, Jeffrey Kanada, Jack Dorsey (Twitter), David Kelly (Ideo) y más. Todos ellos idearon grandes conceptos, construyeron organizaciones para realizarlos y lo hicieron repetidamente durante un largo período de tiempo. Les pedí a cada uno que hiciera una autoevaluación de una hora para descubrir sus valores, habilidades y comportamientos. Aunque estas evaluaciones no son perfectas, también son invaluables. (De hecho, he estado ajustando y refinando estas evaluaciones para ayudarnos con nuestra contratación y administración.) Las respuestas de los Shapers a estas preguntas estandarizadas me dieron una visión objetiva y predecible de sus puntos en común y diferencias. Evidencia medida estadísticamente.

Resulta que tienen mucho en común. Son pensadores independientes que no permitirán que nada ni nadie se interponga en el camino para alcanzar objetivos audaces. En cuanto a cómo se deben hacer las cosas, tienen planes muy firmes en sus mentes y, al mismo tiempo, siempre están dispuestos a probar estos planes mentales y ajustar las prácticas en la realidad, para que el efecto de la planificación sea mejor. Ambos son extremadamente resistentes, porque su determinación para lograr sus sueños es más fuerte que el dolor que atraviesan para alcanzarlos. Quizás lo más intrigante es que tienen una visión más amplia del futuro que la mayoría, ya sea porque la tienen ellos mismos o porque son buenos para aprender de aquellos que pueden ver más. Pueden ver el panorama general y los pequeños detalles (y las capas intermedias) al mismo tiempo, y pueden sintetizar ideas resumidas en diferentes niveles que la mayoría de las personas normalmente no ven. Creatividad, sistema, realidad son todos en uno. Ambos son resueltos e iluminados. Lo más importante es que les apasiona lo que hacen, tienen intolerancia por los secuaces mediocres y quieren tener un impacto enorme y beneficioso en el mundo.

Tomemos a Elon Musk, por ejemplo. Cuando acaba de presentar su Tesla y me mostró su automóvil por primera vez, explicó tanto la llave del automóvil que abre la puerta como su gran idea sobre el futuro inminente de Tesla en el amplio futuro del transporte. mundo.

Luego le pregunté cómo se le ocurrió la idea de iniciar SpaceX y me llamó la atención la valentía de su respuesta.
Él respondió: "Durante mucho tiempo, siempre he sentido que una catástrofe a escala planetaria es inevitable, como una plaga o un meteorito que golpea la tierra, lo que requiere que los humanos busquen otro lugar para comenzar de nuevo, como Marte. Uno día I Revisando el sitio web de la NASA para ver cómo les va con sus planes de Marte, descubrí que ni siquiera tienen planes de ir a Marte en el corto plazo".
Continuó: "Después de vender PayPal con mis socios y ganar 180 millones de dólares, se me ocurrió que si compro algunos misiles balísticos intercontinentales de la Unión Soviética por 90 millones de dólares y envío uno a Marte, puedo inspirar a la gente a explorar Marte".
Le pregunté si tenía experiencia en cohetería y me dijo que no. "Empecé a leer sobre eso", dijo. Así es como los Moldeadores suelen pensar y comportarse.
A veces, la determinación extrema de perseguir objetivos puede hacer que los Moldeadores parezcan descuidados o indiferentes, y esto se refleja en los resultados de sus pruebas. No hay perfección en sus ojos. La brecha entre la realidad y el ideal les parece a la vez una tragedia y una fuente inagotable de motivación. Nadie puede interponerse en el camino de la búsqueda de sus objetivos. En esta autoevaluación, todos puntuaron bajo en un ítem: "Preocupación por los demás". Pero eso no significa que realmente no se preocupen por los demás.
Tomemos a Muhammad Yunus, por ejemplo. Gran filántropo, dedicó su vida a ayudar a los demás. Es pionero del concepto de microcrédito y microfinanzas, por lo que ganó el Premio Nobel de la Paz. También ganó la Medalla de Oro del Congreso, la Medalla Presidencial de la Libertad, el Premio de la Paz Gandhi y más. Pero también obtuvo una puntuación baja en "consideración por los demás". Jeffrey Kanada, que ha pasado la mayor parte de su vida adulta cuidando a todos los niños discapacitados en un barrio de 100 cuadras del distrito de Harlem de Nueva York, también obtuvo una puntuación baja en "consideración hacia los demás". Bill Gates, que gasta la mayor parte de su riqueza y energía en ahorrar y mejorar vidas, también obtuvo una puntuación baja en esta categoría. Está claro que Yunus, Kannada y Gates se preocupan mucho por los demás, pero todos obtuvieron una puntuación baja en la autoevaluación. ¿porqué es eso? Al hablar con ellos y pedirles que consideraran esos problemas nuevamente, quedó claro por qué: cuando se enfrentaban a la elección entre lograr sus objetivos o complacer a los demás (o no decepcionarlos), elegían alcanzar sus objetivos.
A través de este proceso de investigación, descubrí que existen distintos tipos de moldeadores. La diferencia más importante es si su configuración viene en forma de invención, gestión o ambas. Einstein, por ejemplo, se formó inventando, no administraba, mientras que Jack Welch (de General Electric) y Louis Gerstner [de International Business Machines (IBM)] eran excelentes gerentes y líderes, pero no tienen por qué serlo. tan creativo como Einstein. Personas como Jobs, Musk, Gates y Bezos son las personas más raras que pueden concebir varios inventos y administrar grandes organizaciones para hacer realidad estas visiones.

Mucha gente se parece mucho a los moldeadores, se les ocurren buenas ideas, las desarrollan hasta cierto punto y las venden por mucho dinero, pero no moldean por mucho tiempo. Hay muchos de estos tipos en Silicon Valley, tal vez deberían llamarse "inventores". También descubrí que algunos grandes líderes organizacionales no son moldeadores típicos, es decir, no presentan ideas originales ni las implementan, simplemente ingresan a las organizaciones existentes y las lideran bien. Solo los verdaderos modeladores pueden ir de éxito en éxito todo el tiempo y mantenerlo durante décadas, y eso es lo que quiero que Bridgewater incorpore.

Examinando a los moldeadores y reflexionando sobre mis propias cualidades, entiendo que las personas necesitan ver muchas cosas para ser particularmente exitosas, pero nadie puede ver el panorama, solo algunas personas ven un poco más. Las personas que tienen una perspectiva amplia y pueden comunicarse bien con otras personas inteligentes y comprender sus perspectivas diferentes y beneficiosas lo harán mejor.

Esta realización fue fundamental en la transformación de Bridgewater como resultado de mi salida de la gerencia. En el pasado, me encontraba con un problema, identificaba la causa y lo superaba a mi manera; ahora, alguien que piensa diferente a mí lo diagnosticará de manera diferente e ideará una solución diferente. Mi trabajo como consultor es ayudarlos a tener éxito en esto.

Este intento me recordó que hay muchas personas en el mundo, pero tipos finitos de personas, hay muchas situaciones, pero tipos finitos de situaciones. Por lo tanto, conseguir que las personas adecuadas se ocupen de la situación adecuada es la clave para resolver el problema.

Debido a que Gates dejó Microsoft en los últimos años y Jobs falleció en Apple, seguí de cerca a ambas compañías para ayudarme a preparar mejor a Bridgewater para continuar prosperando sin mí. Obviamente, la diferencia más llamativa entre Bridgewater y esas dos empresas es la cultura de Bridgewater: buscamos la verdad extrema, la transparencia extrema con la idea de mérito mérito, y ponemos sobre la mesa los problemas y las deficiencias para que podamos tratarlos directamente.

Sistematizar nuestra idea de meritocracia

Cuanto más estudio a las personas, más claro se vuelve que hay diferentes tipos de personas y que, aproximadamente, los mismos tipos de personas crean los mismos tipos de resultados en los mismos tipos de situaciones. En otras palabras, conocer la personalidad de una persona nos permite formar expectativas razonables sobre ella. Por lo tanto, sigo recopilando una gran cantidad de datos sobre personas con una motivación sin precedentes y creo un perfil de ellos para ayudar a Bridgewater a relacionar mejor a las personas con las responsabilidades. Avanzar en este trabajo sobre una base basada en evidencia fortalecerá la meritocracia de ideas, donde el trabajo de diferentes personas se adapta adecuadamente a sus fortalezas.

Si bien todo esto me parece claro y razonable, es mucho más difícil de implementar en la realidad. Aproximadamente un año después de que comenzara la transformación, descubrí que muchos gerentes nuevos (y algunos gerentes más senior) aún no podían detectar gradualmente los patrones de comportamiento de diferentes personas (en otras palabras,

no podían conectar los tipos de personas con los resultados). ellos crearon). No quieren hacer el esfuerzo de explorar las personalidades de diferentes personas, lo que dificulta las cosas.

Pero luego tuve un gran avance porque me di cuenta de que los desafíos que enfrentamos al tomar decisiones de gestión no existen en las decisiones de inversión. Descubrí que, al usar herramientas de análisis de big data y otros algoritmos, las computadoras pueden conectar personas y resultados de manera más efectiva que cualquiera de nosotros, al igual que las computadoras pueden ayudarnos a comprender los mercados. Los sistemas informáticos tampoco tienen sesgos de personalidad ni barreras emocionales que superar, por lo que las conclusiones basadas en datos extraídas por la computadora no ofenderán a los sujetos del análisis. De hecho, pueden examinar estos datos y algoritmos, hacer sus propias evaluaciones y sugerir cambios si así lo desean. Somos como científicos tratando de desarrollar pruebas y algoritmos para analizarnos objetivamente.

El 10 de noviembre de 2012, compartí mis pensamientos con la junta directiva en un correo electrónico. El asunto de este correo electrónico es: "La Salida: Sistematizar la Buena Gestión", y el contenido del correo electrónico es el siguiente:

Ahora, me parece claro que la parte de gestión de inversiones de Bridgewater seguirá funcionando bien, y la mayoría de las otras partes no funcionarán tan bien (si no cambiamos la forma en que operamos). La razón principal es que el proceso de toma de decisiones en la gestión de inversiones ya es muy sistemático, por lo que la gente no suele meter la pata (porque principalmente sigue las instrucciones del sistema), mientras que el resto de Bridgewater depende más de las personas y mucho la calidad de sus decisiones.

Considere cómo se tomarían las decisiones de inversión en Bridgewater si se hicieran de la misma manera que las decisiones de gestión (dependiendo de a quién contratemos y cómo trabajen juntos en sus respectivas formas). Eso sería un desastre.

Los programas de toma de decisiones de inversión funcionan bien porque un pequeño grupo de administradores de inversiones que crean estos sistemas ven las conclusiones del sistema y la lógica del sistema, mientras que nosotros simplemente sacamos nuestras propias conclusiones y exploramos la lógica por nuestra cuenta... las máquinas hacen más del trabajo, nos comunicamos con él de una manera de alta calidad... (al mismo tiempo) no necesitamos depender de personas que a menudo pueden cometer errores.

Piense en lo diferente que es en términos de gestión. En ese sentido, si bien tenemos principios, no tenemos un sistema de toma de decisiones.

En otras palabras, creo que los procedimientos de toma de decisiones de inversión son eficientes porque los principios de inversión están integrados en las reglas de decisión, las decisiones se toman mediante reglas y las personas las siguen; mientras que los procedimientos de toma de decisiones de gestión no son eficaces porque los principios de gestión no están integrados en las decisiones. reglas, las personas no pueden tomar decisiones de gestión basadas en ellas.

No tiene que ser de esta manera. (Con la ayuda de otros) configuré el sistema de inversión, también entiendo las decisiones de inversión y gestión, y estoy seguro de que las dos pueden ser lo mismo, la pregunta es solo si podemos hacerlo consistente lo antes posible, y cómo hacerlo.

Estoy trabajando con Greg (y otros) para construir estos sistemas de gestión, tal como solía trabajar con Greg y otros (Bob, etc.) para construir sistemas de inversión. Puedes ver nuestros logros, como cromos de béisbol, recolectores de puntos, botones de dolor, pruebas, instrucciones de trabajo, etc. Debido a que mi tiempo en esto es limitado, tenemos que movernos rápido. Al mismo tiempo, tendremos que librar una batalla desesperada, cuerpo a cuerpo, para eliminar a los incompetentes y traer o reutilizar a personas excelentes.

Uno de los beneficios de tomar decisiones como un algoritmo es que permite a las personas centrarse en la causa y el efecto y, al hacerlo, fomenta la verdadera meritocracia de las ideas. Cuando todos puedan ver los criterios utilizados por el algoritmo y participar en su formulación, todos estarán de acuerdo en que el sistema es justo y podrán estar seguros de que la computadora examinará la evidencia, evaluará correctamente a las personas y les asignará una autoridad razonable. Los algoritmos son esencialmente principios que operan de forma secuencial.

Aunque llevará mucho trabajo hacer que nuestro sistema de gestión sea tan automático como el sistema de inversión, algunas de las herramientas que hemos explorado, especialmente el colector de puntos (una aplicación que recopila información personal en tiempo real), se incluirán en el "Working Principios" detallado en), que ha provocado cambios increíbles en nuestra forma de trabajar.

Todas estas herramientas refuerzan los buenos hábitos, el buen pensamiento. Los buenos hábitos provienen de un pensamiento constante basado en principios, al igual que aprender a hablar un idioma. El buen pensamiento proviene de explorar la lógica detrás de los principios.

El objetivo final de todo esto es ayudar a aquellos que me importan a tener más éxito sin mí, lo cual se ha vuelto cada vez más urgente a medida que los hitos de la vida me recuerdan dónde estoy en mi vida. Por ejemplo, el 31 de mayo de 2013, me convertí en abuelo con el nacimiento de Christopher Dalio; perderá la vida. Al mismo tiempo, todavía me gusta jugar en el mercado y planeo continuar hasta el último momento de mi vida, lo que me da más ganas de acelerar la transición de la segunda etapa de mi vida a la tercera etapa.

Previendo la crisis de la deuda europea

A partir de 2010, mis colegas de Bridgewater y yo comenzamos a ver que surgía una crisis de deuda en Europa. Observamos cuántos bonos deben venderse y cuántos se comprarán para una variedad de países, y llegamos a la conclusión de que es posible que no se vendan bonos en muchos países del sur de Europa. La crisis resultante podría ser tan mala como la de 2008-2009, si no peor.

Como en 1980 y 2008, aunque nuestros cálculos apuntaban claramente a una crisis de deuda, sabía que podía estar equivocado. Si tengo razón, es un gran problema, así que quiero discutir lo que he observado con los principales responsables de la toma de decisiones, tanto para recordarles como para ver si lo ven diferente y corregirme. Al igual que el encuentro en Washington en 2008, lo que encontré fue que no dieron una explicación razonable, sino que solo objetaron. Solo que esta vez en Europa. La economía era estable en ese momento, y aunque sabía que no podía creer que duraría, la mayoría de las personas con las que hablé no querían escuchar mi razonamiento. Recuerdo haberme reunido con el jefe del Fondo Monetario Internacional en la calma que precede a la tormenta. Cuestionó mis conclusiones aparentemente extravagantes y no tenía interés en examinar mis datos.

Al igual que los políticos estadounidenses antes de 2008, los europeos no se sienten intimidados por cosas que no han experimentado. Debido a que la situación era buena y la escena que describí era peor que cualquier cosa que hubieran experimentado en su vida, sintieron que no se podía confiar en mis palabras. También carecen de una comprensión matizada de quiénes son los acreedores y los deudores, y cómo cambiará su capacidad para pedir prestado y prestar dinero a medida que cambien las condiciones del mercado. Su comprensión de cómo funcionan los mercados y las economías es tan simple como la de los académicos. Por ejemplo, los inversionistas les parecen algo llamado "el mercado", pero en realidad los inversionistas son una mezcla de diferentes personajes y sus comportamientos de compra y venta tienen razones especiales. Cuando los mercados tienen un desempeño deficiente, los formuladores de políticas esperan hacer algo para aumentar la confianza en el mercado, pensando que una vez que se construya la confianza, llegará el dinero y el problema desaparecerá. Lo que no ven es que los compradores específicos, confiados o no, no tienen suficiente dinero y préstamos para comprar todos los bonos que necesitan venderse.

Así como todos los cuerpos humanos funcionan esencialmente de la misma manera, las máquinas económicas de las naciones funcionan esencialmente de la misma manera. Así como no hay diferencias nacionales en las personas que contraen enfermedades, las enfermedades económicas no varían de un país a otro. Entonces, dado que los formuladores de políticas inicialmente se mostraron escépticos, adopté este enfoque para la conversación: Examinar la patología del caso actual. Diagnostico las enfermedades económicas que están experimentando y luego les muestro cómo se desarrollarán esos síntomas citando casos similares anteriores. Luego explico cuáles son los mejores tratamientos en las diferentes etapas de la enfermedad. Llevamos a cabo discusiones de alta calidad sobre los enlaces y la evidencia relevante de varios factores.

A pesar de mi éxito en ayudar a los políticos a ver las conexiones, operan dentro de un sistema de toma de decisiones políticas disfuncional. No solo tienen que decidir qué hacer como países individuales, sino que los 19 miembros de la zona euro deben estar de acuerdo entre sí para actuar y, en muchos casos, ninguno de ellos debe oponerse. No tienen un mecanismo claro para resolver sus diferencias en muchos temas, lo cual es un gran problema porque los conservadores económicos de Alemania se oponen a la respuesta

requerida (imprimir dinero). Por lo tanto, los líderes europeos aún se debaten entre prolongadas conversaciones a puerta cerrada en un momento en que la crisis se está deteriorando hacia un punto crítico. Tal lucha de poder pone a prueba los nervios de todos los involucrados. Estos hacedores de políticas han soportado más mal comportamiento en beneficio de las personas que representan de lo que puedo describir.

Por ejemplo, en enero de 2011 me reuní con Luis de Guindos. Hace unas semanas fue nombrado Ministro de Economía y Competitividad por el nuevo presidente de España. Lo conocí y admiré su franqueza, sabiduría y heroica voluntad de sacrificarse por el bien de este país. España acababa de sufrir un cambio de gobierno y su sector bancario estaba al borde del colapso. Pronto, los nuevos políticos de España tendrán que negociar con representantes del Fondo Monetario Internacional, la Unión Europea y el Banco Central Europeo (conocidos colectivamente como la Troika). Reuniéndose hasta altas horas de la madrugada, finalmente se les pidió que firmaran un acuerdo de préstamo que efectivamente entregaría el control del sistema bancario español a una "troika" a cambio del respaldo financiero que el país necesitaba desesperadamente.

Mi reunión con el Ministro de Guindos tuvo lugar temprano en la mañana después de la primera y más difícil ronda de negociaciones. Con los ojos inyectados en sangre pero una mente aguda, respondió con paciencia y franqueza a todas mis preguntas difíciles y compartió sus pensamientos sobre cómo España debería reformarse para hacer frente a los problemas. Durante los años siguientes, él y el gobierno español impulsaron estas controvertidas reformas frente a una considerable oposición. No ha recibido el crédito que merece, pero no le importa porque está contento de ver los resultados de lo que crea. En mi opinión, eso es lo que hacen los héroes.

Con el paso del tiempo, las naciones deudoras de Europa se hundieron cada vez más en la depresión. Esto llevó al presidente del Banco Central Europeo, Mario Draghi, a tomar la audaz decisión de comprar bonos en septiembre de 2012. La medida evitó una crisis de deuda que se avecinaba, salvó al euro y más tarde aportó una parte de los ingresos al BCE. Pero la medida no logró estimular de inmediato el crédito y el crecimiento económico en países que estaban en depresión. El BCE tiene la tarea de mantener la inflación en torno al 2%, pero la inflación está por debajo del objetivo y ha estado cayendo. Aunque el BCE ha hecho ofertas para prestar a los bancos en términos atractivos para abordar este problema, los bancos no han estado lo suficientemente motivados para aceptar estas ofertas para provocar el cambio. Creo que a menos que el BCE "imprima dinero" comprando más bonos e inyectando dinero en la economía, las cosas seguirán empeorando. Prepararme para la flexibilización cuantitativa me pareció la opción obvia y necesaria, así que llamé a Draghi y al Consejo de Gobierno del BCE para expresar mis preocupaciones.

Les dije en la reunión por qué esto no tendría el efecto de estimular la inflación (porque el impulsor del gasto del consumidor y la inflación es el nivel de gasto del consumidor, y el gasto del consumidor es la suma de dinero y crédito, no solo la cantidad de dinero) . Me he centrado en cómo funciona la máquina económica porque siento que si podemos ponernos de acuerdo sobre esto (y lo que es más importante, cómo comprar bonos para impulsar el flujo de dinero en la economía), podemos comprender mejor el impacto de esto. moverse

sobre la inflación y el crecimiento económico.El efecto de la velocidad está de acuerdo. En esa reunión, y en todas las reuniones similares, compartí nuestros cálculos y lo que pensé que eran relaciones causales importantes, para que juntos pudiéramos evaluar si mis conclusiones tenían sentido.

Uno de los principales obstáculos para tal acción es que no existe un mercado de bonos único que cubra toda la zona euro y el BCE, como la mayoría de los bancos centrales, no puede favorecer a una región o país. Dadas estas limitaciones, compartí mi teoría con ellos: el BCE podría comprar bonos de forma proporcional a cada estado miembro y, por lo tanto, podría llevar a cabo una expansión cuantitativa sin violar sus propias reglas, aunque Alemania no necesita ni quiere comprar la facilidad que conlleva. . (A la economía alemana le está yendo relativamente bien y las preocupaciones por la inflación están comenzando a aumentar).

Durante esos 18 meses, conocí a varios de los principales responsables de las políticas económicas de Europa, quizás el más importante de los cuales fue el ministro de Finanzas alemán, Wolfgang Schaeuble, un hombre que encontré extremadamente reflexivo y especialmente imparcial. También vi cómo funcionaba la política alemana y europea en su conjunto. [1] Después de que aumente la presión, el BCE tendrá que hacer lo que sea mejor para Europa, que es imprimir dinero y comprar bonos, como sugiero. Hacerlo está en línea con el mandato del BCE, y los países deudores del sur de Europa votaron a favor, por lo que creo que Alemania será la que salga votada y se enfrente a la elección de abandonar la zona del euro, y Alemania no lo hará. terminen haciéndolo porque los líderes alemanes están firmemente comprometidos a mantener la eurozona y la membresía de Alemania.

Draghi finalmente anunció la medida en enero de 2015. Esto tuvo un efecto enorme y también creó un precedente que permitiría al BCE realizar más flexibilización cuantitativa en el futuro si fuera necesario. La reacción del mercado fue positiva: las acciones europeas subieron un 1,5 % el día del anuncio de Draghi, los rendimientos de los bonos gubernamentales de las principales economías europeas cayeron y el euro cayó un 2 % frente al dólar (lo que ayudó a estimular la economía). Durante los meses siguientes, el mercado mantuvo la misma tendencia, dinamizando las economías europeas, apoyando mayores tasas de crecimiento y revirtiendo la tendencia a la baja de la inflación.

La decisión del BCE fue claramente la correcta, y las razones son relativamente fáciles de entender. Pero viendo lo controvertido que fue este movimiento en primer lugar, se me ocurrió que el mundo necesita una explicación simple de cómo funciona la máquina económica, porque si todos entendieran la mecánica básica, los tomadores de decisiones económicas podrían hacerlo de una manera mucho más fácil. manera más rápida Haz lo correcto y preocúpate menos por el futuro. Esto me impulsó a hacer un video de 30 minutos: "Cómo funciona la máquina económica", que se lanzó en 2013. Además de explicar cómo funciona la economía, proporciona un modelo para ayudar a las personas a evaluar el estado de la economía de su país y guiarlos sobre qué hacer y qué esperar durante una crisis. Este video ha superado con creces mis expectativas, con más de 5 millones de visitas en 8 idiomas. Muchos legisladores me han dicho en privado que el video

también los ayuda a comprender la economía, administrar sus relaciones con los votantes y encontrar una mejor manera de avanzar. Estoy muy satisfecho con eso.

En el proceso de tratar con los responsables políticos de muchos países, he aprendido mucho sobre cómo funcionan realmente las relaciones internacionales. Esto es muy diferente de lo que la mayoría de la gente imagina. Los estados se comportan de una manera más egoísta y menos reflexiva de lo que la mayoría consideraría razonable para los individuos. Cuando las naciones negocian entre sí, a menudo actúan como rivales en un juego de ajedrez o comerciantes en un mercado callejero, donde el único objetivo es maximizar sus propios intereses. Los líderes inteligentes conocen sus propias debilidades, explotan las de los demás y esperan que los líderes de otros países hagan lo mismo.

La mayoría de las personas, que no han tenido contacto directo con los líderes de su propio país y de otros, forman sus opiniones sobre la base de lo que han aprendido de los medios de comunicación y, por lo tanto, se vuelven muy ingenuas y tienen puntos de vista injustificadamente intolerantes. Esto se debe a que las historias dramáticas y los rumores atraen a más lectores y audiencias que los análisis desapasionados. Y, en algunos casos, los "periodistas" también tienen su propia ideología que impulsar. Como resultado, la mayoría de las personas que ven el mundo a través del prisma de los medios prefieren distinguir entre los buenos y los malos, en lugar de mirar los intereses creados y el poder relativo de las partes, y cómo interactúan estos factores. Por ejemplo, si un informe le dice a la gente cuán moral es su propio país y cuán inmoral es un país enemigo, la gente tiende a aceptarlo, cuando la mayoría de las veces estos países tienen intereses diferentes y tratan de maximizar sus intereses. El mejor comportamiento que uno puede esperar proviene de los líderes que pueden sopesar los beneficios de la cooperación y tener una visión lo suficientemente amplia como para ver que los regalos que dan este año podrían dar sus frutos en el futuro.

Los conflictos antes mencionados entre intereses creados no solo ocurren a nivel internacional, sino que también existen conflictos tan desagradables dentro de los países. Si bien la mayoría de los formuladores de políticas piensan que son sinceros y actúan en el mejor interés de todos, muy pocos realmente lo hacen. Más a menudo, actúan a favor de los intereses de sus electores. Por ejemplo, un representante de personas con altos ingresos puede decir que las tasas impositivas altas sofocarán el crecimiento económico, mientras que un representante de personas con bajos ingresos puede decir lo contrario. No es fácil lograr que todos traten de ser objetivos sobre el panorama completo, y mucho menos actuar de una manera que sea de interés general.

Aún así, respeto a la mayoría de los que toman decisiones con los que trato y siento pena por su terrible situación. La mayoría de ellos son personas con muchos principios, pero se ven obligados a trabajar en un entorno sin principios. Incluso en el mejor de los entornos, el trabajo de los formuladores de políticas es desafiante y, durante una crisis, les resulta casi imposible tomar decisiones racionales. La política da miedo, y las distorsiones de los medios e incluso las noticias falsas flagrantes pueden empeorar las cosas. Muchos de los políticos que conocí, como Draghi, De Guindos, Schaeuble, Bernanke, Geithner y Summers, fueron verdaderos héroes porque pusieron a los demás y las cargas sobre ellos. Misión por

encima del ego. Desafortunadamente, la mayoría de los tomadores de decisiones ingresan a sus carreras de manera idealista y se van desilusionados.

He tenido la suerte de haber sido enseñado por algunos de estos héroes, y espero haberlos ayudado, uno de los cuales es Wang Qishan de China, quien ha sido una fuerza formidable para el progreso durante décadas. Debido al espacio limitado de este libro, no puedo describir en detalle qué tipo de persona es y su camino hacia el máximo liderazgo de China. En resumen, Wang Qishan es un historiador, un pensador de alto nivel y una persona muy pragmática. Es extremadamente inteligente y extremadamente práctico, y conozco muy pocas personas que sean así. Uno de los moldeadores más importantes de la economía de China durante décadas y responsable de erradicar la corrupción, es considerado un hombre de la mayor seriedad y confiabilidad.

Cada vez que voy a China, hablo con Wang Qishan durante 60-90 minutos. Discutimos el estado del mundo, cómo la situación actual se relaciona con miles de años de historia humana y la naturaleza inmutable de la humanidad. También discutimos muchos otros temas, desde física hasta inteligencia artificial. Todos estamos extremadamente interesados en saber por qué casi todo sucede repetidamente, los impulsores detrás de estos patrones y qué principios funcionan y cuáles no al tratar con ellos.

Le di a Wang Qishan una copia del gran libro "El héroe de las mil caras" de Joseph Campbell, porque es un héroe típico y pensé que este libro podría serle útil. También le di otros dos libros, "The Lessons of History", escrito por Will Durant y su esposa Ariel, un libro de 104 páginas que destila las principales fuerzas que atraviesan la historia; Ben es The River of Genes del perspicaz Richard Dawkins, que explica la mecánica de la evolución. Wang Qishan me dio una copia del libro clásico de Georgi Plekhanov "Sobre el papel del individuo en la historia". Todos estos libros muestran cómo han sucedido las mismas cosas una y otra vez a lo largo de la historia.

La mayoría de mis conversaciones con Wang Qishan fueron sobre un nivel de principios. Vio el ritmo de la historia y puso los temas específicos que discutimos dentro del marco general. "Lo difícil de lograr tiene un atractivo para el héroe", me dijo una vez. "El que es capaz está preparado para el peligro. Es un tonto el que está a salvo. Si los conflictos se resolvieran antes de que se agudizaran, habría ningún conflicto en el mundo". Hay héroes". Su consejo me ayudó a planificar el futuro de Bridgewater. Por ejemplo, cuando le pregunté sobre los controles y equilibrios de poder, usó el ejemplo del derrocamiento del Senado romano y la República por parte de Julio César para ilustrar cuán importante era garantizar que el poder de ninguna persona pudiera anular el sistema. Tomé en serio su consejo cuando me dispuse a mejorar el modelo de gobierno de Bridgewater.

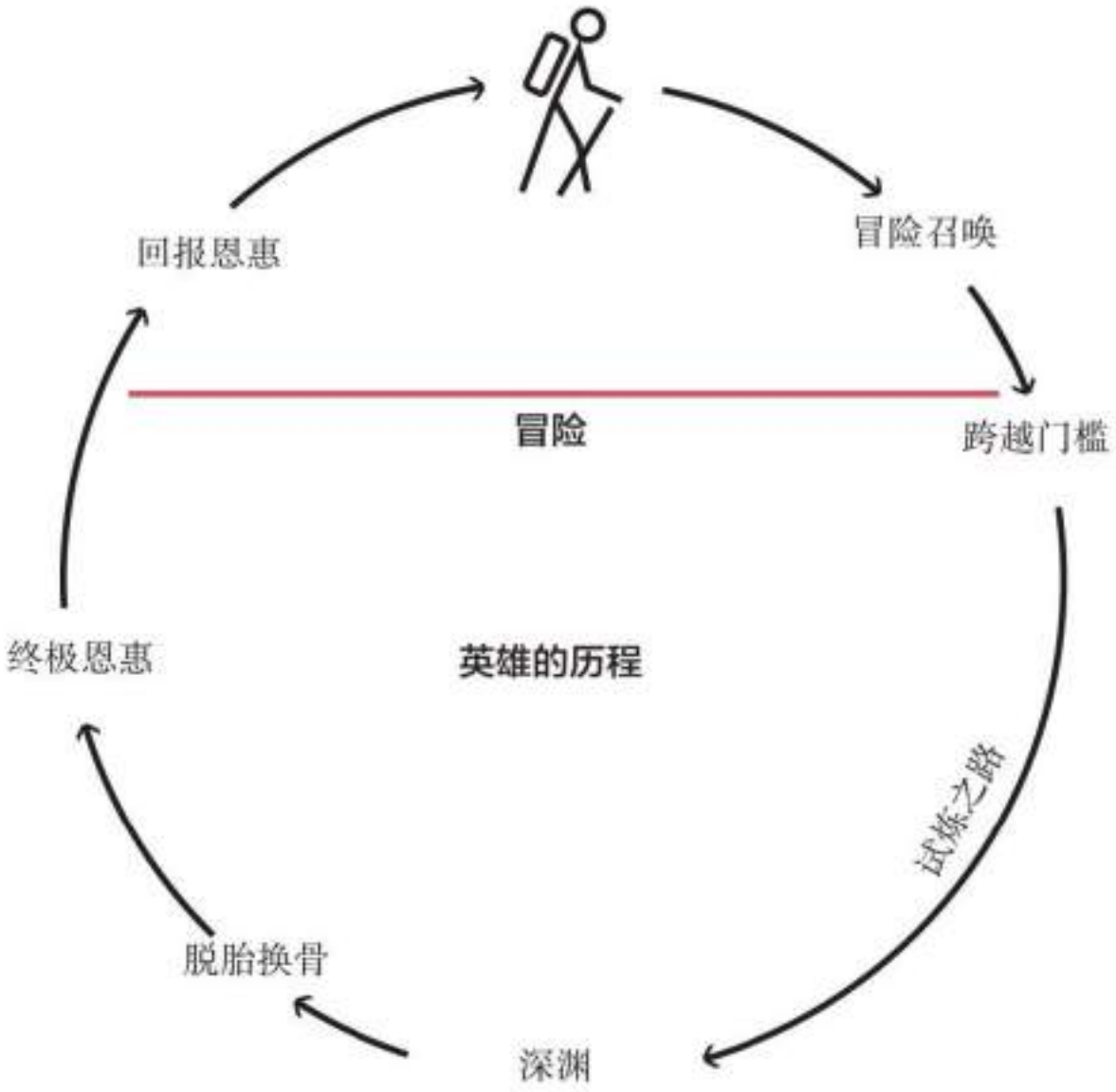
Cada vez que hablo con Wang Qishan, siento que estoy más cerca de descifrar el código unificado que se esconde detrás de las leyes del universo. Utiliza su perspectiva eterna para examinar el presente y los futuros posibles con mayor claridad.

Es maravilloso estar rodeado de gente como esta, especialmente pensando que yo también podría ayudarlos.

devolver el favor

El héroe de las mil caras de Joseph Campbell es un libro que le envié a Qishan Wang y a muchos otros héroes que conozco. Este libro me lo presentó en 2014 mi hijo Paul. Aunque había visto a Campbell en la televisión hace casi 30 años y me impresionó, no había leído su libro. En este libro, Campbell examina muchos "héroes" en diferentes culturas, tanto reales como míticas, y describe sus típicos cursos de vida. La descripción de Campbell de cómo los héroes se convierten en héroes encaja con mi forma de pensar acerca de los moldeadores. El libro también me dio una gran perspectiva de los héroes que conocí, así como los patrones de mi propia vida.

En opinión de Campbell, un "héroe" es una persona perfecta que siempre hace las cosas bien. Más que eso, el héroe se caracteriza por la capacidad de "descubrir, lograr (o hacer) algo fuera del ámbito normal de logro" y "dedicar su vida a algo superior o fuera de sí mismo". He conocido a muchas personas así en mi vida. La parte más interesante del libro de Campbell es la historia de cómo los héroes emprendieron este camino. Los héroes no son héroes desde el principio, se convierten en héroes a través de una serie de pasos entrelazados. La imagen de la derecha muestra un viaje típico de un héroe.



Fuente: Joseph Campbell, The Hero with a Thousand Faces (New World Library Publishing Company), utilizado con permiso de la Fundación Joseph Campbell (2008)

Por lo general, comienzan viviendo una vida ordinaria en un mundo ordinario, luego son llamados por una "llamada a la aventura". Esto los lleva por un "camino de pruebas" lleno de batallas, tentaciones, victorias y fracasos. En el camino son ayudados por otros, generalmente aquellos que han ido más lejos y se han convertido en mentores, aunque algunos que no han ido lo suficientemente lejos también pueden ayudar de diferentes maneras. También conocen aliados y enemigos y aprenden a luchar, a menudo de formas poco convencionales. Encontrarán varias tentaciones en el camino y tendrán conflictos con sus mayores y las generaciones más jóvenes, y también lograrán la reconciliación. Debido a una gran determinación para lograr sus objetivos, pueden superar su miedo a luchar. Las batallas que los ponen a prueba y les enseñan, así como los obsequios de otros (como los consejos) pueden otorgarles "poderes especiales" (es decir, habilidades). Con el tiempo,

tienen éxito y fracasan, pero a medida que se fortalecen y perseveran en su búsqueda de más, tienen más éxito y fracasan menos, y esto les trae batallas más grandes y desafiantes.
Los héroes siempre experimentarán al menos una falla catastrófica (lo que Campbell llama "el abismo" o "ser devorado por una ballena") que pondrá a prueba su resistencia para regresar y luchar con mayor determinación y mayor ingenio. Si pueden hacer esto, sufrirán una transformación ("renacimiento"). Experimentarán el miedo que los protege sin privarlos de la agresividad que los impulsa hacia adelante. La victoria eventualmente traerá recompensas. Aunque los héroes no lo saben en la batalla, sus mayores recompensas son lo que Campbell llama "favores", los secretos del éxito que el héroe descubre en el camino.
Más adelante en la vida, ganar más batallas y obtener más recompensas no suele ser lo más emocionante para los héroes, y les preocupa más cómo transmitir su experiencia a los demás, que es lo que Campbell llama "devolver favores". Cuando se hace la venganza, el héroe es libre para vivir y luego libre para morir, o para mí, la transición de la segunda fase de la vida a la tercera. (En la tercera etapa, el héroe es libre de disfrutar la vida hasta el final de su vida).
Al leer el trabajo de Campbell, descubrí que los héroes son tan grandes o pequeños como los moldeadores, que son personas reales y que todos conocemos a algunos héroes. También descubrí que los héroes no tienen una navegación tan tranquila como la gente suele decir, pasan por muchos contratiempos e incluso después de las victorias, muchos héroes son atacados, insultados o asesinados. De hecho, ser un héroe puede no ser una elección racional. Pero puedo ver y conocer cierto tipo de persona que elige el camino del héroe y sigue adelante.
Si bien la descripción de Campbell del viaje del héroe resume mi viaje y los viajes de muchas de las personas que he descrito como moldeadores, no me llamaría a mí mismo un "héroe" y ciertamente no me compararía con los descritos por Campbell. un par [2] Pero conocer el viaje del héroe realmente me ha ayudado a ver con una claridad increíble a dónde he llegado en mi propio viaje y qué hacer a continuación. La parte de "Devolver el favor" del libro de Campbell me hizo sentir que tenía una conexión comprensiva con Campbell, como si Campbell supiera exactamente con qué problema estaba lidiando. Con la iluminación de este libro, puedo ver que mi vida terminará en un tiempo relativamente corto, y que lo que dejaré en el mundo puede ser más importante y duradero, afectando a muchas personas, y no solo a mis colegas en Bridgewater y a mi familia. Me dejó claro que necesitaba transmitir cosas que podrían ayudar a otros después de mi muerte, sobre todo los principios de este libro, pero también mi dinero.
Como dice el refrán, "no puedes quitarlo todo", ahora necesito pensar en quién merece qué, no solo por mi edad y el tiempo que me toma hacerlo bien, sino por mi intuición. La gama de personas y cosas que me importaban se expandió con el tiempo, cuando era más joven era solo yo, como padre me preocupaba por mí y mi familia, a medida que maduré me preocupé por mi comunidad y ahora me preocupo por esta gente fuera de la comunidad y de la sociedad en su conjunto.

trabajar duro para la caridad

Mi primer contacto con la "caridad"[3] Fue a fines de la década de 1990, cuando tenía casi 50 años. Matthew tenía 16 años en ese momento, hablaba mandarín y era voluntario en un orfanato chino. Allí, aprendió que un procedimiento quirúrgico de $500 podría salvar la vida de alguien o mejorarla dramáticamente. Mi amigo y yo le pagamos para ayudar. Luego, mi amigo Paul Tudor Jones le enseñó a Matthew cómo crear un fondo 501(c)(3), y en 2000, cuando era estudiante de secundaria, Matthew creó China Care Foundation. Matthew llevó a su familia a visitar el orfanato, lo que nos permitió tener un contacto cercano con estos niños con necesidades especiales y gustarles. También vemos a Matthew sopesar dolorosamente las compensaciones porque el dinero no es suficiente para salvar a todos. Piénsalo, podemos elegir salir de fiesta o podemos elegir salvar la vida de un niño. Esta es en realidad una elección que a menudo enfrentamos. Esta experiencia nos llevó a involucrarnos más en la filantropía, por lo que en 2003 creamos nuestro propio fondo para brindar apoyo de manera organizada. Queríamos hacer filantropía juntos como un evento familiar y resultó ser muy efectivo.

Descubrir la mejor manera de regalar dinero es tan complicado como descubrir cómo ganar dinero. Aunque ahora estamos mucho mejor informados que cuando comenzamos, todavía nos resulta difícil tomar las mejores decisiones, por lo que mi familia y yo todavía estamos aprendiendo con la práctica. Daré algunos ejemplos de temas en los que hemos estado pensando y cómo han cambiado las percepciones sobre ellos. La primera pregunta es: cuánto dinero se debe dejar a la familia y cuánto se debe donar a personas y causas más lejanas pero con necesidades más apremiantes.

Mucho antes de tener mucho dinero, decidí que todo lo que quería era que mis hijos tuvieran suficiente dinero para una atención médica y educación de calidad, y un capital inicial para apoyar sus propias carreras. Mi propio viaje de vida hecho a mí mismo ha influido en mi percepción. Esta experiencia me enseñó a luchar duro y me hizo fuerte. Espero que lo mismo suceda con las personas que amo. Entonces, cuando gané mucho dinero, decidí donar algo a otros.

A medida que adquirimos experiencia en muchas áreas del trabajo filantrópico, me di cuenta de que es imposible tener suficiente dinero para ayudar en todo lo que nos importa. Además, después de que nació mi primer nieto, comencé a pensar en cuántas generaciones pasar la propiedad para protegerlos. Lo que descubrí al hablar con personas en situaciones similares es que incluso las personas más ricas no sienten que tienen suficiente dinero para hacer todas las cosas que quieren hacer. Así que investigué cómo otras familias abordaron el problema: cuánto conservar para la familia, cuánto donar y con qué rapidez. Aunque nuestra familia aún no ha tomado decisiones definitivas sobre estos temas, sé que personalmente estoy dispuesto a dar más de la mitad de mi dinero a otras personas.

Otra gran pregunta es a qué causas debemos donar. A Barbara siempre le ha apasionado ayudar a los estudiantes de las escuelas públicas más pobres de Connecticut, especialmente a aquellos que están "desconectados y no registrados".[4] Un estudio que ella financió mostró que el 22% de los estudiantes de secundaria se encontraban en cualquiera de las dos condiciones, lo que es extremadamente preocupante porque la mayoría de ellos probablemente vivirán vidas miserables cuando sean adultos, convirtiéndose en una carga

para la sociedad en lugar de un contribuyente entusiasta. Bárbara tiene muchas conexiones directas con estos niños y sus maestros, por lo que comprende sus necesidades. Cuando supo que 10.000 de estos estudiantes no tenían abrigos de invierno, se sintió obligada a proporcionarlos. Lo que me dijo me sorprendió. En tal "tierra de oportunidades", ¿cómo puede haber tal escasez de comida y ropa? Todos los miembros de mi familia creen que la igualdad de oportunidades, uno de los derechos humanos más básicos, significa igualdad de oportunidades en la educación, que es sumamente desigual en los Estados Unidos. Mejorar la educación por medios distintos a la inversión puede tener enormes costos económicos (en forma de delincuencia y encarcelamiento) y costos sociales. Si bien estábamos motivados para ayudar, también descubrimos que, dada la magnitud del problema, era difícil que nosotros solos tuviéramos un impacto notable.

Me encanta la naturaleza, especialmente el océano. El océano es el activo más importante del mundo, cubriendo el 72% de la superficie de la Tierra y el 99% del área de soporte vital en la Tierra. Apoyo apasionadamente a los científicos que exploran el océano y los medios que muestran el maravilloso entorno marino. Tengo la misión de demostrar que la exploración de los océanos es más importante e inspiradora que la exploración del cielo, para que más personas puedan apoyar las causas de los océanos y hacer que los océanos se gestionen mejor. Lo que me hace aún más feliz es que mi hijo Mark es un cineasta de vida silvestre y comparte mi pasión por la naturaleza, por lo que perseguimos este sueño juntos.

La pasión de Matthew es llevar tecnología informática económica y eficiente al mundo en desarrollo para expandir y mejorar la educación y la atención médica. Paul es un apasionado de la salud mental y su esposa lucha contra el cambio climático. DeWine ahora está más enfocado en su carrera que en su caridad, pero su esposa se preocupa por el bienestar de los animales. Nuestra familia aún apoya a niños chinos con necesidades especiales y financia el Instituto de Filantropía de China, que enseña las mejores prácticas filantrópicas a los practicantes de filantropía chinos. También apoyamos la enseñanza de la meditación para niños estresados y veteranos con PTSD, investigaciones de cardiología de vanguardia, microfinanzas y otras causas sociales, y más.

Vemos las donaciones como inversiones y queremos asegurarnos de que el dinero genere un alto rendimiento filantrópico. Entonces, otra gran pregunta con la que debemos luchar es cómo medir esos retornos. Medir la eficiencia del negocio es mucho más simple, solo reste los costos de los ingresos. Dada la dificultad de medir, hemos desarrollado el hábito de priorizar el apoyo a causas sociales sostenibles. Sin embargo, también veo muchas inversiones filantrópicas que generan beneficios tanto económicos como sociales, y me duele que nuestra sociedad pierda estas oportunidades de inversión.

Otro tema que consideramos es qué tan grande debe ser nuestra organización benéfica y qué tipo de mecanismo de gestión debe implementarse para garantizar la alta calidad de la toma de decisiones benéficas. Ante estos problemas, mi enfoque es el mismo que está escrito en "Principios de trabajo": establecer principios y políticas formales para nuestra toma de decisiones. Por ejemplo, dado que nos inundaron las solicitudes de ayuda y no teníamos tiempo para responder, instituí una política de no responder a las solicitudes no solicitadas para que el personal tuviera tiempo de afinar las áreas en las que queríamos

enfocarnos. Estamos mejorando constantemente todos nuestros principios y políticas, y he soñado con tener un proceso formal de toma de decisiones para el trabajo de caridad, pero en este momento no tengo tiempo para hacerlo.
Como habrá adivinado, también buscamos el consejo de las personas más respetadas y experimentadas. Nos inspiramos en la iniciativa Giving Pledge de Bill Gates, Melinda Gates y Warren Buffett, así como en otras personas que conocimos en la iniciativa. Muhammad Yunus, Paul Jones, Jeff Skoll, gente de "Omidyar Network" (un grupo de inversión filantrópica que se enfoca en la filantropía de riesgo), TED (una organización privada sin fines de lucro en los Estados Unidos) La gente también nos ha ayudado mucho. Lo más importante que aprendimos fue que, si bien hay muchas formas incorrectas de hacer filantropía, no existe una forma correcta.
Donar el dinero que he ganado en mi vida y hacerlo bien es una alegría, un reto y lo que debo hacer en esta etapa de mi vida.

40.º aniversario de Bridgewater

En junio de 2015, Bridgewater celebró su 40 aniversario y celebramos este increíble hito con una gran fiesta. Tenemos buenas razones para celebrar, porque en la mayoría de los casos somos la empresa más exitosa en nuestra industria.[5] Todas las figuras clave que han estado involucradas en el desarrollo de Bridgewater durante 40 años desde el principio hasta el final hablaron en la reunión. Cada uno relató cómo vieron el desarrollo de Bridgewater: algunas cosas cambiaron gradualmente, otras permanecieron igual y, lo que es más importante, nuestra cultura: nuestra búsqueda del trabajo y el respeto a través de una búsqueda extrema de la verdad y una transparencia extrema entre nosotros.Excelencia en dos aspectos de las relaciones humanas. Recuerdan cómo, de maneras únicas, seguimos probando cosas nuevas, fallando, aprendiendo de ellas, mejorando, intentándolo nuevamente e iterando, creando un ciclo virtuoso y positivo. Cuando sea mi turno de hablar, quiero expresar lo que he estado tratando de darle a la gente de Bridgewater y lo que quiero que tengan en el futuro sin mí:
Una comunidad en la que siempre tienes tanto el derecho como la obligación de entender las cosas, un proceso en el que progresas a través de tus desacuerdos, una meritocracia de ideas real y que funciona bien. Quiero que pienses en lugar de seguir, y que te des cuenta de que puedes estar equivocado y que tienes defectos; quiero ayudarte a obtener la mejor respuesta posible, aunque no creas que es la mejor respuesta. Quiero darte mentes extremadamente abiertas y méritos creativos que te permitan no aprender de los demás, sino ponerte en contacto con las personas más sabias del mundo para que te ayuden a tomar las mejores decisiones para ti y para la sociedad. Quiero ayudarlos a todos a trabajar duro, seguir mejorando y darse cuenta del mayor valor de la vida.
Aunque todavía quedaba mucho trabajo importante por hacer, en ese momento sentí que mi salida gradual era un maravilloso regalo de la empresa. Y lo difícil que será el próximo año, no lo sabía en ese momento.
[1] La política alemana, como todos los países, tiene fuerzas políticas que se oponen y luchan entre sí, y la toma de decisiones se basa tanto en el poder como en la consulta. Así

que la gente necesita saber quién tiene qué poder y quién está dispuesto a negociar sobre qué. Alemania es diferente en que presta mucha atención a los tecnicismos de la ley.

[2] Quiero dejar en claro que no creo que los "héroes" o "moldeadores" sean mejores personas, en mejores caminos en la vida. Es perfectamente comprensible si una persona no quiere tomar ese camino. Creo que lo más importante es que una persona conozca su propia naturaleza y se comporte de acuerdo con ella.

[3] No creo que la palabra "filantropía" capte con precisión lo que hacemos. Ayudamos a aquellos que nos importan a salir de problemas porque obtenemos el mismo placer de ayudar a un amigo. En mi opinión, la palabra "caridad" parece demasiado formal. Por ejemplo, la forma en que algunas personas juzgan la caridad es para ver si cumple con las leyes fiscales para la caridad. Y cuando hacemos caridad, solo nos enfocamos en aquellas personas y cosas a las que estamos dispuestos a ayudar.

[4] "Sin participación" significa asistir a la escuela pero no estudiar seriamente, y "sin registro" significa no asistir a la escuela ni ser perdido por el sistema de registro.

[5] En enero de 2015, lanzamos nuestro primer producto nuevo en más de una década, un fondo llamado Optimal Portfolio. Combina "alfa" y "beta" y es ideal para un entorno macro global con tasas de interés cercanas a cero. Fue un gran éxito, el más grande en la historia de la industria de fondos de cobertura.

7

Último año y mayor desafío (2016-2017)

Mucho antes del 40.° aniversario, teníamos claro que la transición no iba tan bien como esperábamos, y nos tomó por sorpresa una explosión concentrada de nuestros problemas en los meses posteriores al aniversario. Si bien el brazo de inversión de Bridgewater está en su punto más alto, otras áreas como la tecnología y el reclutamiento están retrocediendo.

Ya no soy el CEO, así que no es lo mío dirigir la empresa. Como presidente, es mi trabajo supervisar a los directores ejecutivos y asegurarme de que manejen bien la empresa. Los dos directores ejecutivos en ese momento, Greg Jensen y Erin Murray, estaban claramente abrumados. Todos estamos de acuerdo en que la empresa está mal administrada, pero no estamos de acuerdo en cómo mejorar. Tales desacuerdos no son inesperados, ya que siempre esperamos que todos piensen por sí mismos y defiendan lo que creen que es el mejor curso de acción. Es por eso que tenemos principios y procedimientos para resolver diferencias.

Así que intercambiamos ideas durante semanas. Luego, las partes clave presentan sus puntos de vista y recomendaciones al comité de gestión y al comité de partes interesadas (esencialmente, la junta directiva de Bridgewater), quienes consideran estas diferentes propuestas y las votan. La decisión más importante resultante de este proceso se anunció en marzo de 2016: Greg ya no será el director ejecutivo para que pueda concentrar todas sus energías en el trabajo conjunto de CIO (los otros dos CIO somos Bob y yo), y yo seré

temporalmente co- Ser director ejecutivo con Erin mientras implementamos los cambios estructurales necesarios para que Bridgewater siga funcionando bien sin mí en el futuro.

Aunque cuando renuncié por primera vez como CEO para ser reemplazado por otra persona, ninguno de nosotros esperaba que eso sucediera más tarde, no fue del todo inesperado. Nuestro dilema ha sido evidente durante algún tiempo y hemos probado diferentes soluciones. Todos sabemos que las transiciones de liderazgo nunca son fáciles, y nuestra rutina ha sido intentar, fallar, analizar por qué, cambiar de rumbo y volver a intentarlo. Lo hacemos todo el tiempo. Y ahora, es hora de que Bridgewater cambie su liderazgo.

Pero la pérdida también fue dolorosa, especialmente para Greg y para mí. Me di cuenta de que quería que Greg fuera tanto el director ejecutivo como el director de información, pero era una carga demasiado grande para él. Este es uno de los errores que más lamento mientras dirigía Bridgewater, porque nos perjudicó a mí, a Greg ya la empresa. No solo fui el mentor de Greg, sino que él fue como mi hijo durante casi 20 años. Quiere asumir la responsabilidad de administrar el negocio, y yo también. Mientras tanto, los informes sensacionalistas e inexactos de los medios han agregado otro puñado de sal a nuestras heridas, especialmente para Greg. Informe tras informe describieron el asunto como una batalla de vida o muerte entre dos gigantes, pero la realidad es que un grupo de amantes de Bridgewater resolvió sus diferencias en una meritocracia creativa. En el viaje heroico de Greg, esta fue su “caída al abismo”, y es cierto para mí y para muchos otros líderes en Bridgewater. Digo esto no solo porque nos causó dolor, sino porque nos llevó a una transformación que resultó en una gran mejora.

Greg tiene 25 años menos que yo. A menudo reflexiono sobre el nivel que tenía a su edad y cuánto aprendí durante ese tiempo. Sé que Greg tendrá un éxito extraordinario a su manera. Me alegro de que esto nos haya fortalecido a ambos, y especialmente me alegro de que nuestro sistema para identificar y resolver problemas sea tan eficaz como siempre. A pesar de nuestras diferentes perspectivas, este incidente confirmó mi creencia de que la meritocracia de ideas, en la que acordamos colectivamente, puede conducir a mejores resultados que cualquier decisión individual. Mecanismos como este, combinados con profundas conexiones personales, nos unen.

Nuevamente, vi que había mucho más que no sabía de lo que sabía, como en este caso, que no sabía cómo alejarme del papel de líder fundador que había estado desempeñando. Así que recurrí a algunos de los mejores expertos que conozco. Quizás el mejor consejo que recibimos vino del experto en administración Jim Collins. Nos dijo: "Para transformarse con éxito, solo necesita hacer dos cosas: permitir que una persona competente sea el director ejecutivo y, al mismo tiempo, tener un mecanismo de gobierno eficaz que pueda reemplazar al director ejecutivo si no es competente". No pude hacerlo, y ahora tengo una segunda oportunidad. Entonces comencé a pensar en la gobernabilidad de una manera que no había hecho antes.

En pocas palabras, la gobernanza es un conjunto de controles y equilibrios que aseguran que una organización se mantenga extremadamente fuerte sin importar quién sea el líder y cuándo. Debido a que fui el fundador de la empresa, he dirigido Bridgewater durante 35

años sin controles ni equilibrios formales. (Sin embargo, he establecido un mecanismo de gobierno informal que me obliga a informar al comité de gestión como control de mis decisiones).

Aunque este mecanismo informal funciona para mí, no puede ser efectivo sin mí. Claramente, debemos crear un nuevo sistema de gobierno para garantizar que, independientemente de quién dirija el negocio, Bridgewater mantendrá su estilo único y altos estándares sin agua, y el sistema también debe ser lo suficientemente flexible para cambiar la administración de la empresa si es necesario. He continuado haciendo este trabajo con la ayuda de otros hasta ahora.

He aprendido que no podemos cometer el error de suponer que las personas que tienen éxito en un puesto tendrán éxito en otro, y que lo que funciona para uno funcionará para otro. Este año difícil también me ha enseñado mucho sobre las personas que me rodean, especialmente David McCormick y Erin Murray. Como tantos otros, han mostrado determinación para luchar por nuestra misión común. También ha habido algunos fracasos inmerecidos, pero debido a nuestra cultura única de prueba y error y aprendizaje, esto es de esperar. Pude renunciar como codirector ejecutivo interino un año después, en abril de 2017, porque hicimos algunos cambios.

Mientras escribo estas palabras en 2017, considero que este año es mi último año de transición de la Fase 2 a la Fase 3 de mi vida. Transmitiré lo que he aprendido a lo largo del camino este año, y luego, como describió Joseph Campbell, viviré libre y sin envejecer. Pero ahora no pienso en la parte del envejecimiento, solo pienso en cómo vivir libremente, y estoy entusiasmado con eso.

8

Revisión desde un nivel superior

Cuando miro hacia atrás en mis experiencias personales, es interesante pensar en cómo ha cambiado mi perspectiva.

Al principio, cada giro y giro que encontré, ya sea en el mercado o en la vida, parecía tan grande y urgente, como una experiencia única de vida o muerte, que seguía viniendo a mí.

A medida que adquirí más experiencia, comencé a ver cada encuentro como una "repetición de una situación similar", y pude responder de una manera más tranquila y disciplinada, como un biólogo que se encuentra con un animal aterrador en la jungla. lo mismo que para otros animales: primero determine su especie, use el conocimiento existente para predecir su comportamiento y luego responda razonablemente. Cuando me enfrento a una situación de cierto tipo con la que me he encontrado, utilizo principios que he obtenido de experiencias similares anteriores. Pero cuando me encuentro con cosas que nunca antes había visto, me quedo desconcertado. Al investigar todas estas primeras experiencias dolorosas, me di cuenta de que aunque yo no las había experimentado, la mayoría de ellas habían sido experimentadas por otras personas en otros momentos y en otros lugares. Darme cuenta de esto me hace tener un saludable sentido de respeto por la historia, deseoso de formar una comprensión universal del mecanismo de la realidad y la esperanza de resumir principios eternos y universales para tratar los problemas.

Al ver suceder las mismas cosas una y otra vez, comencé a ver la realidad como una hermosa máquina de movimiento perpetuo, donde algunas causas causan algunos efectos, y esos efectos se convierten en causas, y así sucesivamente. Me di cuenta de que aunque la realidad no es perfecta, al menos tenemos que enfrentarla, así que cuando encuentro algún problema o contratiempo en la realidad, en lugar de quejarme, encuentro formas efectivas de enfrentarlo de una manera más constructiva. He llegado a comprender que mis encuentros son una prueba de mi individualidad y creatividad. Me he dado cuenta de que solo soy un pequeño pasajero que pasa en un sistema tan grandioso, y que saber cómo interactuar bien con él es bueno para mí y para el sistema.

Al desarrollar esta perspectiva, comencé a experimentar los momentos dolorosos de una manera muy diferente. En lugar de sentirme deprimido o sofocado, veo el dolor como un recordatorio de la naturaleza de que tengo algo importante que aprender. Se convirtió en un juego mío experimentar el dolor y luego descubrir lo que la naturaleza esperaba enseñarme a través del dolor. Cuanto más hacía el juego, mejor lo hacía, menos angustiado me sentía por estas situaciones y más gratificante se volvía el proceso de pensar en ello, idear principios y usarlos para obtener recompensas. He aprendido a amar mi dolor, lo que supongo que es una perspectiva saludable, de la misma manera que he aprendido a amar el ejercicio (que todavía no soy capaz).

Cuando era joven, admiraba a esas personas extremadamente exitosas y sentía que tenían éxito porque eran extraordinarias. Cuando conozco a personas así, veo que cometen errores y luchan con sus debilidades como yo y todos los demás, y ya no siento que sean especiales o geniales. No son más felices que otras personas y luchan tanto, si no más, que la persona promedio. Incluso después de realizar sus sueños más increíbles, todavía experimentan más dolor que orgullo. Yo también aparentemente. A pesar de que logré lo que pensé que era mi sueño más difícil de alcanzar hace décadas, todavía estoy luchando hasta el día de hoy. Me he dado cuenta de que la satisfacción de tener éxito no proviene de alcanzar tus metas, sino de trabajar duro. Para ver a lo que me refiero, imagina tu mayor objetivo, cualquiera que sea: ganar mucho dinero, ganar un Oscar, dirigir una institución increíble o convertirte en un atleta estrella. Luego imagina que tu objetivo se logra repentinamente: te sentirás feliz al principio, pero no por mucho tiempo, y pronto descubrirás que debes luchar por otra cosa. Mire a las personas que lograron sus sueños temprano, los niños actores, los ganadores de la lotería, los atletas profesionales que alcanzaron su punto máximo temprano. Por lo general, no terminan siendo felices si no desarrollan una pasión por algo más grande y más digno de perseguir. Siempre hay buenos y malos momentos en la vida, y trabajar duro no solo hará que tus buenos momentos sean mejores, sino que también hará que tus malos momentos sean menos malos. Sigo luchando, y lo haré hasta que muera, porque el dolor me encontrará aunque trate de esconderme de él.

Como resultado de todo este arduo trabajo y aprendizaje, hice todo lo que quería hacer, fui a todos los lugares a los que quería ir, conocí a todas las personas que quería conocer, obtuve todo lo que quería tener y experimenté una carrera fascinante y, lo más gratificante, muchas relaciones maravillosas. He pasado por todo en la vida, desde estar arruinado hasta

ser rico, desde ser desconocido hasta ser famoso, así que sé la diferencia. Aunque lo analicé de abajo hacia arriba en lugar de de arriba hacia abajo (que es mejor y probablemente influyó en mi opinión), mi veredicto es que la persona que tiene mucho y está en la cima, obtiene La ganancia marginal no es tan grande como la mayoría de la gente piensa. Tener lo básico, como una cama cómoda, buenas relaciones, buena comida, buen sexo, etc., es lo más importante, y estas cosas no cambian significativamente según la cantidad de dinero que tengas. Las personas que conoces en la parte superior no son necesariamente más especiales que las que conoces en los niveles medio e inferior.

El beneficio marginal de poseer más cosas se desvanece rápidamente. De hecho, es mejor obtener la cantidad correcta de algo que demasiado, lo que puede resultar pesado. Estar en la cima te da más opciones, pero también exige más de ti. Basado en un juicio comprensivo, ser una celebridad puede no ser tan bueno como ser desconocido. Aunque una persona puede traer muchos efectos beneficiosos a otras personas, en términos relativos, este efecto puede ser insignificante. Por las razones anteriores, no puedo decir que una vida tensa y llena de logros sea mejor que una vida relajada y llena de placer, pero me atrevo a decir que es mejor ser fuerte que débil, y el trabajo duro hace fuerte a la gente. La personalidad dicta que no cambiaré mi vida, pero no puedo decirte qué vida es mejor para ti. Tienes que elegir por ti mismo. Lo que he visto es que las personas más felices son aquellas que descubren su propio carácter y viven una vida que se adapta a su carácter.

Ahora que el deseo de hacerme exitoso ha dado paso al deseo de ayudar a otros a tener éxito, eso es por lo que me estoy esforzando ahora. Puedo ver claramente ahora que mi propósito, el propósito de ustedes, el propósito de todo lo demás, evoluciona y contribuye a la evolución de una manera diminuta. Al principio no tenía esta conciencia, solo perseguía lo que quería. Pero a lo largo del camino, he evolucionado y ahora estoy compartiendo estos principios contigo para ayudarte a evolucionar. Me di cuenta de que la transmisión de conocimiento, como la transmisión de genes, es más que una sola persona, porque los genes continúan después de que la persona muere. Así que te paso lo que he aprendido sobre cómo luchar bien para que puedas tener éxito, o al menos, sacarle el máximo partido a cada esfuerzo que hagas.

Los buenos principios son una manera efectiva de lidiar con la realidad. Para llegar a mis principios, pasé mucho tiempo pensando. En lugar de simplemente contarte mis principios, compartiré el pensamiento detrás de ellos.

Creo que todo sucede debido a causas y efectos recurrentes y en constante evolución. En el momento del big bang, todas las leyes y fuerzas del universo fueron creadas, impulsadas e interactuadas entre sí a lo largo del tiempo, como una serie compleja de máquinas entrelazadas: la formación de galaxias, la geografía y la estructura de los ecosistemas, nuestra economía y los mercados, y todos. Cada uno de nosotros es una máquina, que a su vez está formada por diferentes máquinas, como nuestro sistema circulatorio, sistema nervioso, etc., que crean nuestros pensamientos, sueños, emociones y todos los demás aspectos de la identidad de cada individuo. Todas estas máquinas evolucionaron juntas para crear la realidad que encontramos todos los días.

- Examine las leyes de las cosas que le afectan, para comprender la relación de causa y efecto detrás de ellas, y aprenda los principios para tratar eficazmente con estas cosas.

Al hacer esto, comenzará a comprender la mecánica detrás de cada "situación reproducida" y gradualmente desarrollará un "mapa de estado de ánimo" para lidiar con esa situación. A medida que crezca su comprensión de estas relaciones, podrá ver la verdad oculta en las complejidades que se le presenten. Comprenderá el tipo de situación con la que está lidiando y, naturalmente, aplicará los principios correctos para ayudarlo. Entonces, la realidad le envía fuertes señales para recompensarlo o castigarlo por la efectividad de sus principios, para que pueda aprender a ajustarlos en consecuencia.

Si podemos lidiar adecuadamente con la realidad que encontramos, el determinante más importante es si tenemos buenos principios de afrontamiento. No quiero decir que todos estén en la misma situación. Obviamente, diferentes personas en diferentes lugares enfrentan diferentes desafíos. Aún así, la mayoría de las situaciones del mundo real que encontramos encajan en alguna categoría, y no hay un número particularmente grande de esas categorías. Si pudiera escribir qué situación encontró cada vez (como el nacimiento de un hijo, la pérdida de un trabajo, un desacuerdo con otros) y enumerarlas, el número total puede ser solo unos pocos cientos y solo una pequeña cantidad. parte de ella será única para usted. Podrás juzgar por ti mismo si estoy en lo cierto o no probándolo, y comenzarás a enumerar las cosas en las que debes pensar y establecer principios.

Cualquier éxito que haya tenido se debe a los principios que sigo, no a ninguna de mis características, por lo que es probable que cualquiera que siga estos principios obtenga aproximadamente los mismos resultados. Aun así, no quiero que sigas mis principios (ni los de nadie) a ciegas. Le sugiero que piense profundamente en todos los principios que ha obtenido de diferentes fuentes y proponga su propio conjunto de principios que pueda usar cuando se encuentre con una determinada situación en la realidad.

Los "principios de vida" y los "principios de trabajo" se enumerarán en forma de esquema y se dividirán en tres niveles, para que pueda hojearlos o leerlos en profundidad según su tiempo e intereses.

1 El principio de alto nivel, que también es el título de cada artículo, está representado por un solo número.

1.1 Los principios de rango medio se incluyen en cada artículo, representados por dos números, el primero representa el principio de rango alto al que pertenece, y el segundo representa el orden en que aparece en este artículo.
a) Los subprincipios están bajo los principios de nivel medio y están representados por letras.
Los tres niveles de principios van seguidos de explicaciones. Para su revisión rápida, he incluido un resumen de cada principio al final de "Principios para la vida" y al comienzo de "Principios para el trabajo". Le recomiendo que primero lea los principios de alto nivel y sus explicaciones, y los títulos de los principios y subprincipios de nivel medio. "Principios de vida" está destinado a que los lectores lo lean en su totalidad, mientras que "Principios de trabajo" está destinado más bien a proporcionar a los lectores algunas referencias.

PARTE II
PRINCIPIOS DE VIDA

1
Abraza la realidad, lidia con la realidad

Lo más importante en el mundo es entender cómo funciona la realidad y cómo lidiar con ella. La mentalidad para afrontar este proceso es crucial. Lo que he encontrado útil es imaginar la vida como un juego, donde cada problema que enfrento es un rompecabezas que resolver. Obtengo una gema al resolver un rompecabezas, un principio que me ayudará a evitar el mismo problema en el futuro. La recolección continua de gemas como esta mejora mi toma de decisiones, lo que me permite progresar a niveles más altos del juego, donde el juego se vuelve más difícil y las apuestas se vuelven cada vez más grandes.
Tengo todo tipo de emociones durante el juego que pueden ayudarme o perjudicarme. Si puedo reconciliar mis emociones con la lógica y solo actúo cuando las dos son consistentes, puedo tomar mejores decisiones.
Entender cómo funciona la realidad, imaginar lo que quiero crear y darle vida es lo que me emociona. Esforzarme por algo grandioso podría fallar fácilmente, y tenía que seguir aprendiendo y proponiendo nuevas ideas para seguir adelante. Me resulta emocionante estar involucrado en un ciclo de retroalimentación de aprendizaje rápido, la forma en que a los surfistas les encanta surfear, aunque a veces puede hacerte caer. No me malinterpreten, todavía tengo miedo de caerme y todavía siento que caerme es doloroso. Pero pensaré en el dolor y entenderé que superaré estos contratiempos, y que lo que aprenderé vendrá mayormente de reflexionar sobre ellos.[1] Al igual que un corredor de larga distancia soporta el dolor para experimentar la "euforia del corredor", básicamente he salido de la etapa de sufrimiento por cometer errores y, en cambio, disfruto la alegría de aprender de cometer errores. Creo que con la práctica puedes cambiar tus propios hábitos y experimentar el mismo "gozo de aprender de los errores".

1.1 Ser una persona súper realista

Comprender la realidad, aceptar la realidad, lidiar con problemas reales es tanto pragmático como maravilloso. Ya era una persona súper realista, así que aprendí a apreciar

la belleza de todas las realidades, incluidas las duras, y llegué a despreciar el idealismo irreal.

No me malinterpretes: creo en la importancia de realizar tus sueños. En mi opinión, lo mejor de la vida es realizar tus sueños. Perseguir los sueños hace la vida más interesante. Lo que quiero enfatizar es que las personas que crean grandes cosas no son soñadores, sino que están profundamente arraigados en la realidad. Ser súper realista te ayudará a elegir sabiamente tus sueños y hacerlos realidad. Descubrí que la siguiente afirmación casi siempre es cierta:

a) Sueño + realidad + determinación = vida exitosa. Las personas que logran el éxito e impulsan el progreso tienen una comprensión profunda de la causa y el efecto detrás de la realidad y utilizan principios para lograr sus aspiraciones. Lo contrario también es cierto: los idealistas que no están profundamente arraigados en la realidad crean problemas, no progreso.

¿Cómo es una vida exitosa? Todos tenemos necesidades profundamente arraigadas, por lo que cada uno de nosotros debe decidir qué significa el éxito para nosotros. ¿Quieres ser el amo del universo o comer bocadillos y mirar televisión todo el día, o quieres dedicarte a otra cosa? No me importa. Realmente no me importa Algunas personas quieren cambiar el mundo, mientras que otras solo quieren vivir con sencillez y disfrutar de la vida sin luchar contra el mundo. Ni es bueno ni es malo. Todos deben determinar qué es lo que más valoran y elegir un camino para lograrlo.

El siguiente diagrama muestra, de una manera muy simple, las opciones en las que debe pensar. Tómese un momento para pensar dónde se encuentra en la imagen de abajo. ¿Dónde sientes que estás?

La pregunta no es solo cuánto de cada uno quiere, sino cuánto trabaja para obtener ambos. Quería ambos, así que felizmente trabajé duro para conseguir ambos y descubrí que probablemente eran lo mismo y se complementaban entre sí. He llegado a comprender que obtener lo más posible de la vida no es solo una cuestión de trabajar más duro para lograrlo. Es más una cuestión de trabajar eficientemente, porque trabajar efectivamente aumenta mis capacidades cientos de veces. No me importa lo que quieras o cuánto estés dispuesto a trabajar por ello. Esto es algo que debes decidir. Solo estoy tratando de impartirles lo que me ayuda a hacer el mejor uso de cada hora y sacar el máximo provecho de cada esfuerzo.

Sobre todo, reconozco las siguientes verdades incuestionables.

1.2 La verdad (o más precisamente, una comprensión precisa de la realidad) es fundamental para cualquier buen resultado

La mayoría de las personas se resisten a la verdad cuando la verdad no coincide con el deseo. Esto apesta porque las cosas buenas se cuidan solas y las cosas malas son más importantes de entender y tratar.

¿Estás de acuerdo? Si no está de acuerdo, el siguiente contenido no le beneficiará. Si estás de acuerdo, seguimos adelante.

1.3 Sea extremadamente abierto y transparente

Nadie nace sabiendo cuál es la verdad. Debemos descubrir la verdad nosotros mismos o creer y seguir a otras personas. La clave es saber qué enfoque conducirá a mejores resultados.[2]Creo que:

a. La apertura y la transparencia extremas son invaluables para un aprendizaje rápido y un cambio efectivo. El proceso de aprendizaje es una serie de bucles de retroalimentación en tiempo real: tomamos decisiones, vemos los resultados y mejoramos nuestra comprensión de la realidad en función de los resultados. Tener una mente extremadamente abierta mejora la eficiencia de estos circuitos de retroalimentación, porque te permite a ti y a los demás ver con una claridad increíble lo que estás haciendo y por qué, sin malentendidos. Cuanto más abierto seas, menos te engañarás a ti mismo y más comentarios honestos te darán los demás. Si son personas "de confianza" (saber qué tipo de personas "de confianza" [3]también son importantes), y se beneficiará mucho de ellos.

Ser extremadamente transparente y de mente abierta puede acelerar este proceso de aprendizaje. También puede ser difícil, ya que la transparencia extrema en lugar del encubrimiento puede invitar a la crítica. Es natural tener miedo de esto. Pero si no te sientes cómodo siendo radicalmente transparente, no vas a aprender nada.

B. No se preocupe por lo que piensen los demás y conviértalo en su obstáculo. Tienes que actuar de la manera única que creas que es la mejor y, al hacerlo, seguramente habrá comentarios en los que tendrás que pensar abiertamente.

Aprender a ser radicalmente transparente es como aprender a hablar en público: es incómodo al principio, pero cuanto más practiques, más cómodo te sentirás. Así es como soy. Por ejemplo, todavía siento instintivamente que me incomoda ser tan radicalmente transparente como lo soy en este libro, porque estoy haciendo una exhibición pública de mi situación personal, lo que llamará la atención e invitará a la crítica. Pero lo hice de todos modos porque sabía que era lo mejor, y no sería feliz conmigo mismo si permitía que mi miedo se interpusiera en mi camino. En otras palabras, he experimentado los beneficios de la transparencia extrema durante mucho tiempo, por lo que me sentiría incómodo si no lo hiciera ahora.

Además de liberarme para ser yo mismo, hacerlo me permite a mí y a otras personas entendernos, lo cual es más efectivo y agradable que no entendernos. Piense cuánto menos se reducirían los malentendidos, cuánto más eficientemente funcionaría el mundo y cuánto más cerca estaríamos de la verdad si, en lugar de ocultar opiniones, las personas las compartieran abiertamente. No me refiero a los secretos internos de todos, sino a la percepción que las personas tienen de los demás y de la realidad. Usted ha visto, y yo he experimentado de primera mano, cómo esta extrema búsqueda de la verdad y extrema transparencia ha mejorado enormemente mi toma de decisiones y mis relaciones. Así que

cada vez que me enfrento a una decisión, mi instinto es ser transparente. Hago esto como un principio, y recomiendo que hagas lo mismo.

c. Adoptar una búsqueda extrema de la verdad y una transparencia extrema conducirá a un trabajo más significativo y a relaciones más significativas. Lo que he aprendido al observar a miles de personas que han probado este método es que siempre que lo practiques, la mayoría de las personas lo encontrarán muy gratificante y feliz de hacerlo, y será incómodo hacerlo de otra manera.

Se necesita práctica y cambiar los hábitos. Encuentro que la mayoría de los cambios de hábitos suelen tardar unos 18 meses, y esto no es diferente.

1.4 Observar la naturaleza y aprender las leyes de la realidad

La naturaleza nos muestra todas las leyes de la realidad. Estas leyes no son creadas por humanos, pero al comprender las leyes, podemos usarlas para promover nuestra propia evolución y lograr nuestras metas. Por ejemplo, los humanos pueden volar y enviar señales de teléfonos celulares alrededor del mundo.Estas habilidades provienen de comprender y aplicar las leyes existentes de la realidad: las leyes de la física o las leyes del mundo natural.

Paso la mayor parte de mi tiempo examinando las realidades que me afectan más directamente: la economía, el mercado y los impulsores detrás de las personas con las que trato. Al mismo tiempo, también paso tiempo examinando la naturaleza, observando, leyendo y pensando en cómo funciona Y hablar con algunos de los mejores expertos en el tema me ha enseñado mucho. Encuentro interesante y valioso examinar qué leyes, tanto comunes como diferentes, existen entre los humanos y la naturaleza. Esto ha tenido un gran impacto en mi actitud hacia la vida.

Primero, me parece hermoso que la evolución del cerebro nos permita pensar cómo funciona la realidad. La habilidad más singular de los humanos es que solo los humanos pueden ver la realidad desde una dimensión superior y concluir una comprensión de la realidad. Mientras que otras especies viven por instinto, sólo el hombre es capaz de mirar más allá de sí mismo y verse en el contexto de sus circunstancias y tiempo, tanto antes como después de su nacimiento. Por ejemplo, podemos pensar en cómo las "máquinas voladoras", las "máquinas nadadoras" y otras innumerables "máquinas" de la naturaleza, que van desde extremadamente pequeñas hasta extremadamente grandes, interactúan para formar un todo ordenado que opera y evoluciona gradualmente. Esto se debe a que el cerebro humano ha desarrollado una corteza cerebral mucho más compleja, que tiene la capacidad de pensar de manera abstracta y lógica.

Los humanos son únicos entre las especies debido a su capacidad de pensar a un nivel superior, pero solo los humanos pueden confundirse. La vida de otras especies es mucho más simple y directa, y no piensan mucho en lo que es bueno y lo que es malo como los humanos. A diferencia de los animales, la mayoría de las personas luchan por reconciliar sus emociones, instintos (de las partes animales del cerebro humano) y racionalidad (de las partes más desarrolladas del cerebro humano). Este conflicto lleva a las personas a confundir los hechos con lo que quieren. Miremos este dilema para tratar de entender las leyes de la realidad.

Cuando uno trata de entender algo (economía, mercados, clima, etc.), uno puede abordarlo desde dos perspectivas:
1. De arriba hacia abajo: Trate de encontrar la única ley de conducción o ley detrás de estas cosas. Por ejemplo, al comprender los mercados, uno puede estudiar las leyes universales que afectan a todas las economías y mercados, como la oferta y la demanda; al comprender las especies, uno puede concentrarse en cómo funciona el código genético para todas las especies.

2. De abajo hacia arriba: estudie cada situación específica y las leyes o leyes detrás de ella, por ejemplo, las leyes o leyes exclusivas del mercado del trigo, o las secuencias genéticas que distinguen a los patos de otras especies.
Mirar las cosas de arriba hacia abajo es la mejor manera de entendernos a nosotros mismos y las leyes de la realidad en el contexto de las leyes universales macroscópicas. Eso no quiere decir que una perspectiva de abajo hacia arriba no sea valiosa. De hecho, para entender el mundo con precisión, necesitas ambas perspectivas. Al observar cada situación específica de abajo hacia arriba, podemos ver si se ajusta a la teoría, es decir, a las leyes que creemos que existen. Si coincide, nuestro entendimiento es correcto.
Mirando la naturaleza de arriba hacia abajo, descubrimos que lo que llamamos naturaleza humana es, de hecho, en gran parte animal. Esto se debe a que el cerebro humano es el resultado de millones de años de evolución genética, y los cerebros de otras especies han experimentado una evolución similar. Debido a que los humanos y otros animales comparten ancestros comunes y se rigen por leyes comunes, tienen características y limitaciones similares. Por ejemplo, los procesos reproductivos masculinos y femeninos, el uso de dos ojos para la percepción profunda y muchos otros sistemas son compartidos por muchas otras especies del reino animal. De manera similar, el cerebro humano tiene algunas partes "animales" que son, en un sentido evolutivo, mucho más antiguas que los propios humanos. Estas leyes comunes son las leyes del más alto orden. Si el hombre sólo se observara a sí mismo, no los vería claramente.
Si tratas de comprender las leyes universales simplemente observando una especie (como los patos), fracasarás. Del mismo modo, si solo entiendes las leyes universales observando a los humanos, también fallarás. Los humanos son solo 1 de aproximadamente 10 millones de especies. Fuerzas complejas hacen que los átomos continúen combinándose y separándose para formar innumerables cosas, y los seres humanos somos solo una gota en el océano. Pero la mayoría de las personas, como las hormigas, están preocupadas por sí mismas y por su hormiguero. Piensan que el universo gira en torno a las personas y no prestan atención a las leyes universales que se aplican a todas las especies.
Para entender las leyes universales de la realidad y los principios para tratar con ellas, he encontrado útil tratar de ver las cosas desde la perspectiva natural. Aunque los humanos somos muy inteligentes en comparación con otras especies, en comparación con toda la naturaleza, nuestra inteligencia es como el musgo que crece en las rocas de las montañas. No tenemos la capacidad de diseñar y fabricar un solo mosquito, y mucho menos todas las especies y la mayoría de las otras cosas en el universo. Así que mi punto de partida es que

la naturaleza es más inteligente que yo y trato de dejar que la naturaleza me enseñe las leyes de la realidad.

a) No te aferres a tu idea de cómo “deberían” ser las cosas, esto te impedirá ver lo que realmente está pasando. Es importante no dejar que los prejuicios nos impidan ser objetivos. Para lograr buenos resultados, necesitamos estar tranquilos y no emocionales.

Cuando veo algo en la naturaleza que yo (o los humanos) pensamos que está mal, primero asumo que estoy equivocado y luego trato de averiguar por qué es razonable decir que la naturaleza funciona de la manera en que lo hace. Esto me hizo darme cuenta de muchas cosas y cambió mi perspectiva sobre (1) lo que es bueno y lo que es malo; (2) cuál es mi propósito en la vida; cómo hacerlo. Para ilustrar por qué, permítanme dar un ejemplo simple.

Cuando estuve en África hace muchos años, vi una manada de hienas derribar a un joven ñu. Me hace mal del estómago. Sentí simpatía por el ñu y pensé que lo que vi era un espectáculo terrible. Pero la pregunta es, ¿es esto realmente malo, o soy parcial y creo que es malo cuando en realidad es genial? Esto me hizo pensar. ¿Sería el mundo mejor o peor si lo que vi no hubiera pasado? Esta perspectiva me llevó a considerar el seguimiento y los efectos de seguimiento de este incidente, y descubrí que el mundo sería peor. Ahora me doy cuenta de que la naturaleza tiende hacia la optimización del todo, no la optimización del individuo, pero la mayoría de las personas solo juzgan las cosas buenas o malas en función de su impacto en ellas mismas. Lo que vi fue un proceso natural en funcionamiento mucho más eficaz para mejorar el mundo en su conjunto que cualquier programa inventado por el hombre.

La mayoría de las personas llaman malas a las cosas que son malas para ellos o para sus seres queridos, mientras ignoran el bien mayor. Las multitudes también tienen esta tendencia: los seguidores de una religión creerán que sus creencias son buenas y las creencias de los demás son malas, lo que lleva a que dos grupos de creyentes se maten entre sí, y ambos creen firmemente que están haciendo lo correcto. A menudo, las creencias o los intereses en conflicto de las personas les impiden ver las cosas desde la perspectiva del otro. No es bueno y no es racional. Si bien puedo entender que a las personas les gustan las cosas que son buenas para ellos y les desagradan las que son malas para ellos, no tiene sentido juzgar las cosas como absolutamente buenas o absolutamente malas en función de cómo los afectan personalmente. Hacerlo es asumir que las aspiraciones individuales son más importantes que el bienestar general. Me parece que es mejor que la naturaleza defina "bien" como algo que es bueno para el todo, y lograr este "bien" a través de un proceso de optimización. Así que he llegado a creer en una ley general:

b) Para que una cosa sea "buena", debe ajustarse a las leyes de la realidad y promover la evolución del todo, que puede traer el mayor rendimiento. Por ejemplo, si inventa algo que el mundo considera valioso, es casi seguro que será recompensado. Por el contrario, las personas, las especies y las cosas a las que no les va bien y se desvían del proceso evolutivo suelen ser castigadas por la realidad.[4]

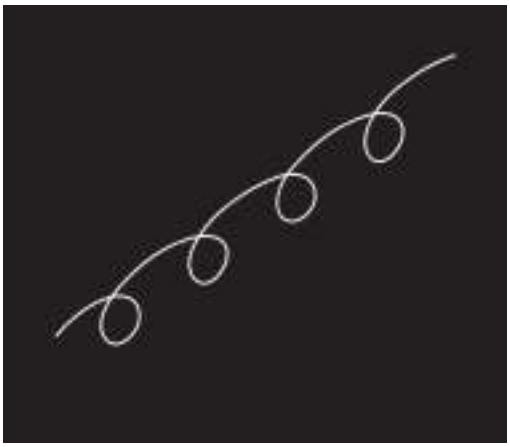
Al buscar la verdad de todas las cosas, he llegado a creer que:

c) La evolución es la fuerza más poderosa del universo, lo único eterno y la fuerza motriz detrás de todo.[5] Todo, desde la partícula subatómica más diminuta hasta la galaxia entera, está evolucionando. Aunque todo parece morir o desaparecer, lo cierto es que simplemente se recombinan en formas evolutivas. ¿Te acuerdas? La energía no puede ser destruida, solo puede cambiar su forma. Entonces, lo mismo se sigue dividiendo y recombinando en diferentes formas. La fuerza detrás de esto es la evolución.

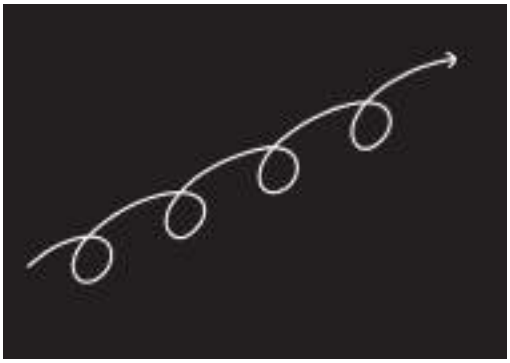
Por ejemplo, el objetivo principal de todo ser vivo es ser el contenedor de los genes, y los genes mantienen la evolución de la vida. Los genes en cada cuerpo individual provienen de la antigüedad, y los genes sobrevivirán a la muerte del individuo que los portaba y evolucionarán hacia formas cada vez más complejas.[6]

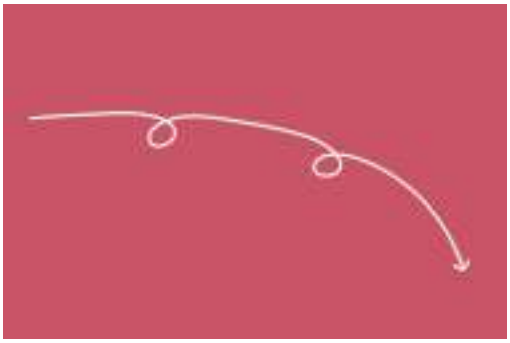
Cuando pienso en la evolución, me doy cuenta de que la evolución no es solo en forma de vida, y sus mecanismos de entrega no son solo genes. La tecnología, el lenguaje, etc., todo está evolucionando. Por ejemplo, el conocimiento se transmite de generación en generación y evoluciona como los genes. A lo largo de muchas generaciones, el conocimiento tiene tanta o más influencia sobre las personas en general que los genes.

La evolución es buena porque es un proceso de adaptación que suele conducir mejor las cosas. Productos, organizaciones, capacidades humanas, todo evoluciona de manera similar. Es solo un proceso de adaptación, mejora o muerte. Para mí, este proceso evolutivo



se parece a la imagen de la derecha:





La evolución consiste en adaptaciones y creaciones que proporcionan beneficios inmediatos de valor decreciente. Este doloroso proceso de descenso puede conducir a nuevas adaptaciones, creaciones, llevar nuevos productos, organizaciones y capacidades humanas a nuevos niveles de evolución más altos (ver el diagrama en la página 143), o puede conducir al declive y la muerte, como se muestra en la segunda imagen de la izquierda.

Piense en cualquier producto, organización o persona que conozca y sabrá que esto es cierto. El mundo está lleno de cosas que alguna vez fueron grandiosas y que gradualmente se desvanecen y perecen, y solo un puñado de cosas siguen reinventándose y alcanzando nuevas alturas de grandeza. Todas las máquinas eventualmente se descomponen, se desintegran y las partes de las máquinas se reciclan para fabricar nuevas máquinas. Los humanos también pasamos por este proceso. A veces nos pone tristes porque hemos desarrollado sentimientos por nuestras máquinas, pero si lo miras a un nivel superior, en realidad es hermoso ver cómo evolucionan las máquinas.

Desde esta perspectiva, podemos ver que la perfección no existe, es una meta que inspira un proceso interminable de evolución. Si la naturaleza o algo fuera perfecto, no evolucionaría. Los organismos, organizaciones e individuos son siempre muy imperfectos pero poseen capacidad de mejora. Entonces, en lugar de ocultar obstinadamente nuestros defectos y pretender ser perfectos, es hora de identificar y lidiar con nuestros defectos. Puede aprender de los errores que comete, perseverar y estar mejor preparado para tener éxito donde de otro modo fracasaría.

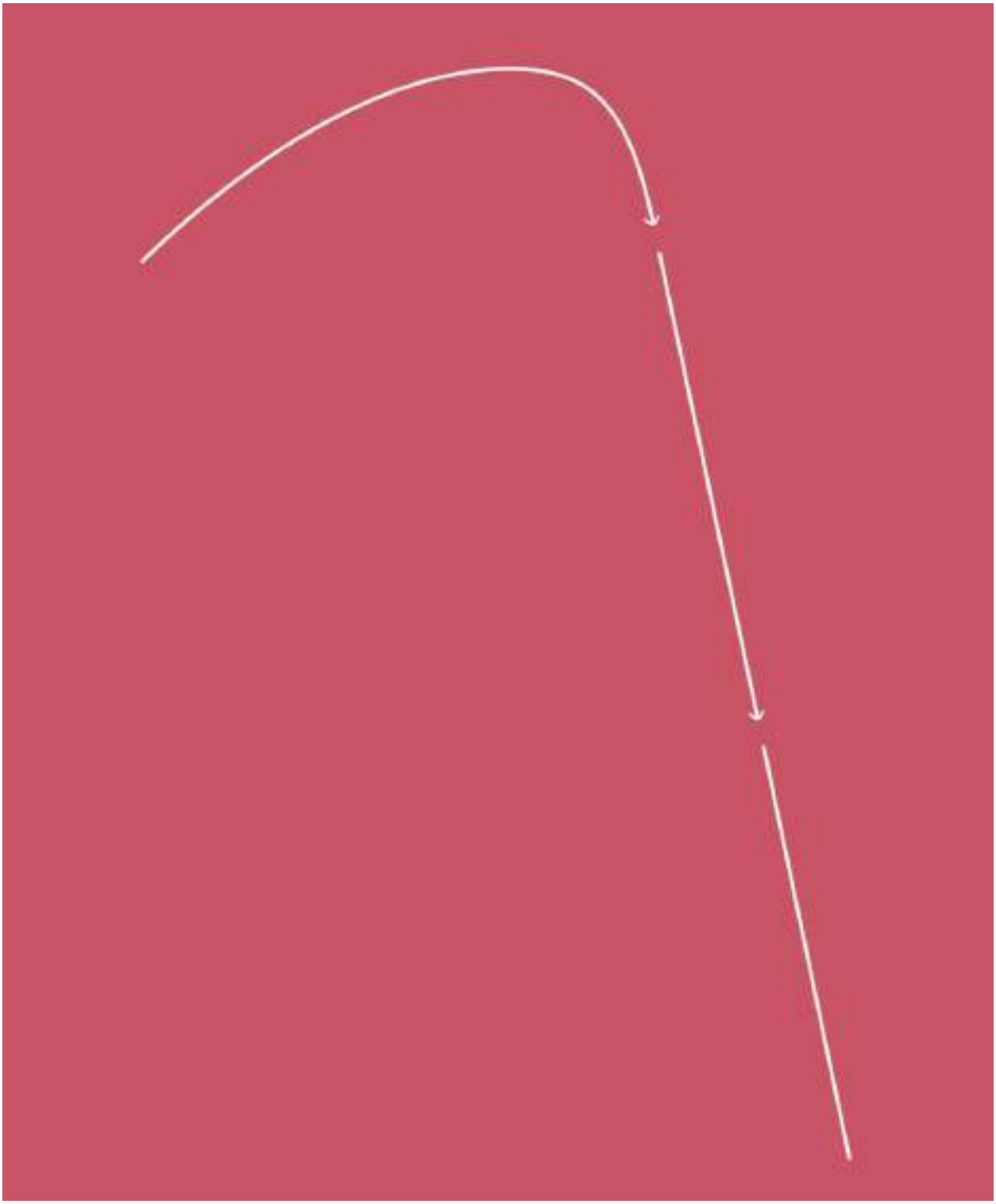
Como dice el dicho:

D. No evolucionar ni morir. Este ciclo evolutivo se aplica no solo a las personas, sino también a las naciones, corporaciones, economías y todo. El todo se corregirá automáticamente, pero el individuo no necesariamente. Por ejemplo, si el mercado está sobreabastecido y hay demasiado desperdicio, los precios caerán, las empresas cerrarán y la capacidad se reducirá hasta que la oferta caiga a un nivel compatible con la demanda, momento en el cual el ciclo evolutivo comenzará nuevamente. en la dirección opuesta. De manera similar, si las cosas empeoran lo suficiente en una economía, los gerentes económicos harán las reformas políticas necesarias y los ajustes de política; de lo contrario, no podrán permanecer en el cargo, sino que tendrán que dejar sus puestos vacantes para que lo hagan sus sucesores. Estos ciclos son continuos, progresan de manera lógica y tienden a reforzarse a sí mismos.

La clave es fallar, aprender y mejorar rápidamente. Si sigues aprendiendo y mejorando, tu proceso evolutivo sube en ciclos, si no lo haces bien, va como en la foto de la derecha, o peor.
Yo creo:

1.5 La evolución es el mayor logro y la mayor recompensa de la vida

La evolución es instintiva, por lo que la mayoría de nosotros sentimos este impulso en lo más profundo de nosotros, es decir, nuestro deseo instintivo de mejorar las cosas, nuestro instinto de crear y mejorar la tecnología para ayudarnos a nosotros mismos. La historia muestra que todas las especies se extinguirán o evolucionarán hacia otra cosa, es solo que tenemos una vida útil limitada y no vemos eso fácilmente. Pero sabemos que lo que llamamos seres humanos no es más que el resultado de la evolución genética hacia una nueva forma hace unos 200.000 años, y que los humanos deben haberse extinguido o evolucionado a un estado más avanzado. Personalmente, creo que la humanidad probablemente comenzará a evolucionar a un ritmo acelerado con la ayuda de tecnologías creadas por el hombre que pueden analizar grandes cantidades de datos para "pensar" más rápido y mejor que los humanos. No sé cuántos siglos pasarán antes de que el hombre evolucione hacia una especie superior, más cercana a la omnisciencia de lo que está el hombre ahora, si el hombre no se destruye a sí mismo.
Una de las maravillas de la naturaleza es que está llena de organismos individuales, cada uno actuando en su propio interés, sin entender ni dirigir el cambio como un todo, pero formando un sistema completo que funciona maravillosamente y está en constante evolución. Si bien no soy un experto en el tema, creo que se debe a que la evolución crea: (a) incentivos e interacciones que impulsan a los individuos a perseguir sus propios intereses y, en última instancia, mejorar el colectivo; (b) un proceso de selección natural; (c) rápida experimentación y adaptación.



a. Los incentivos individuales deben coincidir con los objetivos del grupo. La naturaleza ha creado varios mecanismos de incentivos para alentar a las personas que persiguen sus propios intereses a lograr el progreso general. Un ejemplo simple es el sexo y la selección natural. La naturaleza le ha dado a los humanos muchos incentivos para participar en el

comportamiento sexual, principalmente en la forma del enorme placer que proporciona, pero su propósito es promover la evolución de los genes. De esta forma, se satisfacen las necesidades de cada individuo y se contribuye a la evolución del conjunto.

b) La realidad tiende a optimizarse para el todo, no para el individuo. Contribuya al todo y puede cosechar las recompensas. La selección natural permite conservar y transmitir mejores razas (por ejemplo, mejores genes, mejor capacidad para nutrir a otros, mejores productos, etc.). El resultado es un ciclo general continuo de mejora.

c) La adaptación a la realidad mediante ensayo y error rápidos es invaluable. El proceso de prueba y error de la selección natural logra mejoras sin la comprensión o la guía de nadie. Lo mismo ocurre con nuestro aprendizaje. Al menos tres tipos de aprendizaje contribuyen a la evolución: el aprendizaje basado en la memoria (almacenar conscientemente la información que surge para poder recordarla más tarde); el aprendizaje subconsciente (conocimiento que aprendemos de la experiencia que nunca entra en la conciencia, pero que también afecta nuestra toma de decisiones).); "aprendizaje" que nada tiene que ver con el pensamiento humano, como la evolución de los genes que registran el proceso de adaptación de las especies. Pensé que el aprendizaje deliberado basado en la memoria era el más poderoso, pero desde entonces he aprendido que la experimentación y la adaptación conducen a un progreso más rápido. Para entender cómo la naturaleza mejora sin pensar, solo hay que mirar la batalla de ingenio entre los humanos (que pueden pensar) y los virus (que ni siquiera tienen cerebro). Los virus son como oponentes de ajedrez inteligentes. La rápida evolución de los virus (mediante la combinación de material genético de diferentes cepas) ha mantenido ocupadas a las mentes más brillantes de la comunidad mundial de la salud pensando en nuevas formas de lidiar con ellos. Comprender esto es especialmente útil en la actualidad, cuando las computadoras pueden ejecutar numerosas simulaciones de procesos evolutivos, ayudándonos a ver qué evoluciones son exitosas y cuáles no.

En mi próxima publicación describiré un proceso que me ha estado ayudando a evolucionar rápidamente y estoy seguro de que también lo ayudará a usted. Pero quiero comenzar enfatizando cuán importante es su perspectiva para determinar qué es importante para usted y qué quiere lograr.

d) Date cuenta de que eres todo y nada, y decide lo que quieres ser.

Es una gran paradoja que la persona individual sea a la vez todo y nada. Desde nuestra propia perspectiva, somos todo, por ejemplo, cuando nuestra vida termina, el mundo entero desaparece para nosotros. Por lo tanto, perder la vida es lo peor que le puede pasar a la mayoría de las personas (así como a otras especies), por lo que es extremadamente importante tener la mejor vida posible. Sin embargo, si nos despreciamos a nosotros mismos desde la perspectiva de la naturaleza, obviamente no valemos nada. La realidad es que cada persona hoy en día es solo una de los 7 mil millones de humanos, y los humanos son solo una de las 10 millones de especies en la Tierra. La Tierra es solo uno de los 100 mil millones de planetas en la Vía Láctea, y hay alrededor de 2 billones de galaxias en el universo. La vida humana es solo alrededor de 1/3000 de la historia humana, y la historia humana es solo 1/20,000 de la historia de la tierra. En otras palabras, somos imposiblemente pequeños y de corta duración, y no importa lo que logremos, su impacto es

insignificante. Al mismo tiempo, instintivamente queremos ser significativos, evolucionar, y solo podemos hacer un poco de eso. Todos estos pequeños fragmentos de significado se suman a la fuerza impulsora detrás de la evolución del universo.
La pregunta es cuán importantes somos y cómo evolucionar. ¿Somos importantes para otras personas? (Ellos, como nosotros, no importan en el gran esquema de las cosas.) ¿Importamos en un sentido más amplio que nunca podremos entender realmente? ¿O es que la cuestión de si importamos o no importa en absoluto, por lo que deberíamos olvidarnos de ello y divertirnos?
e. Tu futuro depende de tu perspectiva. Lo que logres en la vida dependerá de cómo veas las cosas y de quién y qué te importe (tu familia, comunidad, país, seres humanos, ecosistemas enteros, etc.). Tienes que decidir hasta qué punto vas a poner los intereses de los demás por encima de los tuyos, ya qué personas vas a tratar de esta manera. Esto se debe a que continuamente se encontrará con situaciones que lo obligarán a tomar las decisiones anteriores.
Tal vez tales elecciones no sean de su agrado y parezcan requerir un conocimiento más amplio, pero ya sea consciente o inconscientemente, tomará tales decisiones y serán importantes.
Personalmente, ahora encuentro hermoso abrazar la realidad, mirarme desde una perspectiva natural, ser una parte insignificante del universo como un todo. Mi meta instintiva y consciente es simplemente evolucionar, usar mi vida e identidad para contribuir a la evolución de alguna manera débil. Al mismo tiempo, las cosas que más amo (mi trabajo y mis relaciones) son mi fuerza motriz. Entonces, encuentro que las leyes de la realidad y la naturaleza, incluyéndome a mí y cómo todo se descompone y se vuelve a ensamblar, son hermosas. Sin embargo, emocionalmente, me cuesta aceptar una eventual separación de lo que me importa.

1.6 Comprender las lecciones del mundo real que ofrece la naturaleza

Descubrí que comprender las leyes de la naturaleza y la evolución me ha beneficiado de muchas maneras. Lo que es más importante, me ayudará a lidiar de manera más efectiva con las realidades que encuentro y tomar decisiones difíciles. Cuando comencé a mirar la realidad desde la perspectiva de comprender las leyes de la realidad en lugar de pensar que la realidad estaba mal, descubrí que casi todo lo que parecía "malo" al principio, como los días lluviosos, las carencias e incluso la muerte, se debía a mi creencia en lo que quería tener Stuff contiene ideas preconcebidas. Me he dado cuenta de que tuve estas reacciones iniciales porque no puse las cosas en contexto, que la realidad estaba estructurada para optimizar el todo, en lugar de tratar de lograr mis deseos.
a) Maximiza tu evolución. Mencioné en el artículo anterior que la lógica, la abstracción y la capacidad únicas de las personas para pensar desde un nivel superior se completan en la estructura de la corteza cerebral. Estas partes del cerebro humano están más desarrolladas que las de los animales, lo que nos permite reflexionar sobre nosotros mismos y guiar nuestra propia evolución. Debido a que somos capaces de un aprendizaje consciente basado en la memoria, podemos evolucionar más rápido y más profundamente que cualquier otra especie, no solo en una generación sino en nuestra propia vida.

Este impulso constante por aprender y mejorar hace que los humanos se sientan intrínsecamente felices con el progreso y entusiasmados con el progreso rápido. Aunque la mayoría de las personas sienten que buscan cosas que las hacen felices (juguetes, una casa grande, dinero, estatus, etc.), estas solo pueden brindar pequeñas satisfacciones, que están lejos de lo que el progreso puede brindar a la mayoría de las personas. . [7] Una vez que obtenemos lo que buscamos, nuestra satisfacción a menudo no dura. Estas cosas son solo carnada. Perseguir el anzuelo requiere que evolucionemos, y es la evolución lo que nos importa a todos nosotros, no la recompensa en sí misma. Esto significa que para la mayoría de las personas, el éxito se trata de esforzarse y evolucionar de la manera más eficiente posible, aprender rápidamente sobre uno mismo y su entorno, y luego cambiar para mejorar.

Esta es una consecuencia natural de la ley de rendimientos decrecientes. [8] Piensa en ganar dinero. Una vez que se gana demasiado dinero, la persona obtiene poco o ningún beneficio marginal al hacerlo, lo que puede tener un impacto negativo en la persona, al igual que cualquier forma de exceso, como comer en exceso. Con una mente sana, las personas comienzan a explorar cosas nuevas o profundizan en cosas viejas y se vuelven más fuertes en el proceso. Como dijo Freud, "El amor y el trabajo son las piedras angulares de la naturaleza humana".

Un trabajo no tiene que ser una carrera, pero creo que normalmente es mejor si lo es. El trabajo puede ser cualquier desafío a largo plazo que conduzca al progreso. Como habrás adivinado, creo que la necesidad de un trabajo significativo está relacionada con un deseo innato de mejorar. Las relaciones, por otro lado, son las conexiones naturales que las personas tienen con otros que las hacen significativas para los demás y para la sociedad en su conjunto.

b.Recuerde “sin dolor no hay ganancia”. Darme cuenta de que nacemos para querer evolucionar y que otras cosas que perseguimos, aunque son buenas, no pueden mantener nuestra felicidad, me ha ayudado a concentrarme en mi objetivo: evolucionar y contribuir con mi pequeña contribución a la evolución general. Si bien no nos gusta el dolor, todo lo que crea la naturaleza tiene un propósito, por lo que la naturaleza nos hace sufrir a propósito. Entonces, ¿cuál es la intención? El dolor nos mantiene despiertos y nos ayuda a mejorar.

c) Es una ley fundamental de la naturaleza que, para ganar fuerza, uno debe esforzarse más allá de sus límites, y esto es doloroso. Como dijo Carl Jung, "El hombre necesita dificultades, que son necesarias para la salud". Pero la mayoría de la gente evita instintivamente el dolor. Ya sea ejercitando el cuerpo o la mente, las personas evitan el dolor, como el dolor de levantar pesas, el dolor de la depresión, la lucha mental, la vergüenza y la vergüenza. Esto es aún más evidente cuando uno se enfrenta a la dura realidad de los propios defectos.

1.7 Dolor + Reflexión = Progreso

Los humanos no son inmunes al dolor, especialmente cuando persiguen metas ambiciosas. Lo creas o no, si abordas el dolor con la actitud correcta, tienes suerte de sentir dolor, porque te impulsará a encontrar soluciones para seguir adelante. Si puede desarrollar el hábito de reflexionar automáticamente sobre el dolor en lugar de evitarlo cuando se

enfrenta al dolor mental, podrá aprender y evolucionar muy rápidamente. [9] Enfrentar la dolorosa realidad de tus problemas, errores y debilidades aumentará mucho tu eficacia, y creo que una vez que veas los beneficios de este enfoque, no lo harás de otra manera. Solo tienes que hacer de la práctica un hábito.

La mayoría de las personas son reacias a reflexionar cuando sienten dolor, y su atención se desvía una vez que el dolor desaparece, por lo que les resulta difícil aprender de la reflexión. Si puedes reflexionar cuando tienes dolor (lo que podría ser pedir demasiado), eso es genial. También es valioso si puede recordar reflexionar después de que el dolor haya pasado. (Diseñé una aplicación de "botón de dolor" para ayudar a las personas a hacer esto, que describo en el apéndice).

Los desafíos que enfrentes te pondrán a prueba y te fortalecerán. Si no ha experimentado el fracaso, no ha intentado superar sus límites, y si no ha intentado superar sus límites, no ha podido maximizar su potencial. Esforzarse por superar sus límites a veces falla y otras veces tiene éxito, pero todo paga dividendos. Si bien esta práctica puede no ser para todos, si lo es para usted y se vuelve dependiente de ella, será una experiencia maravillosa. La vida inevitablemente te traerá tales pruebas, y depende de ti si estás dispuesto a retirarte y beneficiarte del fracaso.

Si elige luchar con este camino a menudo doloroso de evolución personal, naturalmente continuará "llegando al siguiente nivel". Cuando alcances un nivel más alto, encontrarás que es solo por tu bajo nivel que sientes los dolores de cabeza que te rodeaban antes, pero no es tan malo. La mayoría de las cosas en la vida no son más que "lo mismo pasando otra vez". Cuanto más alto sea su nivel, con mayor eficacia podrá lidiar con la realidad y dar forma a resultados que se alineen con sus objetivos. Y lo que antes parecía imposiblemente complejo puede volverse simple.

a) Enfrentarse al dolor en lugar de evitarlo. Si en lugar de dejarte llevar, desarrollas el hábito de trabajar siempre con cierto nivel de dolor, evolucionarás más rápido. Esa es la forma en que está.

Cada vez que te encuentras con algo doloroso, te encuentras en una coyuntura potencialmente importante en tu vida: puedes elegir el hecho de que estás sano y te duele, o puedes elegir la ilusión de una comodidad poco saludable. La belleza es que si eliges el camino saludable, el dolor se convertirá rápidamente en alegría. ¡El dolor es la señal! Al igual que las personas que no hacen ejercicio comienzan a hacer ejercicio, desarrollar el hábito de disfrutar el dolor y aprender del dolor hará que las personas "entren en un nuevo reino".

Lo que quiero decir con "pasar al siguiente nivel" es que te encantarán las siguientes tres cosas:

• Identificar, aceptar y aprender a lidiar con sus debilidades;

• Prefiere que las personas que lo rodean sean honestas con usted en lugar de ocultar opiniones negativas sobre usted;

• Muestra tu verdadero yo en lugar de tratar de disfrazar tus debilidades como fortalezas.

B. Aceptar el amor duro. En mi vida, lo mejor que quiero dar a los demás, especialmente a los que amo, es la capacidad de lidiar con la realidad para hacer realidad los deseos. Con el objetivo de empoderarlos, a menudo niego su "deseo" porque hacerlo les dará la oportunidad de luchar para que puedan desarrollar su propia fuerza y hacer realidad su deseo por sí mismos. Esto puede ser emocionalmente abrumador, a pesar de que entienden intelectualmente que necesitan empoderarse a través de experiencias difíciles, y si simplemente les doy lo que quieren, los debilita y, en última instancia, los lleva a necesitar más ayuda.[10]

Por supuesto, la mayoría de la gente desearía no tener defectos. Nuestra educación y las experiencias de la vida real nos hacen sentir mal por nuestros defectos y tratamos de ocultarlos. Pero las personas más felices son aquellas que realmente pueden expresarse. Si puedes mirar tus propias deficiencias con una mente abierta, te liberarás y te ayudará a lidiar mejor con ellas. Te aconsejo que no te avergüences de tus defectos, sino que entiendas que todos los tienen. Traer sus debilidades a la mesa lo ayudará a romper malos hábitos, desarrollar buenos, adquirir capacidades reales y tener todas las razones para ser optimista.

Este proceso evolutivo de adaptación y ascensión creativa, de búsqueda, consecución y persecución continua de objetivos cada vez más audaces, se aplica no solo a la cuestión de cómo avanzan los individuos y las sociedades. Se aplica igualmente a la adversidad, que es inevitable. Seguro que habrá un momento en tu vida en el que caerás de bruces. Puede fallar en su trabajo, en su hogar, perder a un ser querido, sufrir un accidente o enfermedad grave, o descubrir que la vida que imaginaba está para siempre fuera de su alcance. Algún tipo de mala suerte siempre encontrará su camino hacia ti. En ese momento, sentirá un dolor profundo y puede sentir que ha perdido la fuerza para seguir adelante. Sin embargo, casi siempre tiene esta fuerza: su éxito final depende de su capacidad para reconocer este hecho, aunque no lo parezca en ese momento.

Es por esta razón que muchas personas que experimentan contratiempos se vuelven igual de felices, si no más felices, después de adaptarse con éxito a ellos, aunque los contratiempos iniciales parezcan devastadores. La calidad de tu vida dependerá de las elecciones que hagas durante estos dolorosos momentos. Cuanto más capaz sea una persona de adaptarse adecuadamente, mejor.[11] Cualesquiera que sean las aspiraciones de vida que desee alcanzar, su capacidad para adaptarse, para moverse rápida y eficientemente en su camino evolutivo personal, determinará su éxito y felicidad. Si lo haces bien, puedes cambiar tus patrones de respuesta mental para que el dolor se convierta en algo que deseas.

1.8 Considere el seguimiento y los resultados del seguimiento

Después de reconocer las consecuencias de alto nivel de la evolución natural, comencé a ver que era difícil para las personas lograr sus objetivos si enfatizaban demasiado las consecuencias inmediatas de sus decisiones e ignoraban las consecuencias posteriores y posteriores. Esto se debe a que la conveniencia de los resultados inmediatos y posteriores a menudo se opone, lo que puede conducir a errores importantes en la toma de decisiones. Por ejemplo, el resultado inmediato del ejercicio, que es doloroso y requiere mucho tiempo,

a menudo se considera que no vale la pena buscarlo, pero vale la pena buscar el resultado posterior, una imagen más saludable y atractiva. Del mismo modo, la buena comida suele ser mala para ti, y viceversa.

El resultado inmediato es muchas veces una tentación que nos lleva a perder lo que realmente queremos, y el resultado inmediato es a veces un obstáculo. Es como si la naturaleza nos estuviera categorizando: la naturaleza nos arroja todo tipo de elecciones con prestidigitación, buenos y malos resultados, y castiga a quienes toman decisiones pensando únicamente en las consecuencias inmediatas.

Las personas que eligen lo que realmente quieren, resisten la tentación y superan el dolor que podría interponerse en el camino de sus metas tienen muchas más probabilidades de tener una vida exitosa.

1.9 Aceptar el resultado

La mayor parte del tiempo, la vida te obliga a tomar muchas decisiones y te da muchas oportunidades para recuperarte de tus errores, así que mientras lo manejes bien, puedes tener una vida maravillosa. Por supuesto, a veces factores fuera de nuestro control pueden afectar seriamente nuestra calidad de vida, como el entorno en el que nacimos, los accidentes y las enfermedades. Pero la mayoría de las veces, lo peor se puede revertir con el enfoque correcto. Por ejemplo, un amigo mío se golpeó la cabeza mientras saltaba a una piscina, dejándolo tetrapléjico. Pero lo abordó de la manera correcta y se volvió tan feliz como cualquier otra persona, porque la felicidad puede presentarse de muchas maneras.

Mi punto es simple: no importa cuáles sean las circunstancias de la vida, si asume la responsabilidad y toma buenas decisiones en lugar de quejarse de las cosas que no puede controlar, tendrá más probabilidades de tener éxito y encontrar la felicidad. Los psicólogos llaman a esto tener un locus de locus de control, y varios estudios muestran consistentemente que las personas con locus de locus de locus de locus de control lo hacen mejor que otras.

Así que no te preocupes si te gusta tu situación o no. A la vida no le importa lo que te gusta en absoluto. Tienes que encontrar la manera de lograr tu deseo de acuerdo con tu propio deseo, y luego reunir el coraje para apegarte a él. En el próximo artículo les mostraré el proceso de cinco pasos que me ha ayudado a entender la realidad y la evolución.

1.10 Mirando hacia abajo a la máquina desde un nivel superior

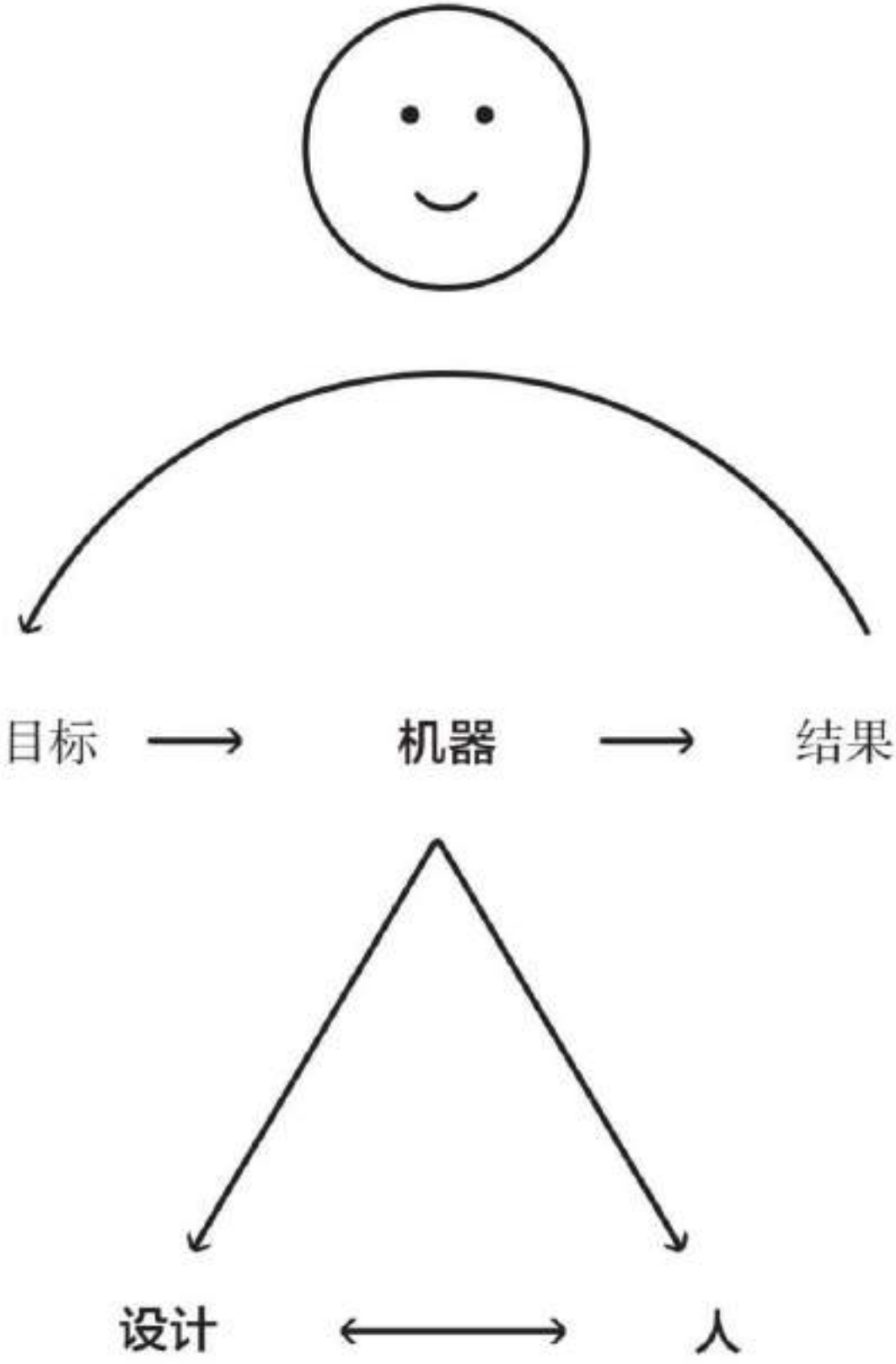
Los humanos tienen una habilidad única para mirar hacia abajo desde un nivel superior, no solo para comprender la realidad y las relaciones causales detrás de ella, sino también para mirarnos a nosotros mismos y a quienes nos rodean. Llamo a esta capacidad de mirar más allá de las situaciones propias y de otras personas y mirarlas objetivamente, "pensamiento de orden superior". El pensamiento de orden superior le permite aprender e influir en las diversas relaciones de causa y efecto en su vida, y usar estas relaciones de causa y efecto para obtener los resultados que desea.

a) Piense en usted como una pequeña máquina dentro de una máquina más grande y comprenda que tiene la capacidad de cambiar su máquina para lograr mejores resultados. Tienes tus objetivos. Los medios que utilizas para lograr tus objetivos los llamo tu máquina. Incluye el diseño (lo que se debe hacer) y las personas (que harán lo que se debe hacer).

Las personas te incluyen a ti y a quienes te ayudan. Por ejemplo, imagina que tu objetivo es militar: quitarle una colina al enemigo. Su máquina puede contener dos exploradores, dos francotiradores, cuatro infantes, etc. Si bien el diseño de sonido es esencial, es solo la mitad de la batalla. Igualmente importante es contar con las personas adecuadas para realizar estas tareas. Para cumplir con sus respectivas tareas, requieren diferentes características: el explorador debe ser rápido, el francotirador debe ser preciso. Solo de esta manera la máquina puede crear el resultado que busca.

b. Al comparar los resultados que logra con sus objetivos, puede determinar cómo mejorar su máquina. Este proceso de evaluación y mejora es exactamente igual al proceso evolutivo que describí anteriormente. Esto significa ver cómo se puede mejorar o cambiar el diseño o las personas para lograr sus objetivos. Gráficamente, este proceso es un ciclo de retroalimentación, vea la figura en la página siguiente.

c) Distinga entre usted como diseñador de la máquina y usted como trabajador en la máquina. Una de las cosas más difíciles para un ser humano es verse a sí mismo objetivamente en su propio entorno (es decir, la máquina) y así convertirse en el diseñador y administrador de la máquina. La mayoría de las personas siempre se han visto a sí mismas como trabajadoras en máquinas. Si puede ver la diferencia entre estos dos roles y ver cuánto más importante es ser un buen diseñador y administrador de su propia vida que ser un trabajador en una máquina, está en el camino correcto. Para tener éxito, como diseñador y gerente, debes mirarte a ti mismo como trabajador con objetividad, no tener un concepto elevado de ti mismo y no permitirte asumir tareas que no deberías asumir. La mayoría de las personas actúan emocionalmente, mirando solo el momento, en lugar de la perspectiva estratégica mencionada anteriormente. Sus vidas están llenas de experiencias emocionales sin dirección, a la deriva con la corriente. Si quieres mirar hacia atrás en tu vida más adelante y sentirte satisfecho, no deberías hacerlo.


目标
机器
结果
设计
人

d) El error más grande que comete la mayoría de las personas es no mirarse a sí mismos ya los demás de manera objetiva, lo que los lleva a enfocarse en sus propias debilidades o en las de otras personas una y otra vez. Las personas que hacen esto no tendrán éxito porque son tercas. Si se puede superar esta tendencia, pueden realizar todo su potencial.
Entonces, el pensamiento de alto nivel es la clave del éxito.
e. Las personas exitosas miran más allá de sí mismas, ven las cosas objetivamente y manejan las cosas para dar forma al cambio. Están abiertos a las perspectivas de otras personas en lugar de apegarse a las propias. Pueden verse objetivamente a sí mismos (incluidas sus fortalezas y debilidades) y a los demás para que puedan poner a las personas adecuadas en los roles correctos para lograr sus objetivos. Si aprende a hacer esto, encontrará que hay pocas calificaciones que no pueda alcanzar. Solo tienes que aprender a enfrentar la realidad de donde estás y usar todos los recursos a tu disposición lo mejor que puedas. Por ejemplo, si usted, el diseñador y gerente, descubre que usted, el trabajador, no puede hacer algo bien, debe despedirlo como trabajador y encontrar un buen reemplazo, y en el proceso debe ser el diseñador y gerente de tu propia vida. Si descubres que no eres bueno en algo, no debes entristecerte, debes alegrarte, porque saberlo y enfrentarlo aumentará tus posibilidades de lograr lo que quieres.
Si te das cuenta de que no estás dando lo mejor de ti en todo y te sientes mal por ello, estás siendo ingenuo. Nadie puede hacer todo bien. ¿Dejarías que Einstein se uniera a tu equipo de baloncesto? ¿Despreciarías a Einstein si no pudiera driblar y lanzar bien el balón? ¿Debería avergonzarse de ello? Piensa en cuántos campos Einstein sería incompetente, y piensa en cuánto esfuerzo tuvo que trabajar para llegar a ser tan bueno incluso en el campo en el que era el único en el mundo.
Ver a otros trabajar duro y dejar que otros te vean a ti trabajar duro desencadenará varias emociones propias, como simpatía, lástima, vergüenza, ira y actitud defensiva. Tienes que superar eso y dejar de ver el trabajo duro como algo negativo. La mayoría de las mejores oportunidades en la vida de una persona provienen del trabajo duro. El trabajo duro es una prueba de la creatividad y la personalidad humanas, y debe extraer el mayor valor de estas pruebas.
Ante tus propias carencias, tienes 4 opciones:
1. Puedes negar las deficiencias (esto es lo que hace la mayoría de la gente).

2. Puedes admitir tus defectos y lidiar con ellos, y tratar de convertirlos en fortalezas (el éxito depende de tu capacidad para cambiarte a ti mismo).

3. Puede reconocer las deficiencias y encontrar maneras de solucionarlas.

4. Alternativamente, puede cambiar sus objetivos.
La forma en que elige es fundamental para el rumbo de su vida. La primera es la peor elección, la negación solo te llevará a plantarte constantemente en tus propias deficiencias y sufrimientos, y ningún otro resultado. La segunda opción, reconocer las deficiencias y tratar de convertirlas en fortalezas, puede ser el mejor curso de acción si tiene éxito. Pero hay algunas cosas en las que nunca serás bueno, y cambiar requiere mucho tiempo y esfuerzo. Si desea usar un estándar para juzgar si debe seguir este camino, el mejor

estándar es ver si lo que va a hacer está en línea con sus propias características (es decir, las diversas habilidades que tiene naturalmente). La tercera opción, reconocer las deficiencias mientras se trata de encontrar formas de evitarlas, es el camino más fácil y, a menudo, el más factible, pero es el camino menos transitado. La cuarta opción, cambiar tus metas, también es una buena opción, pero requiere que tengas mucha flexibilidad, seas capaz de superar tus propias ideas preconcebidas, trabajes duro para encontrar las metas que coincidan contigo y disfrutes del nuevo proceso.

F. Preguntar a otros que son buenos en algo en lo que usted no es bueno es una gran habilidad que debe desarrollar de todos modos, lo ayudará a construir vallas de seguridad para evitar que usted mismo haga algo incorrecto.

Todas las personas exitosas son buenas para hacer esto.

G. Debido a que es difícil mirarse a sí mismo objetivamente, necesita confiar en las opiniones de los demás, así como en toda la evidencia. Sé que mi vida ha estado llena de errores y he recibido muchos comentarios excelentes. Al mirar hacia abajo toda esta evidencia desde un nivel superior, pude superar mis errores y perseguir mis objetivos. Aunque he estado haciendo esto durante mucho tiempo, todavía entiendo que no puedo verme a mí mismo de manera objetiva, por lo que sigo confiando en las opiniones de otras personas.

h. Si su mente está lo suficientemente abierta y determinada, puede lograr casi cualquier cosa que desee. Entonces, para estar seguro, no lo desanimaré de perseguir las metas que se ha fijado. Al mismo tiempo, te sugiero que pienses si los objetivos que persigues se adecuan a tus características. No importa cuál sea tu identidad, siempre hay muchos caminos que te convienen, así que no te apegues a un solo camino. Si una ruta en particular no funciona, solo tiene que encontrar otra ruta que funcione bien para usted. (Aprenderá mucho sobre cómo reconocer su propia identidad más adelante en "Comprender que las personas son diferentes").

Pero a la mayoría de nosotros nos falta el coraje para superar nuestras debilidades y tomar las decisiones difíciles que requiere este cambio. En última instancia, esto se reduce a 5 opciones:

1. No confundas tus deseos con los hechos.

2. No te preocupes por tu imagen, solo preocúpate por lograr tus objetivos.

3. No prestes demasiada atención a los resultados inmediatos e ignores el seguimiento y los resultados del seguimiento.

4. No permita que el dolor se interponga en el camino del progreso.

5. No culpes a nadie por los malos resultados, encuentra la razón por ti mismo.

[1] Estoy convencido de que la Meditación Trascendental, que he practicado regularmente durante casi 50 años, me ha ayudado a tener la ecuanimidad que necesito para enfrentar los desafíos que encuentro.

[2] No asumas que siempre eres la mejor persona para tomar decisiones por ti mismo, porque muchas veces no lo eres. Si bien depende de nosotros averiguar lo que queremos,

alguien más puede saber mejor cómo lograrlo, ya que puede haber áreas en las que son más fuertes que nosotros y que pueden tener conocimientos y experiencia más relevantes. Por ejemplo, cuando está enfermo, es mejor seguir los consejos de su médico que los suyos propios. En las siguientes páginas, exploraremos cómo las personas piensan de manera diferente y cómo podemos usar nuestra comprensión de nuestro propio estilo de pensamiento para decidir qué parte de la toma de decisiones tomamos nosotros mismos y qué parte de la toma de decisiones deben tomar los demás. Saber cuándo no tomar una decisión es una de las habilidades más importantes que puede desarrollar.

[3] Explicaré el concepto de "credibilidad" con más detalle en capítulos posteriores, pero por ahora puedo resumirlo brevemente: la credibilidad se caracteriza por la capacidad de lograr de manera consistente y exitosa. Un punto proporciona una buena explicación.

[4] Muchas cosas a menudo se consideran "buenas" porque son amables y consideradas, pero no producen lo que la gente quiere, y es natural pensar que estas cosas son "malas", y estoy de acuerdo con la naturaleza.

[5] Todo eventualmente se desintegrará, solo la evolución durará para siempre. Todo, incluidos cada uno de nosotros, es una herramienta de evolución. Por ejemplo, aunque nos vemos a nosotros mismos como individuos distintos, todos somos esencialmente contenedores de genes que han sobrevivido durante eones y constantemente usamos y desechamos nuestros cuerpos.

[6] En cuanto a la evolución, recomiendo los libros de Richard Dawkins y EO Wilson. Si solo pudiera elegir un libro, sería River of Genes de Dawkins.

[7] Por supuesto, a menudo estamos satisfechos con las mismas cosas, como relaciones, carreras, etc., pero en estos casos, la satisfacción generalmente se debe al nuevo disfrute que podemos derivar del cambio constante de estas cosas mismas.

[8] Todo lo que va de muy poco a demasiado tiene rendimientos marginales decrecientes.

[9] Tienes una habilidad única para pensar, puedes observarte a ti mismo, al mundo que te rodea y a tu relación con el mundo, lo que significa que puedes pensar profundamente, sopesar cosas sutiles, aprender y progresar, y tomar decisiones sabias. Otra práctica a menudo útil es promover su pensamiento preguntando a otras personas creíbles cuál es la causa raíz de su dolor, especialmente alguien cuya perspectiva es exactamente opuesta a la suya, pero como la suya Interesado en descubrir la verdad, no solo en tener razón o equivocado. Si puede reflexionar profundamente sobre sus problemas, casi siempre se reducirán o desaparecerán, porque hacerlo casi siempre conducirá a mejores soluciones que no enfrentarlos de frente.

[10] Para que quede claro, no estoy diciendo que ayudar a los demás esté mal. Creo que la forma correcta de ayudar es brindarles las oportunidades y la capacitación necesarias para mejorar sus habilidades para que puedan aprovechar mejor las oportunidades que reciben. Como dice el refrán, "El cielo ayuda a los que se ayudan a sí mismos". Pero no es fácil, especialmente con alguien que te importa. Para ser eficaz en ayudar a las personas a aprender de las experiencias dolorosas, debe explicar repetida y claramente por qué está haciendo esto y el cuidado subyacente para ellos. Como se mencionó en la sección "Mi viaje", esta es también una razón importante por la que declaro mis principios.

[11] La capacidad de observar situaciones cambiantes y adaptarse continuamente es más una capacidad cognitiva y analítica que una capacidad de aprender y procesar rápidamente.

不好

拒绝直面
“严酷的现实”

好

直面
“严酷的现实”

不好

担心自己的
形象

好

关心如何
实现目标

不好

只根据直接
结果做决策

好

根据直接结果、
后续结果和
再后续结果做决策

不好

让痛苦阻碍
自己进步

好

理解如何管理痛苦
以取得进步

不好

不自己负起责任，
也不会从其他人那里找原因

好

从自己和其他人那里找原因，
负起责任

2

Haga realidad sus deseos de vida con un proceso de cinco pasos

En mi opinión, el proceso de evolución personal (es decir, el ciclo que describí en el artículo anterior) pasa por 5 pasos distintos. Si puede hacer bien esas 5 cosas, es casi seguro que tendrá éxito. Estos cinco pasos son más o menos:

1. Tener objetivos claros.

2. Encuentra los problemas que te impiden alcanzar estas metas y no toleres los problemas.

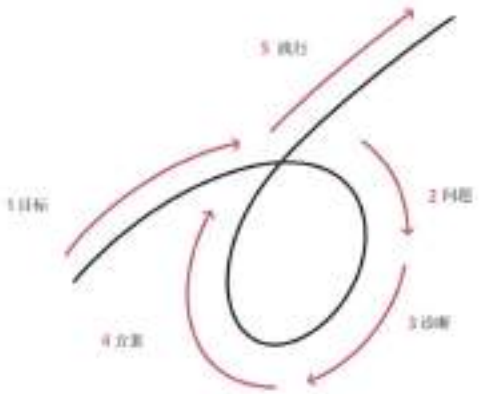
3. Diagnosticar con precisión el problema y encontrar la causa raíz del problema.

4. Planifique una solución al problema.

5. Hacer lo que sea necesario para implementar los planes y lograr resultados.

Estos cinco pasos se suman para formar un ciclo, como se muestra en el diagrama de la página siguiente. Ahora examinemos este proceso con más detalle.

Primero, eliges lo que persigues, tus objetivos. Su elección de objetivos determinará su dirección. A medida que persigue sus objetivos, encontrará problemas, algunos de los cuales lo obligarán a enfrentar sus propias deficiencias. La forma en que lidias con el dolor resultante depende de ti. Para lograr sus objetivos, debe tener el equilibrio para diagnosticar con precisión su problema, luego planificar un plan para resolverlo y luego hacer lo que sea necesario para implementar el plan y lograr resultados. Luego examinas estos nuevos resultados que has logrado y repites el proceso. Para evolucionar rápidamente, debe hacerlo de manera rápida y continua, estableciéndose constantemente objetivos más altos.



Tienes que hacer bien cada paso, y tienes que hacerlo paso a paso si quieres tener éxito. Por ejemplo, establezca metas cuando las establezca y no piense en cómo lograrlas o qué hacer si algo sale mal. Cuando diagnostiques un problema, no pienses en cómo lo vas a resolver, solo diagnostica. Confundir estos dos pasos puede conducir a resultados subóptimos porque le impide descubrir el problema real. El proceso es incremental: hacer

cada paso con cuidado le dará la información que necesita para pasar al siguiente paso y hacerlo bien.

Tienes que proceder con este proceso de una manera sobria y racional, mirándote a ti mismo desde un nivel superior y siendo escrupulosamente honesto. Si está abrumado por sus emociones, dé un paso atrás y haga una pausa hasta que recupere la capacidad de pensar con claridad. Cuando sea necesario, busque el consejo de personas tranquilas y reflexivas.

Para ayudarse a mantenerse enfocado y productivo, puede imaginar su vida como un combate de artes marciales o un juego donde el objetivo es superar un desafío y lograr una meta. Una vez que aceptas las reglas del juego, te acostumbras a la incomodidad de los contratiempos constantes. Nunca podrás hacerlo todo a la perfección: los errores son inevitables y forman parte de la vida, y debes reconocerlo y aceptarlo. La buena noticia es que cada error que cometes te enseña algo, por lo que el aprendizaje no tiene fin. Aprenderá rápidamente que las excusas como "es demasiado difícil", "eso no parece justo" o incluso "no puedo hacerlo" no valen nada, y será recompensado si sigue adelante.

Entonces, ¿qué pasa si no tienes todas las habilidades que necesitas para tener éxito? No te preocupes porque todo el mundo lo hace. Solo necesita saber cuándo necesita esas habilidades y dónde puede aprenderlas. Con la práctica, cuando enfrentes adversidades durante el juego, eventualmente tendrás una calma y una confianza tan imparables que incluso tú no creerás en tu capacidad para lograr tus objetivos.

Ahora veamos cómo debe ir cada paso.

2.1 Tener metas claras

a) Prioriza: Si bien puedes obtener casi todo lo que deseas, no puedes tener todo lo que deseas. La vida es como un plato enorme, que contiene todo tipo de delicias inesperadas. Elegir una meta a menudo significa renunciar a algo que desea para obtener otra cosa que desea o necesita más. Algunas personas fallan en este paso antes de empezar. Tienen miedo de renunciar a cosas buenas por cosas mejores, tratando de perseguir demasiados objetivos a la vez, solo para lograr casi ninguno al final. No se sienta abrumado por demasiadas opciones. Puedes tener mucho más de lo que te hace feliz. Haz tu propia elección y apégate a ella.

b) No confundas metas con deseos. Las metas razonables son cosas que realmente necesitas lograr, los deseos son cosas que deseas pero te impiden alcanzar tus metas. El deseo suele ser un resultado directo. Por ejemplo, su objetivo puede ser estar en buena forma, pero su deseo es comer alimentos deliciosos pero poco saludables. No me malinterpretes, si quieres ser alguien que come bocadillos y mira televisión todo el día, también está bien. Tú estableces tus propias metas. Pero si no quieres ser esa persona, mejor no abras esa bolsa de papas fritas.

c. Conciliar sus metas y deseos para obtener claridad sobre lo que realmente quiere en la vida. Tomemos la pasión, por ejemplo. Una vida sin pasión es aburrida y no quieres vivirla, pero la clave es cómo lidiar con tu pasión. ¿Dejas que tu pasión te consuma y te lleve a actuar irracionalmente, o aprovechas tu pasión para motivarte a perseguir tus verdaderos

objetivos? Si abordas ambos niveles de deseo y propósito, eventualmente te sentirás satisfecho.

D. No confunda las trampas del éxito con el éxito mismo. Es importante tener un sentido de dirección en la búsqueda del logro. Las personas que están obsesionadas con un par de zapatos de $1,200 o un auto elegante rara vez son felices porque no saben lo que realmente quieren y, por lo tanto, no saben qué los satisfará.

e) Nunca vete un objetivo solo porque sienta que no se puede lograr. Tienes que hacerlo con valentía. Siempre hay un mejor camino, lo que hay que hacer es encontrarlo y armarse de valor para avanzar por él. Lo que crees que se puede realizar es solo un juicio basado en el conocimiento inmediato. Una vez que comiences a perseguir tus objetivos, aprenderás mucho, especialmente al comunicarte con los demás, y se abrirán caminos que nunca imaginaste. Por supuesto, también hay cosas que son imposibles o casi imposibles, como que un hombre bajo se convierta en el jugador principal de un equipo de baloncesto profesional o correr una milla (unos 1,6 kilómetros) en menos de 4 minutos a la edad de 70 años.

f) Recordar que las grandes expectativas crean grandes capacidades. Si limita sus objetivos a lo que sabe que puede lograr, se está fijando demasiado bajo.

G. Si tiene flexibilidad y responsabilidad por sí mismo, es poco lo que puede impedir que tenga éxito. La flexibilidad te permite aceptar lo que la realidad (o la gente bien informada) te enseña. La autoinculpación es importante porque si realmente crees que el fracaso para lograr una meta es tu propio fracaso, verás ese fracaso como un recordatorio de que tu creatividad en relación con tu tarea, flexibilidad y firmeza no son suficientes. Esto aumentará en gran medida su motivación para encontrar un camino.

h) Saber afrontar los contratiempos es tan importante como saber avanzar. A veces sabes que inevitablemente te diriges a un gran contratiempo. Siempre habrá desafíos como este en la vida, algunos de los cuales pueden parecer devastadores en ese momento. En tiempos de adversidad, su objetivo debe ser mantener sus calificaciones, minimizar las pérdidas o enfrentar pérdidas irreversibles de frente. Tu trabajo es tomar siempre las mejores decisiones posibles, sabiendo que si lo haces, serás recompensado.

2.2 Identificar el problema y no tolerar el problema

a. Vea los problemas angustiosos como oportunidades para probar su potencial de mejora. Incluso si no lo crees al principio, cada problema que encuentras es una oportunidad. Por tanto, debes poner el problema sobre la mesa. A la mayoría de las personas no les gusta hacerlo, especialmente cuando el problema expone sus defectos o los de alguien que les importa, pero las personas exitosas saben que tienen que hacerlo.

b) No huyas del problema, porque el problema tiene sus raíces en una dura realidad que no pinta bien.

Pensar en problemas difíciles puede ponerte ansioso, pero no pensar (y por lo tanto no tratar de resolverlos) definitivamente te hará sentir más ansioso. La mayoría de las personas se sienten avergonzadas cuando el problema es la falta de talento o habilidad. Supera esta vergüenza. No se puede enfatizar lo suficiente que reconocer tus debilidades no es rendirse a ellas, sino el primer paso para superarlas. El dolor que sientes son "dolores

de crecimiento" que pondrán a prueba tu personalidad y te recompensarán a medida que avanzas.

C. Para encontrar con precisión el problema. Debes identificar el problema, porque diferentes problemas tienen diferentes soluciones. Si el problema es la falta de habilidad, es posible que deba practicar más; si el problema es una debilidad inherente, es posible que deba buscar la ayuda de otros o cambiar el papel que desempeña. Por ejemplo, si no eres bueno en contabilidad, contrata a un contador. Si la causa del problema es la debilidad de otra persona, reemplácela, si es necesario, con alguien que sea bueno en eso. Esa es la forma en que está.

D. No confunda la causa del problema con el problema mismo. "No puedo dormir lo suficiente" no es un problema, sino una causa subyacente (o posiblemente una consecuencia) de un problema. Para pensar con claridad, primero debe identificar cuál es el mal resultado, como "Mi desempeño laboral fue terrible". Este problema puede ser causado por la falta de sueño, o puede ser causado por otros factores, pero para poder determinar esto, debes tener una idea clara de cuál es el problema.

e) Distinguir entre problemas grandes y pequeños. Su tiempo y energía son limitados, asegúrese de usarlos para explorar los grandes problemas, los que, si se resuelven, producirán la mayor recompensa. Pero al mismo tiempo, deje suficiente tiempo para explorar los problemas pequeños para asegurarse de que no sean síntomas de problemas más grandes.

F. Después de identificar un problema, no lo tolere. El resultado de tolerar el problema es el mismo que no encontrar el problema. No importa la razón por la que aguantas el problema, si crees que el problema es irresoluble, no te importa si el problema está resuelto, no puedes poner suficiente energía para resolver el problema, siempre y cuando no tengas la voluntad de superar el problema, estás en una situación desesperada. Debes formar el hábito de la intolerancia al vicio de cualquier naturaleza, ya sea grave o menor.

2.3 Diagnosticar el problema y encontrar la raíz del problema

a) Averigüe cuál es el problema primero y luego decida qué hacer. Identificar un problema crítico y proponer una solución en una fracción de segundo es un error común. El pensamiento estratégico requiere tanto diagnóstico como planificación. Un buen diagnóstico suele tardar entre 15 y 60 minutos, según la eficacia del diagnóstico y la complejidad del problema. Debe hablar con las personas adecuadas y analizar la evidencia juntos para determinar la causa raíz. Al igual que los principios, las causas fundamentales siguen reapareciendo en contextos aparentemente diferentes, y encontrar y abordar las causas fundamentales sigue dando sus frutos.

b. Distinguir entre causas inmediatas y de raíz. La causa inmediata suele ser la acción (o inacción) que provocó el problema, por lo que suele describirse con un verbo (perdí el tren porque no comprobé el horario del tren). Una causa raíz es una causa más profunda, generalmente descrita con un adjetivo (no revisé los horarios de los trenes porque se me olvidaba). Solo eliminando la causa raíz se puede solucionar verdaderamente el problema, y para ello se debe distinguir entre los síntomas y la enfermedad en sí.

c) Reconocer que conocer las características de las personas (incluyéndote a ti mismo) ayuda a formar expectativas razonables sobre ellas. Si quieres que los que te rodean tengan los atributos que deseas, debes superar tu propia indecisión y evaluar a las personas. Esto también se aplica a ti mismo. A veces es por falta de autoconocimiento, pero más a menudo porque la autoestima se interpone en el camino. Lo más probable es que quienes te rodean no quieran lastimarte o señalar tus errores. Tanto usted como ellos necesitan superar estos problemas. Lo que separa a las personas que maximizan su potencial de los demás es su voluntad de mirarse a sí mismos y a los demás de manera objetiva y comprender cuál es la raíz de lo que les impide alcanzar sus objetivos.

2.4 Esquema de planificación

a. Mirar hacia atrás antes de seguir adelante. Revise lo que ha pasado (o ha hecho) antes de llegar a donde está ahora, y luego visualice lo que usted y los demás deberían hacer en el futuro para lograr sus objetivos.

b) Piense en su problema como una secuencia de resultados producidos por una máquina. Participe en un pensamiento de orden superior mirando su máquina y pensando en cómo se puede cambiar para crear mejores resultados.

c) Recuerde que a menudo hay muchos caminos para lograr sus metas. Solo necesitas encontrar una manera que funcione.

D. Piense en su plan como el guión de una película y piense paso a paso sobre quién hará qué. Comience con una idea aproximada (como "Talento contratado") y luego perfílela. Debe comenzar con un marco general y avanzar hacia tareas específicas y plazos estimados (por ejemplo, "elija un cazatalentos que pueda encontrar talento en las próximas dos semanas"). Sin duda, a medida que avanza, surgirán realidades de costo, tiempo, personal, etc. que lo empujarán a refinar aún más su solución hasta que todos los engranajes de la máquina encajen y funcionen sin problemas.

e. Escriba su plan para que todos puedan verlo e implementarlo contra el plan. El plan debe describir en detalle quién logrará qué y cuándo. Las tareas, programas y objetivos son diferentes y no deben confundirse. Recuerde, la tarea es el vínculo entre el proyecto y la meta.

F. Entender que hacer un buen plan no necesariamente toma mucho tiempo. Redactar y refinar un plan puede tomar tan solo unas pocas horas, días o semanas, pero el proceso es esencial porque garantiza que lo que hará será efectivo. El error que comete mucha gente es centrarse tanto en la ejecución que casi no dedican tiempo a la planificación. Recuerde: ¡planee antes de la acción!

2.5 Implementar firmemente el plan de principio a fin

a. No importa cuán buena sea la planificación, no ayudará si no se implementa. Debe implementar el plan con firmeza, lo que requiere la autodisciplina de adherirse estrictamente al plan. Siempre debe tener en cuenta la conexión entre una tarea y lo que se pretende lograr. Cuando sienta que no puede ver la conexión, simplemente haga una pausa y pregúntese por qué no puede verla. Si no puede encontrar la razón, definitivamente perderá su objetivo.

b) A menudo se subestima mucho la importancia de los buenos hábitos de trabajo. Las personas que ejecutan con éxito un plan tienen una lista de tareas bien ordenada y se aseguran de que cada elemento esté bien etiquetado.
c. Establezca métricas claras para asegurarse de que está siguiendo estrictamente el plan. Lo ideal es que otras personas evalúen objetivamente e informen sobre su progreso. Si no está logrando sus objetivos, ese es otro problema para diagnosticar y solucionar. Muchas personas creativas y exitosas que no son buenas en la ejecución tienen éxito al construir relaciones mutuamente beneficiosas con ejecutantes de tareas de gran confianza.
¡El secreto del éxito es este!
Recuerde, cada uno de estos cinco pasos proviene de sus valores. Tus valores determinan lo que quieres, tus metas. También tenga en cuenta que estos cinco pasos son progresivos. Con cada paso que completa, obtiene información que probablemente lo ayudará a mejorar otros pasos. Después de completar estos cinco pasos, puede establecer una nueva meta y hacerlo todo de nuevo. Si este proceso funciona, sus objetivos se moverán más lento que sus planes y sus planes se moverán más lento que sus tareas.
Una última cosa importante: tienes que ser bueno en síntesis, bueno en dar forma. Los primeros tres pasos (establecer objetivos, identificar problemas y diagnosticar problemas) son todos un análisis exhaustivo (lo que significa que conoce tanto sus objetivos como su progreso real). La planificación de soluciones y la garantía de la implementación están dando forma.

2.6 Recuerda: Las debilidades no importan si encuentras la solución

Es casi seguro que no podrá hacer bien cada paso, porque cada uno requiere un tipo diferente de pensamiento, y pocas personas pueden ser buenas en todos ellos. Por ejemplo, establecer metas (como determinar cómo quiere que sea su vida) requiere que sea bueno en el pensamiento de alto nivel, como visualizar el futuro y priorizar; identificar y no tolerar los problemas requiere que sea perspicaz, bueno en análisis integral y mantener siempre altos estándares; el diagnóstico de problemas requiere que usted piense racionalmente, sea capaz de ver múltiples posibilidades y esté dispuesto a entablar una comunicación de alta calidad con los demás; la planificación de soluciones requiere que tenga imaginación y un sentido de la realidad; implementar soluciones requiere que tengas autodisciplina y buenos hábitos de trabajo, tener un pensamiento orientado a resultados. ¿A quién conoces que tenga todas las cualidades anteriores? Tal vez nadie lo tenga. Pero para lograr el éxito real, debe hacer bien los cinco pasos anteriores. Entonces, ¿qué debería hacer? ¡Lo más importante es ser humilde para que puedas obtener lo que necesitas de otras personas!
Todo el mundo tiene debilidades. Los tipos de errores que cometen las personas a menudo revelan dónde se encuentran sus debilidades. El primer paso para el éxito es saber dónde están tus debilidades, verlas y abordarlas.
a. Examine los tipos de errores que comete e identifique en qué parte del proceso de cinco pasos suele hacerlo mal. También necesitarás pedirles a otros que expresen su opinión sobre esto, ya que nadie puede ser completamente objetivo sobre sí mismo.

B. Todo el mundo tiene al menos una gran debilidad que impide su éxito, encuentra la tuya y enfréntala. Escriba sus mayores debilidades (por ejemplo, identificar problemas, planificar soluciones, implementar implementaciones) y sus causas (por ejemplo, está abrumado por las emociones, no puede prever todas las posibilidades razonables). Aunque la mayoría de las personas, incluyéndote a ti, enfrentan más de un obstáculo importante, si puedes eliminar o encontrar maneras de eludir esta mayor debilidad, mejorarás mucho tu vida. Mientras se lo tome en serio, es casi seguro que podrá lidiar con éxito con esta mayor debilidad.

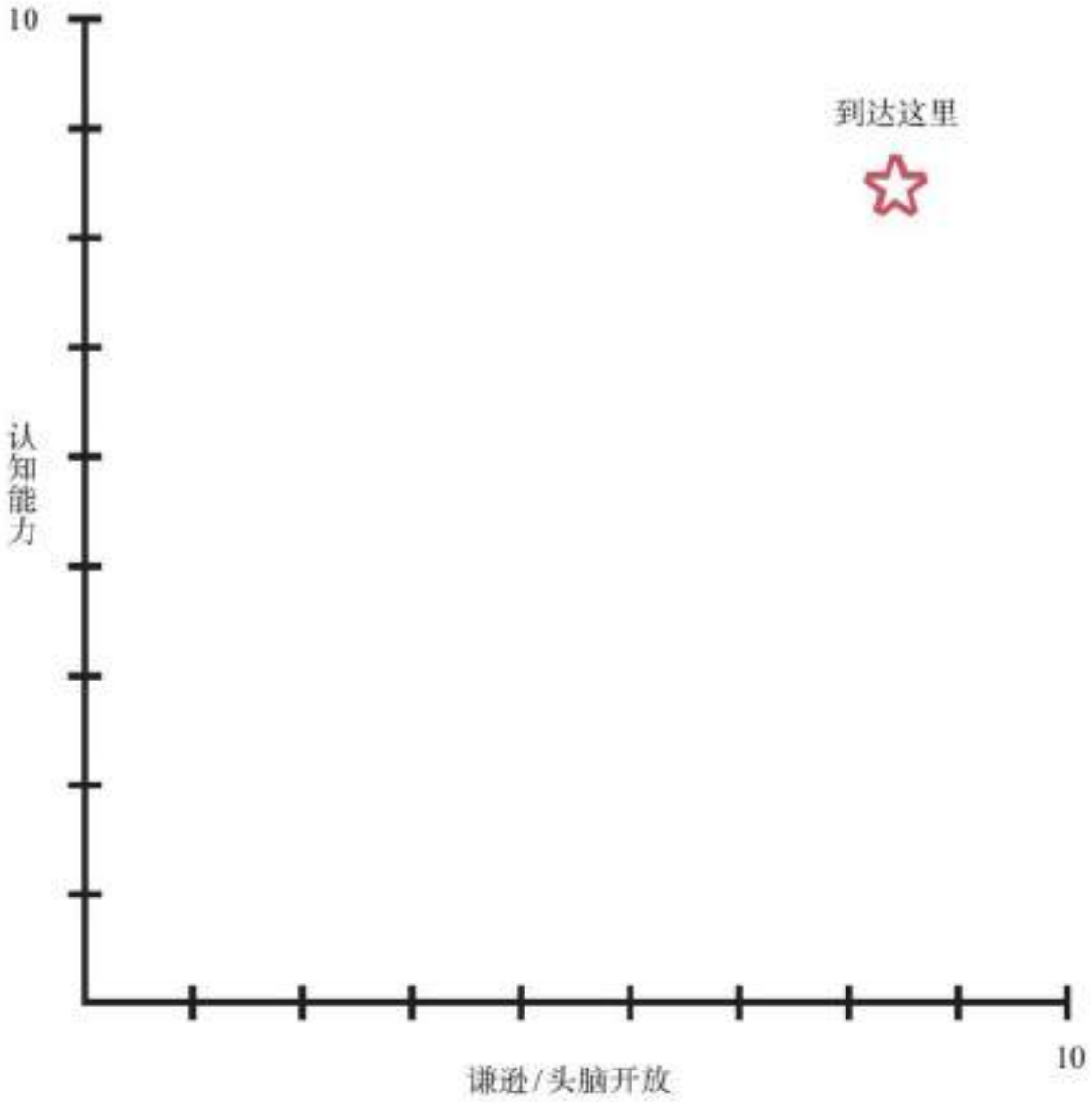
Puede manejarlo usted mismo o pedirle a alguien que lo ayude a manejarlo mejor. Hay dos caminos hacia el éxito: (1) tener lo que necesita para el éxito usted mismo; (2) obtener lo que necesita para el éxito de los demás. El segundo camino requiere que seas humilde. La humildad es tan importante como tu propia habilidad, si no más importante que tu propia habilidad. Una combinación de humildad y competencia es lo mejor. Hay un diagrama en la página siguiente que puede resultarle útil.

2.7 Comprender los "mapas de humor" tuyos y de los demás y la humildad

Algunas personas son muy buenas para encontrar problemas y soluciones por sí mismas, tales personas tienen un buen "mapa artístico". Tal vez lo aprendieron, tal vez nacieron con razón y sentido común. En cualquier caso, son más capaces de encontrar soluciones por sí mismos. Al mismo tiempo, hay algunas personas que son más humildes y de mente más abierta que otras. Se puede argumentar que la humildad es más valiosa que tener un buen "mapa mental" si te lleva a una mejor solución de la que puedes pensar por ti mismo. Las personas que son de mente abierta y tienen un buen "mapa del estado de ánimo" son las más fuertes.

Para ilustrar este concepto simple, podemos dibujar un sistema de coordenadas donde el eje y representa el "mapa del estado de ánimo" de una persona (capacidad cognitiva en otras palabras) y el eje x representa el nivel de humildad y apertura mental de una persona, en una escala de 1 a 10 Mejorado secuencialmente, como se muestra en la figura de la página siguiente.

Todos comienzan en la parte inferior izquierda, con un mal "mapa del estado de ánimo" y una mente abierta, y la mayoría de las personas permanecen trágica y obstinadamente en esa posición durante toda su vida. Puede progresar a lo largo del eje Y (aprendiendo a hacer mejor las cosas) o puede progresar a lo largo del eje X. Ambos pueden mejorar sus habilidades cognitivas y de resolución de problemas. Está bien si su mapa mental es bueno pero no lo suficientemente abierto, pero no demasiado bueno y todavía se perderá mucho valor. Del mismo modo, si tiene una mente abierta y un mal mapa mental, puede tener problemas para elegir a las personas adecuadas a las que pedir consejo y las ideas correctas en las que basarse. Alguien que tiene un buen "mapa del estado de ánimo" y una mente abierta siempre puede vencer a alguien que no tiene ambos.



Tómese un momento ahora para pensar qué camino debe tomar para empoderarse. ¿Dónde crees que estás en este sistema de coordenadas? También pregunta a los demás dónde creen que estás.

Una vez que comprenda dónde están sus debilidades y se vuelva lo suficientemente abierto para obtener ayuda de los demás, descubrirá que hay muy poco que no pueda lograr.

La mayoría de las veces, la mayoría de la gente no puede hacer eso. En las siguientes secciones, analizaré la causa y explicaré cómo corregir este problema.

3

Sea extremadamente abierto de mente

Este es quizás el artículo más importante del libro, porque explica cómo superar los dos obstáculos que impiden que la mayoría de las personas logren lo que quieren en la vida. Estos dos obstáculos existen debido a la forma en que funciona el cerebro humano, por lo que casi todos los encuentran.

3.1 Conozca sus dos barreras

Dos de los mayores obstáculos para tomar decisiones acertadas son su ego y sus puntos ciegos. Estas dos barreras dificultan ver objetivamente la verdad sobre usted y sus circunstancias, y tomar las mejores decisiones maximizando la ayuda de los demás. Si puedes entender cómo funciona la "máquina" del cerebro humano, puedes entender por qué existen estas dos barreras y cómo puedes cambiar tu comportamiento para hacerte más feliz, más productivo y mejor para comunicarte con los demás.

a. Comprenda sus barreras para la autoconciencia. Por "bloqueo del ego" me refiero a sus mecanismos de defensa subconscientes que dificultan la aceptación de sus propios errores y debilidades. Tienes necesidades y miedos que están arraigados en lo más profundo de tu corazón, como la necesidad de ser amado y el miedo a perder el amor de los demás, la necesidad de sobrevivir y el miedo a la muerte, la necesidad de darte sentido a ti mismo y el miedo de no tener sentido. Estas necesidades se originan en alguna parte primitiva de su cerebro, como la amígdala. Estas partes primitivas son estructuras en el lóbulo temporal del cerebro, que procesa las emociones. Debido a que estas áreas de tu cerebro son invisibles para ti, es casi imposible que entiendas lo que necesitan, cómo te controlan. Estas áreas procesan las cosas de manera simple y reaccionan instintivamente. Estas áreas anhelan elogios y ven la crítica como un ataque, aunque las partes superiores del cerebro entienden que la crítica constructiva es buena para ti. Estas zonas te ponen a la defensiva, especialmente cuando se trata de juzgar tu perfección.

Los niveles más altos de conciencia se originan en la corteza cerebral, más específicamente en la parte llamada "corteza prefrontal". Esta es la parte más humana de tu cerebro. En relación con el resto del cerebro, los humanos tienen una corteza prefrontal más grande que la mayoría de las otras especies. Aquí es donde te percibes conscientemente tomando decisiones (llamada la "función ejecutiva" del cerebro), aplicando la lógica y el razonamiento.

b) Los "dos ustedes" luchan por el control de ustedes. Es como el Dr. Avatar siendo el Dr. Jekyll en un momento y el Sr. Hyde en un momento, excepto que cuanto más alto eres, no te das cuenta de que eres más bajo. Este conflicto es omnipresente. Si miras lo suficientemente de cerca, puedes ver situaciones en las que dos partes diferentes del cerebro humano están discutiendo. Por ejemplo, cuando una persona está "enojada consigo misma", la corteza prefrontal interactúa con la amígdala (u otras partes del cerebro de nivel inferior) para ш) pelea. Cuando una persona pregunta: "¿Cómo me permití comerme todo este trozo de pastel?", la respuesta es: "Porque tu nivel inferior gana sobre tu nivel reflexivo y superior".

Una vez que comprenda cómo el "yo lógico y consciente" está en guerra con el "yo subconsciente y emocional", puede imaginar cómo sus "dos ustedes" interactúan con otras personas que también tienen "dos yoes". Es complicado. El yo inferior es como un perro

pitbull entrenado, siempre peleando, mientras que el yo superior quiere resolver las cosas. Puede ser confuso porque ni usted ni las personas con las que está tratando generalmente tienen idea de que tiene estas "bestias" de nivel inferior en su cabeza, y mucho menos que estas "bestias" están tratando de secuestrar el comportamiento de todos.

Echemos un vistazo a lo que sucede cuando alguien no está de acuerdo con usted y le pide que explique su pensamiento. Debido a que su cerebro está configurado para ver ese enfoque como un ataque, puede enojarse, aunque su respuesta más razonable sería interesarse en el punto de vista del otro lado, especialmente si esos puntos de vista son sensatos. Cuando tratas de explicar tu comportamiento enojado, las explicaciones son incomprensibles. Esto se debe a que, cuando estás enojado, es tu nivel inferior el que habla a través de tu nivel superior, y varias motivaciones ocultas profundamente arraigadas en tu corazón te controlan, haciéndote incapaz de explicar racionalmente el comportamiento de "tú". .

Es una pena que incluso las personas más inteligentes a menudo muestren ese comportamiento. Para ser efectivo, no debe permitir que la necesidad de tener la razón abrume la necesidad de averiguar. Si te enorgulleces demasiado de lo que sabes y en lo que eres bueno, aprenderás menos, tomarás decisiones de menor calidad y tendrás dificultades para alcanzar tu máximo potencial.

C. Comprenda las barreras de su punto ciego de pensamiento. Además de la autoconciencia deteriorada, usted (y todos los demás) tienen puntos ciegos mentales, donde la forma en que piensa a veces le impide ver las cosas con precisión. Así como existen diferencias en la capacidad de los seres humanos para distinguir sonidos y colores, nuestra capacidad para reconocer y comprender las cosas también varía. Vemos las cosas a nuestra manera. Por ejemplo, algunas personas pueden ver el panorama general pero no los pequeños detalles, otras pueden ver los pequeños detalles pero no el panorama general; algunas están acostumbradas al pensamiento lineal, otras al pensamiento divergente, etc.

Entonces, naturalmente, la gente no puede entender lo que no puede ver. Las personas que no tienen la capacidad de reconocer la ley y el análisis integral no saben cómo reconocer la ley y el análisis integral, al igual que una persona daltónica no sabe lo que es poder distinguir los colores. Las diferencias en la función del cerebro humano son mucho menos pronunciadas que las diferencias en la función del cuerpo humano. Las personas daltónicas eventualmente descubrirán que lo son, pero la mayoría de las personas nunca saben o entienden por qué la forma en que piensan les impide ver las cosas. Para agravar el problema está el hecho de que, aunque todos tenemos puntos ciegos, no queremos verlo. Cuando señalas la debilidad mental de alguien, la otra persona suele reaccionar con la misma incomodidad que tú cuando le señalas un defecto físico.

Si usted es como la mayoría de las personas, no comprende la forma en que otras personas ven las cosas, y no es bueno preguntando lo que piensan los demás porque está preocupado por decirles lo que cree que es correcto. En otras palabras, eres una persona de mente cerrada con demasiadas ideas preconcebidas. El costo de ser de mente cerrada es extremadamente alto: ignoras las maravillosas posibilidades y las terribles amenazas de otras personas cuando te las presentan;

El resultado final de estos dos obstáculos es que las partes que no están de acuerdo suelen seguir convencidas de que tienen razón y, a menudo, acaban enfadadas entre sí. Esto es irracional e impide que las personas tomen decisiones óptimas. La gente siente que cuando dos personas llegan a conclusiones opuestas, una de ellas debe estar equivocada. No quieres que la persona equivocada seas tú, ¿qué hay de malo en eso?

Esta incapacidad para beneficiarse de las ideas de los demás se produce no sólo cuando surgen desacuerdos, sino también cuando las personas se enfrentan a problemas difíciles. La mayoría de las personas, cuando intentan resolver algo, lo ejecutan en su propia cabeza, en lugar de referirse a todas las buenas ideas que pueden tener en sus manos. El resultado es que siguen corriendo hacia lo que ven, siguen chocando contra un muro en sus puntos ciegos hasta que el fracaso los obliga a adaptarse y evolucionar. Hay tres caminos hacia la adaptación y la evolución: (1) entrenar la mente para pensar de manera contraria a la intuición (por ejemplo, las personas creativas se vuelven más organizadas a través de la autodisciplina y la práctica); (2) utilizar mecanismos de asistencia (por ejemplo, recordatorios programados (3) confíe en la ayuda de aquellos que son buenos en sus propias deficiencias.

Las diferencias de pensamiento no conducen necesariamente a la división, sino que también pueden producir efectos complementarios. Por ejemplo, las personas creativas a menudo tienen un pensamiento divergente, lo que puede hacer que no sean confiables, mientras que los pensadores lineales tienden a ser más confiables; algunas personas son más emocionales, otras más racionales, etc. Nadie puede tener éxito en ningún proyecto complejo sin la ayuda de seres con habilidades complementarias.

Aristóteles definió la tragedia como el resultado terrible de un defecto fatal en el hombre. Y si el hombre pudiera remediar el defecto, esto habría dado buenos resultados. En mi opinión, las barreras gemelas de la autoconciencia y la ceguera mental son los defectos fatales que impiden que las personas brillantes y trabajadoras desarrollen todo su potencial.

¿Quieres saber cómo superar estos dos obstáculos? Puedes hacerlo, cualquiera puede hacerlo. Te dire como.

3.2 Persigue una mente extremadamente abierta

Si sabe que tiene un punto ciego, puede encontrar una solución, pero si no lo hace, seguirá teniendo el mismo problema una y otra vez. En otras palabras, si puede reconocer que tiene un punto ciego y estar abierto al hecho de que otros pueden ver algo mejor que usted y que existe la amenaza u oportunidad que están tratando de señalar, entonces es más probable que haga bien las cosas. decisiones decisión.

Detrás de una mente abierta extrema hay una preocupación genuina de que lo que ve cuando toma una decisión puede no ser la mejor versión de la verdad. Tener una mentalidad radicalmente abierta es la capacidad de explorar de manera efectiva diferentes perspectivas y diferentes posibilidades sin dejar que tu ego o tus puntos ciegos te detengan. Esto requiere que superes tu deseo de tener razón todo el tiempo y que encuentres la verdad con placer. Con una mente extremadamente abierta, tu nivel inferior no tiene control sobre ti, y siempre es tu nivel superior el que observa y considera todas las buenas

opciones y toma la mejor decisión. Si puede adquirir esta habilidad (siempre y cuando practique, podrá hacer frente a varias situaciones reales de manera más efectiva y mejorará en gran medida su vida).

La mayoría de las personas no entienden qué es "extremadamente abierta de mente", simplemente entienden la apertura de mente como "admitir que pueden estar equivocados", pero aún así se aferran obstinadamente a cualquier punto de vista propio, sin tratar de entender las razones. detrás de otros puntos de vista. Para ser radicalmente abierto de mente, debes:

Cree honestamente que es posible que no sepas cuál es la mejor solución y reconoce que ser capaz de manejar el no saber es más importante que lo que sabes. La mayoría de las personas toman malas decisiones porque están tan seguras de que tienen razón que no se permiten ver mejores opciones que existen. Las personas de mente extremadamente abierta saben que es importante encontrar todas las respuestas a sus preguntas, pero también es importante hacer las preguntas correctas y pedir consejo a otras personas inteligentes. Entienden que no se pueden tomar buenas decisiones sin explorar durante un tiempo en un estado de "no saber". Eso es porque lo que está en la zona de "no sé" es mucho más importante y emocionante que cualquier cosa que cualquiera sepa.

b) Reconocer que la toma de decisiones debe ser un proceso de dos pasos: primero analizar toda la información relevante, luego decidir.

La mayoría de las personas son reacias a considerar información que no concuerda con las conclusiones que ya han sacado. Cuando pregunto por qué, una respuesta común es: "Quiero tomar mis propias decisiones." Estas personas parecen pensar que considerar puntos de vista opuestos amenaza su capacidad para tomar sus propias decisiones. No hay nada más ridículo que eso. Escuchar las perspectivas de otras personas y tenerlas en cuenta nunca disminuye su libertad para pensar por sí mismo y tomar decisiones por sí mismo, simplemente le brinda una perspectiva más amplia sobre sus decisiones.

c) No te preocupes por tu propia imagen, solo preocúpate por cómo lograr tus objetivos. Las personas a menudo intentan demostrar que saben cómo hacerlo cuando en realidad no pueden. ¿Por qué la gente hace cosas tan inútiles? Esto suele ser porque creen en un absurdo común: que las grandes personas tienen todas las respuestas y no tienen debilidades. Este punto de vista es falso y obstaculiza su crecimiento. Las personas que se esfuerzan por tomar las mejores decisiones rara vez creen que tienen las mejores respuestas. Admiten que tienen defectos y puntos ciegos y siempre están tratando de aprender más para superarlos.

D. Reconocer que no se puede "producir sin recibir". En el caso de la mayoría de las personas, parece haber mucho más entusiasmo por "producir" (expresar ideas y hacer cosas) que por "asimilar" (aprender). Incluso si el primer objetivo de uno es "producir", esto es un error, porque "producir" no será bueno sin "absorber".

e) Reconocer que para poder ver las cosas desde el punto de vista de otra persona, debe suspender el juicio y que sólo poniéndose en su lugar puede evaluar razonablemente el valor de otro punto de vista. La apertura de miras no significa ser indiferente a lo que uno no cree, o aferrarse obstinadamente e irracionalmente al propio punto de vista, sino

considerar las razones de los demás. Para tener una mente extremadamente abierta, debe aceptar en gran medida la posibilidad de que esté equivocado, y puede animar a otros a que le digan dónde está equivocado.

F. Recuerde que está buscando la mejor respuesta, no la mejor respuesta que se le ocurra a usted mismo. La mejor respuesta no es necesariamente tuya, puedes encontrarla en otras personas. Si realmente está mirando las cosas de manera objetiva, debe admitir que las posibilidades de que siempre tenga la mejor respuesta son escasas, e incluso si tiene la mejor respuesta, no puede estar tan seguro sin que otra persona le pregunte. Así que saber lo que no sabes es extremadamente importante. Pregúntese: ¿Solo estoy viendo esto desde mi propia perspectiva? Si este es el caso, debe saber que este enfoque tiene grandes fallas.

g. Averigüe si está discutiendo o tratando de comprender un problema y piense qué enfoque tiene más sentido en función de su credibilidad y la de la otra parte. Si el nivel de las dos partes es igual, el argumento es razonable; si una de las partes es claramente más conocedora que la otra en esta área, una debería ser el maestro y la otra el estudiante. Para hacerlo bien, debe comprender el concepto de "credibilidad". Defino a las personas "creíbles" con dos características: han tenido éxito repetidamente en encontrar respuestas en campos relevantes (al menos tres veces, con un currículum sólido); explicación de.

Si alguien es creíble en un tema, o al menos más creíble que usted (como cuando habla de su salud con un médico), y no está de acuerdo con él, debe saber que está haciendo una pregunta porque está tratando de entender. el punto de vista de la otra persona. Por el contrario, si usted es claramente el más confiable de las dos partes, debe recordárselo cortésmente a la otra persona y sugerirle que le haga preguntas.

Todas las estrategias anteriores se pueden resumir en dos prácticas. Si quieres tener una mente extremadamente abierta, debes dominarlo.

3.3 Apreciar y apreciar: diferencias de opinión reflexivas

Cuando dos personas tienen opiniones diametralmente opuestas, es probable que una de ellas esté equivocada. Es bueno que descubras si estás equivocado. Entonces, creo que hay un oficio que debes apreciar y apreciar: el desacuerdo reflexivo. En un desacuerdo reflexivo, su objetivo no es convencer a la otra persona de que tiene razón, sino descubrir quién tiene razón y decidir qué hacer al respecto. En las diferencias de opinión deliberadas, ambas partes están motivadas por un temor genuino de perder puntos importantes. Ambos realmente ven lo que el otro ve, es decir, ambos "yoes superiores" intentan descubrir la verdad, y este intercambio es muy beneficioso para ambos y puede desbloquear un enorme potencial sin explotar.

Para hacer esto bien, debes comunicarte de tal manera que la otra persona sienta que solo estás tratando de entender. [2] En lugar de hacer declaraciones, debe hacer preguntas, discutirlas con calma y alentar a la otra persona a hacer lo mismo. Recuerde, no está discutiendo, sino una búsqueda abierta de los hechos. Tienes que ser racional y esperar que la otra persona también lo sea. Funciona mucho mejor si están tranquilos, se tratan como iguales y se respetan. La práctica puede ayudarte a hacerlo mejor.

Me parece inútil que las personas se enojen cuando no están de acuerdo porque la mayoría de los desacuerdos son menos una amenaza que una oportunidad de aprendizaje. Las

personas que cambian de opinión después de aprender algo son ganadores, y las personas que se niegan obstinadamente a aprender son perdedores. Eso no quiere decir que debas aceptar ciegamente las conclusiones de otras personas. En mi opinión, debe tener una mente abierta y determinación: debe considerar y reflexionar sobre las diversas posibilidades conflictivas, y debe ajustar su pensamiento rápidamente en función de lo que aprende y aceptar lo que puede ser correcto en cualquier momento. Algunas personas pueden hacer esto fácilmente, otras no. Una forma de comprobar qué tan bien lo estás haciendo es parafrasear el punto de vista de la persona con la que no estás de acuerdo. Si dice que lo parafraseaste correctamente, has hecho un buen trabajo. También recomiendo que ambas partes cumplan con la "regla de los dos minutos" y no se interrumpan durante dos minutos, para que la otra parte tenga tiempo de expresar sus ideas con claridad.

A algunos les preocupaba que hacerlo llevaría demasiado tiempo. Resolver problemas mediante la comprensión de los desacuerdos lleva tiempo, pero vale la pena el tiempo que le dedica. La clave es priorizar con qué pasas tu tiempo y quién lo pasa. Muchas personas no estarán de acuerdo contigo, pero no debes tener en cuenta el punto de vista de todos. No es necesariamente beneficioso tener la mente abierta con nadie, y debe tomarse el tiempo para discutir ideas con las personas más creíbles que pueda encontrar.

Si encuentra que la discusión se ha estancado, acuerde a alguien que ambos respeten para ayudar a moderar la discusión. La forma más improductiva de hacer esto es cuando estás tratando de resolver las cosas por tu cuenta (que es la tendencia de la mayoría de la gente), o estás perdiendo el tiempo cuando la discusión se vuelve cada vez menos productiva. Cuando esto suceda, debe pasar a formas más productivas: llegar a un entendimiento mutuo, que no es lo mismo que llegar a un acuerdo. Por ejemplo, ambos acuerdan mantener sus diferencias.

¿Por qué la gente generalmente no lo discute de la manera anterior? Porque la mayoría de la gente tiene una reticencia instintiva a expresar su desacuerdo. Por ejemplo, si dos personas van a un restaurante y una dice que le gusta la comida, la otra generalmente dirá "yo también" o no dirá nada, aunque en su corazón no le guste. La razón de la renuencia a expresar desacuerdo es que el "yo inferior" confundió el desacuerdo con el conflicto. Así que no es fácil ser radicalmente abierto de mente: tienes que aprender el oficio por ti mismo, tratando de evitar esa reacción ni de ti ni de la otra persona cuando estás intercambiando ideas. Cuando Bob, Gisele y Dan me dijeron que hacía que la gente se sintiera menospreciada, estaba tratando de dominar este oficio.

Tener una opinión equivocada y tomar malas decisiones en base a ella, en lugar de buscar diferencias de opinión bien pensadas, es una de las mayores tragedias de la humanidad. Si las personas practicaran el desacuerdo reflexivo, fácilmente conduciría a una toma de decisiones muy mejorada en todas las áreas, incluidas las políticas públicas, la política, la medicina, la ciencia, la filantropía, las relaciones humanas y más.

3.4 Revise sus puntos de vista con personas creíbles que estén dispuestas a estar en desacuerdo

Pregunto a los expertos individualmente y se les anima a presentar diferencias de opinión bien pensadas frente a mí, y puedo hacer preguntas. Al hacer esto, reduzco la posibilidad de

cometer errores y aprendo mucho. El efecto es más pronunciado cuando no estoy de acuerdo con el experto o los expertos no están de acuerdo entre sí. Las personas inteligentes que poseen esta habilidad son los mejores maestros, mucho mejores que los profesores que se paran frente a la pizarra y dan conferencias de forma rutinaria. A menudo resumo el conocimiento así adquirido en principios y los mejoro para aplicarlos a situaciones similares que surjan en el futuro.

A veces, los problemas son demasiado complejos para que los entienda en mi tiempo limitado y dejo que alguien con más conocimientos y más creíble tome la decisión por mí, pero aun así me siento con ellos y publico de manera reflexiva Diferentes puntos de vista. Descubrí que la mayoría de las personas no hacen esto y prefieren tomar sus propias decisiones, incluso cuando no tienen las habilidades necesarias para emitir juicios apropiados en esta área. Se están rindiendo a sus seres inferiores.

Esta práctica de examinar las perspectivas de varias personas creíbles puede tener un impacto profundo en tu vida. En primer lugar, sé que esta práctica marcó la diferencia entre la vida y la muerte para mí. En junio de 2013, fui a Johns Hopkins para mi examen físico anual y el médico dijo que tenía una condición precancerosa llamada esófago de Barrett con displasia de alto grado. El crecimiento anormal de tejido es un síntoma temprano de cáncer, y la posibilidad de convertirse en cáncer de esófago es relativamente alta, con una incidencia anual de alrededor del 15 %. El cáncer de esófago es una enfermedad mortal, por lo que si no se trata, es probable que dentro de 3 a 5 años tenga cáncer y muera. El tratamiento habitual para mi condición es extirpar el esófago, pero debido a algunas de mis condiciones médicas específicas, esta opción no es adecuada para mí. El médico me aconsejó esperar y ver el progreso de la enfermedad.

En las semanas que siguieron, comencé a prepararme para mi eventual muerte, pero también luché por sobrevivir. Me gusta:

a) Prepárate para lo peor para intentar que sea menos malo. Estoy agradecido de que este diagnóstico me haya dado suficiente tiempo para hacer arreglos para asegurar que las personas que más quiero estén bien sin mí y disfrutar la vida con ellos en los pocos minutos que quedan. Todavía podría tener tiempo para pasar el rato con mi primer nieto recién nacido, pero no puedo prometer suficiente tiempo.

Pero como saben, no me gusta simplemente escuchar la opinión de otra persona, incluso la de un experto, sino que me gusta examinar opiniones con personas de confianza. Así que también le pedí a mi médico personal, Glaeser, que hiciera arreglos para reunirme con otros 4 expertos que estudian esta condición.

El primero que conocí fue con el jefe de cirugía torácica de un importante hospital oncológico. Dijo que mi condición se estaba deteriorando rápidamente y, a diferencia de lo que dijo el primer médico, dijo que había una operación que me curaría: extirparme el esófago y el estómago, y unir mis intestinos a lo que quedaba de mi esófago superior. Estimó que tenía un 10 % de posibilidades de morir en la mesa de operaciones y un 70 % de posibilidades de tener una discapacidad permanente, pero que mis posibilidades de sobrevivir eran mayores, por lo que su consejo claramente merecía una seria consideración. Naturalmente, quería que hablara con el médico de Johns Hopkins que me

había aconsejado esperar y ver. Entonces, en su presencia, llamé al médico para conocer la perspectiva del otro. El resultado me llamó la atención. A pesar de que me contaron situaciones completamente diferentes cuando se reunieron conmigo individualmente, cuando hablaron por teléfono intentaron minimizar sus diferencias para darse la cara. Lo que valoran es la cortesía profesional, más que hablar libremente entre ellos para encontrar la mejor solución. Aún así, había claras diferencias en sus puntos de vista, y escuchar sus llamados profundizó mi comprensión de los problemas.

Vi a un tercer médico al día siguiente. Es un especialista de renombre mundial con investigación en otro hospital de prestigio. Me dijo que mientras fuera al hospital cada tres meses para una endoscopia, mi condición básicamente no me causaría problemas. Me explicó que era como un cáncer de piel dentro de la piel, mientras siguiera observando y eliminando los nuevos crecimientos de tejido tan pronto como aparecieran, para no transferir la enfermedad a la circulación sanguínea, estaría bien. Dijo que los pacientes que son monitoreados de esta manera y los pacientes a quienes se les extirpa el esófago tienen el mismo resultado final, en resumen, no morirán de cáncer. Sus vidas seguirán siendo normales con chequeos y diagnósticos regulares.

Para resumir brevemente lo que experimenté en 48 horas: primero una aparente sentencia de muerte, luego la esperanza de una cura, que en realidad era equivalente a la evisceración, y finalmente un remedio simple y solo un poco inconveniente, es decir, estar atento a las mutaciones y eliminarlas antes de que causen daño. ¿Tenía razón el doctor al final?

El Dr. Glaeser y yo nos reunimos con otros dos expertos de clase mundial que dijeron que no pasaría nada con este procedimiento, así que decidí hacerlo. Durante la prueba, cortaron un poco de tejido de mi esófago y lo enviaron a un laboratorio para su análisis. Unos días después, exactamente una semana antes de cumplir 64 años, recibí los resultados. Los resultados fueron asombrosos: tras el examen de los tejidos, ¡no hubo anomalías en ningún crecimiento en altura!

Los expertos también cometen errores. Mi punto es simple: vale la pena mantener una mente extremadamente abierta y mirar los problemas con personas inteligentes. Si no hubiera hecho el esfuerzo de buscar otras opiniones, mi vida hubiera tomado un camino muy diferente. Lo que estoy tratando de decir es que al estar abierto a analizar un problema con alguien en quien puede confiar, aumentará drásticamente sus posibilidades de tomar la decisión correcta.

3.5 Reconocer los diferentes signos de mente cerrada versus mente abierta que debe tener en cuenta

Las personas de mente abierta son fáciles de distinguir de las personas de mente cerrada porque se comportan de manera muy diferente. Aquí hay algunas pistas que pueden ayudarlo a detectar si usted o alguien más es de mente cerrada:

1. A las personas de mente cerrada no les gusta que se cuestionen sus opiniones. A menudo se sienten frustrados por no poder convencer a la otra persona, en lugar de preguntarse por qué la otra persona lo ve de manera diferente. Se ponen de mal humor cuando se

equivocan y están más preocupados por demostrar que tienen razón que por hacer preguntas y obtener las perspectivas de otras personas.

Las personas de mente abierta están más interesadas en entender por qué ocurren los desacuerdos. No se enfadan cuando los demás no están de acuerdo. Entienden que siempre pueden estar equivocados y que vale la pena tomarse un momento para considerar el punto de vista de la otra persona para asegurarse de que no estén pasando por alto factores o cometiendo errores.

2. Las personas de mente cerrada prefieren hacer declaraciones en lugar de hacer preguntas. Si bien las personas creíbles tienen el poder de hacer declaraciones en situaciones específicas, las personas verdaderamente abiertas, incluso las personas más creíbles que conozco, a menudo hacen muchas preguntas. Las personas con baja credibilidad a menudo me dicen que sus declaraciones son realmente problemas ocultos, declaraciones que se presentan como de baja confianza. Si bien esto a veces es cierto, en mi experiencia la mayoría de las veces.

Las personas de mente abierta creen genuinamente que podrían estar equivocadas y hacen preguntas sinceras. También suelen sopesar su credibilidad relativa para determinar si deben desempeñar principalmente el papel de estudiante, maestro o compañero.

3. Las personas de mente cerrada se preocupan más por ser comprendidas que por comprender a otras personas. Cuando la otra persona no está de acuerdo, a menudo asume que no está siendo comprendida, en lugar de preguntarse si no está comprendiendo el punto de vista de la otra persona.

Las personas de mente abierta a menudo sienten la necesidad de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.

4. Las personas de mente cerrada dicen cosas como: "Podría estar equivocado... pero esa es mi opinión". Esta es una pista típica que escucho mucho. A menudo es un gesto superficial, uno que la gente usa para aferrarse a sus opiniones y sentirse iluminado. Si su declaración comienza con "Podría estar equivocado" o "No necesariamente me cree", entonces es mejor continuar con una pregunta en lugar de una afirmación.

Las personas de mente abierta saben cuándo hacer declaraciones y cuándo hacer preguntas.

5. Las personas de mente cerrada impiden que otras personas hablen. Si una persona en una conversación no parece darle espacio a la otra persona para hablar, es posible que esté impidiendo que la otra persona hable. Para combatir esta resistencia, practica la "regla de los dos minutos" que mencioné anteriormente.

Las personas de mente abierta siempre prefieren escuchar a hablar. Animan a otros a expresar sus puntos de vista.

6. Las personas de mente cerrada tienen dificultad para mantener dos pensamientos al mismo tiempo. Dejan que sus opiniones dominen y desplacen las de los demás.

Las personas de mente abierta conservan su capacidad de pensar profundamente mientras toman en cuenta las perspectivas de otras personas.Pueden considerar dos o más conceptos en conflicto al mismo tiempo, sopesando su valor relativo repetidamente.

7. Las personas de mente cerrada carecen de un profundo sentido de la humildad. La humildad generalmente proviene de la experiencia del fracaso de las personas, el fracaso hace que las personas entiendan activamente lo que no saben con una mente abierta.

Las personas de mente abierta miran las cosas con el temor constante en sus corazones de que puedan estar equivocadas.
Una vez que pueda distinguir a las personas de mente abierta de las personas de mente cerrada, descubrirá que desea estar rodeado de personas de mente abierta. Hacer esto no solo mejorará su eficiencia en la toma de decisiones, sino que también aprenderá mucho. Cuando varios excelentes responsables de la toma de decisiones trabajan juntos de manera eficaz, el efecto es significativamente mejor que el de un excelente responsable de la toma de decisiones que trabaja solo. Incluso los mejores tomadores de decisiones pueden mejorar significativamente la calidad de sus decisiones cuando cuentan con la ayuda de otros buenos tomadores de decisiones.

3.6 Comprende cómo puedes tener una mente extremadamente abierta

No importa cuán abierto seas en este momento, siempre puedes aprender algo. Para practicar una mente abierta, puedes:
a. Usar con frecuencia el dolor para guiar el pensamiento de calidad. Si se aferra demasiado a un punto de vista, a menudo experimentará angustia psicológica cuando alguien o algo desafíe ese punto de vista, especialmente si el desafío involucra algunas de sus debilidades. Este dolor psicológico es una señal de que puedes estar equivocado y necesitas pensarlo con calidad. Para esto, primero debes calmarte. Esto puede ser difícil: la amígdala se encoge y es posible que sientas que te está pateando, que tu cuerpo se tensa o que sientes una sensación de irritación por tener una rabieta. Siempre que surjan estas emociones, debes prestar atención, son signos de una mente cerrada. Una vez que se da cuenta de estos signos, puede usarlos como señales para controlar su comportamiento y guiarlo hacia una mente abierta. Practicar esto con el tiempo fortalecerá su capacidad para mantener el control de su "yo superior". Cuanto más practiques, más fuertes se volverán tus habilidades.
B. Acostúmbrate a mantener tu mente abierta. Básicamente, los hábitos que desarrollas dan forma a tu vida. Si siempre usa la ira y la frustración como señales para recordarse a sí mismo, para que pueda calmarse, reducir la velocidad y mirar el problema frente a usted de una manera reflexiva, gradualmente, la frecuencia de sus emociones negativas se reducirá en gran medida. y te convertirás directamente en el tipo de persona de mente abierta que describí anteriormente.
Por supuesto, es difícil lograr que alguien haga esto de inmediato, porque sus diversas emociones de "nivel inferior" son muy poderosas. Pero la buena noticia es que este

"secuestro de la amígdala" [3] Por lo general, no dura mucho tiempo, por lo que, aunque es posible que tenga dificultades para controlarse en este momento, aún puede tener un período de amortiguación para darle a su “yo superior” espacio para una reflexión de calidad. También puede pedirle a alguien que usted respete que lo ayude.

C. Reconozca sus puntos ciegos en el pensamiento. Si eres una persona de mente cerrada y desarrollas una opinión en un área en la que tienes un punto ciego, los resultados pueden ser fatales. Así que tómese un momento para documentar dónde a menudo toma malas decisiones porque no puede ver lo que ven los demás. Pídale a otros que lo ayuden, especialmente a aquellos que han visto cosas que usted pasó por alto. Haz una lista, colócala en la pared y obsérvala con atención. Siempre que esté listo para tomar sus propias decisiones en estas áreas (especialmente las grandes), sepa que está asumiendo un gran riesgo y no logrará el resultado deseado.

d) Si mucha gente creíble dice que estás haciendo algo mal, y eres el único que no lo ve así, tienes que pensar si estás equivocado. ¡Sé objetivo! Si bien es posible que usted tenga razón y ambos estén equivocados, debe cambiar del modo de discusión al modo de "preguntar", comparar su credibilidad con la de la otra persona y aceptar a un tercero neutral que ambos respeten si es necesario para romper. el punto muerto

E. Meditación. Practico la Meditación Trascendental regularmente y creo que me hace tener una mente más abierta, capaz de ver las cosas desde un nivel superior, tranquilo y creativo. La meditación permite una imagen de ritmo más lento, por lo que incluso ante el caos, mantengo la calma, como un ninja en una pelea callejera. No digo que tengas que meditar para desarrollar este tipo de pensamiento, solo comparto mi experiencia y la de muchos otros, y recomiendo que consideres seriamente probar la meditación.

f) Valorar la evidencia y animar a otros a hacer lo mismo. La mayoría de la gente no observa la realidad detenidamente y saca conclusiones examinando objetivamente la evidencia. Toman decisiones basadas en su subconsciente oculto y luego revisan la evidencia para que coincida con estos deseos. Puede entrenarse para ser consciente de este proceso subconsciente y dirigirlo usted mismo, o pedirle a otra persona que lo ayude a aprender cómo actuar en base a la evidencia. Pregúntese cuando se prepare para tomar una decisión: ¿Puede nombrar algunos hechos claros (es decir, hechos que una persona creíble no cuestionaría) que lo lleven a este punto de vista? Si no puede, es probable que no esté actuando sobre la base de pruebas.

G. Haz tu mejor esfuerzo para ayudar a otros a mantener sus mentes abiertas también. Expresar ideas con calma y racionalmente ayuda a evitar la respuesta animal (amígdala) de "lucha o huida" de la otra persona. Tienes que ser racional y esperar que otras personas también lo sean. Pídales que señalen evidencia que respalde sus puntos de vista. Recuerde, esto no es un argumento, sino una búsqueda abierta de la verdad. Será beneficioso si puede demostrar que está considerando el punto de vista de la otra persona.

h) Usar herramientas de toma de decisiones basadas en evidencia. El propósito de estos principios es ayudarte a controlar tu yo animal inferior y permitir que tu mente más racional y de mayor nivel de toma de decisiones tome el control.

¿Qué pasaría si pudiera apagar las partes inferiores del cerebro y conectar una computadora de toma de decisiones al cerebro para proporcionar instrucciones basadas en la lógica, como hacemos con el sistema de inversión de Bridgewater? Suponga que la calidad de decisión de esta máquina de decisiones basada en computadora es mucho mejor que la suya porque tiene más capacidad lógica, puede procesar más información más rápido y no está influenciada por la emoción al tomar decisiones. He creado herramientas como estas para hacer frente a los desafíos de mi carrera y creo que nunca hubiera tenido tanto éxito sin ellas. No tengo ninguna duda de que en el futuro estas herramientas de "pensamiento automático" seguirán desarrollándose, y los que toman decisiones inteligentes aprenderán a pensar con ellas. Le recomiendo que aprenda sobre estas herramientas y considere usarlas.

i.Sepa cuándo dejar de defender su punto de vista y confíe en su propio proceso de toma de decisiones. Es importante pensar por uno mismo y tratar de defender lo que cree, pero siempre habrá momentos en los que será más inteligente dejar de defender su punto de vista y aceptar el punto de vista de otra persona creíble. Va a ser difícil, pero es más inteligente y, en última instancia, mejor para usted, mantener una mente abierta y confiar en que el consenso de otras personas creíbles es mejor que cualquiera de sus opiniones. Si no puedes entender su punto de vista, puede ser simplemente porque su forma de pensar es tu punto ciego. Si haces lo que quieres cuando toda la evidencia, todas las opiniones creíbles de la gente, son contrarias a las tuyas, eres peligrosamente obstinado.

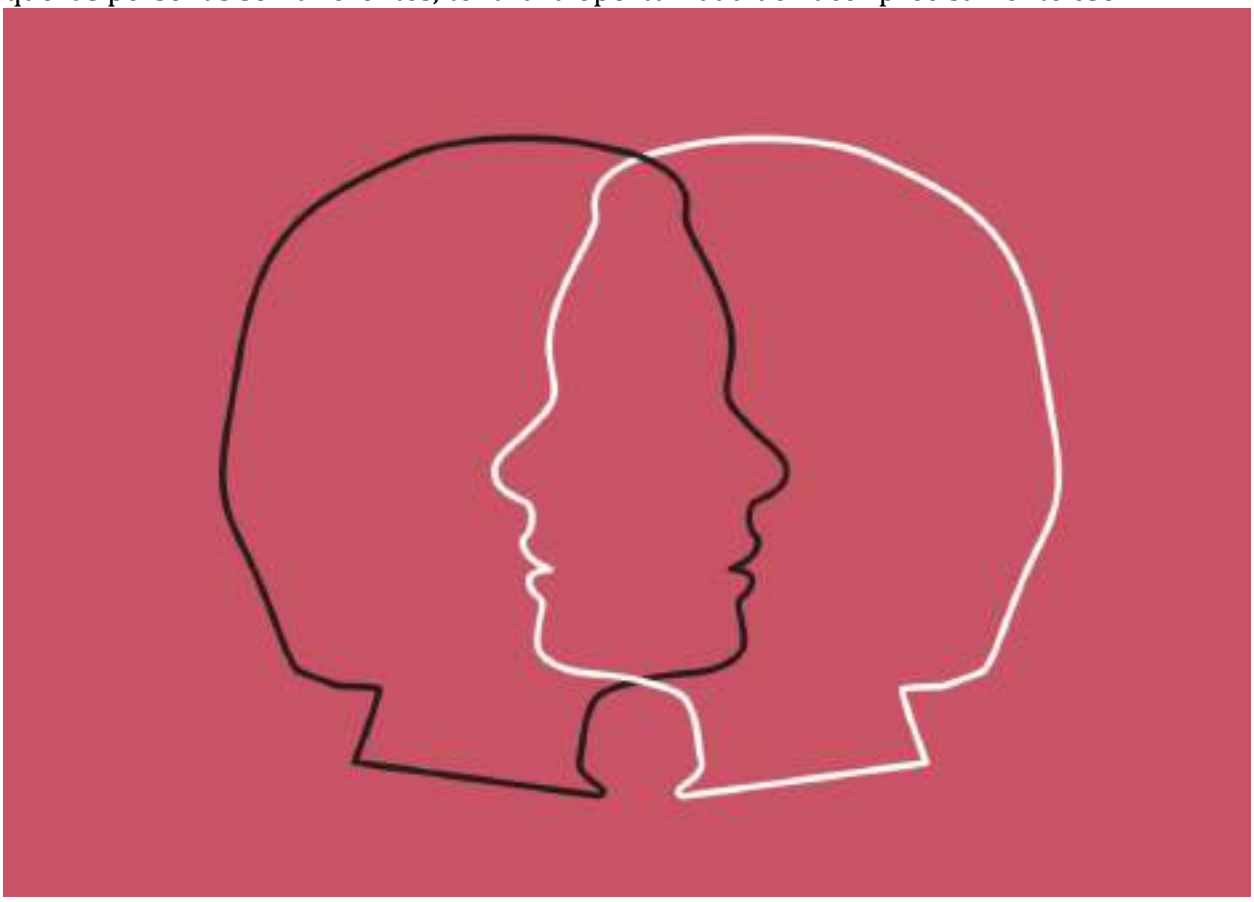
La verdad es que, si bien la mayoría de las personas pueden volverse muy abiertas de mente, algunas no pueden. Incluso después de pasar por mucho dolor porque siguen pensando erróneamente que estaban tomando las decisiones correctas, todavía no pueden aprender. [4] Las personas que no pueden aprender a tener una mente extremadamente abierta no experimentarán la transformación de crisálida a mariposa y mejorarán en gran medida sus habilidades. Mi propia humildad fue enseñada por mis propios fracasos, especialmente el punto más bajo de mi vida en 1982. Ser de mente abierta no significa necesariamente perder la capacidad de tomar decisiones; de hecho, debería aumentar la confianza en sí mismo porque hace que sea menos probable que cometa errores. Eso es lo que he estado haciendo desde mi gran fracaso en 1982, así que he podido tener más éxito con menos riesgo.

Se necesita tiempo para llegar a ser verdaderamente de mente abierta. Como todo aprendizaje real, es sobre todo una cuestión de hábito, y después de tanta práctica se vuelve tan instintivo que se hace insoportable no hacerlo. Como se mencionó anteriormente, esto suele tardar unos 18 meses, que no es mucho tiempo en comparación con la vida de una persona.

Estás preparado para el reto

En mi opinión, solo hay una elección más importante en la vida de una persona: ¿estás dispuesto a trabajar duro para descubrir la verdad? ¿Estás convencido de que descubrir la verdad es vital para tu felicidad? ¿Tiene un deseo genuino de averiguar si usted u otros están cometiendo errores que le impiden alcanzar sus metas? Si respondió "no" a cualquiera de las preguntas anteriores, definitivamente no está alcanzando su máximo

potencial. Y si estás dispuesto a aceptar el desafío de convertirte en una persona radicalmente abierta, el primer paso es mirarte a ti mismo con objetividad. En Comprender que las personas son diferentes, tendrá la oportunidad de hacer precisamente eso.



[1] El cerebro es un órgano altamente interconectado con muchas estructuras diferentes responsables de generar nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. He descrito estas situaciones en términos coloquiales, como la respuesta emocional de "lucha o huida" producida únicamente por la amígdala, aunque la neuroanatomía precisa es más compleja. Abordaré este tema con más detalle en el siguiente artículo.
[2] Una forma de hacer esto es hacer preguntas a la otra persona como: "¿Preferirías tener mis pensamientos y preguntas abiertos o guardarlos para mí?" punto de vista para tratar de descubrir los hechos y decidir cómo actuar? "¿Estás discutiendo conmigo o estás tratando de entender mi punto de vista?"
[3] El término "secuestro de la amígdala" fue acuñado por primera vez por el psicólogo y personalidad de los medios científicos Daniel Goleman en su libro Inteligencia emocional.
[4] Parte de esto puede deberse al "efecto Dunning-Kruger", un sesgo cognitivo que se manifiesta en la falsa creencia de que las personas con pocas habilidades son más fuertes.

Debido a que los cerebros de diferentes personas están estructurados de manera diferente, la forma en que experimentamos la realidad varía ampliamente, y la experiencia individual de cualquier persona está inherentemente distorsionada. Debemos reconocer y tomar esto en serio. Entonces, si desea conocer los hechos y cómo hacerlo, debe comprender su propio cerebro.

En base a esta comprensión, hablé y leí a muchos psicólogos, psiquiatras, neurocientíficos, evaluadores de personalidad y otras personas confiables en el campo. Descubrí que si bien es obvio para todos que las personas son intrínsecamente buenas y malas en cosas como el sentido común, la creatividad, la memoria, el análisis general, la atención al detalle, etc., incluso la mayoría de los científicos también se muestran poco reacios a estudiar objetivamente estos diferencias Aún así, la investigación es necesaria, así que la he estado explorando durante décadas.

Terminé aprendiendo muchas cosas que me ayudaron, y creo que también pueden ayudarte. De hecho, lo que aprendí sobre el cerebro humano ha sido tan útil para mi éxito como mi comprensión de la economía y las inversiones. En este artículo, voy a compartir algunas de las maravillas que he aprendido.

por qué comencé a estudiar neurociencia

Cuando comencé Bridgewater dos años después de graduarme de la escuela de negocios, estaba en la gestión de personas por primera vez. Al principio, pensé que mientras contratara a personas inteligentes, como los mejores estudiantes de las mejores universidades, podrían hacer el trabajo, pero a menudo no resultaba como yo quería. Las personas que son buenas para leer no suelen ser iguales a las personas inteligentes que necesito.

Quiero contratar personas que sean pensadores independientes, creativos, conceptuales y con sentido común. Pero he tenido dificultades para encontrar personas así, y cuando las encontré, me sorprendió descubrir que parecían pensar de manera tan diferente como hablaban idiomas diferentes. Por ejemplo, las personas "ideales" que no prestan atención a los detalles hablan un idioma y las personas que son más precisas hablan otro. En ese momento lo atribuimos a un "problema de comunicación", pero la discrepancia tenía raíces más profundas. Y esas diferencias nos hacían sentir incómodos, especialmente cuando tratábamos de perseguir grandes objetivos juntos.

Recuerdo un ambicioso programa de investigación hace muchos años que intentaba desarrollar una comprensión global sistemática de los mercados de bonos. Bob Prince estuvo a cargo de ello, y aunque todos sabíamos conceptualmente qué hacer, el plan simplemente no pudo avanzar y lograr el resultado previsto. Tuvimos una reunión con el equipo de Bob para aclarar los objetivos y la forma de llegar allí, pero no lograron ningún progreso en términos de implementación. El problema es que las personas idealistas imaginan aproximadamente qué hacer y esperan que las personas detalladas descubran cómo hacerlo por sí mismas. Para empeorar las cosas, ambas partes no lo saben, y ambas piensan que la otra parte piensa de la misma manera que ellas. En resumen, dos bandos están en guerra, estamos estancados y todos sienten que el otro tiene la culpa, que el otro es ciego, terco o simplemente estúpido.

Estos encuentros son dolorosos para todos. Porque no todos conocen sus propias fortalezas y debilidades, y hablan unos de otros de manera desorganizada. Discutimos las razones por las que el equipo no pudo completar la tarea y finalmente descubrimos que Bob escogió personas para cada rol en el equipo que eran similares a sus propias fortalezas y debilidades. Si bien nuestros esfuerzos francos y abiertos para descubrir qué salió mal fue un gran paso adelante, no lo documentamos ni lo traducimos sistemáticamente en una reforma sólida, por lo que las mismas personas cometen los mismos errores una y otra vez.
¿No es obvio que pensamos diferente y respondemos emocionalmente diferente, y que no tenemos una solución a este problema, lo que reduce mucho nuestra eficacia? ¿Qué debemos hacer, dejarlo ir?
Estoy seguro de que has tenido discusiones con la gente: la gente tiene opiniones diferentes y no pueden ponerse de acuerdo. Las personas bien intencionadas también se enojan y se emocionan, lo que es frustrante y, a menudo, se convierte en ataques personales. La solución para la mayoría de las empresas es suprimir la discusión pública y dejar que los que tienen más autoridad tomen las decisiones. No quiero que Bridgewater se convierta en un negocio así. Sé que necesitamos encontrar las causas más profundas de la ineficiencia y poner las causas sobre la mesa para su análisis.
Bridgewater cuenta actualmente con unos 1500 empleados que realizan diversas tareas: análisis de mercados globales, desarrollo de tecnología, atención a clientes, administración de seguros de salud y otros beneficios para empleados, asesoramiento legal, administración de TI y otras instalaciones, etc. Estos trabajos requieren que diferentes tipos de personas trabajen juntas para extraer las mejores ideas y descartar las peores. Organizar a diferentes personas para aprovechar mejor sus puntos fuertes y compensar sus defectos, como dirigir una orquesta sinfónica, es hermoso si se hace bien y es terrible si no se hace bien.
Aunque he escuchado los principios básicos de "conócete a ti mismo" y "sé fiel a ti mismo" mucho antes de prestar atención al problema del pensamiento, pero antes de descubrir este conocimiento sobre las diferencias en el pensamiento humano, nunca he sabido cómo entenderme a mí mismo. Cómo hacerlo. Cuanto más aprendemos sobre nosotros mismos, más entendemos qué podemos cambiar y cómo, y qué no podemos cambiar y qué podemos hacer cuando no podemos. Así que no importa lo que vaya a hacer, ya sea que lo haga solo, en una organización o como líder, necesita entender cómo piensan usted y otras personas.

4.1 Comprenda el poder de la forma en que usted y los demás piensan

Como mencioné en la primera parte de este libro, mi primer avance en la comprensión de cómo los humanos piensan de manera diferente se produjo cuando la Dra. Sue Quinlan examinó a mis hijos cuando eran pequeños. Creo que resultó bastante bien, porque no solo confirmó mis observaciones sobre su forma de pensar, sino que también predijo cómo se desarrollarían en el futuro. Por ejemplo, uno de mis hijos no era bueno en aritmética, pero las pruebas demostraron que era bueno en el razonamiento matemático, por lo que ella le dijo que si podía lograr la memorización de memoria requerida en la escuela primaria, le encantaría lo que estaba a punto de hacer. aprender conceptos matemáticos más avanzados, y más tarde de hecho. Estos descubrimientos me abrieron los ojos a todo tipo

de nuevas posibilidades. Años más tarde, recurriré a ella y a otros expertos cuando quiera entender cómo los empleados y colegas piensan de manera diferente.

Inicialmente, los expertos me dieron buenas y malas opiniones. Muchos expertos parecen más interesados en hacer que la gente se sienta bien (o en no hacerla sentir mal) que en encontrar la verdad. Aún más sorprendente para mí fue el hallazgo de que la mayoría de los psicólogos no saben mucho sobre neurociencia, la mayoría de los neurocientíficos no saben mucho sobre psicología y que ambos lados son reacios a vincular las diferencias biológicas en el cerebro humano con las diferencias en el talento y el comportamiento humano. ponerse de pie. Pero eventualmente encontré al Dr. Bob Eichinger, quien me hizo descubrir el campo de las pruebas psicométricas. Usando pruebas como el MBTI, hemos desarrollado gradualmente una comprensión más clara y más basada en datos de cómo piensan las diferentes personas.

Nuestras diferencias no fueron causadas por una mala comunicación, más bien, nuestras diferentes formas de pensar causaron una mala comunicación.

Hablando con expertos y observándome a mí mismo, me he dado cuenta de que muchas de nuestras diferencias psicológicas son biológicas. Así como nuestras características físicas (alto y bajo, fuerte y delgado) limitan nuestras habilidades físicas, existen diferencias inherentes en nuestros cerebros que determinan nuestras habilidades mentales. Al igual que nuestras extremidades, algunas áreas de nuestro cerebro no cambian físicamente por factores externos (al igual que sus huesos no cambian en todo el cuerpo cuando hace ejercicio), mientras que otras áreas pueden fortalecerse con la práctica (ya llegaré a eso). más tarde Hable sobre la plasticidad del cerebro).

La batalla de tres años de mi hijo Paul contra el trastorno bipolar me enseñó esto. Tan aterrador y frustrante como era su comportamiento, comencé a darme cuenta de que eran los químicos en su cerebro (específicamente, la liberación intermitente de serotonina y dopamina). Durante este horrible viaje con él, me sentí enojado y frustrado porque traté de razonar con él y no estaba pensando bien. Tenía que recordarme constantemente que no había razón para estar enojado porque su lógica retorcida era el resultado de una condición biológica, y vi de primera mano cómo los médicos que lo trataban en base a este conocimiento lo devolvían a la cordura y la sobriedad. Esta experiencia no solo me enseñó mucho sobre la estructura del cerebro, sino también por qué un genio creativo a menudo está a solo un paso de un loco. Muchas personas creativas han sufrido trastorno bipolar, incluidos Ernest Hemingway, Beethoven, Tchaikovsky, Vincent van Gogh, Jackson Pollock, Virginia Woolf, Winston Churchill y la psicóloga Kay Redfield Jamieson (quien escribió con franqueza sobre su experiencia con el trastorno bipolar en The Manic Heart). . Aprendí que todas las personas son diferentes porque la "máquina" del cerebro funciona de manera diferente, y que casi uno de cada cinco estadounidenses sufre alguna enfermedad mental clínicamente significativa.

Una vez que entendí que el problema era biológico, vi muchas cosas con más claridad. Solía enojarme y frustrarme con la toma de decisiones de otras personas, pero he llegado a comprender que no toman conscientemente este enfoque aparentemente ineficiente, simplemente hacen las cosas en función de lo que ven, y eso depende de sus cerebros.

determinado por la forma en que opera. También me di cuenta de que no solo pensaba que ellos estaban equivocados, sino que ellos también pensaban que yo estaba equivocado. La única forma racional de llevarnos bien es entendernos, mirarnos desde un nivel superior para entender las cosas objetivamente. Hacerlo no solo hizo que nuestros desacuerdos fueran menos frustrantes, sino que también maximizó nuestra efectividad respectiva.

Cada persona es como un bloque de construcción de muchos rasgos, cada uno de los cuales refleja cómo funciona un área particular del cerebro. La identidad de cada persona está determinada por estos "bloques de construcción". Si conoces las características de las personas, puedes predecir muy bien su comportamiento.

a) Estamos dotados de varios rasgos innatos que pueden ayudarnos o perjudicarnos, dependiendo de cómo los apliquemos. La mayoría de los rasgos son "armas de doble filo" que pueden traer tanto beneficios como daños. Cuanto más extrema sea una característica, más extremos serán sus beneficios o daños potenciales. Por ejemplo, una persona muy creativa y orientada a objetivos que es buena imaginando nuevas ideas puede subestimar el valor de los detalles de la vida cotidiana, que también son importantes. Puede estar demasiado involucrado en la búsqueda de objetivos a largo plazo y, por lo tanto, despreciar a aquellos que prestan atención a los detalles de la vida diaria. Del mismo modo, una persona orientada a la tarea es buena en el manejo de los detalles, pero puede subestimar la creatividad e incluso puede suprimir la creatividad en aras de la eficiencia. Estas dos personas pueden formar un buen equipo, pero también pueden tener dificultades para aprovechar al máximo sus respectivas fortalezas porque las diferentes formas de pensar les dificultan ver el valor del pensamiento del otro.

Si esperas de las personas (incluyéndote a ti mismo) sin conocer sus características, es probable que te metas en problemas. He tenido dificultades con esto: he tenido años de conversaciones frustrantes con personas que esperaban que las personas hicieran cosas que simplemente no podían hacer. Creo que también causé mucho dolor a la otra parte. Me di cuenta de que necesito capturar y documentar sistemáticamente sus diferencias para que podamos tenerlas en cuenta de manera proactiva al asignar tareas en Bridgewater.

Esto lleva a una de mis herramientas de gestión más valiosas: las tarjetas de béisbol mencionadas en la primera parte de este libro. Al igual que las tarjetas de béisbol registran información sobre los jugadores y ayudan a los fanáticos a comprender sus fortalezas y debilidades, decidí crear tarjetas de béisbol para todos en Bridgewater.

Al diseñar las características del personal de la tarjeta de béisbol de Bridgewater, combiné tres aspectos: los adjetivos que ya usamos para describir a las personas, como "conceptual", "confiable", "creativo" y "firme", "responsabilizar a los demás" y "manténgase firme"; términos utilizados en las pruebas de personalidad como "extraversión", "juicio". Una vez que las tarjetas estuvieron listas, diseñé un programa: todos se calificaron entre sí, y la persona que obtuvo el puntaje más alto en un elemento determinado (como "más creativo") le dio a otras personas un mayor peso en la puntuación de ese elemento. Las personas con un historial demostrable de logros en un campo en particular son vistas como más creíbles en ese campo y, por lo tanto, reciben un mayor peso en la decisión. Después de caracterizar a cada individuo en tarjetas de béisbol, alguien que nunca había trabajado con

ellos podía razonablemente esperar que su comportamiento se comportara. Si las personas cambian, sus calificaciones se ajustan, y si permanecen igual, puedo tener más confianza en mis expectativas.

Por supuesto, cuando presenté esta herramienta, la gente se mostró escéptica o temerosa por varias razones. A algunos les preocupaba que las descripciones de la tarjeta fueran inexactas; otros se sentían incómodos al revelar sus debilidades o temían que fueran tratados de manera rígida, con un espacio limitado para el desarrollo; y algunos sintieron que era demasiado complicado para implementarlo de manera realista. Piense en cómo se sentiría si le pidieran que calificara con dureza a todos sus colegas, calificándolos por su creatividad, determinación o confiabilidad. La mayoría de las personas se sienten intimidadas por esto al principio.

Pero aún entiendo que debemos ser extremadamente abiertos para registrar y considerar las características de todos. Si promovemos este proceso de manera racional, el desarrollo de la situación eventualmente eliminará las preocupaciones de todos. Hoy en día, casi todos los empleados de Bridgewater consideran que las tarjetas de béisbol son indispensables, y hemos diseñado una gran cantidad de otras herramientas para respaldar nuestra comprensión de las identidades de las personas y la confiabilidad en todos los dominios. Describo estas herramientas con más detalle en la sección "Cómo funcionan".

Como mencioné anteriormente, nuestra forma única de operar y la vasta base de datos que hemos acumulado nos han permitido llamar la atención de algunos de los psicólogos e investigadores organizacionales más importantes del mundo. Bob Keegan en Harvard, Adam Grant en Wharton, Ed Hess en la Universidad de Virginia nos han descrito mucho y he aprendido mucho de ellos. Para mi sorpresa, nuestro proceso de descubrimiento de prueba y error nos ha convertido en un objeto de investigación de vanguardia en el campo académico del "desarrollo personal dentro de las organizaciones". Keegan escribe en su libro Una cultura de participación: "Desde la experiencia personal de encontrar la verdad en cada reunión individual hasta el proceso de discusión que incorpora tecnología... desde la gestión de problemas y las tarjetas de béisbol hasta los informes de progreso diario de toda la empresa y estudios de casos, Bridgewater ha construido un ecosistema que respalda el desarrollo personal. Este sistema ayuda a todos en Bridgewater a enfrentar la verdad y comprender la individualidad de los demás".

Nuestro viaje de descubrimiento coincide con una era de exuberante investigación en neurociencia. Con el rápido desarrollo de la tecnología de imágenes cerebrales y la rápida mejora de las capacidades de recopilación y procesamiento de "grandes datos", el progreso en el campo de la neurociencia se ha acelerado considerablemente. Creo que, como todos los campos de la ciencia que están al borde de los avances, el conocimiento humano en este campo se actualizará rápidamente. En cualquier caso, siempre es maravilloso y beneficioso entender cómo funciona la "máquina de pensar" del cerebro.

Aquí hay algunas cosas que he aprendido:

El cerebro humano es más complejo de lo que podemos imaginar. Hay un estimado de 89 mil millones de pequeñas "computadoras" (llamadas neuronas) en el cerebro humano,

conectadas por trillones de "cables" (llamados neuritas y sinapsis químicas). Como describe David Eagleman en su obra maestra The Hidden Self:

El cerebro humano está formado por cientos de miles de millones de células llamadas neuronas y glía. Cada célula es tan compleja como una ciudad... Estas células (neuronas) están conectadas entre sí por una red extremadamente compleja, que no puede ser descrita en lenguaje humano, y no puede ser explicada por nuevas teorías matemáticas. Normalmente, cada neurona tiene unas 10.000 conexiones con las neuronas circundantes. Y hay decenas de miles de millones de neuronas, lo que significa que hay tantas conexiones en un centímetro cúbico de tejido cerebral como estrellas en la Vía Láctea.

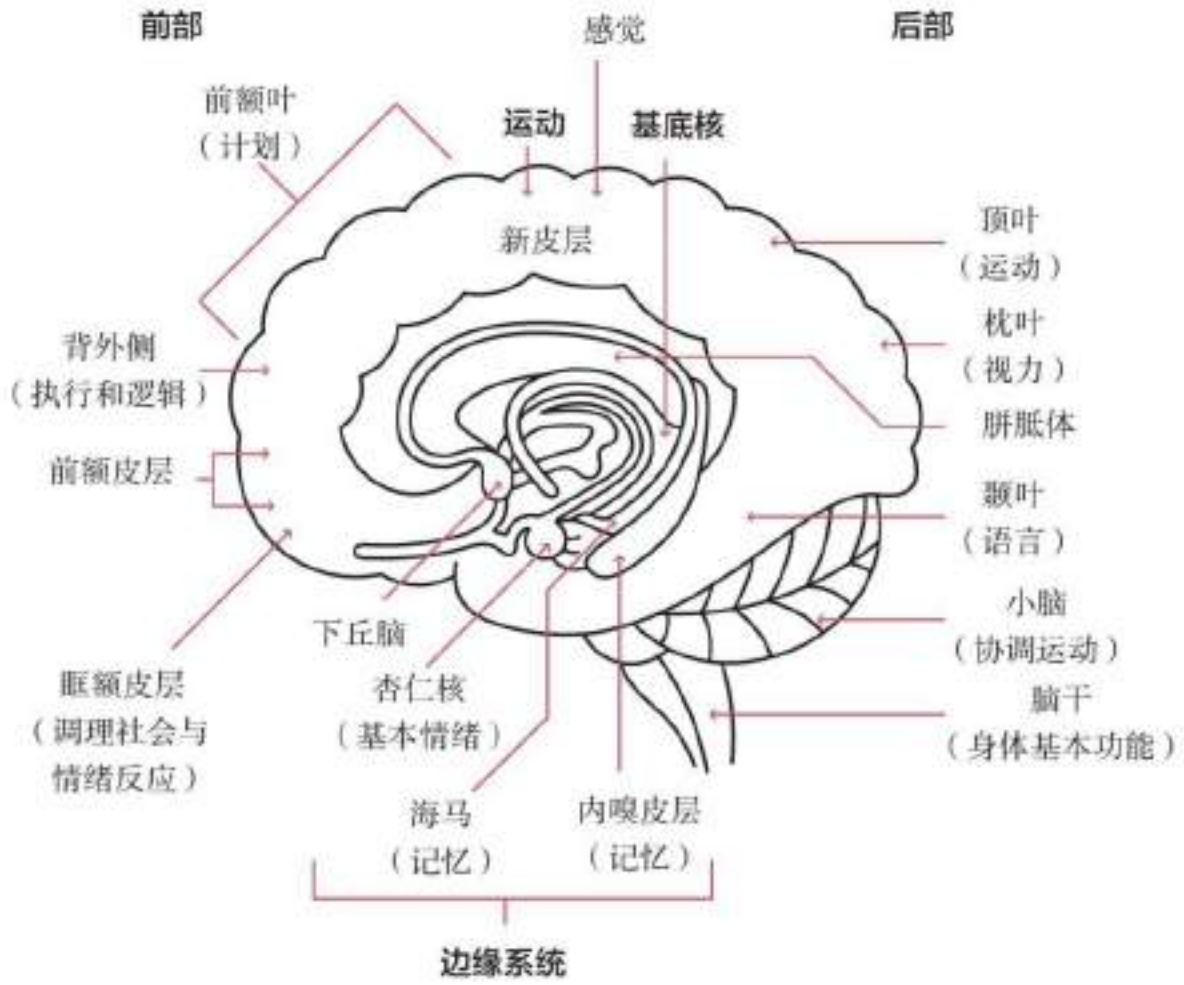
El cerebro de un recién nacido contiene los logros acumulados de cientos de millones de años de evolución biológica. Por ejemplo, mientras que muchas personas tienen miedo instintivo a las serpientes, nadie tiene miedo instintivo a las flores, según investigadores de la Universidad de Virginia. El cerebro de un recién nacido sabe que las serpientes son peligrosas y las flores no. Hay una razón para esto.

Los cerebros de todos los mamíferos, peces, aves, anfibios y reptiles comparten la misma gran arquitectura, formada hace casi 300 millones de años y en constante evolución. Así como los automóviles tienen muchas partes básicas en común, aunque han evolucionado desde los sedanes hasta los vehículos utilitarios deportivos (SUV), los autos de carrera, etc., todos los cerebros de los vertebrados tienen algunas áreas similares que realizan funciones similares, pero los cerebros de cada especie han evolucionado para adaptarse a sus necesidades. Las aves, por ejemplo, tienen lóbulos occipitales bien desarrollados porque necesitan localizar presas (y depredadores) desde gran altura. Los humanos nos consideramos la especie más avanzada porque exageramos la importancia de nuestras propias ventajas, y lo mismo puede decirse de otras especies que enfatizan sus propias ventajas, como las aves con ventajas de vuelo, visión y navegación instintiva del campo magnético terrestre. la mayoría de los mamíferos tienen una ventaja en el sentido del olfato, y algunos animales parecen tener un placer sexual inusualmente fuerte.

La evolución de este "cerebro común a todos los vertebrados" procedió de abajo hacia arriba, es decir, las regiones inferiores son evolutivamente más antiguas y las regiones superiores son las más nuevas. El tronco encefálico controla los procesos subconscientes que mantienen vivos a una variedad de seres vivos, incluidos los latidos del corazón, la respiración, el sistema nervioso y los niveles de estrés y alerta. El cerebelo por encima del tronco encefálico es responsable de controlar el movimiento de las extremidades haciendo que los músculos respondan a las sensaciones. Por encima de eso está el cerebro, que incluye los ganglios basales (que controlan los hábitos), otras partes del sistema límbico (que controlan las respuestas emocionales y algunas acciones) y la corteza cerebral (que genera recuerdos, pensamientos y conciencia). La parte más nueva y más desarrollada de la corteza cerebral, los pliegues de materia gris que parecen un montón de intestinos, se llama neocorteza, y de aquí surgen pensamientos de nivel superior como el aprendizaje, la planificación y la imaginación. Debido a la neocorteza, los humanos tienen una proporción significativamente mayor de materia gris que otras especies.

4.2 El trabajo significativo y las relaciones significativas no son solo buenas elecciones que hacemos, sino necesidades biológicas con las que nacemos

Los neurocientíficos, psicólogos y evolucionistas están de acuerdo en que el cerebro humano está diseñado para necesitar y disfrutar de la cooperación social. El cerebro lo necesita, y se desarrolla mejor si lo tenemos. Las relaciones significativas que se obtienen de la cooperación social, que también son necesarias para un trabajo eficaz, nos hacen más felices, saludables y creativos. Esta es una de las características definitorias del ser humano. [1]



En su obra maestra La mente subconsciente, Leonard Mlodinow escribió: "A menudo pensamos que la característica número uno de los humanos (a diferencia de otras especies) es el coeficiente intelectual, pero la verdadera característica número uno es la inteligencia social". rasgos de otras personas y cómo podrían comportarse. El cerebro humano desarrolla esta habilidad de forma innata; por ejemplo, la mayoría de los niños de cuatro años pueden leer los estados mentales de otras personas. Esta capacidad de comprender y cooperar es primordial para lo que la especie humana ha logrado tanto. Mlodinow escribió: "Por ejemplo, la fabricación de un automóvil requiere la participación de miles de personas,

con diferentes habilidades, en diferentes lugares y realizando diferentes tareas. Los metales como el hierro deben extraerse y procesarse; el vidrio, el caucho y el plástico tenían fabricarse y moldearse a partir de grandes cantidades de materias primas químicas; había que producir baterías, disipadores de calor y un sinnúmero de otras piezas; había que diseñar sistemas electrónicos y mecánicos; los coches se ensamblan en fábricas. Hoy en día, incluso el café que bebes y el bagel que comes mientras conduces al trabajo por la mañana es el trabajo de personas de todo el mundo".

El ganador del premio Pulitzer, Edward Wilson, especuló en su libro El significado de la existencia humana que, hace entre 2 y 1 millón de años, durante la evolución de los simios al moderno Homo sapiens, los cerebros de los ancestros humanos evolucionaron para respaldar la función de cooperación para respaldar actividades tales como la caza. Esto hizo que los centros de memoria y pensamiento en la corteza frontal de nuestros ancestros estuvieran más desarrollados que los de otros primates. A medida que los grupos se vuelven más poderosos que los individuos y el cerebro evoluciona para manejar grupos más grandes, la competencia entre grupos se vuelve más importante que la competencia entre individuos, mientras que los grupos con más individuos cooperativos desarrollan más bien. Esta evolución permitió el desarrollo de un sentido de altruismo, ética, conciencia y dignidad. Los seres humanos, explicó Wilson, están para siempre entre dos polos de fuerza que les dan forma: "Por un lado, las elecciones individuales que inspiran el vicio, y por el otro, las elecciones grupales que inspiran la virtud".

En cualquier organización, cuál de estas dos fuerzas, individual o colectiva, prevalece depende de la cultura de la organización, que a su vez depende de las personas que la conforman. Pero está claro que el bien colectivo no solo es mejor para la organización, sino también para todos en la organización. Explicaré en la sección "Principios de trabajo" que el retorno de trabajar juntos para hacer el pastel más grande es mayor que el retorno de perseguir intereses personales: recompensas mentales saludables.

Después de comprender la historia evolutiva del cerebro humano hasta el momento, podemos especular sobre el futuro a través de la historia e imaginar la evolución futura del cerebro humano. Claramente, la historia evolutiva del cerebro humano va desde instintivo, centrado en sí mismo, a más abstracto, centrado universalmente. Por ejemplo, la evolución del cerebro humano que describí anteriormente nos ha dado la capacidad (en algunas personas para ser más fuertes) de vernos a nosotros mismos y a nuestro entorno desde un nivel holístico más alto, e incluso ha dado a algunas personas la capacidad de colocar más Habilidad del colectivo más que del individuo.

Al imaginar cómo podría desarrollarse la mente humana en el futuro, también es interesante considerar cómo los propios humanos podrían cambiar la forma en que funciona el cerebro. Al parecer, la humanidad ya está haciendo esto con la medicina y la tecnología. Con base en el progreso de la ingeniería genética, podemos predecir razonablemente que, en el futuro, los expertos en ingeniería genética podrán igualar y combinar las características cerebrales de diferentes especies para lograr varios propósitos. Por ejemplo, si desea tener una vista excelente, los expertos en ingeniería genética pueden influir en el desarrollo del cerebro humano para que desarrolle lóbulos

ópticos más parecidos a los de las aves. Pero debido a que tal cosa aún está muy lejos, volvamos a la verdadera pregunta: ¿Cómo nos ayudará toda esta comprensión del cerebro humano a tratarnos mejor a nosotros mismos y a los demás?

4.3 Comprender las principales luchas en el cerebro y cómo controlarlas para lograr lo que "tú" quieres

Las siguientes secciones exploran cómo el cerebro lucha por el control de "usted" en una variedad de formas. Mencionaré áreas específicas del cerebro que los neurofisiólogos creen que son responsables de ciertos tipos de pensamientos y emociones, pero la fisiología real es mucho más compleja que eso, y los científicos apenas comienzan a comprenderla.

a) Comprender que el consciente y el subconsciente están en constante lucha. Anteriormente introduje el concepto de "dos yous" y expliqué que cuanto más alto puedes mirar hacia abajo, puedes mirar hacia abajo para asegurarte de que este último no socave los deseos del primero. Aunque a menudo veo a los "dos ustedes" luchando en mí mismo y en los demás, realmente no los entendí hasta que aprendí por qué existen.

Al igual que los animales, muchos de los impulsores de nuestra toma de decisiones ocurren de manera latente. Los humanos toman muchas decisiones sobre cómo actuar, pero los animales no "deciden" volar, cazar, dormir y luchar, sino que simplemente siguen las instrucciones de las áreas subconscientes de sus cerebros. Las áreas subconscientes de nuestro cerebro nos dan el mismo tipo de instrucciones, a veces con sólidas razones evolutivas y, a veces, en detrimento nuestro. Los miedos y deseos subconscientes nos llevan a diversas intenciones y comportamientos a través de emociones como el amor, el miedo y la inspiración. Esto es fisiológico. Por ejemplo, el amor es producido por varios químicos secretados por la glándula pituitaria, como la oxitocina.

Aunque siempre he creído que las discusiones lógicas son la mejor manera de encontrar la verdad, después de aprender todas estas cosas nuevas sobre el cerebro, he llegado a comprender que muchas áreas de nuestro cerebro no se comportan de manera lógica. Por ejemplo, he aprendido que cuando las personas se refieren a sus "emociones" (como "Creo que me estás tratando injustamente"), por lo general se refieren a señales que se originan en las áreas subconscientes emocionales del cerebro. También aprendí que, si bien algunas áreas subconscientes de nuestro cerebro son peligrosamente animales, otras son más inteligentes y receptivas que las áreas conscientes. Nuestras ráfagas de inspiración son a menudo "vomitadas" desde el área subconsciente. Los momentos en que experimentamos estos avances creativos suelen ser cuando nos relajamos y no intentamos comunicarnos con el área del cerebro donde se encuentran (generalmente la neocorteza). Cuando dices "Acabo de pensar en algo", estás notando que tu mente subconsciente le está diciendo algo a tu mente consciente. Con capacitación, es posible abrir este flujo de comunicación.

Mucha gente solo ve la mente consciente sin conocer los beneficios de conectarla con la mente subconsciente. Piensan que la manera de pensar en más es seguir llenando la mente para hacer que trabaje más, pero eso a menudo resulta contraproducente. Por contradictorio que parezca, despejar la mente puede ser la mejor manera de progresar.

Sabiendo esto, ahora entiendo por qué suelo ser creativo cuando me estoy relajando (como en la ducha) y cómo la meditación puede ayudar a establecer esa conexión. Debido a que es

físico, realmente puedo sentir pensamientos creativos que fluyen hacia mi conciencia desde otro lugar. Se sintió tan bien descubrirlo.
Pero proceda con precaución: me he acostumbrado a no actuar sobre ideas y señales cuando mi mente subconsciente me da ideas, sino analizándolas primero con mi mente racional. Descubrí que además de ayudarme a identificar qué pensamientos son válidos y por qué respondo a ellos de una manera particular, también permite una mayor comunicación entre mi mente consciente y subconsciente. Es útil anotar los resultados de este proceso. De hecho, así es como escribí los Principios.
¿Qué es lo más importante que este artículo quiere decirte? Presta atención a tu subconsciente: por qué puede lastimarte y ayudarte ¿Cómo pensar lúcidamente en lo que produce la mente subconsciente? Te volverás más feliz y productivo al hacer esto, quizás con la ayuda de otros.
b) Saber que las luchas que ocurren con mayor frecuencia son las de las emociones y la mente. La batalla entre las emociones y el pensamiento racional es la lucha más grande. Las emociones están controladas principalmente por la amígdala subconsciente, mientras que el pensamiento racional está controlado principalmente por la corteza prefrontal consciente. Si puedes entender cómo ocurren estas luchas, puedes entender por qué es tan importante reconciliar lo que produce tu mente subconsciente con lo que produce tu mente consciente.
La maldita amígdala, una pequeña estructura con forma de almendra escondida en lo profundo de la base del cerebro, es una de las regiones más poderosas del cerebro. Aunque no lo sientas, controla tu comportamiento. cómo funciona Cuando algo (ya sea un sonido, una vista o simplemente un presentimiento) nos altera, la amígdala envía señales al cuerpo para que se prepare para la lucha o la huida: el corazón late más rápido, la presión arterial aumenta, la respiración se acelera. Cuando discute con alguien, a menudo puede notar una respuesta física similar al miedo (por ejemplo, corazón acelerado, músculos tensos). Su mente consciente (que se origina en la corteza prefrontal) puede negarse a actuar sobre estas señales. Estos "secuestros de la amígdala" generalmente aparecen y desaparecen rápidamente, con raras excepciones, como en las personas que desarrollan TEPT como resultado de experimentar un evento terrible o una serie de eventos. Sabiendo de qué se trata el "secuestro de la amígdala", comprenderá que si deja pasar sus reacciones instintivas, es probable que reaccione de forma exagerada. También puede consolarse con el conocimiento de que cualquier dolor emocional que experimente pasará por sí solo después de un tiempo.
c) Reconcilie sus emociones y pensamientos. Para la mayoría de las personas, la vida es una lucha interminable entre estas dos partes del cerebro. La respuesta de la amígdala viene en ráfagas y luego disminuye, mientras que la respuesta de la corteza prefrontal es más constante y duradera. Algunas personas pueden guiar la evolución personal y lograr sus objetivos, mientras que otras no. La mayor diferencia entre ellas es que las primeras suelen pensar en lo que provocó su "secuestro de la amígdala".
D. Elige bien tus hábitos. De todas las herramientas que tiene tu mente, el hábito es quizás la más poderosa. Los hábitos son impulsados por los ganglios basales en la base del

cerebro, un trozo de tejido del tamaño de una pelota de golf. Los ganglios basales controlan tu comportamiento, pero están muy ocultos y funcionan de forma instintiva, por lo que no te das cuenta.

Con práctica frecuente y repetida, puedes desarrollar autocontrol en casi cualquier hábito. Los buenos hábitos te permiten cumplir los deseos de tu "yo superior", mientras que los malos hábitos son controlados por el "yo inferior" e impiden la realización del primero. Si comprende cómo funciona esta parte de su cerebro, puede desarrollar un mejor conjunto de hábitos. Por ejemplo, puedes desarrollar un hábito que te haga sentir que "debes" ir al gimnasio para hacer ejercicio.

Se necesita algo de trabajo para desarrollar esta habilidad. El primer paso es reconocer cómo se forman los hábitos. Los hábitos son esencialmente inercia, una fuerte tendencia a seguir haciendo lo que has estado haciendo (oa seguir sin hacer lo que no has estado haciendo). Las investigaciones muestran que si puede mantener un comportamiento durante aproximadamente 18 meses, desarrolla una fuerte tendencia a hacerlo casi para siempre.

Durante mucho tiempo, no me di cuenta de cómo los hábitos poderosos controlan el comportamiento de las personas. He visto que esto sucede en Bridgewater: algunas personas están de acuerdo con nuestros principios en abstracto, pero luchan por vivirlos. También he observado que algunos de mis amigos y familiares quieren lograr algunas metas que les son beneficiosas, pero siempre se comportan de otra manera.

Entonces leí el éxito de ventas de Charles Duhigg, El poder de los hábitos, y se me iluminaron los ojos. Mi introducción aquí es limitada, si está interesado, le sugiero que la lea también. La idea central de Duhigg es que el "bucle del hábito" de tres pasos puede desempeñar un papel importante. El primer paso es señalar, en palabras de Duhigg, "señales que le dicen a su cerebro que entre en modo automático y qué hábitos usar". El segundo paso es formar rutinas, "que pueden ser rutinas físicas, mentales o emocionales". El tercer paso es la recompensa, que ayuda a su cerebro a determinar si este circuito en particular "vale la pena anotarlo para más tarde". La práctica repetida fortalece este circuito hasta que gradualmente se convierte en una respuesta automática. Desarrollar esta anticipación y deseo es la clave del éxito en lo que los entrenadores de animales llaman "condicionamiento operante", una forma de entrenamiento que utiliza el refuerzo positivo. Por ejemplo, los entrenadores de perros usan sonidos (a menudo con chirridos) para reforzar el comportamiento de un perro. Cada vez que se hace el sonido, le dan al perro una recompensa deseada (generalmente comida), hasta que eventualmente el perro realizará el comportamiento deseado por el entrenador de perros con solo escuchar el sonido. En los humanos, dice Duhigg, las recompensas pueden ser casi cualquier cosa, "desde alimentos o medicamentos que brindan placer físico hasta recompensas espirituales, como el orgullo que viene con el elogio o la autocomplacencia".

Los hábitos ponen tu cerebro en "modo de piloto automático". En términos de neurociencia, dejas que los ganglios basales tomen el control de la corteza para que puedas ejecutar sin siquiera pensar en ello.

Leer el libro de Duhigg me enseñó que si realmente quieres cambiar, es mejor que decidas qué hábitos desarrollar y cuáles abandonar, y luego implementarlos. Para ayudarte, te sugiero que escribas tus tres malos hábitos más grandes. Escribe ahora. Entonces elige uno de ellos y decídete a dejarlo. ¿puedes hacerlo? Esto hará una gran diferencia. Si puede dejar los tres malos hábitos, la trayectoria de su vida mejorará dramáticamente. También puedes decidir qué hábitos formar e implementarlos.

El hábito más valioso que he desarrollado es usar el dolor para generar un pensamiento de calidad. Si también puede desarrollar este hábito, comprenderá qué está causando su dolor y cómo puede lidiar con él, y esto aumentará en gran medida su eficacia.

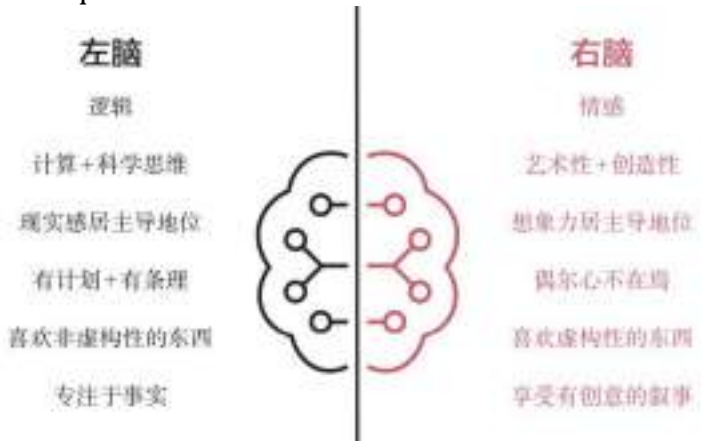
e) Insista en educar amablemente al "yo inferior" para que desarrolle buenos hábitos. Solía pensar que el yo de nivel superior necesitaba luchar contra el yo de nivel inferior por el control, pero he llegado a comprender que es más efectivo entrenar al yo subconsciente y emocional, tal como se le enseña a un niño a ser obediente. Necesitas seguir entrenándolo con amor y amabilidad para adquirir buenos hábitos.

f. Comprender la diferencia entre el pensamiento del lado derecho del cerebro y el pensamiento del lado izquierdo del cerebro. Su cerebro se divide en una capa superior responsable de la conciencia y una capa inferior responsable de la subconsciencia, así como los hemisferios izquierdo y derecho. [2] Es posible que haya oído que algunas personas piensan con el cerebro izquierdo y otras con el cerebro derecho. No es solo un dicho: el profesor de Caltech, Roger Sperry, ganó el Premio Nobel de Medicina por este descubrimiento. En lenguaje sencillo:

1. El cerebro izquierdo razonó secuencialmente, analizó detalles y fue bueno en el análisis lineal. Los pensadores "izquierdistas" o "lineales" son analíticos y, a menudo, se los describe como "sabios".

2. El cerebro derecho piensa en diferentes categorías, reconoce temas y sintetiza el panorama general. Un pensador de "cerebro derecho" o "divergente" con "inteligencia callejera", a menudo descrito como "inteligente".

El siguiente diagrama resume las características de los estilos de pensamiento del "cerebro derecho" y el "cerebro izquierdo".



La mayoría de las personas suelen recibir más instrucciones de un lado del cerebro y tienen problemas para entender a las personas que son diferentes a ellos. Nuestra experiencia muestra que los cerebros izquierdos tienden a encontrar los cerebros derechos "raros" y "misteriosos", mientras que los cerebros derechos tienden a encontrar los cerebros izquierdos "rígidos" e "introvertidos". Descubrí que cuando las personas conocen sus propias tendencias y las de los demás, reconocen que ambas formas de pensar son valiosas y asignan el trabajo en consecuencia, se obtienen excelentes resultados.

g. Comprender hasta qué punto el cerebro puede cambiar. Esto nos lleva a una pregunta importante: ¿podemos cambiar? [3] Todos podemos aprender nuevos conocimientos y habilidades, ¿podemos también aprender a cambiar nuestras tendencias de pensamiento? La respuesta es: absolutamente.

La plasticidad cerebral se refiere al grado en que puede cambiar el "cableado blando" del cerebro. Los científicos han creído durante mucho tiempo que después de un período crítico de desarrollo en la infancia, la mayoría de las conexiones neuronales del cerebro se vuelven fijas y difíciles de cambiar. Pero la investigación en los últimos años ha demostrado que una variedad de prácticas, desde el ejercicio físico hasta aprender a meditar, pueden provocar cambios físicos y fisiológicos en el cerebro humano que afectan el pensamiento y la memoria. Investigadores de la Universidad de Wisconsin estudiaron a monjes budistas que habían practicado la meditación durante más de 10 000 horas y descubrieron que sus cerebros tenían muchas más ondas gamma, que están asociadas con la cognición y la capacidad de resolución de problemas. [4]

Eso no significa que el cerebro tenga una flexibilidad infinita. Si tiene una cierta preferencia de pensamiento, es posible que pueda entrenarse para pensar de una manera diferente y descubrir que con la práctica se vuelve más fácil, pero las posibilidades de que cambie radicalmente su preferencia subyacente son escasas. Del mismo modo, es posible que pueda entrenar su creatividad, pero si no es naturalmente creativo, es posible que tenga un techo en esta área. Esta es la realidad, por lo que debemos aceptarla y aprender a lidiar con ella. Podemos usar algunas habilidades de afrontamiento, por ejemplo, las personas creativas y desorganizadas que a menudo pierden la noción del tiempo pueden desarrollar el hábito de usar campanas de alarma; las personas que no son buenas en cierta forma de pensar pueden entrenarse para confiar en el estilo de pensamiento de los que son mejores en eso. La mejor manera de cambiar es hacer ejercicios mentales. Al igual que el ejercicio físico, esto puede ser doloroso, pero si usa el "bucle del hábito" mencionado anteriormente, le da una recompensa a la práctica y "reconecta" su cerebro para amar el aprendizaje y el cambio beneficioso, el dolor desaparecerá.

Recuerda, algunas áreas del cerebro creen instintivamente en la ilusión de la autoperfección, y aceptar tus debilidades va en contra de ese instinto. Se necesita práctica para reducir esta respuesta defensiva instintiva, y debe estar en un entorno que promueva una mente abierta.

Como verá en la sección "Principios de trabajo", he desarrollado una serie de herramientas y técnicas para ayudar a las personas y organizaciones a superar esta resistencia. He descubierto que, a menudo, la forma más efectiva es no esperar cambios en uno mismo o en

los demás, sino admitir sus debilidades y luego usar mecanismos claros de prevención para evitar que las debilidades conduzcan a errores. Esto a menudo acelera la tasa de éxito y aumenta la probabilidad de éxito.

4.4 Reconocer las características propias y de los demás

Debido a que las personas son inherentemente sesgadas, las autoevaluaciones (y las evaluaciones de los demás) a menudo pueden ser muy imprecisas. Las pruebas psicológicas son mucho más fiables. En todo el proceso, desde la contratación hasta la renuncia del empleado, las pruebas psicológicas pueden ser de gran ayuda para comprender la forma de pensar de las personas. La forma tradicional de reclutamiento es entrevistar y examinar los antecedentes y la experiencia de los candidatos. Aunque la prueba psicológica no puede reemplazar por completo la forma tradicional, su efectividad es mucho más fuerte. Si tuviera que elegir uno de los dos, optaría por reclutar con pruebas psicológicas. Afortunadamente, tampoco tenemos que elegir.

Utilizamos principalmente 4 pruebas: MBTI, Inventario de Personalidad en el Lugar de Trabajo, Formulario Breve de Tendencia de Equipo y Teoría del Sistema Jerárquico.[5] Pero todavía estamos experimentando (como los Cinco Grandes), por lo que la mezcla de prueba seguramente cambiará. Independientemente de la combinación, estas pruebas reflejan las preferencias de pensamiento y comportamiento de los empleados, al tiempo que nos brindan nuevos rasgos de personalidad y términos que ayudan a aclarar y ampliar los que ya hemos identificado. A continuación describo algunos de ellos. Estas cuentas se basan en mi propia experiencia y aprendizaje y difieren en muchos aspectos de las cuentas formales utilizadas por las agencias de pruebas psicométricas.[6]

a) Introversión y extroversión. Los introvertidos se enfocan en el mundo interior, extrayendo energía de pensamientos, recuerdos y experiencias; los extrovertidos se enfocan en el exterior, extrayendo energía de estar con personas. También hay diferencias en cómo los introvertidos se comunican con los extrovertidos. Si a un amigo tuyo le gusta "decir lo que piensas" (o incluso le cuesta pensar sin que alguien te hable), puede ser extrovertido. Los introvertidos suelen encontrar dolorosas estas conversaciones, prefieren pensar de forma independiente y comunicarse con los demás solo después de haberlo descubierto. Descubrí que es importante dejar que se comuniquen de una manera en la que se sientan cómodos. Por ejemplo, los introvertidos a menudo prefieren la comunicación escrita (como el correo electrónico) a hablar en grupos y tienden a mantener sus pensamientos críticos en privado.

b) Intuición y percepción. Algunos ven el panorama general (el bosque), otros ven los detalles (los árboles). En el marco MBTI, la secuencia que mejor refleja estos dos enfoques es de la intuición a la percepción. Observar las preocupaciones de las personas revela sus preferencias. Por ejemplo, al leer un libro, los perceptores que prestan atención a los detalles se sentirán muy incómodos cuando vean errores como escribir allí en lugar de su (su), pero los intuitivos tienden a no notar tales errores porque prestan atención al panorama general, no. atención a los detalles. Por supuesto, cuando se trata de redactar un documento legal sin faltas de ortografía, es mejor dejar que lo haga el observador que la intuición.

C. Pensar y sentir. Algunas personas toman decisiones analizando racionalmente hechos objetivos, considerando todos los factores conocidos y comprobables relacionados con una situación específica y decidiendo lógicamente cómo actuar. Esta es la característica de un pensador sesgado, y le gustaría que su médico le diagnosticara uno de ellos. Los sensibles se preocupan por la armonía entre las personas y les va mejor en trabajos que requieren mucha empatía, comunicación interpersonal y construcción de relaciones, como la gestión de recursos humanos y el servicio al cliente. En Bridgewater, las conversaciones entre dos tipos de personas pueden ser frustrantes hasta que identificamos esas diferencias a través de pruebas psicológicas. Y ahora, cuando se presentan estas diferencias, nos reímos de ellas porque las entendemos y entendemos que esas cosas son normales.
D. Planificación y descubrimiento. A algunas personas les gusta vivir de manera ordenada, otras prefieren la flexibilidad y la espontaneidad. [7] A los planificadores ("jueces" en el marco MBTI) les gusta concentrarse en la planificación y el seguimiento, mientras que a los observadores les gusta prestar atención a lo que sucede a su alrededor y adaptarse. El buscador trabaja de afuera hacia adentro. Observan la situación y luego avanzan para analizar la causa y encontrar una manera de lidiar con ella. También ven múltiples posibilidades para comparar y elegir, y a menudo se sienten abrumados al ver demasiadas posibilidades. La forma en que trabajan los planificadores es de adentro hacia afuera, pensando primero en la meta y luego pensando en cómo lograrla. Los planificadores y los buscadores a menudo tienen dificultades para entenderse. Los observadores suelen cambiar de rumbo cuando ven situaciones nuevas, y los planificadores se sienten incómodos con esto, le dan mucha importancia a los precedentes a la hora de tomar decisiones y piensan que lo que se ha hecho antes se debe hacer ahora. Los planificadores también pueden incomodar a los observadores, viéndolos como rígidos e inflexibles.
e) Creador, Promotor, Mejorador, Implementador y Adaptador. Al identificar los talentos y las preferencias de pensamiento de diferentes personas, puede organizar el trabajo para que puedan desarrollar sus fortalezas. En Bridgewater, usamos una prueba llamada "perfil de propensión del equipo" para organizar el trabajo. Los cinco tipos identificados por el Perfil de Tendencias del Equipo son Creadores, Facilitadores, Mejoradores, Implementadores y Impulsores.
• A los creadores se les ocurren nuevas ideas, nuevos conceptos. Disfrutan de las actividades abstractas y desestructuradas, la innovación y lo no convencional.

• El facilitador entrega estas nuevas ideas y las avanza. Aman las sensaciones y las relaciones, manejando los diversos elementos humanos. Son muy buenos para motivar su trabajo.

• Los mejoradores desafían las ideas. Analizan el plan para encontrar fallas y luego lo mejoran de una manera muy objetiva y lógica. Les gustan los hechos y las teorías y trabajan de manera sistemática.

• Los implementadores también pueden llamarse ejecutores. Se aseguran de que se realice un trabajo importante y se logren los objetivos. Prestan atención a los detalles y los resultados.

• Las soluciones provisionales son una combinación de los 4 tipos anteriores. Pueden adaptarse a necesidades específicas y ver los problemas desde una variedad de perspectivas.

Comparo los resultados de cada prueba con mi imagen mental de los demás, ya veces se refuerza mi impresión, ya veces tengo dudas. Por ejemplo, cuando los resultados de la prueba MBTI de alguien muestran una S (atención al detalle) y una J (planificador) y un resultado de la prueba Team Tendency Brief de un seguidor, es más probable que sea más inteligente e imaginativo que los pensadores con el cerebro derecho. Las personas fuertes prestan más atención a los detalles, lo que significa que son más adecuadas para trabajos con más estructura, claridad y menos ambigüedad.

f. Concéntrese en las tareas y concéntrese en las metas. Algunos se centran en las tareas del día a día, otros en los objetivos y cómo alcanzarlos. Encuentro que la diferencia entre los dos es muy parecida a la diferencia entre Intuitivos y Sensibles. Las personas que se enfocan en las metas y tienen la mayor capacidad de "imagen" pueden ver el panorama general que cambia gradualmente y es más probable que realicen cambios significativos y anticipen eventos futuros. Estas personas orientadas a objetivos pueden salir de las tareas diarias y pensar qué hacer y cómo hacerlo en el futuro. Se adaptan mejor a la creación de algo nuevo (nueva organización, nuevo plan, etc.), la gestión de una organización que cambia con frecuencia. Debido a que tienen una visión amplia y ven la situación en su totalidad, por lo general se convierten en los líderes que mejor pueden trazar el plan para el futuro.

Las personas que se enfocan en las tareas del día a día son mejores para administrar las cosas que no cambian, paso a paso. Las personas orientadas a tareas tienden a referirse a lo que ya existe y hacer cambios incrementales. No se desviarán rápidamente del statu quo y es más probable que los tomen desprevenidos ante situaciones inesperadas. Por otro lado, suelen ser muy fiables. Aunque pueda parecer que su enfoque es más limitado que el de los pensadores generales, su papel es igual de importante. Si no hubiera trabajado con alguien que fuera bueno en el manejo de los detalles, nunca habría publicado este libro y no habría logrado nada de valor.

G. Inventario de Personalidad Laboral. Otra prueba psicológica que utilizamos es el Inventario de Personalidad en el Lugar de Trabajo. Se basa en datos del Departamento de Trabajo de EE. UU. y se centra en algunas características o cualidades clave, como la perseverancia, la independencia, la resistencia al estrés, la capacidad analítica, etc., para predecir el comportamiento de los empleados y la idoneidad y satisfacción en el trabajo. Esta prueba nos ayuda a comprender los valores de las personas y cómo sopesar diferentes valores. Por ejemplo, alguien que obtiene un puntaje bajo en orientación al logro y alto en el cuidado de los demás puede ser reacio a lograr sus objetivos a expensas de los demás. Y las personas que obtuvieron una puntuación baja en "seguir la rutina" pueden ser más propensas a pensar de forma independiente.

Hemos encontrado que una persona puede ser bien descrita por 25 a 50 características. Cada característica puede tener una intensidad alta o baja (como el tono). Si conoces todas las características de una persona y las juntas razonablemente, básicamente puedes pintar

una imagen completa de ella. Nuestro objetivo es utilizar los resultados de las pruebas y otra información para hacer precisamente eso. Estamos más inclinados a cooperar con el examinado, porque puede ser más preciso y también es útil para que la otra parte se vea objetivamente.

Las diferentes características a menudo se pueden combinar en tipos reconocibles. Si lo piensa, es posible que pueda pensar en los muchos tipos de personas que encuentra repetidamente en su vida: el "artista" excéntrico y poco práctico, el "perfeccionista" escrupuloso, el "idealista" que presenta teorías fantásticas. . También identifiqué algunos tipos, incluidos "moldeador", "hablador", "depurador", "aprendiz de mente abierta", "promotor", "creador", "pastor de gatos", "creador de chismes", "jueces de acción leal" "jueces sabios", etc.

Para aclarar, los tipos son menos útiles que las descripciones más completas derivadas de las pruebas. Los tipos son imprecisos, más como simples caricaturas, pero los tipos son útiles cuando se forma un equipo. Todo el mundo es más complejo que el tipo que lo describe, y una persona puede encajar en muchos tipos. Por ejemplo, un "artista excéntrico" también podría ser un "perfeccionista" o un "saltador de altura". No describiré cada uno, pero entraré en un pequeño detalle sobre los "moldeadores", el tipo que mejor me representa.

h) Los moldeadores son personas que pueden pasar de la idea a la realidad. Escribí mucho en la primera parte sobre las personas a las que consideraba "moldeadores". Por "moldeador" me refiero a alguien que puede generar una visión única y valiosa y realizarla de maneras hermosas (a menudo bajo el escepticismo de los demás). Los moldeadores ven tanto el panorama general como los detalles. En mi opinión, "moldeador" = "idealista" + "pensador pragmático" + "perseverancia".

Descubrí que los Shapers a menudo comparten algunos rasgos comunes: una intensa curiosidad, una fuerte necesidad de resolver las cosas, una mente independiente que bordea la rebelión, las fortalezas y debilidades de las personas, por lo que pueden coordinar el equipo para lograr la meta. Quizás lo más importante es que pueden tener simultáneamente pensamientos conflictivos y verlos desde diferentes perspectivas. Por lo general, les gusta explorar con otras personas realmente inteligentes, pueden saltar de un lado a otro entre el panorama general y los detalles, y creen que ambos son igualmente importantes.

Hay muy pocas personas que sean realmente buenas en estas formas de pensar y que puedan ser moldeadoras de la realidad. Sin embargo, no pueden tener éxito sin cooperar con personas que nacen con otras características, cuyo pensamiento y acción también son indispensables.

Saber quién eres es un primer paso necesario en cualquier curso de vida. No importa lo que hagas, siempre y cuando lo que hagas esté en línea con tu personalidad e ideales en la vida. Habiendo tratado con algunas de las personas más ricas, poderosas y respetadas del mundo, así como con algunas de las personas más pobres y desfavorecidas en algunos de los rincones más oscuros del mundo, definitivamente puedo decir que en Más allá de lo básico , no hay conexión entre los niveles de felicidad y los criterios de éxito

convencionales. Un carpintero que obtiene satisfacción interna de la carpintería puede fácilmente tener una vida tan buena o mejor que la del presidente de los Estados Unidos. La comprensión más importante que espero que saque de este libro es que todos tienen fortalezas y debilidades, y que todos tienen un papel que desempeñar en la vida. La naturaleza da forma a todo con un propósito. El coraje que más necesitas no es el coraje de vencer a los demás, sino el coraje de permanecer fiel a ti mismo sin importar lo que los demás esperen de ti.

4.5 Independientemente del objetivo que desee alcanzar, contar con las personas adecuadas en sus roles para respaldar su objetivo es la clave del éxito

La mejor manera de trabajar con otros, ya sea en su vida privada o en el trabajo, es emparejar personas con características complementarias para crear la combinación de equipo que mejor se adapte a la tarea.

a) Administrarse a sí mismo y coordinar a otros para lograr sus objetivos. Su mayor desafío es lograr que su yo de nivel superior deliberado gobierne su yo emocional de nivel inferior. La mejor manera de hacer esto es formar conscientemente el hábito de hacer automáticamente lo que es bueno para ti. En términos de gestionar a otras personas, la única analogía que se me ocurre es una buena banda. El director es el formador, la guía, no principalmente "haciendo" (por ejemplo, no toca un instrumento, aunque sabe mucho al respecto), sino que perfila el resultado y se asegura de que todos los miembros de la banda trabajen juntos para lograrlo. él. El director se asegura de que cada miembro de la banda conozca sus fortalezas y debilidades, así como sus responsabilidades. No todos juegan mejor solos, sino a través de la cooperación para lograr el efecto de "1+1 > 2". Uno de los trabajos más desagradecidos de ser director es despedir a las personas que no tocan o cooperan bien constantemente. Lo que es más importante, el director se asegura de que la actuación sea lo que él quiere que sea. Él dijo: "La música tiene que ser así". Y luego lo puso en práctica: "Bajista, aguante todo el patrón. Aquí tiene que estar bien conectado, aquí tiene que tocar brío". Cada parte de la banda también tiene su propio líder, como las manos del primer violín, etc., también ayudan a expresar la visión del compositor y director.

Ver las cosas de esa manera me ha ayudado mucho. Por ejemplo, el plan del sistema de negociación de bonos que mencioné anteriormente, después de formar esta nueva perspectiva, podemos ver mejor la distancia entre la realidad y la demanda. Bob fue un gran socio intelectual, y juntos comprendimos el problema general que debía resolverse, pero no era bueno para visualizar el proceso para lograr la solución, ni encontró a las personas adecuadas para trabajar juntos en ese plan. Tiende a trabajar con personas que son similares a él, por lo que el adjunto principal que encontró es similar a él, bueno en la planificación macro en papel, pero no bueno en la organización de las personas, los elementos y los horarios para realizar el plan. El resultado de la prueba del teniente fue "flexible", lo que significa que era bueno para ir en la dirección que pidió Bob, pero carecía del pensamiento claro e independiente necesario para ayudar a Bob en su misión.

Después de algunas rondas sin progreso, aprovechamos las nuevas herramientas para comprender los rasgos de los empleados y actuamos sobre los resultados de las pruebas. Conseguimos que Bob tuviera un nuevo ayudante que era extremadamente bueno para

hacer malabarismos con el panorama general y los proyectos específicos necesarios para completar el plan. La comparación de su tarjeta de béisbol con la del último teniente muestra que tiene fuertes habilidades de pensamiento sistémico e independiente, que son cruciales para visualizar claramente cómo realizar las ideas generales de Bob. Hizo arreglos para otros facilitadores, incluido un gerente de proyecto. Este gerente está menos preocupado por las ideas y más centrado en los detalles y los plazos de las tareas específicas. Al mirar las tarjetas de béisbol de los nuevos miembros del equipo, podemos encontrar rápidamente que exhiben más de las características relacionadas con la planificación, la solidez y la ejecución oportuna, que son las debilidades de Bob. Con este nuevo equipo en su lugar, nuestros planes comenzaron a ponerse en marcha. Pudimos hacer esto porque observamos de cerca todos los "bloques de construcción" necesarios para lograr nuestros objetivos y encontramos los "bloques de construcción" que faltaban para compensar.

Nuestro enfoque honesto y abierto para comprender las características de nuestros empleados ha sido fundamental en innumerables proyectos, y el programa de sistematización de negociación de bonos es solo uno de ellos. Y debe quedar claro que este artículo solo toca la superficie de cómo las personas piensan de manera diferente.

En el próximo artículo, reuniré todo lo que ha leído y analizaré los fundamentos de la toma de decisiones. Algunas decisiones deben ser tomadas por usted, y algunas decisiones deben ser delegadas a alguien más creíble. Usar el autoconocimiento para distinguir entre estas dos situaciones es la clave del éxito, sin importar lo que estés buscando.

[1] Muchos datos muestran que la relación interpersonal es la mejor recompensa y el determinante más importante de la salud y la felicidad de las personas. Como dijo Robert Waldinger, director del Estudio Grant and Gluck de 75 años en la Universidad de Harvard (un estudio de hombres adultos de diferentes niveles socioeconómicos): "Puedes tener una riqueza inagotable, carreras exitosas, buena salud, pero puedes" No ser feliz sin relaciones amorosas... La base de una buena vida son las buenas relaciones".

[2] Un buen libro sobre el tema es "A Whole New Mind" de Daniel Pink, y un buen artículo sobre investigación científica sobre el tema es "The Wandering Mind" de Robert Lee Hotz en el Wall Street Journal. ." Aunque muchas regiones del cerebro humano se dividen en lados izquierdo y derecho, los estudios han demostrado que solo los lados izquierdo y derecho de la corteza cerebral evolucionada más tarde (que constituye las tres cuartas partes del cerebro) funcionan de manera diferente.

[3] Este es un gran problema. Hay muchas disciplinas que se especializan en el estudio de esta pregunta, y actualmente no hay una respuesta autorizada, y mi punto de vista obviamente tampoco es autorizado. Pero he analizado el tema de la plasticidad cerebral con bastante profundidad, porque es importante que las personas que intentan controlarse a sí mismas y a otras personas sepan qué puede cambiar. Lo que he aprendido coincide con mi propia experiencia, y te lo diré.

[4] Un estudio de imágenes cerebrales en el Hospital General de Massachusetts, afiliado a la Universidad de Harvard, encontró cambios físicos en el cerebro después de una sesión de meditación de 8 semanas. Los investigadores encontraron una mayor actividad en áreas del

cerebro asociadas con el aprendizaje, la memoria, la autoconciencia, la compasión y la introspección, y una menor actividad en la amígdala.
[5] Esta prueba ayuda a descubrir cómo las personas eligen entre diferentes niveles y a qué nivel irán naturalmente.
[6] Si desea probar algunas pruebas y ver los resultados, puede visitar Assessments.principles.com.
[7] En el marco MBTI, esta secuencia se describe como "juicio" y "descubrimiento", pero prefiero usar "planificación" porque "juicio" tiene otros significados. En el marco MBTI, "juicio" no significa "arbitrario" y "detección" no significa "sensible".

5
Aprende a tomar decisiones efectivas
Como tomador de decisiones profesional, he estado estudiando cómo tomar decisiones efectivas y estoy constantemente buscando reglas y sistemas de toma de decisiones que puedan reducir la probabilidad de cometer errores y lograr mejores resultados.
Una de las cosas más importantes que he aprendido es que la mayoría de las decisiones cotidianas son un proceso subconsciente que es más complejo de lo que a menudo se cree. Por ejemplo, piense en cómo mantiene una distancia segura con el automóvil que tiene delante mientras conduce. Ahora describa este proceso en detalle, para que las personas que nunca han conducido un automóvil puedan hacerlo tan bien como usted, o puedan ingresarlo en la computadora para convertirse en el programa de control del automóvil autónomo. Apuesto a que no puedes.
Ahora piense en el desafío de tomar todas sus decisiones de manera sistemática y reproducible, al tiempo que describe el proceso de toma de decisiones de una manera tan clara y precisa que cualquier persona en la misma situación puede tomar la misma decisión. decisiones Esto es exactamente lo que aspiro a hacer, y encuentro que vale la pena trabajar para lograrlo, aunque estoy lejos de ser perfecto.
Si bien no existe la mejor manera de tomar decisiones en el mundo, existen algunas reglas generales para una toma de decisiones efectiva. El primer artículo es:
5.1 Reconocer que: (1) la mayor amenaza para la buena toma de decisiones es la emoción dañina; (2) la toma de decisiones es un proceso de dos pasos (saber primero, luego decidir)
La comprensión debe preceder a la decisión. Como se mencionó en el primer artículo, el cerebro puede almacenar diferentes tipos de conocimiento, tiene subconsciencia, puede memorizar mecánicamente y puede formar hábitos. Pero independientemente de cómo adquiera el conocimiento y dónde lo almacene, es crucial que lo que aprenda sea un reflejo fiel y rico de la realidad relevante, lo que le permitirá tomar mejores decisiones. Por lo tanto, siempre ayuda mantener una mente extremadamente abierta en el proceso de aprendizaje y pedir consejo a personas de confianza. Muchas personas se resisten emocionalmente a hacer esto, y esto les impide comprender la realidad y tomar mejores decisiones. Recuerda siempre que nunca está de más escuchar al menos algún punto de vista opuesto.

El proceso de toma de decisiones es un proceso de dos pasos: primero seleccione el conocimiento en el que se basa la decisión, tanto los hechos relevantes ("qué") como su comprensión de alto nivel de los mecanismos causales detrás de los hechos; luego desarrolle un plan de acción basada en este conocimiento ("cómo"), que requiere que sopeses iterativamente diferentes posibilidades para visualizar cómo lograr una meta que coincida con tu deseo. Para hacer un buen trabajo en el segundo paso, debe sopesar exhaustivamente los resultados inmediatos, los resultados de seguimiento y los resultados de seguimiento posteriores, y al tomar una decisión, no solo debe ver resultados a corto plazo, sino también ver resultados a largo plazo.

Muchas decisiones dolorosamente malas son el resultado de que los tomadores de decisiones no sopesan el seguimiento y las consecuencias del seguimiento, y las malas decisiones pueden ser especialmente mortales cuando su mala decisión inicial confirma su sesgo. Nunca veas una opción, no importa lo buena que parezca, hasta que hagas preguntas y descubras la verdad. En el pasado, para evitar caer en esta trampa, solía preguntarme: ¿Estoy al tanto? ¿Tengo todo el conocimiento que necesito para tomar una decisión? Después de un tiempo, recopilará de manera natural y abierta toda la información relevante, pero debe evitar la primera trampa de la mala toma de decisiones, que es tomar una decisión inconscientemente y luego seleccionar los datos que coinciden con la decisión. Entonces, ¿cómo podemos hacer un buen trabajo de comprensión?

entender bien

Para mí, todo se reduce a que formar una imagen precisa y completa de la realidad requiere dos cosas: ser capaz de sintetizarla con precisión y saber cómo tener en cuenta múltiples capas.

El análisis sintético es el proceso de convertir muchos datos en una imagen precisa. La calidad de su análisis integral determinará la calidad de sus decisiones. Así que siempre ayuda repasar tu perspectiva con alguien que sepas que es bueno para sintetizar. Incluso si cree que su capacidad de análisis integral ya es muy fuerte, hacerlo puede mejorarlo. Para el punto de vista de una persona creíble, cualquier persona razonable debería pensar en él con asombro por sus posibles errores, y no debería rechazarlo fácilmente.

Para hacer bien un análisis integral, debe: (1) sintetizar la situación actual; (2) sintetizar la situación cambiante; y (3) considerar múltiples niveles de manera eficiente y completa.

5.2 Análisis integral de la situación inmediata

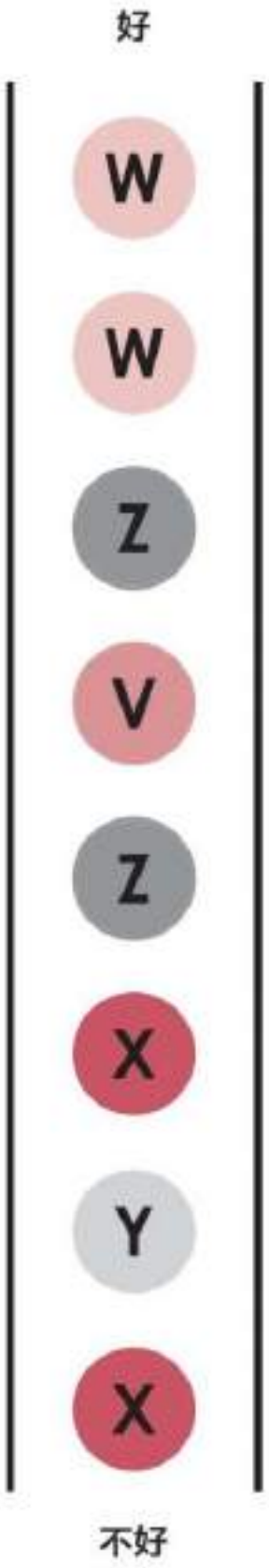
Todos los días te encuentras con innumerables cosas que vienen una tras otra. Llamemos a estas cosas "puntos" por ahora. Para que sea efectivo, debe ser capaz de distinguir qué "puntos" son importantes y cuáles no. Algunas personas se pasan la vida recopilando fragmentos de opiniones y perspectivas en lugar de quedarse solo con lo que necesitan. Tienen "ansiedad por los detalles", preocupándose por cosas sin importancia.

A veces, las cosas pequeñas importan, por ejemplo, un traqueteo en el motor de su automóvil podría ser simplemente una pieza de plástico suelta, o podría ser una señal de que la correa de distribución está a punto de romperse. La clave es tener una perspectiva más amplia, de modo que pueda emitir un juicio rápido y preciso sobre el verdadero grado de riesgo sin atascarse en los detalles.

Recordar:
R. Una de las decisiones más importantes que puede tomar es decidir a quién preguntar. Asegúrese de que sean personas creíbles con una comprensión integral de la situación. Sea lo que sea que quieras entender, encuentra a las personas responsables y pregúntales. Preguntar a alguien que no conoce la situación es peor que no poder encontrar la respuesta.
b.No creas lo que oyes. Las opiniones son baratas y casi todo el mundo está dispuesto a compartirlas contigo. Mucha gente presentará opiniones como hechos. Es necesario distinguir la opinión de los hechos.
c. Todo parece más grande cuando lo pones frente a ti. En todas las áreas de la vida, lo que está pasando puede parecer grande en retrospectiva, pero no lo es. Por lo tanto, debe saltar para ver el panorama general y, a veces, puede esperar un tiempo para tomar una decisión.
D. No exagere los beneficios de las cosas nuevas. Por ejemplo, al elegir qué películas ver y qué libros leer, ¿te inclinas por los clásicos probados por el tiempo o el último éxito de taquilla? En mi opinión, es más inteligente elegir lo mejor en lugar de lo más nuevo.
e. No analice demasiado los detalles. Un "punto" es solo un dato de un momento, y siempre debe ver la situación general cuando realiza un análisis completo. Así como necesita distinguir entre grandes y pequeños, eventos específicos y patrones generales, también necesita saber cuánto conocimiento se puede obtener de cada "punto" y no sobrestimar su importancia.

5.3 Análisis integral de la situación cambiante

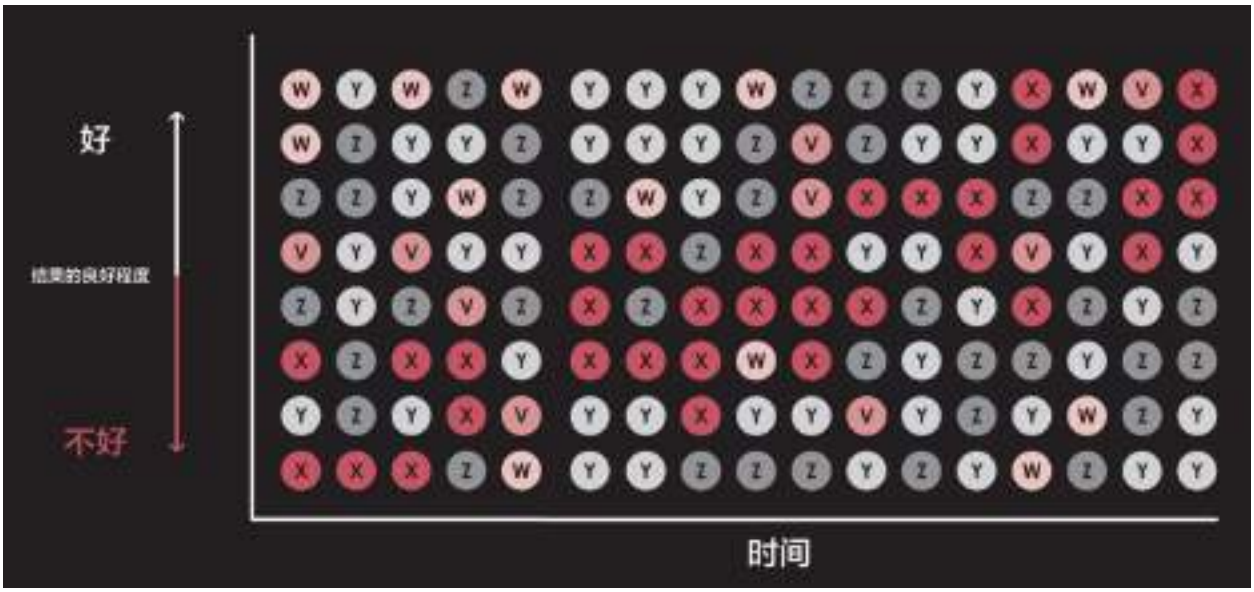
Para comprender cómo se relacionan los diferentes puntos entre sí a lo largo del tiempo, debe recopilar, analizar e identificar diferentes tipos de información, lo cual no es fácil. Por ejemplo, imagine que un día hay 8 resultados de eventos, algunos buenos y otros malos. Trazamos el día, con cada tipo de evento representado por una letra, y qué tan bueno o malo es cada resultado por su altura.
Para analizar el día en conjunto, debe categorizar los resultados por tipo (representado por letras) y calidad (de menor a mayor, cuanto mayor sea mejor), lo que requerirá resumir una evaluación general para cada categoría. (Para hacer este ejemplo más concreto, imagine que está administrando una heladería, donde la W representa las ventas, la X representa las calificaciones de la experiencia del cliente, la Y representa la cobertura de los medios y las reseñas, la Z representa la motivación de los empleados, etc.) Siempre recuerda que nuestro ejemplo es relativamente simple: solo ocurrieron 8 eventos en un día.


好
W
W
Z
V
Z
X
Y
X
不好

Como puede ver en la imagen de la derecha, el día fue excelente para las ventas (debido a las dos W en la parte superior), pero malo para la experiencia del cliente (vea las dos X). Puede pensar en las razones, como que viene un grupo de personas, por lo que hay muchas ventas, pero también provoca una larga cola.

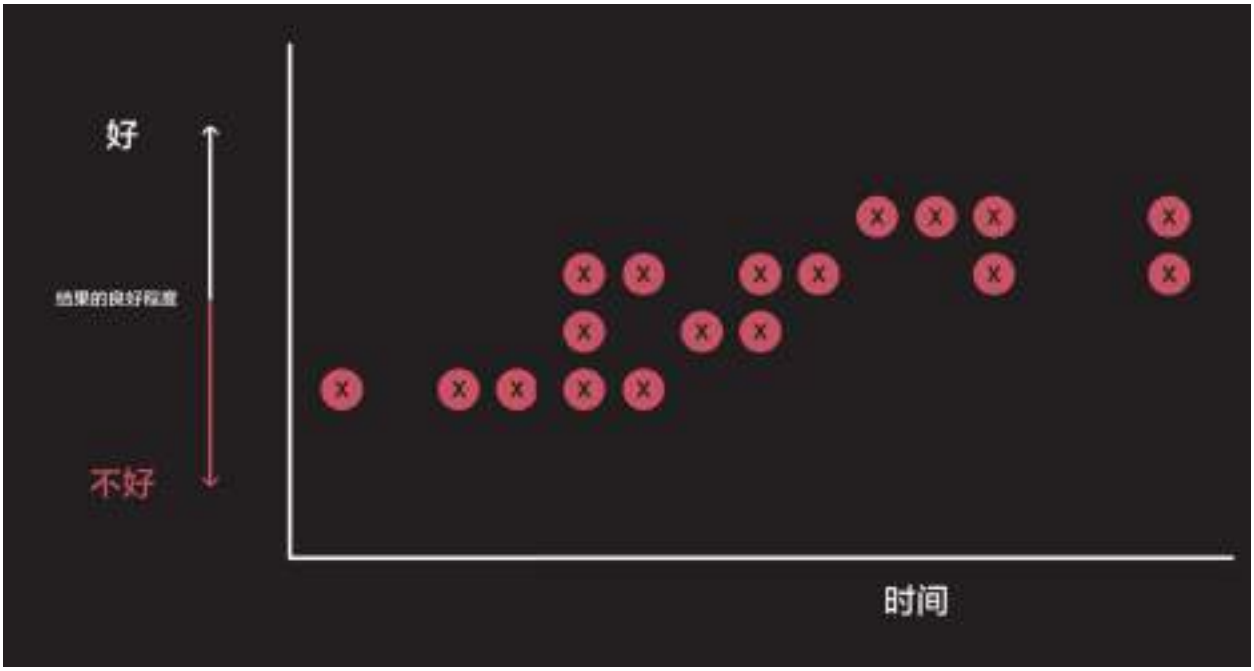
Pocas personas son buenas para ver las cosas de esta manera, pero como la mayoría de las habilidades, la capacidad de sintetizar situaciones a lo largo del tiempo no es algo con lo que se nace, e incluso si no se te da bien, puedes mejorarla con la práctica. Al seguir los principios a continuación, aumentará su probabilidad de éxito.

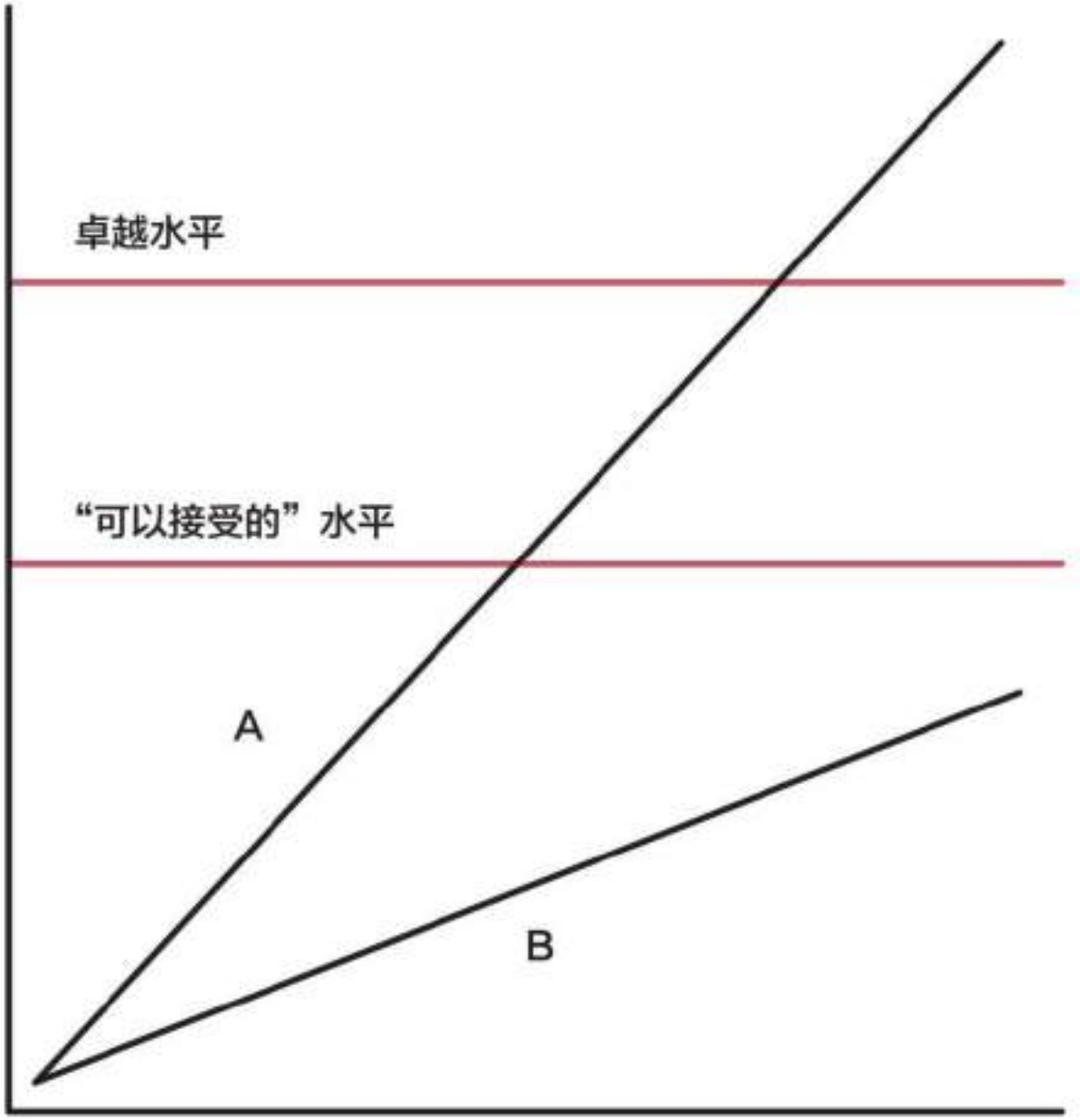
a.Tenga siempre en cuenta la velocidad y el nivel de mejora de las cosas, y la relación entre ambos. Cuando desee determinar la tasa aceptable de mejora de algo, debe prestar atención a la relación entre el nivel de la cosa y la tasa de mejora. A menudo encuentro que la gente no ve esto. Dicen que "las cosas están mejorando", pero no se dan cuenta de cuán lejos está la calidad de las cosas del promedio, y si la velocidad de mejora asegura que superará el promedio dentro de un período de tiempo aceptable. Si una persona que antes sacaba 30 o 40 puntos en el examen ha conseguido más de 50 puntos en unos meses, es correcto decir que sus notas van mejorando, pero su nivel sigue siendo muy bajo. Todo lo que importa en tu vida necesita seguir mejorando lo suficientemente rápido como para pasar de lo común a lo mejor. Las líneas en el gráfico de la página 240 muestran cómo se conectan los puntos con el tiempo. La línea A lo llevará más allá de lo ordinario en el tiempo, la línea B no lo hará. Para tomar buenas decisiones, es necesario comprender cuál es la realidad.



Ahora mire lo que sucede con un día de la semana en un mes. Algo confuso ¿verdad?

El siguiente gráfico solo muestra puntos de tipo X, y puede ver que la situación está mejorando.


好
结果的良好程度
不好
时间



B. No tiene que ser demasiado preciso. Comprenda el concepto de "casi" y utilice una estimación aproximada. Debido a que nuestro sistema educativo pone tanto énfasis en la precisión, a menudo se subestima la habilidad de ser bueno en estimaciones aproximadas. Esto afecta el pensamiento conceptual. Por ejemplo, cuando se les pide que calculen "38 x 12", la mayoría de las personas lo hacen de manera lenta y laboriosa, en lugar de simplemente redondear 38 a 40, 12 a 10 y determinar rápidamente que la respuesta es alrededor de 400. Mire el ejemplo de la heladería y piense cuán útil es ver rápidamente la relación general entre los puntos, en lugar de tratar de averiguar todas las relaciones. Es una tontería luchar con cálculos exactos, pero eso es lo que hace la mayoría de la gente.

Para tomar decisiones efectivas, debe comprender la mayoría de las cosas en el nivel "casi". Cada vez que alguien hace una declaración amplia de "casi", y alguien responde con "no siempre", mi reacción instintiva es que tal vez vamos a perder la sandía, es decir, discutir las excepciones en lugar de la regla, y eso nos ciega a la norma. Para ayudar a los empleados de Bridgewater a evitar esta situación de pérdida de tiempo, uno de nuestros investigadores de inversiones, recién graduado de la universidad, dijo algo que repito a menudo: "Cuando pregunta si algo está bien y la otra persona le dice que no está del todo bien, entonces es más o menos correcto".

c. Tenga en cuenta la "regla del 80/20" y comprenda qué es el "20 %" crítico. La "regla 80/20" significa que obtienes el 80 % del valor del 20 % de la información o el esfuerzo. (Nuevamente, es posible que deba gastar el 80 % de su esfuerzo para capturar el último 20 % del valor). Al comprender esta ley, una vez que comprende la mayoría de las situaciones necesarias para tomar una buena decisión, no tiene que atascarse. en detalles innecesarios Entre ellos.

D. No seas perfeccionista. Los perfeccionistas pasan demasiado tiempo centrándose en los factores marginales, restando valor a la consideración de los factores principales. Por lo general, solo hay de 5 a 10 factores importantes a considerar al tomar una decisión. Es importante obtener una comprensión profunda de estos factores y, después de cierto punto crítico, incluso la investigación de factores importantes produce beneficios marginales limitados.

5.4 Considerar eficientemente todos los niveles de manera integral

La realidad se divide en capas, cada una de las cuales puede brindarte una perspectiva diferente pero valiosa. Debe tener en cuenta estos niveles y saber cómo moverse entre ellos al integrar el análisis y la toma de decisiones.

Supongamos que está viendo su ciudad natal en Google Maps. Cuando hace zoom en el mapa para ver edificios, pierde de vista el área alrededor de su ciudad natal, que es información importante. Tal vez tu ciudad natal esté cerca del agua, pero si te alejas demasiado, no podrás saber si se trata de la orilla de un río, la orilla de un lago o la costa. Tienes que saber en qué nivel quieres mirar para tomar una decisión acertada.

Siempre estamos viendo cosas en diferentes niveles y cambiando entre ellos, ya sea que lo hagamos consciente o inconscientemente, ya sea que lo estemos haciendo bien o no, ya sea que estemos mirando objetos, ideas u objetos. Por ejemplo, puede cambiar entre dos niveles todos los días, uno son sus valores y el otro es lo que hace para alcanzar los valores. La situación general es la siguiente:

1 Panorama general de alto nivel : Quiero un trabajo significativo donde pueda aprender mucho.

1.1 Idea subordinada : Quiero ser médico.

Punto subordinado: necesito ir a la facultad de medicina.

Punto de primer nivel de nuevo: necesito sacar buenas notas en las clases de ciencias.

Un punto de nivel más: necesito estudiar en casa esta noche.

Para ver qué tan bien lo está haciendo en esta área de su vida, preste atención a sus conversaciones. Tendemos a cambiar entre capas mientras hablamos.

a. Use "por encima de la línea base" y "por debajo de la línea base" para identificar en qué capa se encuentra la conversación. Las conversaciones por encima de la línea de base se enfocan en los puntos clave y las conversaciones por debajo de la línea de base se enfocan en los subpuntos. Cuando una parte del análisis es confusa y confusa, generalmente se debe a que el interlocutor se atasca en los detalles de la línea de base secundaria sin volver a conectar los detalles con la esencia. Hablar por encima de la línea de base debe conducir a una conclusión de manera ordenada, y solo pasar por debajo de la línea de base cuando sea necesario detallar un punto.
b. Recuerde que las decisiones deben tomarse en niveles lógicos, pero también deben ser coherentes en todos los niveles. Por ejemplo, si quieres llevar una vida sana, no debes comer 12 salchichas y beber cerveza en el desayuno todos los días. En otras palabras, necesita conectar y conciliar constantemente los datos recopilados de diferentes capas para desarrollar una comprensión integral de la situación específica. Al igual que con las habilidades analíticas generales, algunas personas nacen mejor en eso, pero cualquiera puede aprender hasta cierto punto. Para hacer esto bien, necesitas:
1. Recuerda que cualquier problema tiene muchas capas.

2. Para un problema, comprenda qué nivel está analizando.

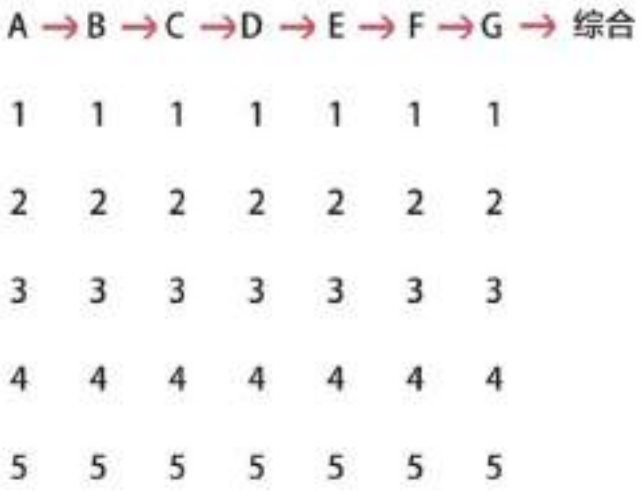
3. Cambia conscientemente entre niveles, en lugar de ver el problema como un conjunto de hechos indiferenciados que pueden examinarse a voluntad.

4. Use el diagrama de la página siguiente como plantilla para dibujar un diagrama de su proceso de pensamiento.
Si hace esto con una mente extremadamente abierta, será más consciente no solo de lo que ve, sino también de lo que no ve, pero tal vez otras personas sí. Es un poco como los músicos de jazz que no están en la misma tonalidad, pero después de que todos entienden sus capas, todos pueden tocar en la misma tonalidad. Después de que ambos conozcan su propia forma de pensar y estén abiertos a la forma en que piensan otras personas, pueden crear un buen jazz conceptual juntos en lugar de simplemente gritarse el uno al otro. A continuación, demos un paso más y analicemos el problema de la toma de decisiones.

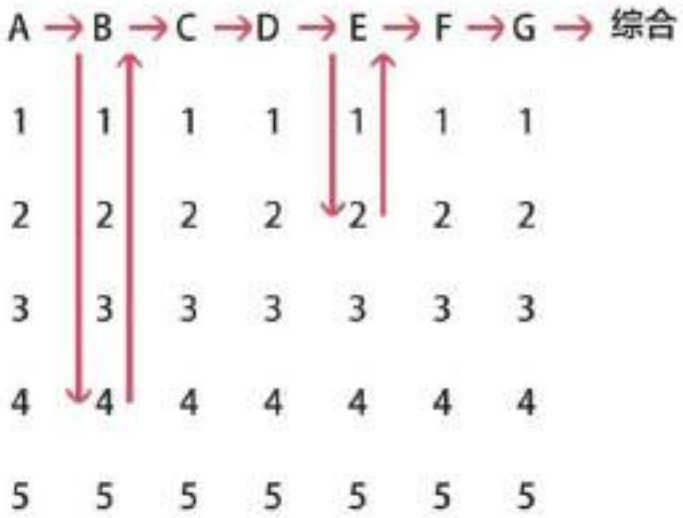
tomar buenas decisiones

El uso de la lógica de decisiones para crear resultados óptimos a largo plazo se ha convertido en una ciencia en sí misma. La ciencia se basa en las herramientas de probabilidad y estadística, teoría de juegos y más. Si bien muchas de estas herramientas pueden ser útiles, los fundamentos de la toma de decisiones efectiva son relativamente simples y atemporales y, de hecho, en diversos grados, genéticamente integrados en el cerebro humano. Al observar animales salvajes, descubrirá que instintivamente calculan el valor esperado de su propia energía para minimizar la energía gastada en encontrar comida. Los animales que hacen esto bien se reproducen con éxito y transmiten sus genes a través de un proceso de selección natural, mientras que los animales que lo hacen mal mueren. Si bien los humanos que no hacen esto bien por lo general no mueren horriblemente, ciertamente también son castigados por el proceso de selección económica.

buena situacion

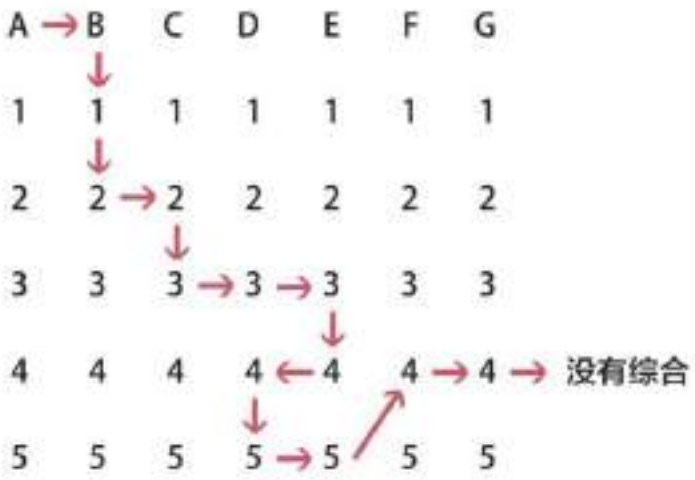


una secuencia válida más grande

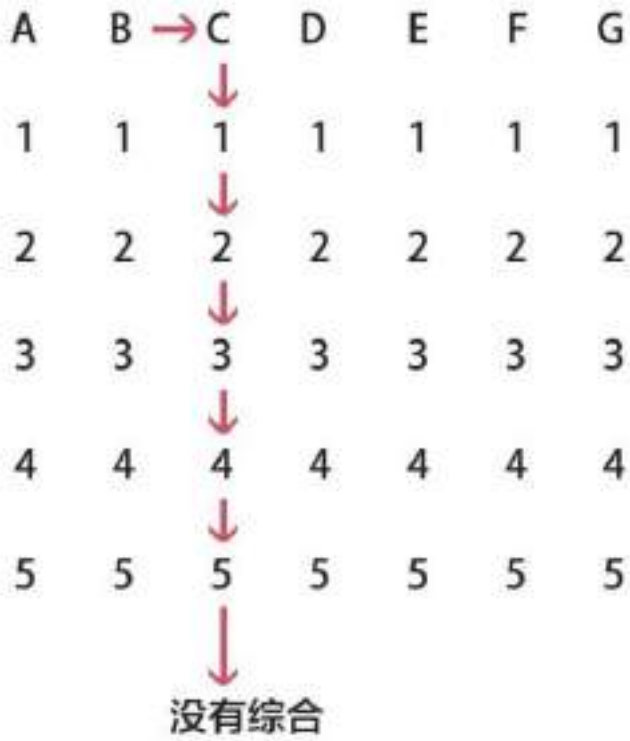


Una secuencia eficiente que es lógica y analiza los detalles.

mala situacion



Un proceso aleatorio y descarrilado



Un proceso en picada e infructuoso

Como se mencionó anteriormente, en términos generales, existen dos formas de tomar decisiones, una basada en la evidencia y la lógica (desde los niveles superiores del cerebro) y la otra basada en el subconsciente y las emociones (desde los niveles inferiores del cerebro animal).

5.5 Las mejores herramientas para analizar integralmente la realidad y entender cómo actuar son la lógica, la racionalidad y el sentido común

Tenga cuidado de no depender de nada más. Desafortunadamente, las pruebas exhaustivas realizadas por psicólogos han demostrado que la mayoría de las personas están controladas por los niveles inferiores del cerebro la mayor parte del tiempo, lo que lleva a una toma de decisiones de mala calidad sin que ellos lo sepan. Como dijo Carl Jung: "A menos que seas consciente de tu mente subconsciente, tu mente subconsciente gobernará tu vida y tú lo llamas destino". El proceso de toma de decisiones inevitablemente estaría dominado por el miembro más fuerte en lugar del más sabio, lo que no solo sería injusto sino también de menor calidad. Las organizaciones exitosas tienen culturas organizacionales que aseguran que la toma de decisiones basada en evidencia sea la regla y no la excepción.

5.6 Toma de decisiones basada en cálculos de valor esperado

Trata cada decisión como una apuesta. Una apuesta correcta tiene una probabilidad y una recompensa correspondiente, una apuesta incorrecta tiene una probabilidad y una penalización correspondiente. Una decisión ganadora suele ser aquella con un valor esperado positivo, es decir, la recompensa por su probabilidad de ocurrencia es mayor que la penalización por su probabilidad de ocurrencia, y la decisión con el valor esperado más alto es la mejor decisión.

Por ejemplo, la recompensa por acertar es de $100 con una probabilidad del 60 %, y la penalización por equivocarse también es de $100. La recompensa de $100 multiplicada por el 60 % de probabilidad de acertar es igual a $60; la penalización de $100 multiplicada por el 40 % de probabilidad de acertar es igual a $40. Reste la sanción de la recompensa y la diferencia es el valor esperado, que en este ejemplo es más $20. Una vez que comprenda el valor esperado, también comprenderá que la mejor apuesta no es necesariamente la mejor. Por ejemplo, imagine que algo tiene solo un 20% de posibilidades de éxito, y la recompensa es de $1,000 a cambio, y la pérdida por falla es solo 1/10 de eso, $100. El valor esperado de esta cosa es $120 positivos. Por lo tanto, mientras pueda darse el lujo de perder, puede ser una sabia decisión, aunque es más probable que fracase. Sigues calculando estas probabilidades y con el tiempo estás seguro de ver resultados exitosos.

Aunque la mayoría de nosotros no hacemos estos cálculos de forma explícita, a menudo lo hacemos de forma intuitiva. Por ejemplo, usted decide llevar un paraguas a la tienda a pesar de que solo hay un 40 por ciento de posibilidades de lluvia; todavía revisa su teléfono para obtener instrucciones a pesar de que está casi seguro de que conoce el camino. Estos son momentos en los que está calculando el valor esperado.

A veces, incluso si tiene una gran posibilidad de equivocarse, con costos insignificantes y una pequeña posibilidad de tener razón, las recompensas son altas y, en esos casos, es aconsejable probarlo. Como dice el refrán: "Nunca está de más preguntar".

Este principio ha marcado una gran diferencia en mi propia vida. Cuando me casé por primera vez hace muchos años, vi una casa que era perfecta en todos los sentidos. El problema es que la casa no está a la venta y todos los que les pregunto me dicen que el propietario no tiene intención de vender. Para colmo de males, estoy bastante seguro de que voy a tener dificultades para obtener suficientes hipotecas. Pero no creo que cueste

nada llamar al propietario y preguntar y ver si podemos llegar a algún tipo de trato. Resultó que no solo estaba dispuesto a vender, ¡estaba dispuesto a prestarme algo de dinero!
El mismo principio se aplica cuando la sanción por apostar mal es extrema. Por ejemplo, aunque sus posibilidades de desarrollar cáncer son bajas, es bueno que lo revisen cuando aparezcan ciertos signos.
Para ayudarlo a obtener los cálculos correctos del valor esperado, tenga en cuenta lo siguiente:
R. No importa cuán probable sea que su apuesta sea correcta, siempre hay valor en aumentar sus posibilidades de acertar.
A menudo veo personas que toman decisiones cuando la probabilidad de acertar es superior al 50 %, y lo que no ven es cuánto más ganarán si se mejora aún más la probabilidad de acertar (casi siempre se puede aumentar la apuesta en obtener más información contra probabilidad). Aumentar la probabilidad de tener razón del 51 % al 85 % (un aumento de 34 puntos porcentuales) en comparación con aumentar la probabilidad de tener razón del 49 % (una probabilidad un poco más alta de estar equivocado) al 51 % (solo un poco más de probabilidad de tener razón) La ganancia de valor esperada resultante fue 17 veces mayor. Piensa en la probabilidad como una medida de la probabilidad de que te equivoques. Un aumento de 34 puntos porcentuales en la probabilidad de acertar significa que un tercio de sus apuestas convertirán pérdidas en ganancias. Entonces, incluso en situaciones en las que tiene bastante confianza, hay beneficios al hacer una prueba de estrés de su pensamiento.
b) Saber cuándo no apostar es tan importante como saber qué apuestas vale la pena hacer. Solo apostar cuando esté más seguro de que valdrá la pena mejorará drásticamente su récord.
c) La mejor opción es la que tiene más ventajas que desventajas, no la que no tiene desventajas. Mire a algunas personas, encuentre un pequeño problema y opóngase a algo, sin sopesar razonablemente todos los pros y los contras. Estas personas no suelen ser buenas para tomar decisiones.

5.7 Comparar el valor de más información con el costo de no tomar una decisión y decidir prioridades

Algunas decisiones se toman mejor con más información y algunas decisiones se toman inmediatamente. Así como siempre debe distinguir entre factores grandes y pequeños cuando analiza un problema de manera integral, siempre debe comparar el beneficio marginal de recopilar más información con el costo marginal de no tomar una decisión por un tiempo. Las personas que son buenas en la clasificación racional entienden lo siguiente:
a. Termina tu "debe hacer" primero, y luego haz tu "quiero hacer". Distingue entre lo que "debes hacer" y lo que "quieres hacer", y no cometas el error de poner las cosas que "quieres hacer" en la parte superior.
b. Probablemente no tengas tiempo para cosas sin importancia, así que es mejor guardarlo en caso de que no tengas tiempo para cosas importantes. A menudo escucho a la gente decir: "¿No sería bueno hacer un poco de esto o aquello en este momento?" En ese

momento es probable que se distraigan de las cosas mucho más importantes que deben hacerse bien.

c. No confunda probabilidad con posibilidad. Todo es posible, lo que importa es la probabilidad. Debe considerar la probabilidad de ocurrencia de cada factor y luego clasificarlos. Las personas que pueden distinguir con precisión entre probabilidad y posibilidad suelen ser buenas en el "pensamiento pragmático" y son lo opuesto al tipo de "filósofo", que tiende a perderse en la niebla de las posibilidades.

El atajo para ser un buen tomador de decisiones

Los buenos tomadores de decisiones no memorizan ni ejecutan mecánicamente los pasos anteriores, pero lo hacen. Esto se debe a que, a través de la práctica, aprenden a hacerlo de forma natural, como un jugador de béisbol que atrapa una pelota voladora sin pensar. Si tuvieran que sacar cada principio de la memoria y ejecutarlo a través de la conciencia lenta, no podrían manejar bien la avalancha de problemas. Pero también hacen cosas a través de la conciencia, y tú también deberías hacerlo.

5.8 Simplificación

Deseche los detalles irrelevantes y deje que emerjan los factores importantes y sus interrelaciones. Como dice el refrán: "Todo tonto puede complicar las cosas, solo un genio puede simplificar las cosas." Piense en Picasso, quien pudo pintar hermosos óleos realistas a una edad muy temprana, pero a lo largo de su carrera, buscó constantemente simplificar. No todos tienen esta mentalidad, pero no tenerla no significa que no puedas hacerlo, solo necesitas creatividad y perseverancia. Puede buscar ayuda de otros cuando sea necesario.

5.9 Principios de uso

El uso de principios puede simplificar y mejorar su toma de decisiones. Si bien esto puede parecerle obvio ahora que lee, vale la pena repetir que es importante comprender que casi todas las "situaciones actuales" son "repeticiones de situaciones similares", reconocer qué es una "situación similar" y luego aplicar los principios a tratar. Al hacer esto, la cantidad de decisiones que debe tomar se reducirá en gran medida (alrededor de 1 en 100,000, calculo) y la calidad de sus decisiones mejorará en gran medida. El truco para hacerlo bien es:

(1) Reduzca la velocidad de su mente para darse cuenta de los criterios de decisión a los que se refiere.

(2) Escriba este estándar como un principio.

(3) Evaluar el resultado a medida que surge, pensar en los criterios y mejorar los criterios antes de que surja la siguiente "situación similar".

Identifique la categoría de cada "situación similar" como identificar la especie a la que pertenece un animal. Identificar cada cosa y luego elegir los principios que se aplicarán se vuelve como jugar un juego, por lo que puede ser útil y divertido hacerlo y, por supuesto, puede ser un desafío. Gran parte de lo que llamo "la situación actual" es de naturaleza mixta. Cuando la situación en cuestión contiene algunas "reproducciones de situaciones similares", debe sopesar diferentes principios y utilizar el "mapa del estado de ánimo" para pensar en cómo lidiar con los diferentes tipos de situaciones que encuentre. Para ayudar a

las personas a hacer esto, creé una herramienta llamada "El Entrenador", que describo en el apéndice.
Puede usar sus propios principios o los de otra persona, solo use los mejores que pueda encontrar. Si desarrollas estos hábitos mentales, te convertirás en un excelente pensador basado en principios.

5.10 Ponderación de la credibilidad de sus decisiones

Descubrí que comunicarme con personas altamente creíbles y dispuestas a expresar un desacuerdo reflexivo ha profundizado constantemente mi comprensión de los problemas y ha mejorado la calidad de mis decisiones. Esto a menudo me lleva a mejores decisiones y me permite aprender cosas maravillosas. Te sugiero que hagas lo mismo.
Para hacerlo bien, debe evitar los siguientes errores comunes: (1) sobreestimar ilógicamente su propia confiabilidad y (2) no distinguir entre personas de diferente confiabilidad.
Cuando no esté de acuerdo con los demás, primero debe ver si puede ponerse de acuerdo sobre los principios de toma de decisiones. Al tener tal discusión, debe analizar las fortalezas y debilidades de las razones detrás de los diferentes principios. Si puede ponerse de acuerdo sobre un principio de toma de decisiones, aplica el principio al problema en cuestión y llega a una conclusión en la que todos están de acuerdo. Si hay un desacuerdo sobre los principios de toma de decisiones, puede trabajar para resolver el desacuerdo comparando la credibilidad de cada uno. Explicaré cómo funciona esto con más detalle en "Principios de funcionamiento".
Este enfoque basado en principios y basado en la credibilidad para la toma de decisiones es fascinante y funciona mucho mejor que la toma de decisiones normal. Por ejemplo, supongamos que usamos este método para elegir un presidente. Lo que hace que la gente se pregunte es si podemos presentar nuestros propios principios sobre las dos cuestiones de qué cualidades debe poseer un buen presidente y quién es el más creíble para hacer los juicios anteriores. ¿El resultado final de nuestra discusión será implementar una persona un voto u otra cosa? Si es de otra manera, ¿qué se debe hacer? Eso ciertamente podría generar un resultado electoral muy diferente. En el momento de las próximas elecciones, podemos realizar un simulacro de este tipo junto con las elecciones normales para observar la diferencia.
Aunque las decisiones ponderadas por la credibilidad pueden parecer complicadas, es probable que lo haga con frecuencia, por ejemplo, cuando se pregunta "¿a quién debo escuchar?". Pero es casi seguro que funciona mucho mejor si lo haces de manera más consciente.

5.11 Convierte tus principios en algoritmos y deja que la computadora tome decisiones contigo

Si puede hacer esto, llevará sus habilidades para tomar decisiones a un nivel completamente nuevo. Al hacer esto, muchas veces podrá probar cómo ha funcionado el principio cuando se aplica a situaciones pasadas y diversas situaciones, lo que puede ayudarlo a mejorar el principio. Y hacerlo definitivamente le dará un salto en la comprensión del problema. Esto también elimina el elemento emocional de la decisión. Al

igual que las palabras, un algoritmo puede describir su plan, pero en un lenguaje que una computadora pueda entender. Si no conoce el idioma, debe aprenderlo o buscar un ayudante que pueda traducirlo. Tus hijos y parejas deben aprender a usar este idioma, porque pronto puede convertirse en el idioma más importante del mundo.

Forma una relación cooperativa con el otro tú en la computadora. Aprendes unos de otros y desarrollas tus propias fortalezas. La eficiencia en la toma de decisiones será mucho mayor que cuando estás solo. También puede unirse a la increíble toma de decisiones colectiva a través de computadoras, que es mucho más efectiva que la toma de decisiones individual y puede promover la evolución humana.

Toma de decisiones sistemática e informatizada

En el futuro, la inteligencia artificial tendrá un impacto profundo en todos los aspectos de la toma de decisiones humanas, especialmente en esta nueva era en la que han entrado los humanos, donde la información sobre las personas es extremadamente transparente y la combinación de los dos tendrá un gran impacto. Ahora, te guste o no, cualquier persona puede acceder fácilmente a tus datos para obtener información sobre ti, y estos datos pueden ingresarse en una computadora, desde lo que compras hasta los valores de tu vida. Si bien esto asusta a muchos, en Bridgewater hemos combinado la transparencia extrema con la toma de decisiones algorítmica durante más de 30 años y hemos descubierto que es increíblemente eficaz. De hecho, creo que en poco tiempo, esa toma de decisiones computarizada se normalizará, casi tan normal como la toma de decisiones del cerebro humano.

La inteligencia artificial no es un concepto nuevo. En la década de 1970, cuando probé por primera vez la toma de decisiones computarizada, el concepto había existido durante casi 20 años (el término "inteligencia artificial" se acuñó por primera vez en una conferencia en Dartmouth College en 1956). Aunque mucho ha cambiado desde entonces, el concepto básico de inteligencia artificial sigue siendo el mismo.

Tomemos un ejemplo muy simple de toma de decisiones computarizada. Suponga que tiene dos reglas para calentar su casa: encienda la calefacción cuando la temperatura descienda por debajo de los 20 °C y apáguela entre la medianoche y las 5 a. m. Puede expresar la relación entre estos dos principios con una fórmula de decisión simple: si la temperatura está por debajo de los 20 °C y la hora no está entre la medianoche y las 5 am, encienda la

calefacción. Después de recopilar muchas de estas fórmulas, puede crear un sistema de toma de decisiones que pueda procesar datos, sopesar y aplicar varios criterios relevantes y hacer recomendaciones de decisiones.

Expresar los criterios de decisión de inversión con algoritmos y luego probarlos con datos históricos, o expresar los principios de trabajo con algoritmos y luego usarlos para ayudar a las decisiones de gestión son solo versiones más grandes y complejas de los termostatos inteligentes. Esto nos permite tomar decisiones más reflexivas y menos emocionales más rápido de lo que puede hacerlo un cerebro humano.

Creo que esta práctica se volverá cada vez más común, y la codificación informática se volverá tan importante como la escritura. Tarde o temprano, las computadoras serán tan útiles para ayudar en la toma de decisiones como lo son hoy en día para recopilar información. Cuando las computadoras nos ayuden a tomar decisiones, aprenderán sobre nosotros, incluidos nuestros valores, fortalezas y debilidades. Podrán encontrar automáticamente ayuda de personas que son más fuertes que nosotros en un campo en particular, para que puedan brindarnos el asesoramiento adecuado. En poco tiempo, nuestras computadoras podrán comunicarse con las computadoras de otras personas y cooperar de la manera descrita anteriormente. De hecho esto ya está sucediendo.

Imagine un mundo en el que pueda usar la tecnología para conectarse a un sistema en el que pueda ingresar un problema en el que está trabajando y preguntar a algunos de los pensadores más aclamados del mundo sobre la solución y por qué. Esto se logrará muy pronto. En poco tiempo, tendrá acceso al pensamiento de la más alta calidad en el mundo, guiado por un sistema computarizado que sopesa diferentes perspectivas, sobre casi cualquier problema que enfrente. Por ejemplo, podrá preguntar qué tipo de estilo de vida o carrera debe elegir en función de sus propias circunstancias, o cómo debe comunicarse con otras personas en función de sus circunstancias. Estas innovaciones liberarán a las personas de sus propias mentes, desencadenando una mentalidad colectiva increíblemente poderosa. Bridgewater está haciendo exactamente eso y ha descubierto que esta forma de pensar es mucho mejor que el pensamiento tradicional.

Al escuchar este punto de vista, la gente suele decir que la inteligencia artificial competirá con la inteligencia humana, pero en mi opinión, es más probable que la inteligencia humana y la inteligencia artificial trabajen juntas porque esto traerá los mejores resultados. Llevará mucho tiempo, si no imposible, que una computadora replique muchas funciones del cerebro humano, como la imaginación, el análisis exhaustivo y la creatividad. Esto se debe a que el cerebro humano almacena inherentemente varias habilidades cultivadas durante miles de millones de años de evolución biológica. Muchos sistemas informáticos se basan en la "ciencia" de la toma de decisiones, que sigue siendo mucho menos valiosa que el "arte". Los humanos siguen siendo mejores que las computadoras para tomar las decisiones más importantes. Solo hay que mirar cómo son las personas más exitosas. Los ingenieros de desarrollo de software, los matemáticos y los investigadores de teoría de juegos no son los más exitosos, pero aquellos con más racionalidad, imaginación y perseverancia son los más exitosos.

Los modelos informáticos deben alimentarse con información razonable, y la información debe interpretarse, y solo la inteligencia humana puede llevar a cabo esta interpretación. Por ejemplo, una computadora no puede decirle el valor relativo del tiempo con sus seres queridos versus el tiempo en el trabajo, o cómo llegar a la combinación óptima de asignaciones de tiempo que maximiza la utilidad marginal de ambas actividades. Solo tú sabes qué es lo que más valoras, con quién quieres pasar tu vida, qué tipo de entorno quieres y solo tú puedes tomar la mejor decisión para que todo suceda lo mejor que puedas. Además, gran parte de nuestro pensamiento proviene del subconsciente que no podemos entender, por lo que es imposible modelar completamente el pensamiento humano, al igual que es imposible que los animales que nunca han pensado de manera abstracta definan y aprendan el pensamiento abstracto.

Pero en muchos sentidos, el cerebro humano tampoco puede competir con la computadora. Una computadora tiene mucha más "perseverancia" que cualquier ser humano porque puede trabajar 24/7. Las computadoras pueden procesar cantidades masivas de información a alta velocidad, y su confiabilidad y objetividad nunca son comparables a las de los seres humanos. Las computadoras te permiten notar innumerables posibilidades que nunca creíste posibles. Quizás lo más importante es que las computadoras son inmunes al sesgo de grupo y al pensamiento de rebaño. A las computadoras no les preocupa si sus conclusiones serán populares y nunca entran en pánico. Durante esos días terribles del 11 de septiembre, cuando todo Estados Unidos sufría un profundo dolor, del 19 de septiembre al 10 de octubre de 2008, cuando el Dow Jones cayó 3.600 puntos, a menudo quería abrazarme a esas computadoras resistentes a la intemperie.

Esta combinación de hombre y máquina es hermosa. El proceso de cooperación entre el cerebro humano y la ciencia y la tecnología promueve el progreso de los seres humanos, y es precisamente al hacerlo que los seres humanos han entrado en la era de la información con el pelo y la sangre en carne viva. Entonces, los mejores tomadores de decisiones del mundo son aquellos que tienen razón, imaginación y perseverancia, saben lo que valoran, lo que quieren y usan computadoras, algoritmos y teoría de juegos. Utilizamos los sistemas informáticos en Bridgewater de la misma manera que los conductores utilizan el GPS, utilizando los sistemas para complementar nuestra capacidad de navegación, no para reemplazarla.

5.12 No confíe demasiado en la inteligencia artificial antes de que se entienda profundamente

Me preocupan los peligros de la IA cuando sus usuarios aceptan la causalidad postulada por los algoritmos creados por el aprendizaje automático sin una comprensión profunda del mismo, e incluso actúan sobre esas percepciones.

Antes de explicar por qué, quiero aclarar mi redacción. La gente a menudo usa "inteligencia artificial" y "aprendizaje automático" con ligereza y como sinónimos, pero son muy diferentes. Divido las técnicas actuales de toma de decisiones asistidas por computadora en tres categorías amplias: sistemas expertos, imitación y extracción de datos (esta es mi clasificación, no la que se usa comúnmente en el mundo de la tecnología).

Lo que usamos en Bridgewater es un sistema experto, el diseñador expresa los criterios de toma de decisiones basados en su comprensión racional de una serie de relaciones causales, y luego observa lo que sucede bajo diferentes condiciones.

Pero las computadoras también pueden descubrir patrones y aplicarlos a las decisiones de la computadora sin comprender la lógica detrás de esos patrones. Llamo a esta técnica de toma de decisiones "imitación". Esto puede funcionar cuando la misma situación ocurre una y otra vez de manera confiable, como en un juego con reglas extremadamente estrictas. Pero en realidad, las cosas cambian constantemente, por lo que dicho sistema puede perder fácilmente el contacto con la realidad.

La minería de datos es el campo de aprendizaje automático de más rápido crecimiento en los últimos años. Se refiere a computadoras poderosas que digieren grandes cantidades de datos y encuentran patrones a partir de ellos. Si bien esta práctica es común, es arriesgada cuando el futuro difiere de la historia. En los casos en que el aprendizaje automático no incorpora una comprensión profunda de la realidad, los sistemas de inversión construidos sobre el aprendizaje automático son peligrosos porque cuando ciertas reglas de decisión se creen y aplican de forma generalizada, los precios pueden verse afectados. En otras palabras, después de que se conoce una idea, su valor decae gradualmente. Sin una comprensión profunda, no puedes determinar si lo que sucedió en el pasado es realmente valioso, e incluso si es valioso, no puedes determinar si su valor ha desaparecido o incluso se ha vuelto negativo. A menudo sucede que algunas reglas de decisión se vuelven tan populares que tienen un gran impacto en el precio, lo que hace que sea más razonable operar en la dirección opuesta.

Recuerde, las computadoras no tienen sentido común. Por ejemplo, una computadora puede malinterpretar fácilmente los hechos y ver a las personas desayunando después de despertarse por la mañana, pensando que despertar les da hambre. En lugar de hacer muchas apuestas de las que no estoy seguro, hacer menos apuestas (preferiblemente apuestas no correlacionadas) de las que estoy seguro, aunque no puedo explicar la lógica detrás de ninguna decisión, me parece que son prácticas intolerables. Muchas personas confían ciegamente en el aprendizaje automático porque les resulta mucho más fácil que desarrollar una comprensión profunda. Y para mí, la comprensión profunda es esencial, especialmente para lo que hago.

No quiero decir que los sistemas de imitación, los sistemas de minería de datos no funcionen. De hecho, creo que estos sistemas pueden ser muy útiles para la toma de decisiones cuando el alcance y la forma de las cosas en el futuro serán las mismas que en el pasado. Con suficiente poder de cómputo, se pueden considerar todas las variables posibles. Por ejemplo, al analizar los datos del ajedrez jugado por buenos jugadores de ajedrez en diferentes situaciones y al analizar los procedimientos de destacados cirujanos durante diferentes operaciones, se pueden crear valiosos programas de juego de ajedrez o procedimientos quirúrgicos. En 1997, el programa de computadora Deep Blue derrotó a Garry Kasparov, el ajedrecista mejor clasificado del mundo, de esta manera. Pero eso no funciona cuando el futuro es diferente del pasado y no comprendemos suficientemente bien todas las relaciones causales. Al comprender estas relaciones causales, no he cometido

los mismos errores que otros, sobre todo la crisis financiera de 2008, cuando casi todos pensaban que el futuro sería como el pasado. Al centrar toda nuestra atención en la causa y el efecto lógicos, podremos ver las cosas como realmente son.

Cuando lo piensas, el cerebro humano es en realidad una computadora programada de cierta manera para procesar datos y dar instrucciones. Podemos programar la lógica del cerebro humano y la lógica de la computadora como una herramienta para que cooperen entre sí e incluso se controlen entre sí. Es una práctica hermosa.

Por ejemplo, supongamos que queremos generalizar leyes que explican la evolución de las especies. En teoría, esto es posible siempre que tengamos suficiente potencia de procesamiento y tiempo. Por supuesto, necesitamos dar sentido a las fórmulas generadas por computadora para asegurarnos de que no sea una mezcolanza de datos extraídos, donde los diferentes factores solo están correlacionados, no causalmente vinculados. Podemos seguir simplificando estas reglas hasta lograr una precisión incuestionable.

Por supuesto, dado el poder de procesamiento y la velocidad limitados del cerebro humano, desarrollar una rica comprensión de todas las variables en la evolución es una tarea interminable. Entonces, ¿son realmente necesarias esas simplificaciones y comprensiones empleadas por nuestro sistema experto? Tal vez no. Ciertamente existe el riesgo de que suceda algo más fuera de los datos que examinamos. Sin embargo, todavía podemos decir que consideramos las fórmulas basadas en la minería de datos como leyes generales que explican la evolución de las especies, y confiamos en ellas para predecir los próximos 10 años, en comparación con alguna fórmula que parece funcionar pero el mecanismo no está claro. Los cambios de 20, 50 años son prácticas de riesgo relativamente bajo (al menos pueden ayudar a los científicos a tratar enfermedades genéticas).

De hecho, nuestro énfasis en la comprensión también puede ser demasiado. El pensamiento consciente es solo una parte de la comprensión. Tal vez sea suficiente para nosotros derivar una fórmula y usarla para predecir cambios futuros. En mi opinión personal, la emoción, la seguridad y el valor educativo de desarrollar una comprensión profunda de la causalidad es mucho más atractivo que confiar en un algoritmo que no entiendo, así que todavía me inclino por él. Sin embargo, ¿son mi lógica y razón, o mis preferencias y hábitos de nivel inferior, lo que me hace pensar de esta manera? No estoy seguro. Espero preguntarles a las mentes más brillantes en inteligencia artificial (y pedirles que me hagan preguntas) sobre esto.

Lo más probable es que nuestra naturaleza competitiva nos lleve a confiar cada vez más en las computadoras para descubrir relaciones causales más allá de nuestra comprensión. A veces, esa confianza vale la pena y, a veces, resulta contraproducente. Creo que la inteligencia artificial conducirá a un progreso extremadamente rápido y sorprendente, pero también me preocupa que conduzca a la destrucción de los seres humanos.

La humanidad se dirige hacia un nuevo mundo que es a la vez emocionante y peligroso. Esta es la realidad ante nuestros ojos. Y creo, como siempre, que el futuro será mucho mejor si, en lugar de enterrar la cabeza en la arena, estamos preparados para enfrentarlo.

Para vivir tu mejor vida, debes:

(1) saber cuál es la mejor decisión;

(2) Tener el coraje de tomar las mejores decisiones.

Resumen de Principios de Vida

En la sección "Principios de vida", explico algunos de los principios que me han ayudado a hacer las dos cosas anteriores. Creo que con algunos principios bien pensados, podrá lidiar con casi cualquier cosa que se le presente en la realidad porque situaciones similares suceden una y otra vez. No importa de dónde obtengas estos principios, lo que importa es tener los principios, aplicarlos consistentemente y mejorarlos constantemente.

Para tener principios efectivos, es crucial abrazar la realidad y tratarla bien. No caigas en la trampa común de desear que la realidad sea diferente de lo que realmente es, o que tu realidad sea diferente. En lugar de eso, acepta la realidad y lidia con ella de manera efectiva. Después de todo, el verdadero significado de la vida es extraer el máximo valor de la realidad en la que vives. Esto requiere que seas transparente en tu forma de pensar y estés abierto a la retroalimentación de otras personas. Esto te permitirá aprender mucho más.

Estás obligado a experimentar fracasos dolorosos en el camino. Debes darte cuenta de que el fracaso puede ser el combustible que impulsa tu evolución personal o puede destruirte, dependiendo de cómo lo manejes. Creo que la evolución es la mayor fuerza del universo, y todos evolucionamos de la misma manera. Conceptualmente, la evolución es como una serie de bucles de retroalimentación que pueden seguir mejorando, mantenerse nivelados o bajar hasta la ruina. El aspecto de su circuito de retroalimentación dependerá de usted.

El proceso evolutivo se puede describir como un proceso de cinco pasos para realizar sus deseos, que incluyen establecer metas, identificar el problema y no tolerarlo, diagnosticar el problema, planificar una solución al problema y, finalmente, realizar las tareas requeridas por la solución. . Es importante recordar que ninguna persona puede hacer cada paso del camino y puede confiar en la ayuda de los demás. Personas con diferentes habilidades trabajan juntas para crear la máquina más poderosa para lograr sus objetivos.

Si está dispuesto a enfrentar la realidad, aceptar su dolor y seguir un proceso de cinco pasos para alcanzar sus metas, está en camino al éxito. Pero la mayoría de la gente no puede porque se aferra a sus propias ideas equivocadas. Esto es fácil de arreglar: sal de tu ego y observa objetivamente tu situación, sopesando tus propias percepciones y las de los demás sobre la situación. Así que creo que tienes que ser extremadamente abierto de mente.

Las mayores barreras para hacerlo bien son las barreras de la autoconciencia y las barreras de los puntos ciegos. El trastorno de la autoconciencia es cuando tenemos un deseo innato de tener habilidades y queremos que los demás nos vean como tales. Los trastornos del punto ciego son causados por nosotros al ver las cosas a través de nuestra propia perspectiva subjetiva. Ambos obstáculos nos impiden ver la verdad. El antídoto más importante es la extrema apertura de mente: una persona que mira un problema con una mente abierta, con una preocupación genuina de que quizás no vea la mejor manera de

tomar una decisión. Es la capacidad de explorar con eficacia diferentes perspectivas y posibilidades, sin el ego ni los puntos ciegos.

Hacer esto bien requiere que practiques el desacuerdo reflexivo: buscar el consejo de personas inteligentes que no están de acuerdo contigo para ver las cosas a través de sus ojos y desarrollar una comprensión más profunda. Si lo hace, aumentará sus posibilidades de tomar buenas decisiones y le dará excelentes lecciones. Si puede aprender a tener una mente extremadamente abierta y practicar el desacuerdo reflexivo, aprenderá mucho más.

Finalmente, tener una mentalidad radicalmente abierta requiere una evaluación precisa de las fortalezas y debilidades propias y de otras personas. Por eso es bueno saber un poco sobre la estructura del cerebro, así como varias pruebas psicológicas que pueden ayudarte a descubrir tu forma de pensar. Para dar lo mejor de ti con la ayuda de otras personas, debes comprender que las personas son muy diferentes.

En resumen, aprender a tomar decisiones de la mejor manera y tener el coraje de tomar las mejores decisiones requiere que: (1) persigas lo que quieres; (2) aprendas lo bueno del fracaso siendo extremadamente abierto de mente Lecciones: (3) Cambia y evoluciona constantemente para hacerte más fuerte y valiente. En el último artículo de esta parte, "Aprenda a tomar decisiones efectivas", comparto algunos principios más específicos para ayudarlo a hacer todo lo anterior y sopesar razonablemente varias opciones en un entorno específico para decidir el camino correcto.

Sin duda, puede hacer todo esto solo, pero si comprende el concepto de apertura de mente extrema, debería tener claro que existen límites para lo que se puede lograr solo. Todos necesitamos que otras personas nos ayuden a deliberar y encontrar las mejores decisiones, y que nos ayuden a ser objetivos acerca de nuestras debilidades y compensarlas. Y lo más importante, las personas que te rodean y cómo interactúas con ellas afectan tu vida.

Cuando trabajas con personas que comparten tus objetivos, tu capacidad para alcanzarlos será mucho mejor que si estuvieras solo. Pero hasta ahora no hemos explorado cómo los equipos pueden operar con su máxima eficiencia. Este será el tema de la sección Principios de trabajo.

Los principios de trabajo se refieren a cómo las personas trabajan juntas. Debido a que las organizaciones son mucho más poderosas que los individuos, los siguientes principios de trabajo pueden ser incluso más importantes que los que hemos establecido anteriormente. De hecho, primero escribí los "Principios para el trabajo" y luego los "Principios para la vida" para ayudar a otros a comprender el enfoque subyacente que empleo mientras dirijo Bridgewater. Los "Principios de Trabajo" son básicamente la aplicación organizacional de los "Principios de Vida" que acaba de leer. Le mostraré, principio por principio, cómo un sistema de toma de decisiones auténtico, pragmático y ponderado por la credibilidad puede transformar el pensamiento independiente en una toma de decisiones organizacional eficaz. Creo que tal sistema puede hacer que la organización sea más eficiente y que los miembros de la organización tengan un sentido de pertenencia más fuerte, ya sea una empresa, una agencia gubernamental o una organización benéfica.

Espero que estos principios te ayuden a esforzarte productivamente,

Aprovecha al máximo tu vida.

Resumen y Lista de Principios de Vida

● Piense de forma independiente y decida: (1) lo que quiere; (2) cuáles son los hechos; (3) enfrentar los hechos, cómo puede lograr sus deseos, y ser humilde y de mente abierta para que pueda usar su mejor bien pensamiento.

Introducción a los principios de vida

● Examine las leyes de las cosas que le afectan, para comprender la relación de causa y efecto detrás de ellas, y aprenda los principios para tratar eficazmente con estas cosas.

PARTE II PRINCIPIOS DE VIDA

1 Abraza la realidad, lidia con la realidad

1.1 Ser una persona súper realista

a) Sueño + realidad + determinación = vida exitosa.

1.2 La verdad (o más precisamente, una comprensión precisa de la realidad) es fundamental para cualquier buen resultado

1.3 Sea extremadamente abierto y transparente

a. La apertura y la transparencia extremas son invaluables para un aprendizaje rápido y un cambio efectivo.

b.No se preocupe por lo que piensen los demás y conviértalo en su obstáculo.

c. Adoptar una búsqueda extrema de la verdad y una transparencia extrema conducirá a un trabajo más significativo y a relaciones más significativas.

1.4 Observar la naturaleza y aprender las leyes de la realidad

a) No te aferres a tu idea de cómo “deberían” ser las cosas, esto te impedirá ver lo que realmente está pasando.

b) Para que una cosa sea "buena", debe ajustarse a las leyes de la realidad y promover la evolución del todo, que puede traer el mayor rendimiento.

c) La evolución es la fuerza más poderosa del universo, lo único eterno y la fuerza motriz detrás de todo.

D. No evolucionar ni morir.

1.5 La evolución es el mayor logro y la mayor recompensa de la vida

a. Los incentivos individuales deben coincidir con los objetivos del grupo.

b) La realidad tiende a optimizarse para el todo, no para el individuo.

c) La adaptación a la realidad mediante ensayo y error rápidos es invaluable.

d) Date cuenta de que eres todo y nada, y decide lo que quieres ser.

e. Tu futuro depende de tu perspectiva.

1.6 Comprender las lecciones del mundo real que ofrece la naturaleza

a) Maximiza tu evolución.

b.Recuerde “sin dolor no hay ganancia”.

c) Es una ley fundamental de la naturaleza que, para ganar fuerza, uno debe esforzarse más allá de sus límites, y esto es doloroso.
1.7 Dolor + Reflexión = Progreso
a) Enfrentarse al dolor en lugar de evitarlo.
B. Aceptar el amor duro.
1.8 Considere el seguimiento y los resultados del seguimiento
1.9 Aceptar el resultado
1.10 Mirando hacia abajo a la máquina desde un nivel superior
a) Piense en usted como una pequeña máquina dentro de una máquina más grande y comprenda que tiene la capacidad de cambiar su máquina para lograr mejores resultados.
b. Al comparar los resultados que logra con sus objetivos, puede determinar cómo mejorar su máquina.
c) Distinga entre usted como diseñador de la máquina y usted como trabajador en la máquina.
d) El error más grande que comete la mayoría de las personas es no mirarse a sí mismos ya los demás de manera objetiva, lo que los lleva a enfocarse en sus propias debilidades o en las de otras personas una y otra vez.
e. Las personas exitosas miran más allá de sí mismas, ven las cosas objetivamente y manejan las cosas para dar forma al cambio.
F. Preguntar a otros que son buenos en algo en lo que usted no es bueno es una gran habilidad que debe desarrollar de todos modos, lo ayudará a construir vallas de seguridad para evitar que usted mismo haga algo incorrecto.
G. Debido a que es difícil mirarse a sí mismo objetivamente, necesita confiar en las opiniones de los demás, así como en toda la evidencia.
h. Si su mente está lo suficientemente abierta y determinada, puede lograr casi cualquier cosa que desee.
2 Haga realidad sus deseos de vida con un proceso de cinco pasos
2.1 Tener metas claras
a) Prioriza: Si bien puedes obtener casi todo lo que deseas, no puedes tener todo lo que deseas.
b) No confundas metas con deseos.
c. Conciliar sus metas y deseos para obtener claridad sobre lo que realmente quiere en la vida.
D. No confunda las trampas del éxito con el éxito mismo.
e) Nunca vete un objetivo solo porque sienta que no se puede lograr.
f) Recordar que las grandes expectativas crean grandes capacidades.
G. Si tiene flexibilidad y responsabilidad por sí mismo, es poco lo que puede impedir que tenga éxito.
h) Saber afrontar los contratiempos es tan importante como saber avanzar.
2.2 Identificar el problema y no tolerar el problema
a. Vea los problemas angustiosos como oportunidades para probar su potencial de mejora.

b) No huyas del problema, porque el problema tiene sus raíces en una dura realidad que no pinta bien.
C. Para encontrar con precisión el problema.
D. No confunda la causa del problema con el problema mismo.
e) Distinguir entre problemas grandes y pequeños.
F. Después de identificar un problema, no lo tolere.
2.3 Diagnosticar el problema y encontrar la raíz del problema
a) Averigüe cuál es el problema primero y luego decida qué hacer.
b. Distinguir entre causas inmediatas y de raíz.
c) Reconocer que conocer las características de las personas (incluyéndote a ti mismo) ayuda a formar expectativas razonables sobre ellas.
2.4 Esquema de planificación
a. Mirar hacia atrás antes de seguir adelante.
b) Piense en su problema como una secuencia de resultados producidos por una máquina.
c) Recuerde que a menudo hay muchos caminos para lograr sus metas.
D. Piense en su plan como el guión de una película y piense paso a paso sobre quién hará qué.
e. Escriba su plan para que todos puedan verlo e implementarlo contra el plan.
F. Entender que hacer un buen plan no necesariamente toma mucho tiempo.
2.5 Implementar firmemente el plan de principio a fin
a. No importa cuán buena sea la planificación, no ayudará si no se implementa.
b) A menudo se subestima mucho la importancia de los buenos hábitos de trabajo.
c. Establezca métricas claras para asegurarse de que está siguiendo estrictamente el plan.
2.6 Recuerda: Las debilidades no importan si encuentras la solución
a. Examine los tipos de errores que comete e identifique en qué parte del proceso de cinco pasos suele hacerlo mal.
B. Todo el mundo tiene al menos una gran debilidad que impide su éxito, encuentra la tuya y enfréntala.
2.7 Comprender los "mapas de humor" tuyos y de los demás y la humildad
3 Sea extremadamente abierto de mente
3.1 Conozca sus dos barreras
a. Comprenda sus barreras para la autoconciencia.
b) Los "dos ustedes" luchan por el control de ustedes.
C. Comprenda las barreras de su punto ciego de pensamiento.
3.2 Persigue una mente extremadamente abierta
Cree honestamente que es posible que no sepas cuál es la mejor solución y reconoce que ser capaz de manejar el no saber es más importante que lo que sabes.
b) Reconocer que la toma de decisiones debe ser un proceso de dos pasos: primero analizar toda la información relevante, luego decidir.
c) No te preocupes por tu propia imagen, solo preocúpate por cómo lograr tus objetivos.
D. Reconocer que no se puede "producir sin recibir".

e) Reconocer que para poder ver las cosas desde el punto de vista de otra persona, debe suspender el juicio y que sólo poniéndose en su lugar puede evaluar razonablemente el valor de otro punto de vista.
F. Recuerde que está buscando la mejor respuesta, no la mejor respuesta que se le ocurra a usted mismo.
g. Averigüe si está discutiendo o tratando de comprender un problema y piense qué enfoque tiene más sentido en función de su credibilidad y la de la otra parte.
3.3 Apreciar y apreciar: diferencias de opinión reflexivas
3.4 Revise sus puntos de vista con personas creíbles que estén dispuestas a estar en desacuerdo
a) Prepárate para lo peor para intentar que sea menos malo.
3.5 Reconocer los diferentes signos de mente cerrada versus mente abierta que debe tener en cuenta
3.6 Comprende cómo puedes tener una mente extremadamente abierta
a. Usar con frecuencia el dolor para guiar el pensamiento de calidad.
B. Acostúmbrate a mantener tu mente abierta.
C. Reconozca sus puntos ciegos en el pensamiento.
d) Si mucha gente creíble dice que estás haciendo algo mal, y eres el único que no lo ve así, tienes que pensar si estás equivocado.
E. Meditación.
f) Valorar la evidencia y animar a otros a hacer lo mismo.
G. Haz tu mejor esfuerzo para ayudar a otros a mantener sus mentes abiertas también.
h) Usar herramientas de toma de decisiones basadas en evidencia.
i.Sepa cuándo dejar de defender su punto de vista y confíe en su propio proceso de toma de decisiones.
4 Comprender que las personas son muy diferentes
4.1 Comprenda el poder de la forma en que usted y los demás piensan
a) Estamos dotados de varios rasgos innatos que pueden ayudarnos o perjudicarnos, dependiendo de cómo los apliquemos.
4.2 El trabajo significativo y las relaciones significativas no son solo buenas elecciones que hacemos, sino necesidades biológicas con las que nacemos
4.3 Comprender las principales luchas en el cerebro y cómo controlarlas para lograr los deseos de "tú "
a) Comprender que el consciente y el subconsciente están en constante lucha.
b) Saber que las luchas que ocurren con mayor frecuencia son las de las emociones y la mente.
c) Reconcilie sus emociones y pensamientos.
D. Elige bien tus hábitos.
e) Insista en educar amablemente al "yo inferior" para que desarrolle buenos hábitos.
f. Comprender la diferencia entre el pensamiento del lado derecho del cerebro y el pensamiento del lado izquierdo del cerebro.
g. Comprender hasta qué punto el cerebro puede cambiar.

4.4 Reconocer las características propias y de los demás
a) Introversión y extroversión.
b) Intuición y percepción.
C. Pensar y sentir.
D. Planificación y descubrimiento.
e) Creador, Promotor, Mejorador, Implementador y Adaptador.
f. Concéntrese en las tareas y concéntrese en las metas.
G. Inventario de Personalidad Laboral.
h) Los moldeadores son personas que pueden pasar de la idea a la realidad.
4.5 Independientemente del objetivo que desee alcanzar, contar con las personas adecuadas en sus roles para respaldar su objetivo es la clave del éxito
a) Administrarse a sí mismo y coordinar a otros para lograr sus objetivos.
5 Aprende a tomar decisiones efectivas
5.1 Reconocer que: (1) la mayor amenaza para la buena toma de decisiones es la emoción dañina; (2) la toma de decisiones es un proceso de dos pasos (saber primero, luego decidir)
5.2 Análisis integral de la situación inmediata
R. Una de las decisiones más importantes que puede tomar es decidir a quién preguntar.
b.No creas lo que oyes.
c. Todo parece más grande cuando lo pones frente a ti.
D. No exagere los beneficios de las cosas nuevas.
e. No analice demasiado los detalles.
5.3 Análisis integral de la situación cambiante
a.Tenga siempre en cuenta la velocidad y el nivel de mejora de las cosas, y la relación entre ambos.
B. No tiene que ser demasiado preciso.
c. Tenga en cuenta la "regla del 80/20" y comprenda qué es el "20 %" crítico.
D. No seas perfeccionista.
5.4 Considerar eficientemente todos los niveles de manera integral
a. Use "por encima de la línea base" y "por debajo de la línea base" para identificar en qué capa se encuentra la conversación.
b. Recuerde que las decisiones deben tomarse en niveles lógicos, pero también deben ser coherentes en todos los niveles.
5.5 Las mejores herramientas para analizar integralmente la realidad y entender cómo actuar son la lógica, la racionalidad y el sentido común
5.6 Toma de decisiones basada en cálculos de valor esperado
R. No importa cuán probable sea que su apuesta sea correcta, siempre hay valor en aumentar sus posibilidades de acertar.
b) Saber cuándo no apostar es tan importante como saber qué apuestas vale la pena hacer.
c) La mejor opción es la que tiene más ventajas que desventajas, no la que no tiene desventajas.
5.7 Comparar el valor de más información con el costo de no tomar una decisión y decidir prioridades

a. Termina tu "debe hacer" primero, y luego haz tu "quiero hacer".
b. Probablemente no tengas tiempo para cosas sin importancia, así que es mejor guardarlo en caso de que no tengas tiempo para cosas importantes.
c. No confunda probabilidad con posibilidad.
5.8 Simplificación
5.9 Principios de uso
5.10 Ponderación de la credibilidad de sus decisiones
5.11 Convierte tus principios en algoritmos y deja que la computadora tome decisiones contigo
5.12 No confíe demasiado en la inteligencia artificial antes de que se entienda profundamente

Principios de funcionamiento de la Parte III

Resumen y lista de principios de trabajo
Enumeraré los principios de funcionamiento aquí para que pueda navegar y elegir los que le interese leer. También puede omitir esta parte y leer el texto principal directamente.

Principios de funcionamiento de la Parte III

- Una institución es como una máquina, que consta principalmente de dos conjuntos de partes: cultura y personas.

a. Las grandes organizaciones tienen grandes personas y grandes culturas.
b) Las personas excelentes poseen un carácter noble y habilidades sobresalientes.
c) Una buena cultura no oculta problemas y desacuerdos, sino que los resuelve bien y abiertamente, le encanta dejar volar la imaginación y está dispuesta a sentar nuevos precedentes.

- El amor duro ayuda a lograr un excelente desempeño laboral y establecer buenas relaciones interpersonales

a) Para lograr una gran causa, uno debe mantenerse firme y no transigir en cosas que no deben transigir.

- La selección ponderada de ideas basada en la creatividad es el mejor modelo para lograr una toma de decisiones eficaz
- Deje que el entusiasmo y el trabajo se combinen en uno, y siga adelante con personas de ideas afines.

Construir una cultura del bien...

1 Cree en la búsqueda extrema de la verdad y la transparencia extrema
1.1 No tengas miedo de conocer los hechos
1.2 Ser íntegro y pedir a los demás que lo sean
a) Si no quieres hablar de los demás en persona, no lo digas a tus espaldas, si quieres criticar a los demás, indícalo en persona.

b) No permitir que la lealtad personal obstaculice la consecución de los hechos y los intereses de la institución en su conjunto.
1.3 Crear una atmósfera en la que todos tengan derecho a saber lo que es razonable y a no permanecer en silencio al disentir
a. Hable y asuma la responsabilidad de sus puntos de vista, o aléjese.
B. Recuerde ser absolutamente abierto y honesto.
C. Nunca confíes en personas deshonestas.
1.4 Sea extremadamente transparente
a) Justicia a través de la transparencia.
b. Comparte las cosas más difíciles de compartir.
c. Minimizar las excepciones de transparencia extrema.
d. Asegúrese de que los empleados que reciben información a través de una transparencia extrema sean conscientes de su responsabilidad de administrarla bien y hacer compensaciones informadas.
e) Ser transparente para los que son buenos en el manejo de la información, para los que no son buenos en el manejo de la información, ser opacos o ser eliminados de la empresa.
f) No proporcionar información sensible a enemigos de la empresa.
1.5 Las relaciones significativas y el trabajo significativo se retroalimentan, especialmente en ambientes de extrema veracidad y transparencia
2 Hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas
2.1 Lealtad a una misión común, no gente a medias
2.2 Sea claro acerca de las interacciones mutuas
a. Asegurarse de que los empleados sean más considerados con los demás y menos exigentes con los demás.
B. Asegúrese de que todos entiendan la diferencia entre justicia y generosidad.
C. Sepa dónde está la línea y colóquese del otro lado de la equidad.
d) La remuneración es proporcional al trabajo.
2.3 Reconocer que una organización demasiado grande representa una amenaza para construir relaciones significativas
2.4 Recuerde que muchas personas solo fingen trabajar para usted cuando en realidad persiguen sus propios intereses
2.5 Apreciar a los empleados honestos, capaces y consistentes
3 Crear una cultura que permita los errores, pero que no tolere los errores que ignoran las lecciones y cometen errores una y otra vez
3.1 Darse cuenta de que los errores son una parte natural de cómo evolucionan las cosas
a. Convertir el fracaso en algo bueno.
b. No te arrepientas de tus propios errores o de los demás, ¡cuídalos!
3.2 No te obsesiones con el éxito o el fracaso temporal, sino concéntrate en lograr la meta
a. En lugar de centrarse en "queja" frente a "cumplido", céntrese en "exacto" frente a "inexacto".
3.3 Observe el modo de error y juzgue si es causado por un defecto
3.4 Recuerda reflexionar después del sufrimiento

a. Sea capaz de reflexionar y asegúrese de que sus empleados también lo sean.
b) Saber que nadie puede mirarse a sí mismo objetivamente.
c. Enseñar y fortalecer el principio de "comiendo una caída, ganando sabiduría".
3.5 Sepa qué errores son aceptables y cuáles no se toleran, y no permita que sus empleados cometan errores inaceptables
4 Busque el consenso y apéguese a él
4.1 Reconocer que el conflicto es esencial para las buenas relaciones interpersonales, porque es el conflicto que las personas utilizan para probar la consistencia de sus principios y resolver sus diferencias.
a) No pierda su tiempo y energía en encontrar consenso, porque es la mejor inversión que puede hacer.
4.2 Saber buscar el consenso y gestionar las diferencias
a) Traiga posibles desacuerdos a la mesa.
b) Distinguir entre quejas pálidas y demandas de mejora.
c.Recuerde que cada historia tiene otro lado.
4.3 Mantén la mente abierta, pero también sé firme y decidido
a) Distinguir entre personas de mente abierta y de mente cerrada.
b. Manténgase alejado de las personas de mente cerrada.
c) Cuidado con aquellos que se avergüenzan de admitir que no lo saben todo.
D. Asegúrese de que los líderes laborales estén abiertos a los problemas y las opiniones de los demás.
e) Reconocer que lograr el consenso es una responsabilidad bidireccional.
F. Sustancia sobre forma.
G. Sea razonable consigo mismo y espere que los demás sean razonables.
h) Hacer sugerencias, hacer preguntas y criticar no es lo mismo, así que no los confundas.
4.4 Si usted preside la reunión, mantenga el diálogo
a. Especifique el anfitrión de la reunión y los objetos de servicio de la reunión.
b) La expresión debe ser clara y precisa para evitar confusiones.
c) Determinar qué método de comunicación utilizar de acuerdo con las metas y prioridades.
d. Ser decisivo y de mente abierta al moderar debates.
e) Traslado y contraste en diferentes niveles de discusión y diálogo.
F. Cuidado con "salirse del tema".
G. Cíñete a la lógica de la conversación.
h) Tener cuidado de no perder la responsabilidad individual por la toma de decisiones colectivas.
i.Usar la regla de los dos minutos para evitar interrupciones constantes.
J. Cuidado con el "hablador veloz" cuyo discurso es incuestionable.
k. Deje que la conversación comience y termine bien.
l.Usar los medios de comunicación.
4.5 Una gran colaboración es como tocar jazz
R. 1+1=3.

B. La eficiencia de 3-5 personas es mayor que la de 20 personas.
4.6 Apreciar a las personas de ideas afines
4.7 Si se encuentra incapaz de conciliar diferencias importantes, especialmente en el nivel de valores, considere si vale la pena mantener la relación
5. Tomar decisiones basadas en la credibilidad del punto de vista
5.1 Usar el mérito de la idea requiere que comprenda las fortalezas de cada punto de vista
a) Si no puede hacer algo con éxito usted mismo, no intente enseñar a otros cómo hacerlo.
b) Saber que todo el mundo tiene una opinión y, por lo general, no es una buena idea.
5.2 Preste atención a la persona más creíble que no está de acuerdo con usted e intente comprender su proceso de razonamiento
a.Se analiza la credibilidad de las personas para evaluar la probabilidad de que sus puntos de vista sean correctos.
b) Es probable que las opiniones más creíbles provengan de los siguientes dos tipos de personas: (1) han resuelto con éxito el problema relevante al menos tres veces, (2) el análisis causal de las conclusiones obtenidas es muy razonable.
c.Si alguien no tiene experiencia pero lo que dice parece lógico y comprobable, pruébalo.
d) Prestar más atención al razonamiento del hablante que a sus conclusiones.
e . Las personas sin experiencia también tienen buenas ideas, a veces mucho mejores que las personas con experiencia.
F. Todos deben expresar sus puntos de vista con confianza.
5.3 Considere qué papel quiere desempeñar como maestro, estudiante y colega. ¿Debería predicar, hacer preguntas o debatir?
a) Es más importante que los estudiantes entiendan a los maestros que que los maestros entiendan a los estudiantes, aunque ambos son importantes.
b) Todos tienen el derecho y la responsabilidad de tratar de comprender las cosas importantes y también deben ser humildes y de mente muy abierta.
5.4 Comprender el proceso y la lógica de las personas que presentan opiniones
a No importa a quién le haga la pregunta, la otra parte generalmente proporcionará la "respuesta", así que considere cuidadosamente a quién le hace la pregunta.
b) Dar a todos la libertad de comentar sobre los puntos de vista de los demás es ineficiente y requiere mucho tiempo.
c . Tenga cuidado con las declaraciones que comienzan con "I think...".
d) Ordenar sistemáticamente los registros de trabajo de los empleados y evaluar la credibilidad de sus discursos.
5.5 El manejo de las diferencias debe ser eficiente
a) Saber cuándo cerrar el debate e impulsar el consenso sobre los próximos pasos.
b) La ponderación de la credibilidad se puede utilizar como una herramienta, pero no puede reemplazar la toma de decisiones de la persona responsable.
c) Si usted mismo no tiene tiempo para examinar las ideas de todos en su totalidad, elija juiciosamente las que sean creíbles.
d Si usted es responsable de tomar la decisión, compare la conclusión ponderada por la credibilidad con su propio pensamiento.

5.6 Toda persona tiene el derecho y el deber de tratar de comprender las cosas importantes

a.La comunicación es para obtener la mejor respuesta, por lo que debe comunicarse con las personas más relevantes.

b) Comunicación con fines educativos o de creación de consenso, no solo para obtener la mejor respuesta, para que más personas participen.

c.Reconozca que no tiene que juzgarlo todo.

5.7 Preste más atención a si el mecanismo de toma de decisiones es justo, en lugar de si es como usted desea

6. Saber trascender las diferencias

6.1 Tenga en cuenta: los principios no pueden ignorarse cuando se llegan a acuerdos mutuos

a) Todos deben observar los mismos principios de conducta.

6.2 Que nadie confunda el derecho a quejarse, hacer sugerencias y abrir debate con el derecho a tomar decisiones

a . Sea consciente del panorama general cuando no esté de acuerdo con la decisión en sí y con la persona que toma la decisión.

6.3 No haga la vista gorda ante los principales desacuerdos

a) No se preocupe por asuntos triviales mientras se concentra en negociar asuntos importantes.

b . No se deje atascar por el desacuerdo, ¡o llévelo a juicio o vote a favor!

6.4 Una vez que se toma una decisión, todos deben obedecer, aunque los individuos puedan tener opiniones diferentes

a . Concéntrese en el panorama general.

b) No permita que la meritocracia de las ideas se convierta en anárquica.

c) No tolerar las tácticas de la mafia.

6.5 Cuando la meritocracia de las ideas entra en conflicto con los intereses institucionales, el daño es inevitable

a) Declarar un "toque de queda" solo en circunstancias excepcionales o extremas, momento en el cual se puede ignorar el cumplimiento.

b) Tenga cuidado con la posibilidad de que alguien sugiera abandonar temporalmente la idea de meritocracia por el “bien institucional”.

6.6 Saber que las reglas se romperán si quienes tienen el poder de tomar decisiones no quieren actuar de acuerdo con los principios

Usa a la persona correcta...

7 Más importante que qué hacer es encontrar a la persona adecuada para hacerlo

7.1 Tu decisión más importante es elegir al responsable del trabajo

a. La persona responsable más importante es la persona del más alto nivel responsable de establecer metas, planificar resultados y organizar la implementación.

7.2 La persona que carga con la responsabilidad final debe ser la persona que carga con la responsabilidad por las consecuencias del comportamiento

a . Asegúrese de que todos tengan un supervisor.

7.3 Recuerda que detrás de las cosas hay personas
8 Utilice a las personas adecuadas, porque el costo de utilizar a las personas equivocadas es alto
8.1 Deje que las personas adecuadas hagan las cosas correctas
a . Considere los valores, habilidades y destrezas (en ese orden) de la persona que está buscando.
b.Usar el pensamiento sistemático y métodos científicos para reclutar talentos.
c Nota: Las personas y las responsabilidades deben coincidir.
d.Buscar personas excelentes, no "así como así".
e.No confíe en su influencia para ayudar a otros a encontrar trabajo.
8.2 Recuerde que existen diferencias entre las personas, diferentes entendimientos y pensamientos hacen que diferentes personas sean adecuadas para diferentes trabajos
a) Comprender cómo realizar una evaluación de la personalidad y comprender el significado de los resultados.
b) La gente tiende a elegir a personas que son similares a ellos, así que organice entrevistadores para asegurarse de que puedan encontrar a las personas que desea reclutar.
c) Elegir personas que objetivamente puedan conocerse a sí mismas.
D. Recuerde que la gente generalmente no cambia mucho con los años.
8.3 Trata a tu equipo como un director deportivo: nadie puede ganar solo, pero todos deben ganar
8.4 Prestar atención a la experiencia pasada de las personas
a. Verifique la situación.
b) El rendimiento académico no demuestra adecuadamente si la persona posee los valores y habilidades que desea.
C. La capacidad de pensamiento conceptual fuerte es lo mejor, pero la rica experiencia y el desempeño sobresaliente también son importantes.
D. Tenga cuidado con los idealistas poco realistas.
e) No asuma que alguien que ha tenido éxito en otros lugares estará igualmente calificado para el trabajo que está solicitando.
F. Asegúrese de seleccionar personas de buen carácter y habilidad.
8.5 Encontrar a alguien no se trata solo de hacer un trabajo específico, sino también de estar dispuesto a compartir tu vida con ellos
a. Elija personas que hagan muchas buenas preguntas.
b. Informar a los solicitantes de empleo sobre el lado oscuro del trabajo.
c) Los colaboradores deben ser personas afines, pero también deben ser amigos críticos.
8.6 Al considerar el salario, es necesario brindar estabilidad y hacer que las personas vean oportunidades
a) El salario se paga por persona, no por puesto de trabajo.
b. La compensación debe estar ligada al menos aproximadamente a los resultados de la evaluación del desempeño.
C. El salario es más alto de lo normal.

D. Piense más en cómo hacer que el pastel sea más grande que en cómo cortar el pastel para que pueda obtener el trozo más grande.
8.7 Recuerda mantener una gran sociedad, más importante que el dinero es la consideración y la generosidad
a) Sea magnánimo con los demás y exija lo mismo de los demás.
8.8 Las personas excelentes no son fáciles de encontrar, así que piensa en cómo retenerlas
9Capacitar , probar, evaluar y desplegar continuamente a los empleados
9.1 Comprenda que usted y sus informes experimentarán un crecimiento personal
a.Después de reconocer las fortalezas y debilidades, las personas crecerán rápidamente. Como resultado, las trayectorias profesionales no son las previstas originalmente.
b) La formación guía el desarrollo personal.
c) Enseñar a la gente a pescar, no a pescar, aunque eso signifique hacerles cometer errores.
d) La experiencia formará un aprendizaje internalizado, que no puede ser reemplazado por el aprendizaje de libros.
9.2 Proporcionar retroalimentación continua
9.3 Evalúe a las personas con precisión, no sea un "buen tipo"
a. Al final, ser preciso y ser amable es lo mismo.
b) Uso correcto de la alabanza y la crítica.
c. Considere la precisión, no las consecuencias.
D. Hacer una evaluación precisa.
e) Aprende de tus fracasos tanto como aprendes de tus éxitos.
F. Lo que la mayoría de la gente ha hecho y lo que está haciendo no es tan importante como cree que es.
9.4 El amor duro es tanto el más difícil de dar como el más importante (porque es muy impopular)
a) Aunque a la mayoría de la gente le gusta escuchar cosas buenas, las críticas precisas son aún más raras.
9.5 No escondas tus observaciones sobre las personas
a) Juicio comprensivo a partir de detalles específicos.
B. Descubrir información útil de los puntos.
C. No excave demasiado para un punto determinado.
d) Utilizar herramientas de evaluación como encuestas de desempeño, indicadores de desempeño y evaluaciones formales para registrar todo el desempeño de una persona.
9.6 Hacer que el proceso de aprendizaje sea abierto, creciente e iterativo
a. Los indicadores de desempeño deben ser claros y justos.
b) Alentar a los empleados a reflexionar objetivamente sobre su desempeño.
c) Tener una visión holística.
d) La evaluación del desempeño debe partir de casos específicos, conocer las reglas y explorar las evidencias con el evaluado para buscar consenso.
e. Dos de los mayores errores que puede cometer al evaluar a las personas son: confiar demasiado en sus propias evaluaciones y no llegar a un consenso.
f) No se puede llegar a un consenso de evaluación de manera jerárquica.

g. Conozca a su gente y déjelos conocerle a usted a través de conversaciones francas sobre los errores y sus causas fundamentales.
h) Velar por que los empleados hagan bien su trabajo sin supervisar todo al detalle.
I. El cambio es difícil.
j) Ayudar a las personas en los momentos difíciles descubriendo sus carencias.
9.7 Saber cómo las personas hacen las cosas y juzgar si esa forma de hacer las cosas conducirá a buenos resultados es más importante que saber lo que hacen.
a) Si una persona no hace un buen trabajo, considere si es por falta de estudio o por falta de habilidad.
b. Un error común al capacitar y evaluar a un empleado de bajo rendimiento es observar solo las habilidades requeridas en lugar de evaluar sus capacidades.
9.8 Si realmente está de acuerdo con alguien acerca de sus debilidades, es posible que esas debilidades existan
a) Al juzgar a los empleados, no es necesario llegar al estado de "sin duda".
b. En menos de un año, puede saber qué tipo de persona es una persona y si es adecuada para su puesto.
c) Evaluaciones continuas a lo largo de la permanencia del empleado.
d) Evaluar a los empleados con el mismo rigor que a los candidatos.
9.9 Capacite, proteja o despida a los empleados, no arregle
a. No permita que los empleados se sienten en las comidas vegetarianas.
b. Prepárate para “dispararle a alguien que amas”.
c) Cuando alguien "no es apto para un puesto determinado", considere si hay una vacante que sea más adecuada para él o si necesita dejarlo salir de la empresa.
D. Tenga cuidado al transferir empleados incompetentes a nuevos puestos.
9.10 Cambiar la guardia es hacer el mejor uso de los talentos y beneficiar a todo el equipo
a) Antes de pasar a un nuevo puesto, deje que el empleado "cumpla con la responsabilidad".
9.11 No bajes los estándares

Construya y evolucione sus máquinas...

10 Gestiona como una máquina para conseguir tus objetivos
10.1 Una vista de alto nivel de su máquina y de usted mismo
a. Compare continuamente los resultados con sus metas.
b.Un buen gerente es un ingeniero en una organización.
c) Desarrollar herramientas de evaluación cuantitativa.
D. Tenga cuidado de no gastar demasiada energía en ocuparse de varios asuntos y descuide su máquina.
e. No se distraiga con las emergencias.
10.2 Los medios para cada problema tienen dos propósitos: (1) acercarlo a la meta; (2) permitir el entrenamiento y la prueba de máquinas (humanas y de diseño)
a) Todo lo experimentado es un caso.
b) Si hay un problema, debe discutirse en dos niveles: (1) nivel de máquina (cómo se produce el resultado), (2) nivel de caso (cómo tratarlo).

c) Al formular reglas, explique claramente los principios que las sustentan.
D. Su política debe ser una extensión natural de sus principios.
e) Aunque los buenos principios y políticas casi siempre brindan una buena orientación, recuerde que hay excepciones a cada regla.
10.3 Comprender la diferencia entre gestionar, microgestionar y no gestionar
a) Los gerentes deben asegurarse de que sus áreas de responsabilidad funcionen de manera efectiva.
b. Administrar a sus subordinados es como "esquiar juntos".
c) Los esquiadores excelentes son mejores instructores de esquí que los novatos.
D. Debe delegar tareas específicas a los empleados.
10.4 Comprenda a sus empleados y sus motivaciones para su trabajo, porque las personas son su recurso más importante
a) Conozca siempre a quienes son importantes para usted y la empresa.
b. La confianza en los empleados debe provenir de la comprensión, no de conjeturas al azar.
c) Según el tamaño de su confianza para realizar diferentes niveles de investigación y comprensión.
10.5 Aclarar responsabilidades
a) Recuerde quién es responsable de qué.
b. Prevenir la "dislocación de roles".
10.6 Profundizando en su máquina para ver qué puede esperar de ella
a) Obtener un nivel adecuado de comprensión.
B. No te mantengas demasiado lejos.
C. Use la "actualización diaria" para comprender el comportamiento y el pensamiento de los miembros del equipo.
D. Responsabilidad para comprender si surgirán problemas.
e. El proceso de rendición de cuentas llega al siguiente nivel de sus informes directos.
f) Permitir que los subordinados de sus subordinados le informen en cualquier momento.
G. No asuma que las respuestas de los empleados son correctas.
h) Aprenda a discernir.
i.Hacer que el proceso de rendición de cuentas sea transparente, no privado.
j. Bienvenido a rendir cuentas.
K. Las personas que tienen puntos de vista y formas de pensar completamente diferentes a menudo no se comunican bien entre sí.
l. Nunca te pierdas una pista sospechosa.
M. Hay muchas maneras de resolver problemas.
10.7 Piensa como el propietario de una empresa y pide a tus compañeros que hagan lo mismo
a. No debe olvidar sus responsabilidades incluso cuando está de vacaciones.
b. Oblíguese a sí mismo ya sus empleados a hacer cosas difíciles.
10.8 Reconocer y tratar los riesgos de las personas clave
10.9 No trates a todos por igual, pero trátalos razonablemente y diferenciándolos

a. No se deje obligar fácilmente a ceder.
b. Preocuparse por los empleados.
10.10 Los líderes excelentes generalmente no son tan simples como parecen en la superficie
a. Tanto débil como fuerte.
b) No se preocupe si sus empleados le agradan, no deje que le digan cómo hacer las cosas.
c) No des órdenes para que los demás te obedezcan, trata de hacerte entender y comprender a los demás para llegar a un consenso.
10.11 Asegúrese de que usted y su personal sean responsables, y dé la bienvenida a otros para que lo hagan responsable
a. Si ha acordado con alguien cómo hacer algo, asegúrese de que lo haga a menos que acepte cambiarlo.
b) Distinguir entre dos casos diferentes de incumplimiento, uno donde el acuerdo no se cumplió y el segundo donde el acuerdo no se hizo en absoluto.
C. Evitar el fenómeno de hundimiento.
d) Cuidado con las personas que confunden objetivos y tareas, porque si no, no puedes confiar en ellos y delegar responsabilidades.
e) Tenga cuidado con los "deberías" desenfocados y fútiles.
10.12 Comunicar claramente el plan y evaluar el progreso con indicadores cuantitativos claros
a. Revisar la ejecución del plan antes de seguir adelante.
10.13 Cuando no pueda desempeñar sus funciones adecuadamente, lleve el problema a sus superiores para que lo resuelvan y haga que sus subordinados sean proactivos para hacer lo mismo
11 Detectar problemas, no tolerar problemas
11.1 Si no te preocupas, te preocupas; si te preocupas, no te preocupas
11.2 Diseñe y supervise la máquina para asegurarse de que puede averiguar qué funciona bien y qué no; de lo contrario, hágalo usted mismo
a. Designe personal para que sea responsable de detectar problemas, déles tiempo para revisar y asegúrese de que tengan una línea de informes independiente para informar problemas sin temor a las repercusiones.
b. Cuidado con el "síndrome de la rana hervida".
C. Cuidado con la mentalidad de rebaño. Incluso si nadie está preocupado, no significa que no haya problemas.
d. Cuando se encuentre un problema, compare el resultado con el objetivo.
e. "Prueba la sopa".
F. Trate de dejar que tantos ojos como sea posible para encontrar el problema.
g. "Descorchar".
h. La persona que está más familiarizada con el trabajo tiene más voz.
11.3 Sea muy específico en su análisis, no general
a. No utilice términos anónimos como "nosotros" y "ellos" para ocultar la responsabilidad personal.

11.4 No tengas miedo de resolver problemas difíciles
a) Debe entenderse que los problemas con buenas soluciones son diferentes de los problemas sin solución.
b) Encontrar problemas de forma mecánica.
12 Diagnosticar el problema y explorar la causa raíz
12.1 Para hacer un buen diagnóstico, plantéese las siguientes preguntas: 1. ¿El resultado es bueno o malo? 2. ¿Quién es responsable del resultado? 3. Si el resultado no es bueno, ¿es porque la persona responsable no es lo suficientemente capaz o hay un problema con el diseño de la máquina?
a. Pregúntese: "¿Hay alguna otra manera de hacer este trabajo?"
b) Averigüe qué paso del proceso de cinco pasos salió mal.
c) Averiguar qué principios se han violado.
D. Evite la "retrospectiva".
e) No confunda la calidad de las circunstancias de alguien con la calidad de sus métodos de afrontamiento.
F. Reconozca el hecho de que el hecho de que los demás no sepan qué hacer no significa que usted pueda hacerlo.
g.La raíz del problema no es una acción sino una causa.
h) Para distinguir entre los problemas de falta de personal y falta de capacidad, considere qué tan bien se haría el trabajo si hubiera muchas personas en un puesto en particular.
i. Recuerde que los gerentes a menudo fallan o no logran alcanzar las metas por una (o más) de las siguientes 5 razones.
12.2 Mantener actualizado el juicio integral a través del diagnóstico continuo
12.3 El diagnóstico debe ser fructífero
a. Si le pides a las mismas personas que hagan lo mismo, producirá el mismo resultado.
12.4 Use la siguiente técnica de "excavación profunda" para formar una impresión 80/20 del departamento o subdepartamento problemático
12.5 El diagnóstico es la base del progreso y de las buenas relaciones
13 Mejora la máquina y resuelve el problema.
13.1 Construyendo su máquina
13.2 Sistematizar principios y métodos para implementarlos
a) Piense bien en los criterios en los que basa sus decisiones y construya buenas máquinas de decisión en consecuencia.
13.3 Un buen plan debe ser como el guión de una película
a. Ponte en la "posición dolorosa" por un tiempo para obtener una comprensión más profunda de para qué estás diseñando.
b) Imagine otras máquinas alternativas posibles y sus resultados operativos, y luego tome una decisión.
c) Considere no solo las consecuencias de la primera ronda, sino también las consecuencias de la segunda y tercera rondas.
d) Celebrar reuniones periódicas para que la empresa siga funcionando como un reloj suizo.

E. Una buena máquina tiene en cuenta el hecho de que los humanos pueden no ser perfectos.
13.4 El diseño es un proceso iterativo, y hay una etapa de "esfuerzos continuos" entre el "presente" insatisfactorio y el hermoso "futuro"
a. Comprender el poder de la "tormenta de limpieza".
13.5 Diseñe su organización en torno a objetivos, no tareas
a. Construir la organización de arriba hacia abajo.
b. Todos deben ser supervisados por una persona creíble que tenga altos estándares.
c. Las personas en la parte superior de la pirámide deben tener las habilidades y el enfoque para administrar informes directos y tener un conocimiento profundo de sus trabajos.
D. Cuando se diseña una organización, el uso de un proceso de cinco pasos es un atajo hacia el éxito, y diferentes empleados pueden desempeñar un buen papel en diferentes pasos.
e) No haga que una organización se adapte a los empleados.
f) Es recomendable considerar el tamaño de la organización.
G. De acuerdo con la ley de la "gravitación universal", divida el departamento comercial y sus departamentos subordinados de la manera más lógica.
h) Hacer que los departamentos sean lo más autosuficientes posible para que puedan controlar los recursos necesarios.
i. Con el fin de garantizar un contacto y una comunicación fluidos, la proporción entre el personal de administración superior y el personal de administración de base, y la proporción entre el personal de administración de base y sus subordinados directos debe controlarse dentro de un cierto rango.
J. La planificación de la sucesión y los arreglos de capacitación deben ser considerados en el diseño.
k. Mire no solo su propio trabajo, sino también cómo se haría si no estuviera allí.
l. Para garantizar que las tareas clave se completen correctamente, es mejor "hacerlo dos veces" que "confirmar dos veces".
M. Utilice a los asesores con prudencia y evite confiar demasiado en los asesores.
13.6 Dibuje un organigrama en forma de pirámide, dos líneas cualesquiera desde la parte superior de la torre hasta la parte inferior de la torre no deben cruzarse
a) Cuando surjan problemas entre departamentos o entre subsidiarias, deje que las personas en el cruce de la pirámide se encarguen de ellos.
b. No trabaje para personas de otros departamentos, y no atraiga a personas de otros departamentos para que trabajen para usted a menos que cuente con la aprobación del gerente del departamento.
c. Prevenir la "dislocación del sector".
13.7 Se pueden establecer "barandillas" cuando sea necesario, pero es mejor no tener "barandillas"
a) No espere que las personas reconozcan y eliminen sus puntos ciegos.
b. Considere un diseño de "trébol".
13.8 Mantener el plan estratégico sin cambios y hacer los ajustes tácticos apropiados cuando las circunstancias lo permitan

a. No permita que la conveniencia anule los objetivos estratégicos.
b. Considere tanto el panorama general como los detalles, comprendiendo las conexiones entre los dos.
13.9 Mantener un seguimiento adecuado para que las mentiras no tengan ninguna posibilidad
a. Realice una investigación e infórmele al empleado que llevará a cabo una investigación.
b) Saber que las leyes no tienen sentido sin la policía (auditores).
C. Cuidado con los sellos de goma.
D. La persona que gasta su dinero a su entera disposición puede gastarlo generosamente.
e. Disuadir el mal comportamiento "matando pollos para asustar a los monos".
13.10 Las líneas jerárquicas y las descripciones de puestos deben ser lo más claras posible
a. Asigne responsabilidades no por título sino por diseño de flujo de trabajo y capacidades de las personas.
b) Debemos pensar constantemente en cómo generar un pequeño efecto palanca.
c) Es mucho mejor contratar a unas pocas personas inteligentes y darles los mejores medios técnicos que contratar a mucha gente común y distribuir tecnología en general.
D. Utilice asistentes para aumentar la eficiencia.
13.11 Sepa que hacer casi todo requiere más tiempo y dinero de lo que espera
14 Actuar según el plan establecido
14.1 Trabaje hacia objetivos que lo emocionen a usted y a su organización, y considere cómo vincular las misiones a esos objetivos
a) Coordinar y motivar a todos para seguir adelante.
b.No seas impulsivo, afila un cuchillo y corta madera por error.
C. Encuentre soluciones creativas e inteligentes.
14.2 Darse cuenta de que todo el mundo tiene las manos ocupadas
a) No te desanimes.
14.3 Uso de listas de verificación
a. No confunda las listas de verificación con la responsabilidad personal.
14.4 Dar tiempo para descansar
14.5 Tocar la campana para celebrar
15 Trabajar con herramientas y códigos de conducta
15.1 Es particularmente valioso integrar principios sistemáticos en herramientas para practicar la meritocracia de ideas
a) Para promover un cambio de comportamiento real, el aprendizaje debe ser interiorizado o convertirse en un hábito.
b.Usar herramientas para recolectar datos, procesarlos para formar conclusiones y acciones.
c. Explique los principios claramente, use varias herramientas y planes para promover la implementación y cree una atmósfera de confianza y equidad, de modo que cualquier conclusión pueda evaluarse rastreando la lógica y los datos detrás de ella.
16 No ignore el gobierno corporativo
16.1 Para tener éxito, todas las instituciones deben tener controles y equilibrios en su lugar

a) Incluso bajo la meritocracia de ideas, ganar ideas no es el único determinante de la asignación de responsabilidad y poder.
b.Asegúrese de que ninguna persona en la empresa sea más poderosa que el sistema o demasiado importante para ser reemplazada.
c) Cuidado con el separatismo entre los príncipes.
d) Al diseñar la estructura organizativa y las reglas de una institución, asegúrese de que existan controles y equilibrios.
e. Asegúrese de que las líneas de informes sean claras.
f) La titularidad del poder de decisión debe ser clara.
g. Es necesario asegurarse de que la persona involucrada en la evaluación del desempeño: (1) tenga tiempo para captar información completa sobre el trabajo del objeto que se evalúa; (2) tenga la capacidad de implementar la evaluación; (3) no tenga conflicto de interés que le impida ejercer efectivamente los derechos de supervisión.
h) Los tomadores de decisiones tienen acceso a la información necesaria para tomar decisiones, pero deben cumplir sus promesas y mantener la información de manera adecuada y segura.
16.2 Bajo la idea de meritocracia, la toma de decisiones de un solo director general no es tan buena como la toma de decisiones colectiva
16.3 Un sistema de gobernanza compuesto por principios, reglas, controles y equilibrios no puede reemplazar a las asociaciones excelentes

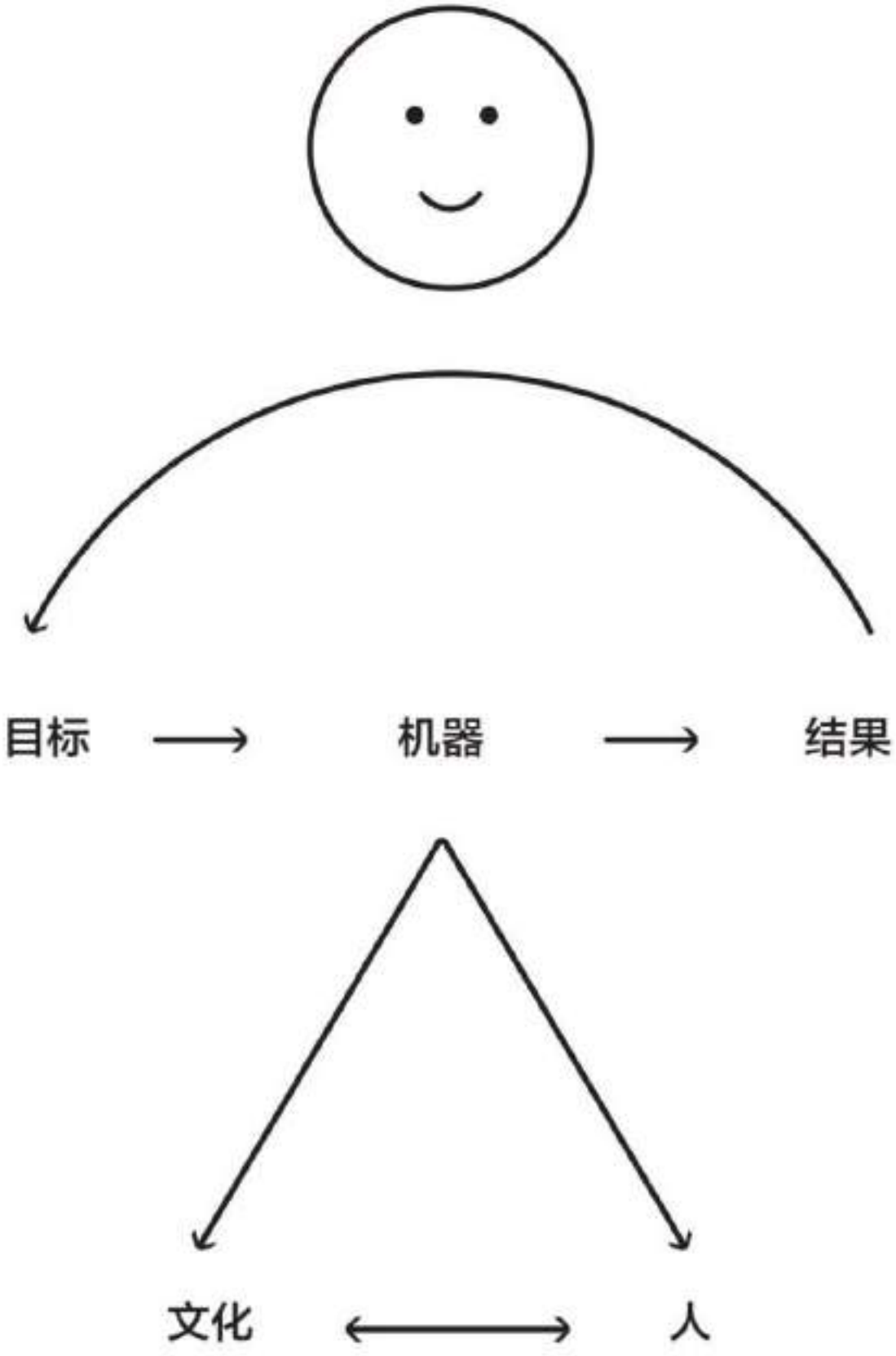
Para que cualquier organización o institución funcione normalmente,

Sus principios de funcionamiento deben coincidir con los principios de vida de sus miembros.

me refiero a que todo tiene que ser consistente, sino que tiene que estar alineado con las cosas que más importan, como lo que haces y cómo te llevas con los demás.

Si los empleados de una organización sienten esta alineación de principios de trabajo y principios de vida, valorarán su presencia entre ellos y trabajarán juntos en armonía, y esta cultura impregnará todo lo que hagan. Si no se sienten así, los objetivos de trabajo divergirán o incluso entrarán en conflicto, y estarán confundidos acerca de cómo llevarse bien entre sí. Por lo tanto, cada institución, incluidas las empresas, los gobiernos, las fundaciones, las escuelas, los hospitales, etc., debe articular clara y claramente sus principios y valores de trabajo, e implementarlos de manera consistente.

Los principios y valores de trabajo no son lemas vagos como "el cliente primero" o "esforzarse por ser el líder de la industria", sino una serie de pautas específicas que todos pueden entender, seguir y practicar. En esta sección, pasaremos de los principios de vida a los principios de trabajo, enfocándonos en cómo en Bridgewater unificamos orgánicamente los dos tipos de principios y cómo afecta nuestro desempeño laboral. Pero primero, quiero comenzar con mis pensamientos sobre las instituciones.


目标
机器
结果
文化
人

● Una institución es como una máquina, que consta principalmente de dos conjuntos de partes: cultura y personas.

Los dos se influyen mutuamente porque las personas de la organización dan forma a la cultura de la organización, y la cultura de la organización determina qué tipo de personas emplea la organización.

a. Las grandes organizaciones tienen grandes personas y grandes culturas. Una empresa capaz de mejorar continuamente tiene una gran gente y una gran cultura. No hay nada más importante, y nada más difícil, que el acceso a una gran cultura y grandes personas.

b. Las personas excelentes poseen un carácter noble y una habilidad sobresaliente. Por carácter noble, me refiero a la capacidad de ser veraz, abierto y honesto, y comprometido con la causa de su institución; y por gran habilidad, me refiero a que tienen la capacidad y habilidad para hacer bien su trabajo. Las personas con solo una de estas cualidades son peligrosas y no deben permanecer en instituciones, mientras que las personas con ambas cualidades son raras y deben ser apreciadas y tratadas con amabilidad.

c) Una buena cultura no oculta problemas y desacuerdos, sino que los resuelve bien y abiertamente, le encanta dejar volar la imaginación y está dispuesta a sentar nuevos precedentes. Esto le permite seguir el ritmo de los tiempos. El enfoque de Bridgewater es la meritocracia de ideas, un esfuerzo por hacer un trabajo significativo y construir relaciones significativas a través de una búsqueda extrema de la verdad y una transparencia extrema. Lo que quiero decir con trabajo significativo es algo que apasione a las personas; las relaciones significativas son aquellas en las que genuinamente se preocupan unos por otros (como una gran familia). Creo que estos dos aspectos van de la mano, y ser extremadamente veraz y transparente conduce a una mejora continua tanto en el desempeño laboral como en las relaciones.

A través del seguimiento y análisis continuos de esta máquina, la gerencia puede comparar objetivamente los resultados operativos con el objetivo para que funcione de manera más eficiente. Si los resultados son inconsistentes con el objetivo, el diseño de la máquina es defectuoso o hay un problema con la persona que opera la máquina, y se requiere un diagnóstico adicional para modificar y mejorar. Como se mencionó en la Parte 2, "Principios de vida", esto se logra mejor a través de un proceso de cinco pasos: (1) Establecer objetivos claros; qué partes (qué diseños o qué personas) no funcionan correctamente; (4) modificaciones de diseño; (5) tomar las medidas necesarias. Esta es la forma más rápida y eficiente para que una organización mejore.

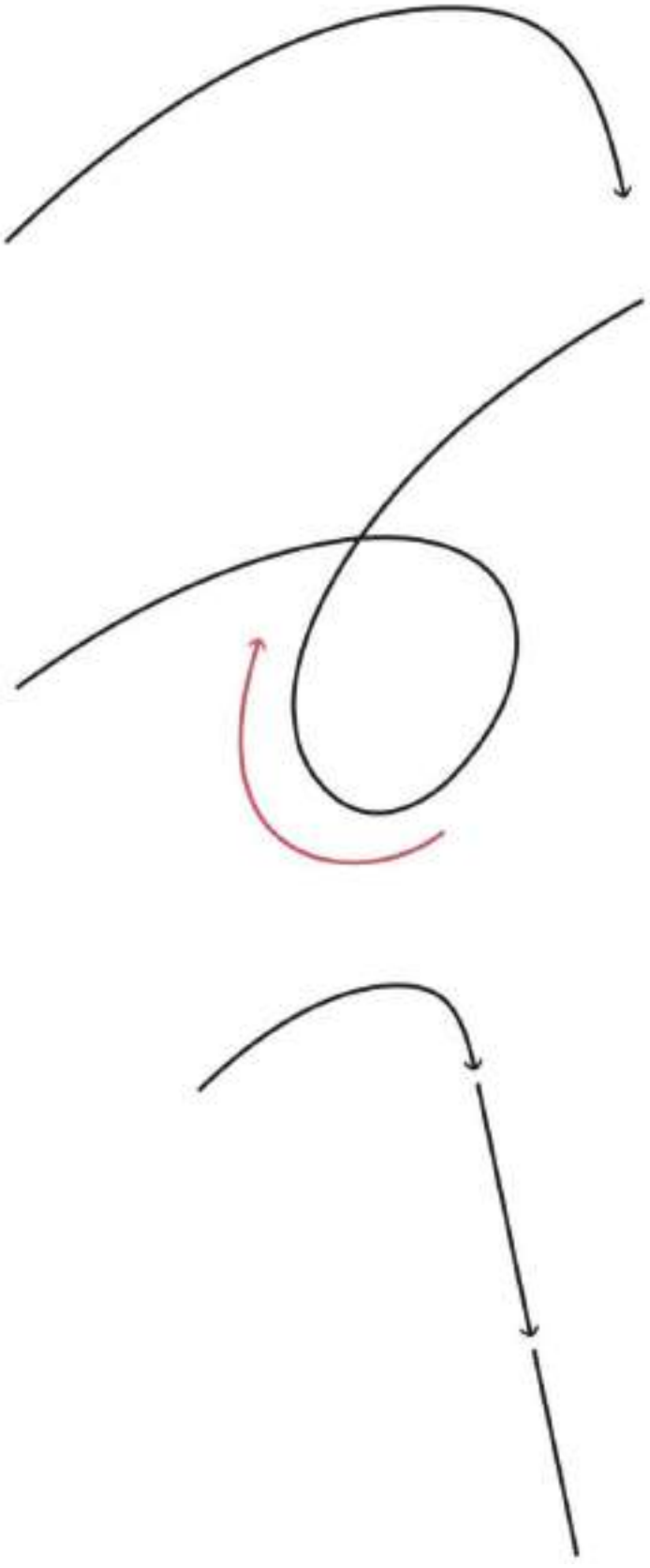
Este proceso de convertir los problemas en progreso, al que llamo "bucle de retroalimentación", sigue la trayectoria que se muestra a la derecha. La primera imagen muestra que algo salió mal, provocando la desviación de la meta y no cumpliendo con el plan.

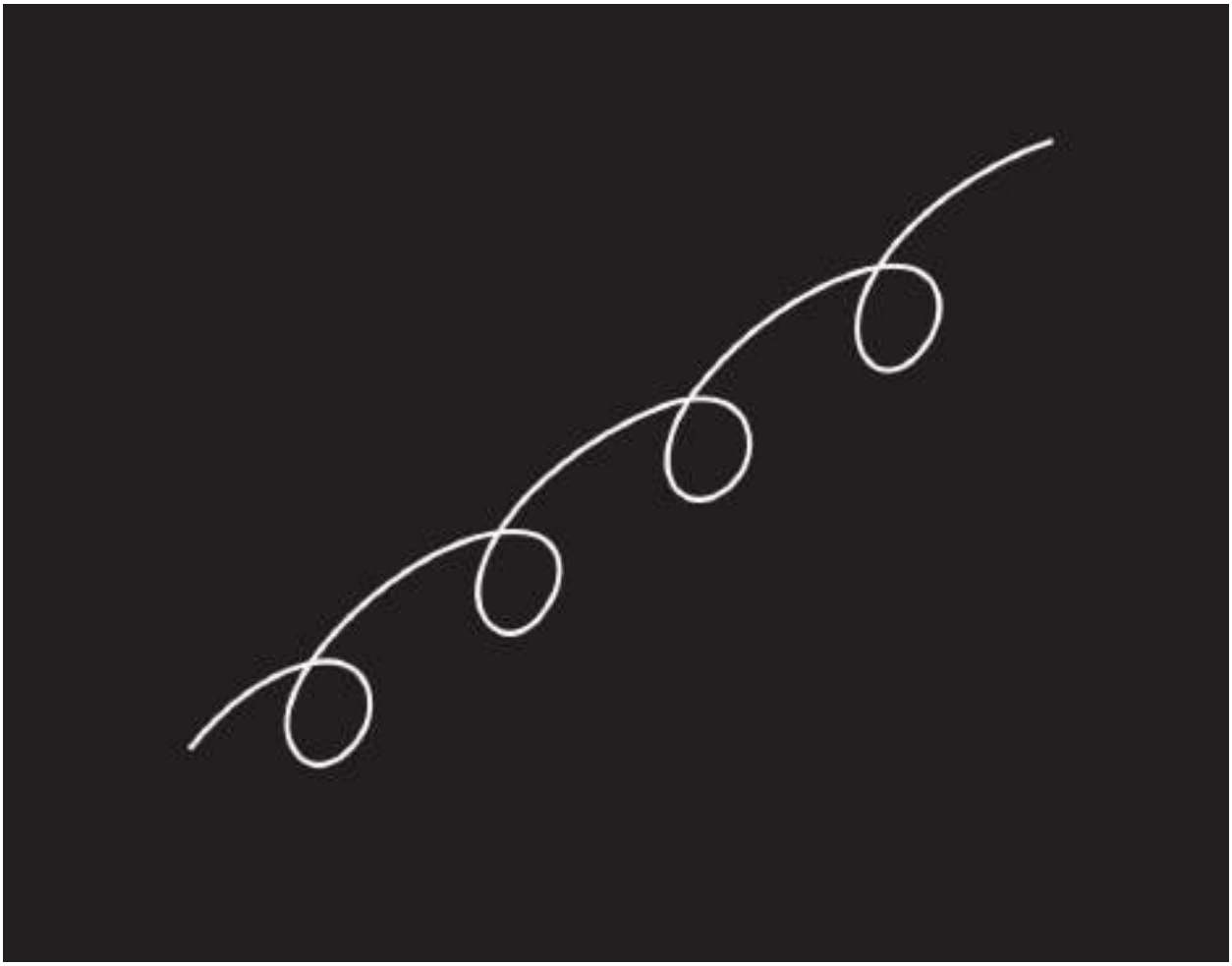
Si ve esta tendencia a la baja, diagnostique el problema, encuentre la causa raíz, proponga mejoras e impleméntelas, la trayectoria de la curva girará hacia atrás y volverá a subir, como se muestra en el segundo gráfico.

Si no logra identificar el problema y diseñar una solución casi óptima, o no la implementa de manera efectiva, esta tendencia a la baja continuará, como se muestra en el gráfico inferior.

Cuando el resultado es inconsistente con la meta, si el gerente puede encontrar el problema a tiempo, ajustar el plan de trabajo a tiempo y organizar a los empleados para compensar el defecto es la clave para que la organización se destaque y gane en la competencia. . Cuanto más experimentado y efectivo sea un gerente para hacer esto, más empinada será la trayectoria ascendente.

Como dije en la sección "Principios de vida", así es como veo la evolución de una organización, una institución. Tener una cultura y personas así es fundamental a medida que las organizaciones crecen, ya que el mundo cambia tan rápido que a menudo es impredecible. Estoy seguro de que puede nombrar algunas empresas que terminaron quebrando porque no pudieron identificar y solucionar los problemas a tiempo (como BlackBerry y Palm). Por supuesto, también sabes que hay muy pocos negocios que les ha ido bien. Pero muchas más empresas fracasan. Por ejemplo, hace 40 años, cuando se fundó Bridgewater, solo quedaban 6 de las 30 empresas que cotizaban en bolsa que componían el promedio industrial Dow Jones. Muchas de estas empresas, como American Can, American Tobacco, Bethlehem Steel, United Foods, Inco, Woolworth, etc., ya no existen, y otras (como Sears Roebuck, Jess Mann, Kodak) cambiaron tanto que casi olvidado. Y las empresas que hoy dominan el índice Dow Jones, como Apple y Cisco, aún no estaban establecidas.





Las muy pocas empresas que han seguido mejorando en las últimas décadas han tenido trayectorias bastante exitosas. Bridgewater también ha seguido esta trayectoria de desarrollo en los últimos 40 años. Eso es exactamente lo que quiero mostrarte.

Como se mencionó, no hay nada más importante y nada más difícil que adquirir una gran cultura y una gran gente. Cada pedacito de nuestro éxito en Bridgewater se deriva de estos dos factores y, por supuesto, cada fracaso que tenemos proviene de no hacer bien esas dos cosas. Esto suena extraño, porque podría pensar que la primera prioridad para un inversor macroeconómico global debería ser hacer juicios sólidos sobre la economía y las inversiones. Eso es cierto, pero para hacer eso, primero necesito tener gente y cultura excelentes. Además, para tener la pasión de crear el éxito, necesito hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas.

Como líder y fundador de Bridgewater, naturalmente quiero convertirla en una empresa que se ajuste a mis valores y principios. Persigo lo que deseo, a mi manera, con las personas que elijo, y es por eso que Bridgewater y nosotros hemos crecido juntos.

Cuando comencé Bridgewater, si me hubieras preguntado cuál era mi objetivo, habría dicho que era divertirme trabajando con las personas que me gustan. El trabajo es como un juego para mí, quiero estar con gente que me gusta y respeto, jugar con pasión y

divertirme. Me asocié con un compañero de fútbol que no tenía experiencia en marketing para instalar Bridgewater en mi apartamento y contratamos a un amigo como asistente. En ese momento, no podía pensar en problemas de gestión. A mi modo de ver, la gestión es lo que hacen los tipos de traje gris con toboganes. Nunca se me ocurrió administrar, y mucho menos desarrollar principios para trabajar y administrar.

Después de leer "Principios de la vida", has aprendido que me encanta ser salvaje, crear conceptos que sean novedosos, prácticos y sin precedentes. Disfruto especialmente trabajar con otros en las tareas. Para las diferencias entre nosotros causadas por el pensamiento profundo, lo considero una oportunidad de aprendizaje, como un proceso para mejorar la probabilidad de una decisión correcta. Espero que todos los empleados sean mis "socios" y no mis "subordinados". En resumen, estaba buscando un trabajo significativo y relaciones significativas. Rápidamente aprendí que la mejor manera de hacer esto es estar en compañía de grandes personas que hacen grandes cosas.

Para mí, una buena colaboración pasa por compartir valores e intereses comunes, tener la misma forma de perseguirlos, ser racionales y amables con los demás. Al mismo tiempo, los socios deben estar dispuestos a mantener altos estándares y ser capaces de trabajar a pesar de las diferencias. La prueba principal de una buena relación cooperativa no es si hay diferencias entre ellos (las personas tendrán opiniones diferentes en la comunicación normal), sino si se pueden poner sobre la mesa y negociar bien. Para socios comerciales, parejas y todas las demás relaciones, es fundamental contar con un proceso claro para resolver las diferencias de manera eficiente y clara.

Eso es lo que busco, y las personas que estén de acuerdo con eso se unirán a mi equipo, y así es como se formó Bridgewater. [1] Cuando nuestra empresa tiene solo 5 personas, debe ser muy diferente de cuando crece a 50 personas, y será completamente diferente cuando crece a 500 o 1,000 personas. A medida que la empresa ha crecido, casi todo ha cambiado más allá del reconocimiento, pero lo único que permanece constante son nuestros valores y principios fundamentales.

Cuando Bridgewater era una pequeña empresa, vivíamos de acuerdo con principios que estaban ocultos en lugar de declarados. Pero a medida que más y más personas se unen, no puedo dar por sentado que todos entiendan y respeten estos principios. Me siento obligado a poner nuestros principios en palabras y explicar la lógica detrás de ellos. También recuerdo vívidamente el momento exacto en que ocurrió esta transición, cuando Bridgewater tenía poco más de 65 empleados. Antes de eso, yo mismo elegía los regalos de Navidad para cada empleado y no escatimaba esfuerzos para escribir una tarjeta de felicitación diferente para todos. Ese año, estaba demasiado cansado para escribir tarjetas de felicitación e incluso me lastimé la espalda. Desde entonces, más y más personas han ingresado a la empresa y el contacto cercano en el trabajo ha disminuido, por lo que no puedo suponer que todos entiendan mi intención original de iniciar un negocio y mi objetivo, que se forma sobre la base del amor estricto. Mérito de la idea.

- El amor duro ayuda a lograr un excelente desempeño laboral y establecer buenas relaciones interpersonales

Para aclarar lo que entiendo por amor duro, recordemos a Vince Lombardi, quien para mí es la encarnación de una gran personalidad. Lombardi entrenó a los Green Bay Packers (el equipo de fútbol americano en Green Bay, Wisconsin) desde que tenía 10 años hasta los 18. Con varios recursos estirados, llevó al equipo a 5 campeonatos de la NFL (Liga Nacional de Fútbol Profesional). Él mismo fue dos veces premio al Entrenador del Año de la NFL, y muchos todavía lo llaman el mejor entrenador de fútbol americano de todos los tiempos. Lombardi amaba profundamente a sus jugadores y al mismo tiempo los presionaba para que fueran lo mejor que pudieran ser. Lo admiraba mucho, y todavía lo hago, especialmente por su enfoque intransigente del mundo. Sus jugadores, fanáticos y él mismo se beneficiaron enormemente de sus métodos de entrenamiento. Incluso imaginé que Lombardi podría escribir un libro sobre sus principios, y yo sería el lector.

a) Para lograr una gran causa, uno debe mantenerse firme y no transigir en cosas que no deben transigir. En realidad, sin embargo, encuentro que las personas siempre se comprometen, generalmente para evitar avergonzar a otros oa ellos mismos, lo cual no solo es anticuado, sino contraproducente. Anteponer la comodidad al éxito tiene malas consecuencias para todos. Amo y presiono mucho para hacer lo mejor por las personas con las que trabajo, y quiero que me traten de la misma manera.

Al principio, sentí que las personas con las que trabajé en Bridgewater eran como una familia para mí. Cuando ellos mismos o sus familiares estén enfermos, le pediré ayuda a mi médico personal para que puedan recibir un buen tratamiento. Invito a todos a pasar el fin de semana en mi casa en Vermont, y estaré feliz si aceptan. Cuando se casan y tienen hijos, celebro con ellos; cuando muere un ser querido, lloro con ellos.

Pero cabe señalar que este no es un encuentro amoroso. También somos duros unos con otros para que podamos ser los mejores y dar lo mejor de nosotros. Sentí que cuanto más nos cuidábamos unos a otros, más nos exigíamos unos a otros, mejor era nuestro desempeño y más recompensas podíamos compartir. Es un ciclo que se refuerza a sí mismo. Descubrí que de esta manera, las personas desmoralizadas pueden revigorizarse y las buenas personas pueden ser incluso mejores. A veces las cosas van mal, pero la importancia de este enfoque es que puede cambiar las cosas, incluso más que cuando las cosas van bien.

Por favor, reflexione sobre la experiencia más difícil de su vida. Apuesto a que tú y yo hemos pasado por lo mismo, y debe haber valido la pena superarlo con personas como tú que luchan por un propósito común y se preocupan unos por otros. Recordamos esos momentos extremadamente desafiantes como nuestras experiencias más valiosas. Para la mayoría de las personas, unirse a un buen equipo y trabajar juntos en una tarea es más gratificante en sí mismo que ganar dinero. Muchos estudios han demostrado que hay poca o ninguna correlación entre la felicidad de una persona y el dinero que gana, pero la felicidad está muy relacionada con la calidad de las relaciones que forma una persona.

Incluí esta idea en un memorando de Bridgewater en 1996:

Bridgewater no es el tipo de empresa muerta que juega con estándares genéricos. En Bridgewater, debe trabajar arduamente para lograr estándares extremadamente altos y estar encantado de sobresalir debido a su arduo trabajo.

Nuestro objetivo primordial es la excelencia, o más precisamente, la mejora continua, para que Bridgewater sea una empresa que sobresale en todos los sentidos y sigue mejorando.

No hay nada mejor que el conflicto en la búsqueda de la excelencia. No debe haber distinción entre antigüedad e inferioridad. Quién tiene la autoridad para hablar depende de qué lógica sea sostenible, no de qué posición sea alta. Deje que la mejor idea gane, independientemente de quién la haya dicho.

La crítica (tanto de uno mismo como de los demás) es una parte integral de un buen flujo de trabajo, pero si no se maneja adecuadamente, puede volverse destructiva. Las críticas deben tratarse con objetividad y no se debe considerar la antigüedad al hacer o aceptar críticas.

El trabajo en equipo y el espíritu de equipo son esenciales, lo que incluye no tolerar el desempeño deficiente. Esto se refiere a: (1) el reconocimiento de la propia responsabilidad de ayudar al grupo a lograr la meta común; (2) la voluntad de ayudar a otros (trabajando juntos en un equipo) a lograr la meta común. Nuestros destinos son interdependientes. Sepa que puede buscar ayuda de otros. De esto se deduce que se debe concluir que el bajo rendimiento no se puede tolerar bajo ninguna circunstancia porque perjudica a todos.

Las relaciones interpersonales a largo plazo son inherentemente agradables y pueden mejorar la eficiencia del trabajo, por lo que deben cultivarse conscientemente. La fuga de cerebros conduce a la necesidad de volver a capacitar a nuevas personas, lo que no es bueno para la empresa.

El dinero es un subproducto de la excelencia, no un fin en sí mismo. El objetivo más importante de nuestro trabajo en Bridgewater es la excelencia y la mejora continua. Para decirlo más claramente, no es para ganar mucho dinero. Por supuesto, no significa que estará satisfecho si gana menos dinero. Por el contrario, debe esperar ganar más dinero. Si seguimos esta filosofía, seremos productivos y la empresa estará en buena forma financiera. En cambio, todos serán iguales.

Cada empleado de Bridgewater debe tener un sentido de propiedad, actuar conscientemente en consecuencia y supervisar a los demás para que actúen en consecuencia.

- La selección ponderada de ideas basada en la creatividad es el mejor modelo para lograr una toma de decisiones eficaz

Donde Lombardi tiene éxito es lograr que los jugadores sigan su ejemplo, hago que mis compañeros de equipo piensen por sí mismos, colisionan con diferentes perspectivas y llegan a mejores conclusiones de las que cualquiera de nosotros podría haber imaginado. Necesito crear una atmósfera en la que todos tengan el derecho y la responsabilidad de expresar sus puntos de vista y defender públicamente lo que creen que es la mejor solución, para que se pueda encontrar e implementar la mejor solución. Lo que necesito es una meritocracia de ideas real, no una selección teórica de la mejor idea. Debido a que este enfoque reúne a pensadores inteligentes e independientes que pueden agudizar sus

diferentes puntos de vista, llegar al mejor consejo colectivo posible y resolver sus diferencias a través de una clasificación analítica basada en la credibilidad, supera a todos los demás sistemas de toma de decisiones.

Nuestra idea de meritocracia ha evolucionado a lo largo de las décadas. Al principio, peleábamos amargamente sobre cuál opinión era la mejor, y en medio de nuestras diferencias encontramos una manera de resolver el problema que era mejor que cualquiera de nuestras ideas individuales. Sin embargo, a medida que Bridgewater ha crecido, el contenido de nuestros desacuerdos y la necesidad de resolverlos han cambiado, y tenemos una comprensión más clara de cómo merecer los méritos de las ideas. Necesitamos construir un sistema de toma de decisiones que sopese efectivamente la credibilidad de las opiniones de diferentes personas, pero que también haga que todos sientan que el proceso es obviamente justo. Me di cuenta de que sin este sistema, perderíamos nuestras mejores ideas, nuestros mejores pensadores, y estaría lidiando con aduladores que solo complacerían o alborotadores con disidencia e insatisfacción.

Para aprovechar al máximo este sistema, creía, y sigo creyendo, que necesitamos extrema veracidad y transparencia entre nosotros.

Extrema veracidad y extrema transparencia

Por búsqueda extrema de la verdad, no me refiero a examinar las ideas o los problemas de alguien, especialmente los clave, sino que si no podemos discutir abiertamente los problemas y encontrar soluciones, no encontraremos un socio en las buenas y en las malas.

Por transparencia extrema, me refiero a hacer que casi todo sea accesible para casi todos. Las personas se dejan influenciar fácilmente por los demás y son incapaces de emitir juicios sobre sí mismas si no están completamente informadas. La transparencia extrema reduce la nocividad de la política de la oficina y reduce el riesgo de mala conducta, que es más probable que ocurra de forma encubierta que en público.

Algunas personas llaman a esta forma de hacer las cosas sencillo.

Sé que si el trabajo no es completamente realista y abierto y transparente, la gente de la empresa se dividirá en dos niveles, es decir, los que están bien informados y los que no saben la verdad, así que dejo la verdad- la búsqueda y la apertura han llegado a sus límites.

Para mí, la idea omnipresente de la meritocracia en las empresas = verdad extrema + transparencia extrema + decisiones ponderadas por la credibilidad.

De tener un pequeño grupo de personas discutiendo informalmente qué es un hecho y cómo hacerlo, hemos desarrollado gradualmente nuestros propios métodos, técnicas y herramientas durante los últimos 40 años, lo que nos ha llevado a un nivel completamente diferente, lo que amplía nuestra visión y se convirtió en una experiencia muy valiosa. Leerá sobre esto en el capítulo sobre herramientas al final de este libro. Hemos sido firmes en la creación de este ambiente, y aquellos a quienes no les guste, los dejaremos salir de la empresa voluntariamente.

En el caso de una búsqueda extrema de la verdad y una transparencia extrema, encontraremos que nuestros respectivos puntos de vista son muy unilaterales. Este problema no es exclusivo de Bridgewater, solo mire a las personas que lo rodean. Como se

explica en "Comprender que las personas son diferentes", las personas tienden a ver las mismas cosas de manera muy diferente, según cómo funcione su cerebro.
Saber esto te ayudará a crecer. Al principio, la mayoría de la gente sigue siendo terca, pensando que sus propias ideas son las mejores y que si los demás no actúan de acuerdo con sus ideas, habrá problemas. Pero cuando se encontraron repetidamente con preguntas como "¿cómo sabes que tu propio pensamiento no está mal?" y "¿qué método usas para tomar la mejor decisión desde diferentes perspectivas?", tuvieron que examinar su propia credibilidad. Al mismo tiempo, defender su propio punto de vista y el de los demás para ver el problema. Esta empatía conduce a una buena toma de decisiones colectiva. La mejor situación es dejar que la mejor inspiración fluya libremente como "código fuente abierto", de generación a muerte, y evolucione y se desarrolle rápidamente debido a la excelencia de la inspiración.
La mayoría de las personas se sienten incómodas con el proceso al principio. Si bien están de acuerdo intelectualmente, a menudo se ven desafiados emocionalmente, ya que les obliga a deshacerse de su fariseísmo y tratar de comprender las verdades que les resultan difíciles de percibir. Un pequeño porcentaje de personas comprende y ama el proceso desde el principio, un número un poco mayor deja la empresa porque no puede soportarlo, y la mayoría se apega y mejora con los años, hasta que finalmente se convierte en Ningún otro método debería hacerlo. ser considerado.
Este enfoque puede parecer difícil e ineficiente, pero en realidad es extremadamente eficiente. De hecho, es más difícil y menos productivo trabajar en una organización donde la mayoría de los colegas no saben lo que realmente piensan los demás. Además, si las personas no pueden ser abiertas y honestas entre sí, todos usarán una máscara. Como dice Bob Keegan, un psicólogo del desarrollo de Harvard que estudia Bridgewater, en la mayoría de las empresas, las personas tienen dos trabajos: uno es su propio trabajo real y el otro está tratando de impresionar a los demás sobre cómo son. Buena impresión de trabajo. Para nosotros, esto es algo muy malo. Descubrimos que los beneficios de poner todo sobre la mesa son (1) no tener que estar en el lado positivo y (2) ahorrar tiempo adivinando lo que piensan otras personas. El resultado es un trabajo más significativo y relaciones más significativas.
Estos son los impulsores de la superación personal y la espiral de crecimiento de Bridgewater:
1. De un solo pensador independiente que quiere alcanzar grandes metas, a un grupo de pensadores independientes que quieren alcanzar grandes metas.

2. Para facilitar la toma de decisiones colectiva efectiva entre estos pensadores, inventamos la meritocracia de ideas, basada en principios que aseguran que todos seamos muy honestos y abiertos entre nosotros, consideremos cuidadosamente las diferencias de opinión y elijamos las mejores ideas sobre la base de formas de trascender los diferentes puntos de vista y tomar decisiones.

Mérito de la idea

=

verdad extrema

+

Extremadamente transparente

+

Decisión ponderada de credibilidad

3. Ponemos estos principios de toma de decisiones por escrito y luego los codificamos en una computadora y tomamos decisiones en consecuencia.

4. Este proceso de toma de decisiones nos ha traído tanto éxitos como fracasos, oportunidades para aprender más lecciones, que a su vez conducen a más principios, todos los cuales están codificados en el sistema y se utilizan para guiar la práctica.

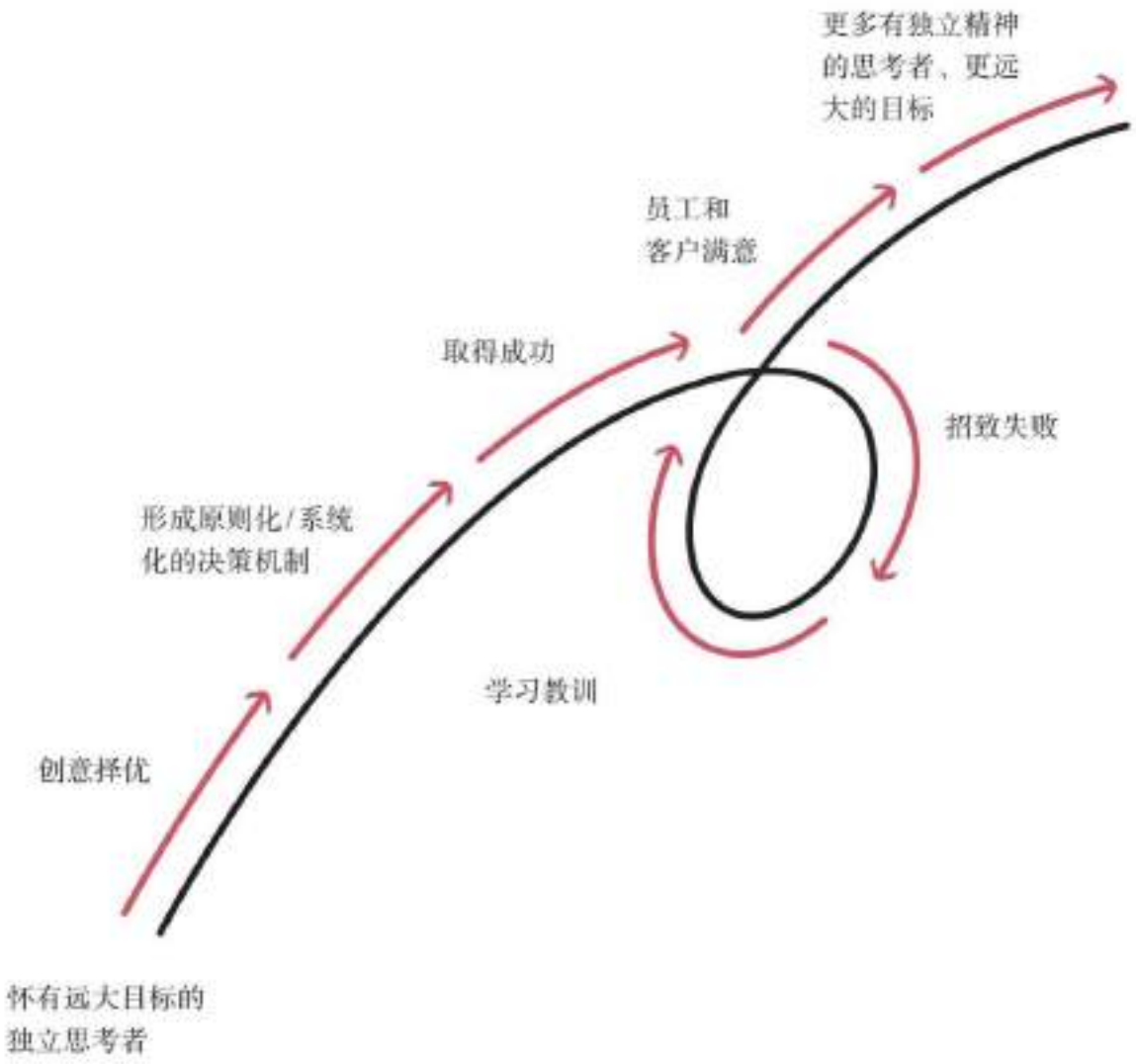
5. Este proceso ha producido un excelente desempeño laboral y buenas relaciones interpersonales, lo que ha traído recompensas y alegría a nuestros empleados y clientes.

6. Esto nos permite reclutar a más pensadores independientes con grandes objetivos, lo que promueve el progreso en espiral y autorreforzante de la empresa.

Hacemos esto una y otra vez, formando el circuito de retroalimentación de desarrollo y progreso que ha contribuido al éxito de Bridgewater durante los últimos 40 años. Como se muestra a la derecha.

¡Este método realmente funciona! No solo escuches lo que digo. Puede evaluar los efectos potencialmente poderosos de este enfoque y los principios correspondientes de dos maneras: (1) mirando los resultados producidos; (2) mirando la lógica detrás de esto.

Medidos por los resultados, como Lombardi y los Packers, nuestros resultados hablan por sí solos. En los últimos 40 años, hemos seguido creciendo y progresando. Bridgewater ha pasado de ser mi apartamento de dos habitaciones a ocupar el quinto lugar en la lista de la revista Fortune de las empresas privadas más importantes de los Estados Unidos, convirtiéndose en la firma de fondos de cobertura más grande del mundo. y sirviendo a los clientes La cantidad total de dinero ganado supera la de cualquier firma de fondos de cobertura en la historia. Hemos recibido más de 100 reconocimientos de la industria y yo mismo he recibido tres premios Lifetime Achievement Awards, sin mencionar las impresionantes recompensas financieras y psicológicas y, lo que es más importante, las excelentes relaciones.



Incluso más importante que estos logros es la lógica causal que sustenta estos principios, que precede a los resultados. Esta forma de hacer las cosas fue controvertida y no probada hace más de 40 años, pero creo que es lógica. Explicaré esta lógica en el siguiente contenido, y usted puede hacer su propio juicio de evaluación.

No hay duda de que nuestro enfoque es diferente. Algunos incluso pintan a Bridgewater como una organización de culto. De hecho, Bridgewater puede tener éxito precisamente porque se ha ido al lado opuesto de la credulidad. Hay una diferencia esencial entre un grupo de personas que comparten valores comunes (una situación excelente) y un grupo de fanáticos ciegos (un escenario terrible), y la clave está en si hay un pensamiento independiente. Los grupos fanáticos exigen una obediencia sin principios; pensar de forma independiente y desafiar los puntos de vista de los demás es lo opuesto al fanatismo, y es el núcleo de nuestro enfoque en Bridgewater.

quien esta loco

Algunas personas dicen que nuestro enfoque es una locura, pero piénselo: ¿Cuál de los siguientes es una locura y cuál es inteligente?

• ¿Un método que haga que todos busquen hechos y transparencia, o un método que haga que la mayoría de las personas mantengan sus verdaderos pensamientos escondidos en sus corazones?

• ¿Un método para traer problemas, errores, debilidades, desacuerdos a la mesa para una discusión seria, o un método para no abordar directamente el problema y no discutirlo?

• ¿Un enfoque en el que todos tienen derecho a criticar, independientemente de su rango, o un enfoque de arriba hacia abajo?

• ¿Un enfoque que evalúa a las personas objetivamente a través de grandes cantidades de datos y una amplia interacción humana, o un enfoque más casual?

• ¿Un enfoque que promueve altos estándares para que las organizaciones hagan un trabajo significativo y desarrollen relaciones significativas, o un enfoque que discrimina entre la calidad del trabajo y las relaciones y tiene estándares bajos?

¿Qué organización cree que puede crear mejores oportunidades de desarrollo para los empleados, permitirles construir relaciones más profundas entre sí y generar un mejor desempeño? ¿Qué enfoque le gustaría que adoptaran su institución y sus líderes? ¿Qué enfoque le gustaría que siguiera la persona a cargo del gobierno?

Apuesto a que después de leer este libro estarás de acuerdo en que nuestro enfoque del trabajo es más sensato que los métodos tradicionales, pero recuerda que mi regla más básica es que debes pensar por ti mismo.

Por qué escribí este libro y cómo puedes sacarle el máximo provecho

Si ya eres parte de Bridgewater, sentirás que estoy entregando estos principios en mis propias palabras, y verás los sueños y cómo hacerlos realidad a través de mis ojos. Bridgewater seguirá creciendo a partir de lo que tiene, y depende de usted y de los demás qué aspiraciones tienen usted y los demás bajo el liderazgo de la próxima generación de líderes, y cómo alcanzar sus aspiraciones. Este libro está destinado a proporcionarle algo de ayuda, pero usted decide cómo utilizarlo. Que esta cultura en Bridgewater pueda continuar también depende de usted y del nuevo liderazgo que me sucederá. Mi responsabilidad no es vincular a Bridgewater con lo que quiero que sea. Lo más importante es que usted y otros que me sucedan tomen sus propias decisiones independientes. Como un padre que se despide de un hijo o hija adulto, espero que todos se conviertan en pensadores fuertes e independientes que se desempeñen bien incluso en mi ausencia. Hice todo lo posible para traerte a esta etapa, y es hora de que yo dé un paso atrás y que tú sigas adelante.

Si no está en Bridgewater y está pensando en cómo aplicar estos principios a su institución, este libro debe usarse como una inspiración y no como un modelo a seguir. Aunque no tiene que adoptar todos o alguno de los principios, le recomiendo que los considere seriamente. Muchas personas que dirigen otras instituciones han adoptado algunos de

estos principios, modificado otros y descartado muchos. No importa cómo lo apliques, puedo aceptarlo. Estos principios le proporcionan un marco que puede ajustar según sea necesario para satisfacer sus necesidades. Los objetivos que persigas pueden o no ser los mismos que los de Bridgewater, en cualquier caso, a través de estos principios, puedes obtener algo de valor. Si está de acuerdo conmigo y planea hacer de su propia empresa una verdadera meritocracia de ideas, entonces creo que este libro será invaluable para usted, porque nunca he oído hablar de ninguna organización que haga lo mismo por la meritocracia de ideas que Bridgewater. en práctica. Si cree que es importante hacer esto, y si está comprometido con ello, encontrará algunos obstáculos en el camino y puede encontrar una manera de superarlos, llegará allí, incluso si los resultados pueden no serlo. ser perfecto.

Estos principios son generalmente buenos, pero debe recordar que hay excepciones a cada principio, y ningún principio puede reemplazar el juicio del sentido común. Estos principios son como el GPS, que puede ayudarlo a encontrar su destino en automóvil, pero si sigue ciegamente la fe ciega y conduce su automóvil por el puente y cae al agua, entonces es su problema y no se puede culpar al GPS. Cuando hay una desviación en la dirección indicada por el GPS, se puede solucionar actualizando el software. Por lo tanto, es importante resumir las excepciones encontradas en los principios prácticos y realizar discusiones serias, que ayudarán a que estos principios se mantengan al día con los veces.

Independientemente del camino que elija, su organización es una máquina de cultura y personas que interactúan para crear un desempeño que proporciona retroalimentación sobre qué tan bien lo está haciendo su organización. Aprendiendo de los comentarios, puede hacer correcciones a la cultura y a las personas para que el funcionamiento de esta máquina continúe mejorando.

Este es un proceso dinámico muy importante, y he dividido los principios de trabajo en tres partes: cultivar una buena cultura, seleccionar talentos y construir y actualizar la máquina. Las tres partes comienzan con un principio importante. Leerlos te dará una buena idea de los conceptos principales de cada artículo.

Debajo de estos importantes principios hay una serie de principios subsidiarios que cubren una amplia variedad de decisiones que deben tomarse. Estos principios auxiliares son solo para fines informativos y es posible que desee leerlos en general, pero le sugiero que los trate como si necesitara una enciclopedia o un motor de búsqueda web para responder una pregunta específica. Por ejemplo, si tiene que despedir (o transferir) a alguien, debe usar el catálogo de principios del libro para buscarlo e ir directamente al capítulo correspondiente.

En Bridgewater, para simplificar el proceso, desarrollamos una herramienta llamada "Coaching" donde los empleados pueden ingresar sus problemas únicos y encontrar los principios correspondientes que pueden ayudarlos. [2] Para "entrenador" y otras herramientas, consulte el apéndice de este libro.

Mi objetivo principal no es venderles estos principios, sino compartir con ustedes las valiosas lecciones que he aprendido en mis más de 40 años de carrera. Mi objetivo es hacerle pensar en lo difíciles que pueden ser las concesiones en muchas situaciones. Al

considerar las compensaciones detrás de los principios, puede sacar sus propias conclusiones sobre qué principios funcionan mejor para usted.
Lo que me lleva a los principios de trabajo más básicos que se me han ocurrido:

- Deje que el entusiasmo y el trabajo se combinen en uno, y siga adelante con personas de ideas afines.

Un trabajo es (1) un trabajo que desea tener para mantener a su familia, o (2) una misión que desea cumplir, o una combinación de ambos. Le insto a ver el trabajo como (2) tanto como sea posible, mientras reconoce el valor de (1) por supuesto. Si puedes pensar de esta manera, harás casi todo mejor que si no lo haces.
Si alguien considera el trabajo como un juego de pasión ardiente y cumplimiento de misiones, entonces se puede decir que los principios de trabajo están escritos para esas personas.
[1] Usamos este modo de operación en inversiones y administración. En el proceso de inversión, desarrollé una forma práctica de pensar y juzgar, es decir, identificar aquellos elementos que hacen que un negocio y una economía sean exitosos. En el proceso de gestión de la empresa, necesito saber gestionar bien la empresa. Lo que me hace feliz es que mi propio pensamiento y juicio sobre estos temas se han verificado objetivamente en nuestro desempeño de inversión y resultados operativos.
[2] Dado que los principios se mejoran constantemente, se agregan nuevos principios y se revisan los principios antiguos en cualquier momento, por lo que los principios cambiarán. Puede encontrarlo en mi próxima aplicación llamada Principios, disponible en www.principles.com para descargar la aplicación.

Construir una cultura del bien...

Tienes que trabajar en un entorno cultural que se adapte a ti, que es la base para que seas feliz y productivo. También tiene que trabajar en una cultura que sea eficaz en la entrega de grandes resultados, o no obtendrá las recompensas morales y materiales que lo impulsan hacia adelante. En esta parte del libro sobre cultura, compartiré mi perspectiva personal sobre cómo hacer coincidir la cultura corporativa con las necesidades individuales, así como el tipo de cultura con la que me identifico y que funciona: la meritocracia de ideas.
En el primer artículo, presentaré qué es la meritocracia de ideas y exploraré por qué la verdad extrema y la transparencia son fundamentales para garantizar la meritocracia de ideas. La búsqueda extrema de la verdad y la transparencia extrema son probablemente los principios más difíciles de practicar, porque no se alinean con lo que la mayoría de la gente está acostumbrada. Debido a que esta forma de hacer las cosas a menudo se malinterpreta, trato de ser particularmente abierto sobre por qué operamos de la manera en que lo hacemos y cómo funciona en la práctica.
El segundo elemento se convierte en una discusión sobre por qué y cómo crear una cultura que fomente relaciones significativas. Además de ser gratificantes por derecho propio, las

relaciones significativas fomentan una veracidad y transparencia extremas que nos hacen responsables unos de otros y crean excelencia juntos.
Creo que las grandes culturas, como los grandes empleados, reconocen que cometer errores es un proceso de aprendizaje y que es el aprendizaje continuo lo que impulsa a una organización a evolucionar y tener éxito. En el tercer artículo, exploraremos los principios al respecto.
Por supuesto, la meritocracia de las ideas se basa en la creencia de que la lluvia de ideas y ponerlas a prueba funciona mejor que dejar que todos expresen su opinión. El cuarto artículo plantea los principios a seguir en la "búsqueda del consenso", en este tema es muy importante saber pensar seriamente y manejar las diferencias.
La meritocracia de ideas implica sopesar cuidadosamente los pros y los contras de la perspectiva de cada miembro. Dado que muchas ideas no son buenas, pero todos creen que tienen buenas ideas, es importante comprender el proceso de filtrado efectivo de ideas. El artículo 5 describe el mecanismo mediante el cual Bridgewater toma decisiones basadas en sopesar la credibilidad de varios puntos de vista.
A veces, incluso después de que se ha tomado una decisión, aún existen desacuerdos y las personas aún deben seguir ciertos principios para resolver los problemas.Estos principios deben comunicarse claramente a los empleados, seguirse de manera consistente y reconocerse como justos. Voy a presentar esto en detalle en el artículo 6.

Deje que Idea Merit funcione de una manera que funcione para usted

Es posible que encuentre el material de este libro desafiante y complejo de usar en la práctica, pero si es como yo, cree que no hay nada mejor que tener empleados de confianza que hablen, exploren por qué y resuelvan los desacuerdos con una mente abierta y comprometida. .lo que funciona, entonces puede descubrir cómo ponerlo en práctica. Si la meritocracia de ideas no funciona como debería, la culpa no es del concepto en sí, sino de las personas involucradas que no prestaron suficiente atención para asegurarse de que funcionara.
Si siente que no hay nada más que ganar con la lectura de este libro, depende de usted considerar responsablemente lo que puede ganar al experimentar el mérito de las ideas. Si tiene sentido para ti, espero que des el paso y lo pruebes. No pasará mucho tiempo antes de que comprenda cuán dramáticamente puede cambiar su trabajo y sus relaciones.

Mérito creativo:

(1) Expresar sus puntos de vista de manera abierta y honesta;

(2) Discutir seriamente las diferencias;

(3) Seguir el consenso formado y eliminar las diferencias pasadas.

1
Cree en la búsqueda extrema de la verdad y la transparencia extrema

Conocer la verdad es la clave del éxito, y ser completamente transparente en todo, incluidos los errores y debilidades, fomenta la comprensión y la mejora continua. No es solo teoría, hemos estado en Bridgewater durante más de 40 años, por lo que sabemos que funciona. Pero como ocurre con tantas cosas en la vida, insistir en la verdad extrema y la transparencia tiene ventajas y desventajas. Describiré esto con la mayor precisión posible en este artículo.

Ser fáctico y transparente acerca de sus compañeros de trabajo, y esperar lo mismo de sus compañeros de trabajo, asegura que los temas importantes se pongan sobre la mesa en lugar de ocultarse en las sombras. También es bueno para reforzar el buen comportamiento y el pensamiento, porque cuando tengas que explicar tu punto, todos podrán comentar abiertamente sobre los méritos de tu lógica. Ya sea que lo haya manejado bien o no, se mostrará a través de discusiones transparentes, por lo que ayuda a mantener altos los estándares.

La veracidad extrema y la transparencia extrema son fundamentales para permitir que una idea verdadera merezca la discusión. Cuantas más personas puedan ver la verdad (ya sea buena, mala o fea), más eficaces serán a la hora de decidir qué hacer al respecto. Este enfoque también es beneficioso para la formación: el aprendizaje se multiplica cuando las personas tienen la oportunidad de escuchar las ideas de otras personas. Como líder, esto le brinda la retroalimentación que es integral para aprender y mejorar continuamente las reglas de toma de decisiones de su empresa. Saber de primera mano qué sucedió y por qué ayuda a generar confianza y alienta a los empleados a evaluar de forma independiente las conclusiones que surgen de las discusiones sobre el mérito de la idea.

Adaptarse a un entorno de extrema búsqueda de la verdad y extrema transparencia.

Toma un poco acostumbrarse. Prácticamente todos los que se unen a Bridgewater creen que lo que quieren es una búsqueda extrema de la verdad y una transparencia extrema, razón por la cual se unieron a la empresa después de una cuidadosa consideración. Sin embargo, a la mayoría de las personas les resulta difícil adaptarse debido a la lucha con "dos yoes", como se explica en "Comprender que las personas son muy diferentes". Sus "yoes superiores" entienden los beneficios de la extrema veracidad y transparencia, pero sus "yoes inferiores" tienden a ser de "lucha o huida". Por lo general, lleva 18 meses adaptarse a este entorno y, por supuesto, varía de persona a persona, y algunas personas nunca se adaptan realmente.

Algunas personas me dijeron que tal forma de hacer las cosas es incompatible con la naturaleza humana, y que la gente necesita mantenerse alejada de los hechos crueles, por lo que tal sistema no puede existir en la realidad. Nuestra experiencia (y nuestro éxito) ha demostrado que esta afirmación es incorrecta. Es cierto que hacemos las cosas de manera diferente a lo que la mayoría de nosotros estamos acostumbrados, pero ¿no es eso inhumano, más inhumano que los atletas y soldados que realizan un entrenamiento físico extenuante? Las leyes básicas de la naturaleza nos dicen que solo a través de un entrenamiento duro, las personas se volverán más fuertes. Nuestra idea meritocracia no funciona para todos, solo funciona para aquellos que se adaptan (aproximadamente 2/3 de

los que lo prueban), y para ellos es muy efectivo para sacar a la gente de sus grilletes, es difícil Imagina que hay otros mejores maneras. Lo que más le gusta a la mayoría de la gente es que puedes hacerlo sin dar vueltas en círculos.

Extrema búsqueda de la verdad y extrema transparencia en la práctica

Para darle una idea de lo que realmente significan la veracidad extrema y la transparencia extrema, permítanme compartir una situación difícil que enfrentamos hace unos años. En ese momento, nuestro consejo de administración comenzó a pensar en reestructurar el back office de la empresa. El departamento de antecedentes es principalmente para proporcionar los servicios de soporte y garantía necesarios para nuestro negocio de transacciones de mercado (incluida la confirmación de transacciones, la liquidación, el registro y la contabilidad). Hemos establecido este equipo de empleados dedicados y unidos hace muchos años como parte de nuestra familia extendida. Pero en ese momento, sentimos que era necesario desarrollar nuevas capacidades de servicio, lo que no se podía lograr solo dentro de la empresa. Por lo tanto, a la directora de operaciones de la compañía, Irene Murray, se le ocurrió una nueva idea para escindir este equipo administrativo de Bridgewater y fusionarlo con Bank of New York Mellon para brindar servicios personalizados para Bridgewater. Al principio fue una discusión exploratoria, y no habíamos decidido si íbamos a hacer esto, cómo lo íbamos a hacer y qué significaría en última instancia para nuestro equipo administrativo.

Imagínese que estuviera en el consejo de administración, ¿cuándo le diría a los miembros del equipo administrativo que iban a ser escindidos y fusionados en otra empresa? ¿Espera hasta que el plan esté claro antes de decírselo? En la mayoría de las organizaciones, tales decisiones estratégicas tienden a tomarse en secreto hasta que se asienta el polvo, porque los jefes generalmente sienten que crear incertidumbre entre los empleados es algo malo. Pero pensamos lo contrario: que lo único responsable que podemos hacer es decir la verdad y ser transparentes para que los empleados entiendan lo que está pasando y nos ayuden a resolver los problemas que surgen como resultado. En este ejemplo, Erin presidió inmediatamente una reunión de todos los empleados de la oficina administrativa. En la reunión, les dijo a todos con la expresión habitual de los líderes de Bridgewater que todavía no sabía muchas cosas y que no podía responder muchas preguntas. Fue un momento difícil y causó cierta incertidumbre. Pero si ella mantiene su encubrimiento, como ha sido tradicionalmente el caso, los rumores y los rumores no se pueden evitar y solo empeorarán las cosas.

Aunque ese equipo administrativo finalmente se escindió, hemos mantenido una muy buena relación con los miembros de su equipo. No solo han cooperado plenamente durante la transición, sino que han seguido viniendo a Bridgewater para las fiestas de Navidad y las celebraciones del Día Nacional y siguen siendo parte de nuestra familia extendida. Hoy en día, nuestro equipo administrativo es muy apreciado como resultado de esta revisión innovadora. Más importante aún, al ser abiertos y transparentes incluso antes de que tuviéramos una estrategia, los miembros del equipo administrativo se sintieron más

confiados en nuestro enfoque de investigación y pensamiento por ellos, y respondieron con amabilidad.

Para mí, no decirles a los empleados lo que está pasando para que no se preocupen por su sustento es como dejar que sus hijos crezcan y sigan creyendo en el Hada de los Dientes y en Santa Claus. Si bien ocultar la verdad puede hacer que las personas sean más felices a corto plazo, no las hace más inteligentes ni más confiables a largo plazo. Es un verdadero activo cuando las personas saben que pueden contar con cada palabra que decimos. Debido a esto, creo que casi siempre es mejor aclarar los hechos, ya sea cuando no tiene todas las respuestas a sus preguntas o cuando está dando malas noticias. Como dijo Winston Churchill: "Dar falsas expectativas al público, que se desvanecen rápidamente, es la peor forma de liderazgo". Si uno quiere aprender el arte de lidiar con situaciones adversas, debe enfrentar la crueldad y la adversidad. Una realidad incierta - Puedes aprender mucho observando qué tan bien los que te rodean manejan los problemas.

1.1 No tengas miedo de conocer los hechos

Si eres como la mayoría de las personas, enfrentarte a la cruda verdad te pone nervioso. Para superar esta tensión, debes saber que las mentiras son más terribles que la verdad, por lo que debes practicar y acostumbrarte a la verdad.

Si está enfermo, es natural temer el diagnóstico de un médico. ¿Qué pasa si tiene cáncer o alguna otra enfermedad mortal? Es tan horrible como realmente termina. Solo reconociendo los hechos y encontrando el plan de tratamiento más adecuado podrá hacer frente con más calma a largo plazo. Lo mismo vale para confrontar la dura realidad de tus propias fortalezas y debilidades. Conocer los hechos y actuar en consecuencia es lo que en Bridgewater llamamos el "panorama general". No se deje atascar por las "subsecciones" emocionales y egocéntricas que le restan energía para completar toda la tarea.

1.2 Ser íntegro y pedir a los demás que lo sean

La palabra inglesa "integridad" se deriva del latín "integritas", que significa "uno" o "todo". La gente que es duplicidad, es decir, la gente que no es "total", no es honesta. A veces puede ser más fácil desviarse de la verdad al expresar una opinión (porque desea evitar conflictos, vergüenza u otros objetivos a corto plazo), pero en términos de efectos de segundo y tercer orden, manteniendo la integridad y evitando dobles enfrentado El efecto es considerable. Las personas que son duplicidades tienden a contradecirse y, a menudo, pierden la noción de sus valores. No son fáciles de ser felices, y es casi imposible sacar lo mejor de sí mismos.

Alinear lo que dices con lo que piensas, y lo que piensas con lo que sientes, te hará más feliz y exitoso. Considerar la veracidad del asunto en sí, en lugar de lo que piensan otras personas, lo mantendrá enfocado en los asuntos más importantes. Esto te ayuda a filtrar personas y lugares, ya que te atraerán las personas y los lugares abiertos y verticales. También es más justo para los que te rodean, ya que no es ético ni correcto juzgar a los demás implícitamente sin preguntar cuál es su perspectiva. Por el contrario, no encubrir y ocultar puede aliviar la presión y generar confianza.

a) Si no quieres hablar de los demás en persona, no lo digas a tus espaldas, si quieres criticar a los demás, indícalo en persona. En Bridgewater, las críticas son bienvenidas y alentadas, pero no hay razón para chismear sobre los demás. Hablar mal de las personas a

sus espaldas tiene efectos negativos y es una falta de integridad muy grande, no producirá ningún cambio beneficioso, sino que solo tendrá un efecto destructivo en las partes involucradas y en todo el entorno. Su gravedad solo es superada por la mentira, y es lo más tabú en nuestra empresa.

Los gerentes no pueden hablar sobre los subordinados si no están presentes. Siempre nos aseguramos de enviarles una copia de las actas de la reunión u otra información pertinente después si se discute algo que es relevante para ciertos empleados que no estuvieron presentes.

b) No permitir que la lealtad personal obstaculice la consecución de los hechos y los intereses de la institución en su conjunto. En algunas empresas, los empleadores y los empleados encubren los errores entre ellos. Esta práctica es malsana y obstaculiza el progreso de la empresa porque desalienta a las personas a exponer errores y fallas, fomenta el engaño y priva a los subordinados del derecho a quejarse.

Esto también se aplica a cuestiones de lealtad personal. A menudo veo personas que son incompetentes pero que pueden mantener sus "empleos" debido a su relación personal con el jefe. Esto lleva a algunos gerentes sin principios a cambiar su lealtad personal por su propio territorio. Debes saber que evaluar a las personas con diferentes estándares es una especie de corrupción invisible, que es contraria al principio de nombrar a las personas según sus méritos.

Creo en lealtades más sanas basadas en una búsqueda abierta de hechos. La expresión pública del pensamiento basado en principios y la total transparencia es el mejor antídoto para los tratos clandestinos. Cuando todos actúan sobre los mismos principios y toman decisiones abiertamente, se vuelve difícil para las personas perseguir sus propios intereses a expensas de sus instituciones. En este entorno, aquellos que enfrentan sus propios desafíos son los más admirables; por el contrario, los comportamientos poco saludables prosperan cuando se encubren los errores y las fallas.

1.3 Crear una atmósfera en la que todos tengan derecho a saber lo que es razonable y a no permanecer en silencio al disentir

Si tienen o no la independencia y el carácter para buscar la mejor respuesta depende de la personalidad de las personas, pero puede crear una atmósfera en la que su primera reacción a una idea sea preguntar: "¿Es esto cierto?"

a. Hable y asuma la responsabilidad de sus puntos de vista, o aléjese. En las discusiones sobre el mérito de la idea, ser abierto y honesto es una responsabilidad. No solo tiene derecho a hablar y "defender la justicia", sino que también tiene la obligación de hacerlo. Esto se refiere específicamente a los principios de hacer las cosas. Los principios, como todo lo demás, necesitan ser cuestionados y debatidos. Lo que no se le permite hacer es quejarse en privado y criticar a sus espaldas, ya sea que esté dirigido a los demás o en su propia cabeza. Si no puede cumplir con esta obligación, debe abandonar la empresa.

Por supuesto, estar abierto a discutir hechos con otros no es lo mismo que ser asertivo, incluso después de que se haya completado e implementado el proceso de toma de decisiones. Inevitablemente, habrá ocasiones en las que deba cumplir con políticas o decisiones que alguna vez desaprobó.

B. Recuerde ser absolutamente abierto y honesto. Si hay algún problema, deben expresar sus opiniones hasta llegar a un acuerdo, o entender las posiciones del otro, y aclarar la solución a las diferencias. Como dijo una vez un colega mío: "Es realmente tan simple como expresar tu opinión sin ningún filtro".
C. Nunca confíes en personas deshonestas. La gente miente más a menudo de lo que la mayoría de la gente cree. Como jefe de la empresa, tengo un profundo conocimiento de esto. La gente de Bridgewater tiene un estándar muy alto de ética de trabajo, pero todas las instituciones tienen gente deshonesta y tratar con ellos requiere un enfoque pragmático. Por ejemplo, si una persona es sorprendida haciendo algo deshonesto en el acto, pero afirma que sabe que se equivocó y que nunca lo volverá a hacer, ya no se puede confiar en él porque es probable que repita el mismo error. Las personas deshonestas son peligrosas y no es prudente mantenerlas en compañía.
Al mismo tiempo, debemos ser pragmáticos. Si solo salgo con personas que nunca mienten, no tendré colegas. Tengo estándares muy altos en lo que respecta a la integridad, pero no creo que sea "blanco y negro" o "un disparo". Observo la gravedad del problema y los detalles, los detalles, y trato de averiguar si estoy tratando con alguien que tiene la costumbre de mentir y seguirá mintiendo, o alguien que es inherentemente honesto pero no perfecto. Consideraría la gravedad de la naturaleza de su deshonestidad (robar un pedazo de pastel o un crimen) y la naturaleza de nuestra relación existente (ya sea mi cónyuge, un encuentro al azar o un empleado que estaba mintiendo). Las cuestiones específicas deben analizarse en detalle, porque la ley básica de la justicia es que el delito debe corresponder a la pena.

1.4 Sea extremadamente transparente

Si está de acuerdo en que la meritocracia de ideas genuinas es extremadamente poderosa, no ve lo difícil que es capacitar a los empleados para que se informen, lo cual es mucho mejor que alimentarlos a la fuerza con información. La transparencia radical pone los problemas sobre la mesa y, lo más importante (y lo más inquietante), hace públicos los problemas que enfrenta la gente y cómo los abordan, lo que permite a las organizaciones aprovechar la sabiduría y el conocimiento de todos los empleados para encontrar soluciones. Al final, para la gente que está acostumbrada, es más cómodo vivir en una transparencia extrema que vivir en una espesa niebla, ignorante de cómo van las cosas y cómo se siente realmente la gente. Este método es extremadamente efectivo. Pero para ser claros, como la mayoría de las grandes cosas, tiene sus fallas. El mayor inconveniente es que la mayoría de las personas inicialmente tienen dificultades para hacer frente a esta situación inquietante. Si no se maneja bien, puede involucrar a las personas en muchos asuntos irrelevantes, lo que lleva a quienes no pueden discriminar la información a sacar conclusiones equivocadas.
Por ejemplo, hacer públicos todos los problemas que tiene una institución y afirmar que cada uno de ellos es intolerable puede llevar a algunas personas a creer erróneamente que su institución enfrenta problemas más intolerables que otra institución que oculta la verdad. Pero, ¿qué institución tiene más probabilidades de lograr un desempeño superior?

¿Es una institución que expone el problema y lo declara intolerable, o una institución que oculta la verdad?

No me malinterpreten: la transparencia extrema es cualquier cosa menos sutil. Se refiere a ser un poco más transparente de lo habitual. Por supuesto, también mantenemos la confidencialidad de algunas situaciones, como la salud personal o cuestiones muy personales, detalles sensibles de propiedad intelectual o seguridad, el tiempo de ejecución de transacciones importantes y si se filtra a los medios, al menos a corto plazo. de asuntos En los principios a continuación, obtendrá más información sobre nuestra opinión sobre cuándo y cuándo la transparencia es beneficiosa, y cuándo y cuándo no lo es.

Francamente, no sabía qué iba a pasar cuando propuse ser extremadamente transparente. Todo lo que sé es que esto es extremadamente importante y debe perseguirse y hacerse realidad. Sigo estableciendo nuevos límites y maravillándome de lo bien que funciona. Por ejemplo, cuando comenzamos a grabar todas nuestras reuniones, nuestros abogados pensaron que estábamos locos porque estábamos preservando evidencia que podría usarse en nuestra contra en caso de acción legal o investigación por parte de reguladores como la SEC. En respuesta a esta pregunta, teoricé que la transparencia extrema reduciría nuestro riesgo de hacer algo incorrecto y nuestro riesgo de manejarlo mal. En este sentido, grabar es en realidad protegernos a nosotros mismos. Si hacemos un buen trabajo, podemos comunicar esto claramente haciéndolo público (por supuesto, suponiendo que todas las partes sean racionales, no todo lo que puede dar por sentado); si hacemos un mal trabajo, está bien hacerlo público. obtener las lecciones que merecemos, y es bueno para nosotros a largo plazo.

En ese momento, no estaba muy seguro, pero nuestra experiencia ha demostrado esta teoría muchas veces. Bridgewater ha recibido muy pocas acciones legales o investigaciones regulatorias, en gran parte debido a nuestra práctica de extrema transparencia. Porque en el caso de la transparencia extrema, es más difícil hacer cosas malas y es más fácil descubrir hechos y resolver disputas. Durante las últimas décadas, nunca hemos experimentado una acción legal significativa o una sanción reglamentaria.

Con el aumento de la escala y la operación exitosa, la empresa naturalmente atraerá más atención de los medios, y los reporteros también saben que reemplazar los informes mediocres con historias sensuales y controvertidas puede atraer más atención. Bridgewater es especialmente vulnerable a tales informes porque tenemos la cultura de poner los problemas sobre la mesa y compartirlos abiertamente dentro de la empresa, y no nos preocupamos por las filtraciones. ¿No podrían evitarse mejor tales problemas no insistiendo en la transparencia?

Descubrí que las personas más influenciadas por esas perspectivas son también las personas que mejor nos conocen: nuestros clientes y empleados. El principio de extrema transparencia nos permite brindar un buen servicio a nuestros clientes, lo que no solo nos impulsa a lograr un mejor desempeño, sino que también genera confianza mutua con empleados y clientes, de modo que las informaciones falsas en los medios son despectivas para ellos. Cuando discutimos los problemas con nuestros empleados y clientes, sintieron que solo los estábamos asustando más al no ser transparentes.

Tal comprensión y apoyo nos empuja a hacer lo correcto, lo cual es extremadamente valioso. Piense en cómo no habríamos ganado tanto si no hubiéramos insistido en una búsqueda extrema de la verdad y una transparencia extrema.

a) Justicia a través de la transparencia. Es más probable que se logre la equidad y la justicia cuando todos pueden participar en las discusiones que conducen a las decisiones finales, ya sea en persona, por grabación o por correo electrónico. Todos son responsables de su propia opinión y todos pueden participar en la decisión de quién debe hacer qué de acuerdo con los principios aceptados. Sin un proceso tan abierto, las decisiones deben tomarse a puerta cerrada, y las personas poderosas con el poder de tomar decisiones pueden hacer lo que quieran. Si bien es transparente, todos están sujetos a los mismos altos estándares.

b. Comparte las cosas más difíciles de compartir. Las personas tienden a limitar lo que quieren revelar a las cosas que no les harán daño. Pero es especialmente importante saber que son las cosas más difíciles de compartir con la gente. Porque si no compartes con la otra persona, perderás la confianza y la asociación de la otra persona. Entonces, al decidir si compartir las cosas más difíciles de compartir, no se trata de compartir, sino de cómo. Los siguientes principios le ayudarán a tomar una buena decisión.

c. Minimizar las excepciones de transparencia extrema. Me gusta la apertura y la transparencia completas, y espero que todos puedan manejar la información con la que entran en contacto de manera responsable, juzgar cuál es la verdad y saber qué deben hacer. Pero descubrí que este estado idealizado nunca se logró por completo. Hay excepciones a cada regla y, en casos excepcionales, la transparencia extrema no es apropiada. Este es el momento de pensar detenidamente en formas de mantener una cultura de extrema transparencia sin ponerte a ti mismo y a tus seres queridos en un riesgo indebido. Al sopesar si se trata de una excepción, se debe utilizar el método de cálculo del valor esperado y se deben considerar las influencias de segundo y tercer nivel. Hágase preguntas como esta: ¿Haría más daño que bien si mantuviéramos esto abierto y transparente y gestionáramos los riesgos asociados? En la gran mayoría de los casos, la respuesta es no. He descubierto por experiencia que las razones más comunes por las que algo no es público son:

1. La información implica privacidad, personal o confidencialidad, y no afectará gravemente los intereses de todo el colectivo.

2. Al compartir y administrar dicha información, puede dañar los intereses a largo plazo de Bridgewater y los clientes, o dificultar que mantengamos nuestros principios de trabajo (como nuestra lógica de inversión patentada o una disputa legal).

3. Compartir una pieza de información a nivel de toda la empresa tiene poco valor y puede distraer seriamente a todos (como una compensación específica).

Lo que quiero decir con eso es ser lo más minucioso y transparente posible, manteniendo la cautela necesaria. Solo porque grabamos casi todo (incluidos los errores que cometemos o las deficiencias que exponemos) para que todos puedan verlo, somos el objetivo de ciertos medios a los que les encanta difundir chismes sensacionalistas y encontrar formas de

obtener información. En un momento, tuvimos un problema en el que alguien filtró información intencionalmente distorsionada a los medios, lo que afectó nuestros esfuerzos de reclutamiento. Nos vemos obligados a controlar cierta información súper sensible, por lo que muchas personas muy confiables reciben la información primero y la envían a otros con un retraso intencional. La naturaleza de la información es que en una empresa típica, solo unas pocas personas la conocerían, pero en Bridgewater, la enviamos a casi 100 empleados de confianza. En otras palabras, aunque en este ejemplo, nuestra transparencia extrema no fue completa, ampliamos pragmáticamente el alcance de los internos tanto como fue posible. Este enfoque funciona para nosotros porque quienes más lo necesitan lo saben de inmediato y casi todos entienden que el compromiso con la transparencia se mantiene incluso en circunstancias difíciles. Todos saben que mi intención original siempre es ser lo más abierta y transparente posible, lo único que me detiene es que puede involucrar los intereses de la empresa, en este momento les diré las razones para no hacerlo público. Esa es la cultura de nuestra empresa y ayuda a generar confianza, incluso si a veces la transparencia no es tan alta como nos gustaría.

d. Asegúrese de que los empleados que reciben información a través de una transparencia extrema sean conscientes de su responsabilidad de administrarla bien y hacer compensaciones informadas. Nadie puede utilizar esta información para perjudicar los intereses de la empresa teniendo acceso privilegiado a la información. Por lo tanto, deben existir reglas y procedimientos para garantizar que tales cosas no sucedan. Por ejemplo, dentro de Bridgewater, somos muy abiertos y transparentes, pero la premisa es que los empleados de Bridgewater no pueden filtrar información. Cualquiera que filtre secretos de la empresa será despedido (por falta de ética profesional). Además, se deben cumplir los principios que deben seguirse sobre cómo discutir los problemas y tomar decisiones, porque diferentes personas tienen diferentes perspectivas sobre los problemas, por lo que es muy importante seguir el camino establecido para resolver las diferencias. Por ejemplo, algunas personas hacen un gran alboroto por cosas pequeñas, presentan teorías equivocadas o tienen problemas para ver cómo van las cosas. Se les debe recordar que este tipo de transparencia que les brindan las empresas es riesgoso y deben tratarlo con responsabilidad. Descubrí que los empleados que entienden las buenas intenciones de la empresa de ser transparentes, sabiendo que si la información se maneja mal, no estará disponible más tarde, se aseguran de tener cuidado entre ellos.

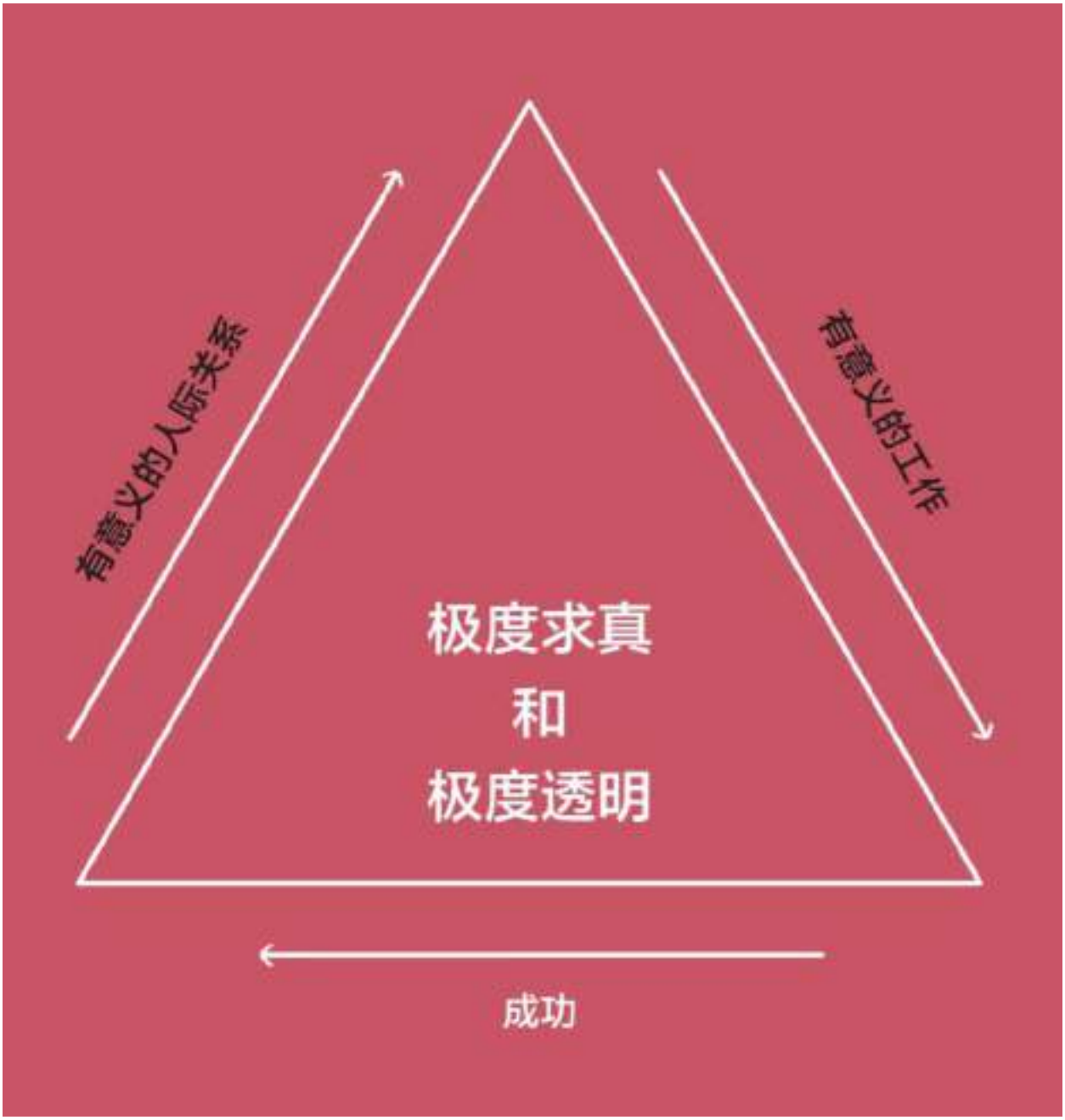
e) Ser transparente para los que son buenos en el manejo de la información, para los que no son buenos en el manejo de la información, ser opacos o ser eliminados de la empresa. En qué circunstancias se permite que aparezcan excepciones con extrema transparencia, la dirección de la empresa tiene el derecho y la responsabilidad de tomar decisiones, que no tiene nada que ver con los empleados ordinarios. Las decisiones de imponer límites a la transparencia extrema requieren que la gerencia sea cuidadosa y consciente del enfoque táctico, ya que cada implementación socava el mérito de la idea y la confianza de la gente.

f) No proporcionar información sensible a enemigos de la empresa. En cualquier empresa, ya sea interna o externa, siempre hay algunas personas que deliberadamente perjudican los intereses de la empresa. Si estos enemigos están dentro de la empresa, debe buscarlos y

resolver los conflictos relacionados a través de los procedimientos establecidos por la empresa. Porque trabajar con un enemigo dentro de la "familia" corporativa es destructivo tanto para usted como para la "familia". Si el enemigo está fuera de la empresa y podría usar esta información en su contra, simplemente no la comparta con ellos.

1.5 Las relaciones significativas y el trabajo significativo se retroalimentan, especialmente en ambientes de extrema veracidad y transparencia

Cuando usted y los demás pueden discutir abiertamente cualquier tema importante, aprender unos de otros y luchar juntos por la excelencia, crean relaciones significativas que requieren responsabilidad mutua. Cuando desarrolla este tipo de relación con sus colegas, puede trabajar juntos en tiempos difíciles. Al mismo tiempo, asumir un trabajo desafiante juntos los acercará y fortalecerá su vínculo. Este ciclo de auto-reforzamiento lo impulsa hacia el éxito y lo motiva a perseguir metas más grandes.



2

Hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas

Las relaciones significativas son fundamentales para crear y mantener una cultura de excelencia porque generan la confianza y el apoyo que las personas necesitan para inspirarse mutuamente para hacer grandes cosas. Si la mayoría de las personas de un grupo quieren luchar por la excelencia, lo harán, lo que dará como resultado un mejor desempeño laboral y mejores relaciones. Las relaciones entre las personas deben ser genuinas y naturales, no artificiales y, al mismo tiempo, la cultura del grupo puede tener un

gran impacto en cómo las personas ven las relaciones y cómo se tratan entre sí. Personalmente, las relaciones significativas significan que las personas se preocupan unas por otras, que hay ayuda disponible cuando se necesita, que las personas están ahí para ayudarse, tanto dentro como fuera del trabajo, y que disfrutan el tiempo que pasan juntas. Realmente me gusta y tengo mucho respeto por muchas de las personas con las que trabajo.

A menudo me preguntan si las relaciones de Bridgewater son más como una familia o un equipo. Como una familia significa que hay amor incondicional y una relación eterna. Como un equipo, como un equipo significa que si todos contribuyen más, todo el equipo es más fuerte. Antes de responder a esta pregunta, quiero enfatizar que creo que ambos son muy buenos, porque tanto las familias como los equipos necesitan construir relaciones significativas, y estos dos tipos de relaciones son diferentes del trabajo general de una empresa típica, la empresa general solo consideran la relación interpersonal como algo utilitario. Si tuviera que responder a la pregunta directamente, diría que me gustaría que Bridgewater fuera más una empresa familiar donde los miembros de la familia hicieran lo mejor que pudieran o estuvieran fuera. Si tuviera un negocio familiar y a los miembros de la familia no les fuera muy bien, los dejaría ir porque creía que la situación no era buena para la familia (ya que asumir un trabajo en el que no eran buenos dificultaría el desarrollo personal) ni Bueno para la empresa (ya que haría dudar a todo el equipo). Este es un amor estricto.

Para darle una idea de cómo ha evolucionado la cultura de Bridgewater y cómo es diferente, permítame hablarle sobre el tratamiento de los beneficios de los empleados cuando se fundó Bridgewater. En ese momento, solo éramos yo y un puñado de empleados, y no proporcioné seguro médico para los empleados porque pensé que todos estarían asegurados. Sin embargo, quiero estar allí para aquellos que comparten mi vida conmigo en tiempos de necesidad. ¿Qué debo hacer si mi compañero de trabajo está gravemente enfermo y no puede pagar el tratamiento? ¿Es para esperar y observar, o para dar carbón en el momento oportuno? Por supuesto, haré todo lo posible para ayudarlos financieramente. Entonces, cuando comencé a ofrecer seguro de salud a mis empleados, sentí que me estaba asegurando a mí mismo y, de todos modos, si se lastimaban o enfermaban, les estaba subsidiando la misma cantidad de dinero.

Como quiero que mis empleados tengan la mejor cobertura médica posible, les compro una póliza que les garantiza que pueden ver a cualquier médico de su elección y cubrir el tratamiento que necesitan. Además, también ofrezco cobertura para los problemas triviales que encuentran los empleados. Por ejemplo, no ofrezco a las personas más seguro dental que el que les aseguro para su auto, porque siento que es su responsabilidad cuidar sus dientes, al igual que son responsables de su auto. Si realmente necesitan un seguro dental, pueden pagarlo de su bolsillo. Mi punto principal es que no trato los beneficios como un trato frío e inhumano como lo hacen la mayoría de las empresas, sino más bien como la seguridad que le ofrezco a mi familia. En algunos beneficios seré más generoso que de costumbre, pero en otros espero que todos paguen por sí mismos.

Cuando trato a los empleados como miembros de una gran familia, encuentro que en la interacción de todo el equipo, todos suelen respetarme un pie y yo te respeto un pie. Esto es más importante que un intercambio equivalente en sentido estricto especial. No puedo contar cuántas personas están dispuestas a hacer todo lo posible para contribuir a nuestro equipo, y cuántas personas no están dispuestas a dejar Bridgewater y cambiar de carrera. Esta situación es extremadamente valiosa.

A medida que Bridgewater ha crecido, yo mismo no he podido mantener un contacto cercano con todos los empleados, pero esto no ha sido un problema porque todo el equipo ha desarrollado un espíritu de ayudarse mutuamente. No surgió de forma natural, y trabajamos mucho en ello. Por ejemplo, Bridgewater tiene la política de que si la gente quiere reunirse para un evento, la empresa pagará la mitad del costo hasta un tope (ahora financiamos más de 100 clubes y grupos de interés en deportes, etc.). Si alguien organiza un BYO en su casa, la empresa pagará la comida y las bebidas. También compramos una casa para eventos y celebraciones del personal. Celebramos Navidad, Halloween, Día Nacional y otras fiestas, generalmente con las respectivas familias. Eventualmente, aquellos que aprecian la relación asumen la responsabilidad de sí mismos, y se convierte en un paradigma cultural, y puedo caminar viendo todas las cosas buenas que suceden.

Pero, ¿qué pasa si alguien no está interesado en desarrollar relaciones tan significativas, sino que solo quiere trabajar duro, desempeñarse bien y recibir un pago justo? ¿Esta bien? seguro. Entre nuestros empleados, no hay pocas personas así. No todos piensan o sienten lo mismo sobre el equipo. Está perfectamente bien no participar en actividades grupales. Tenemos todo tipo de personas en nuestra empresa, y respetamos lo que hacen en su tiempo libre, siempre y cuando cumplan con la ley y sean considerados con los demás. Pero estas personas a menudo no aportan al equipo el tipo de compromiso necesario para crear cosas extraordinarias a largo plazo.

No importa cuánto intente crear relaciones significativas, siempre habrá algunas personas malas (deliberadamente disruptivas) en la empresa. El apaciguamiento ciego no es bueno para ellos y no es bueno para la empresa, por lo que es mejor expulsar a estas personas de la empresa. Descubrimos que cuanto mayor era el porcentaje de personas que realmente se preocupaban por la empresa, menos malos había, porque las personas que se preocupaban por la empresa naturalmente protegerían al equipo de los malos. También hemos descubierto que nuestra extrema transparencia ayuda a crear una situación en la que lo claro se vuelve más claro y lo sucio más turbio.

2.1 Lealtad a una misión común, no gente a medias

La lealtad a aquellos que están fuera de sintonía con la misión de la empresa y la forma de lograrla puede conducir al gangismo y dañar el bien colectivo. Ser fiel a alguien es algo bastante común y muy hermoso. Pero no es raro ser leal a alguien pero entrar en conflicto con los intereses de la empresa, lo cual es desafortunado.

2.2 Sea claro acerca de las interacciones mutuas

Para desarrollar una relación significativa, ambos deben tener muy claro lo que significa el intercambio igualitario (lo que es generoso, lo que es justo y lo que es solo tomar ventaja) y cómo tratarse mutuamente.

En términos generales, un aspecto importante que distingue a las personas es su actitud hacia el trabajo. ¿Trabajan solo para ganar dinero o tienen algo más que perseguir? Cada uno de nosotros tiene una idea diferente de lo que es más importante en la vida. He acumulado mucha riqueza a través del trabajo, pero el trabajo es más que una forma de ganar dinero y elijo estar a la altura de mi mensaje de excelencia, trabajo significativo y desarrollo significativo.Valores en las relaciones. Si mis compañeros de trabajo solo estuvieran interesados en ganar dinero, seguramente surgiría un conflicto al elegir entre apegarnos a nuestros valores establecidos y ganar dinero rápido. No me malinterpreten, ciertamente sé que las personas trabajan no solo por gratificación personal, sino por los ingresos necesarios para hacerlo. Pero todos tenemos una visión establecida sobre nuestros valores y el tipo de entorno interpersonal en el que queremos estar, y tiene que ser acordado de empleado a empleado.

El desacuerdo y el regateo son naturales, pero algunas cosas no se pueden comprometer, y usted y sus empleados deben tener esto claro. Esto es especialmente cierto si desea crear una atmósfera en la que las personas compartan valores compartidos, un profundo compromiso con la misión y altos estándares de comportamiento.

En Bridgewater, queremos que nuestros empleados se comporten de la misma manera que las personas altamente calificadas y que valoran las asociaciones a largo plazo, es decir, que tienen un buen equilibrio de intereses y responsabilidades mutuos. En la superficie, esto suena dulce y sencillo, pero ¿qué significa realmente? Es importante tener claro esto.

Por ejemplo, a un familiar de un empleado se le diagnostica una enfermedad grave o un empleado muere trágicamente, dejando a la familia en una situación precaria. No queremos que pasen estas cosas, pero siempre pasan. En respuesta, existen varias convenciones y leyes que rigen la cantidad de pensiones y beneficios básicos (como días de licencia personal, seguro de discapacidad a corto o largo plazo y seguro de vida) que deben pagarse. Pero, ¿cómo determina qué ayuda adicional ofrecer? ¿Cuáles son los principios para garantizar la equidad en cada situación particular? Me temo que esto no se puede generalizar, ¿verdad?

Navegar por estos asuntos no es fácil, y los siguientes principios pueden proporcionar alguna guía.

a. Asegurarse de que los empleados sean más considerados con los demás y menos exigentes con los demás. Este es un requisito.

La consideración por los demás significa permitir que los demás hagan lo que él quiere, siempre y cuando se sigan los principios, las políticas y las leyes de la empresa. Esto significa estar dispuesto a pensar en los demás antes que en uno mismo. Si ambos lados de una discusión pudieran tratar las diferencias del otro de esta manera, tendríamos muchas menos peleas sobre quién ofendió a quién.

En última instancia, por supuesto, se debe hacer un juicio, trazar una línea y establecer una política.

El primer principio es este: es más temerario prohibir a otra persona el ejercicio de sus derechos si te ofende, que permitir que te ofenda a su voluntad. En otras palabras, es necesario tener en cuenta el posible impacto del comportamiento de una persona en los

demás, de lo contrario, está mal considerado. Esperamos que todos usen su buen juicio y se abstengan de hacer cosas que son claramente ofensivas. A los ojos de muchas personas, algunos comportamientos son obviamente ofensivos para otros, por lo que la política debe prohibirlos expresamente. En cuanto al contenido específico y las políticas relacionadas, debe derivarse de casos específicos. Esto es muy parecido a la formación de jurisprudencia.

B. Asegúrese de que todos entiendan la diferencia entre justicia y generosidad. A veces la gente confunde la generosidad con la injusticia. Por ejemplo, Bridgewater una vez organizó un servicio de transporte para llevar a los empleados que vivían en la ciudad de Nueva York a las oficinas de la empresa en Connecticut. Al respecto, un empleado señaló: "Conducimos solos hacia y desde el trabajo y gastamos cientos de dólares al mes en gasolina. Como las personas que viven en Nueva York tienen un autobús de enlace, también deberían reembolsarnos los gastos de gasolina". ." El error de este tipo de pensamiento es que trata la generosidad hacia algunos como un debido beneficio para todos.

Hay una diferencia entre la justicia y la generosidad. Digamos que compraste regalos de cumpleaños para dos de tus mejores amigos y uno fue más caro que el otro. Si el amigo que recibió el regalo más barato te acusara de ser injusto, ¿qué dirías? Probablemente algo como: "No tengo que darte regalos, así que no te quejes". En Bridgewater, somos muy generosos con nuestros empleados (y yo mismo lo soy), pero no estamos obligados a hacer que la gente se sienta generosa con ellos. este tema Juzgar y ser considerado es cosa de todos.

Es fácil confundir la generosidad, que es algo bueno, y el derecho, que es algo malo, así que tenga muy claro cuál es cuál. Antes de tomar una decisión, asegúrese de que su pensamiento tenga una razón válida en una situación particular y por lo que está más agradecido. Si desea tener una fuerza laboral de alto calibre, asociaciones a largo plazo y un fuerte sentido de responsabilidad personal, no permita que la idea de derecho se mezcle en la mezcla.

C. Sepa dónde está la línea y colóquese del otro lado de la equidad. Este límite debe basarse en la relación de intercambio entre las partes, para luego determinar lo que es justo, lo que es adecuado y lo que es necesario después de distinguir lo que es generoso. Como se mencionó anteriormente, debe esperar que las personas se comporten de la misma manera que en asociaciones de alta calidad a largo plazo, con un alto grado de interés mutuo y una clara comprensión de sus responsabilidades. Todo el mundo debería estar del otro lado de la justicia, en este sentido, lo que quiero decir es pensar en los demás tanto como sea posible y pedir menos de los demás. Esto es diferente del comportamiento en la mayoría de las relaciones comerciales, donde el comportamiento comercial se centra más en los propios intereses que en los intereses de la otra parte o de la comunidad empresarial en su conjunto. Es más probable que tengas una relación generosa y positiva si cada parte dice "tú mereces más" y "no, tú mereces más" en lugar de "yo merezco más".

d) La remuneración es proporcional al trabajo. La relación entre la empresa y sus empleados no es precisamente un intercambio, pero para mantener esta relación, el trato de los empleados debe ser económicamente viable. Es necesario formular políticas para esclarecer esta relación, y una vez que hay cambios, es necesario evaluar y medir, pero no

hay que buscar una precisión excesiva. Si bien generalmente se debe esperar que los negocios sigan como de costumbre, siempre habrá algunas excepciones en las que los empleados pueden necesitar tomarse un tiempo libre adicional, y las empresas a veces pueden requerir que los empleados trabajen horas extra. Para los empleados cuyo desempeño laboral es superior al nivel normal, la empresa debe brindar algún tipo de incentivo; para aquellos cuyo desempeño laboral es inferior al nivel normal, se debe descontar el salario. Este dar y recibir debería tender a ser equitativo a lo largo del tiempo. Mientras esté dentro de un rango razonable, nadie tendrá mucho de qué preocuparse. Pero si las necesidades de una de las partes cambian constantemente, el acuerdo de compensación debe ajustarse en consecuencia para establecer una relación nueva y más apropiada.

2.3 Reconocer que una organización demasiado grande representa una amenaza para construir relaciones significativas

Cuando éramos solo nosotros en la empresa, formábamos relaciones significativas porque nos conocíamos y nos cuidábamos. A medida que la empresa crece y crece a 50-100 empleados, somos como una comunidad. A mayor escala, el concepto de comunidad comienza a desvanecerse porque ya no nos conocemos de la misma manera. En ese momento me di cuenta de que dividir a los empleados en grupos (departamentos) de 100 personas (con una misión común) era la mejor manera de construir relaciones significativas. Las empresas más grandes tienden a ser menos humanas, lo cual fue otro desafío con el que tuvimos que lidiar.

2.4 Recuerde que muchas personas solo fingen trabajar para usted cuando en realidad persiguen sus propios intereses

Por ejemplo, la mayoría de las personas realizan trabajos con el deseo de ganar la mayor cantidad de dinero posible con el menor esfuerzo.

Para ver esto, pídale a alguien que le dé una cotización por un trabajo que haya hecho sin supervisión. Debe tener especial cuidado con los conflictos de intereses cuando las personas le brindan consejos que podrían afectar su dinero, como un abogado que le cobra una tarifa por hora por asesoramiento, o un representante de ventas que lo asesora sobre la compra de artículos por los que obtiene una parte. . No te puedes imaginar cuántas personas he conocido que estaban ansiosas por "ayudarme".

No seas ingenuo. Al tratar de lograr que tantos empleados como sea posible participen en un trabajo significativo y desarrollen relaciones significativas, sepa que siempre habrá un cierto porcentaje de empleados que no se preocupan por la empresa, o incluso hacen cosas que son perjudiciales para el interés colectivo. .

2.5 Apreciar a los empleados honestos, capaces y consistentes

Tales empleados son raros. Este tipo de relación también requiere tiempo para pulirse, y solo es posible construir este tipo de relación si los tratas bien.

3

Crear una cultura que permita los errores, pero que no tolere los errores que ignoran las lecciones y cometen errores una y otra vez

Todo el mundo comete errores. La principal diferencia es que las personas exitosas aprenden de sus errores, mientras que la gente común no. Cree un entorno en el que las personas estén dispuestas a cometer errores para que puedan aprender de ellos para que puedan mejorar rápidamente y no volver a cometer grandes errores. Esto es especialmente cierto en organizaciones que enfatizan la creatividad y el pensamiento independiente, porque aceptar el fracaso es una parte inevitable del camino hacia el éxito. Como dijo Thomas Edison: "No fracasé, solo descubrí diez mil maneras de no tener éxito".

Los errores son dolorosos, pero no debe dejar que usted y los demás elijan evitarlos. El dolor muestra que algo salió mal, una lección del pasado y una guía para el futuro. Para aprender de sus propios errores y los de los demás, debe ser honesto y abierto para admitir sus errores y trabajar duro para evitar repetirlos. Aquí es donde mucha gente dice: "No, gracias, eso no es para mí, prefiero dejarlo así". Pero eso no es lo mejor para usted ni para su empresa, y le impedirá alcanzar sus objetivos. Para mí, si miras atrás a ti mismo hace un año y no te sorprenden las cosas estúpidas que hiciste, no has aprendido lo suficiente. Pero todavía pocas personas son capaces de aceptar sus errores. Esta situación debería cambiar.

¿Recuerda que en "Living Principles" conté la historia de Ross, el jefe del departamento comercial de la empresa, que se olvidó de ejecutar una operación para un cliente? Allí se puso una gran suma de dinero, y cuando se descubrió, ya había causado una gran pérdida al cliente (en realidad a Bridgewater, porque queríamos compensar). Fue tan malo que simplemente podría haber despedido a Ross para demostrar que la compañía no acepta errores. Pero eso sería contraproducente, podría haber perdido a un buen empleado y podría haber alentado a otros empleados a ocultar sus errores, creando una cultura de deshonestidad y una capacidad reducida para aprender y crecer. Sería muy malo para Rose y Bridgewater si él no experimentara el dolor de cometer un error.

Decidí no despedir a Ross por una razón más fuerte que despedirlo: le dejé en claro a él y a otros empleados que los errores están bien, pero que no aprender de ellos es inaceptable. Después de que se asentó el polvo, Ross y yo establecimos un registro de errores (ahora lo llamamos "registro de problemas"), lo que requiere que los comerciantes registren todos los errores y las consecuencias adversas que ocurrieron, para que podamos rastrear la causa raíz, el problema del sistema. resolviendo El Registro de problemas ahora se ha convertido en una de las herramientas más poderosas de Bridgewater. Los empleados que sienten la vibra de la empresa entienden que declaraciones como "lo manejaste mal" son útiles, no punitivas.

Por supuesto, cuando se trata de errores cometidos por los empleados, es muy importante distinguir entre dos tipos de personas: (1) personas con gran capacidad, que pueden reflexionar sobre los errores y están dispuestas a aprender de ellos; aunque fuertes, personas que no pueden lidiar con los errores y aprender de ellos correctamente. Con el tiempo, descubrí que contratar a alguien tan reflexivo como Ross era una de las decisiones más importantes que podía tomar.

Encontrar a una persona así no es fácil. A menudo pienso que los padres y las escuelas ponen demasiado énfasis en que los estudiantes respondan correctamente las preguntas todo el tiempo. Pero me parece que los mejores estudiantes en la escuela son

probablemente los que menos pueden aprender de sus errores, porque se han condicionado a ver hacer preguntas incorrectas como sinónimo de fracaso en lugar de ver los errores como oportunidades para aprender. En cambio, se convierte en un gran obstáculo para su progreso. Las personas inteligentes son buenas para aceptar sus propios errores y defectos, por lo que pueden superar con creces a los compañeros de clase y compañeros que están en su mismo nivel pero son más arrogantes.

3.1 Darse cuenta de que los errores son una parte natural de cómo evolucionan las cosas

Puedes aprender mucho y aumentar tu productividad si no te preocupas por cometer errores en la búsqueda del camino correcto. Pero si no puedes tolerar estar equivocado, no crecerás, te harás miserable a ti mismo y a los que te rodean, y tu ambiente de trabajo estará lleno de chismes y calumnias en lugar de una sana y honesta búsqueda de la verdad.

Su deseo de tener razón no debe ser mayor que su deseo de conocer la verdad. Jeff Bezos lo dijo bien: "Tienes que estar dispuesto a fallar repetidamente. Si no tienes la voluntad de fallar, cuidado con no crearla".

a. Convertir el fracaso en algo bueno. Todo el mundo experimenta el fracaso. Ves el éxito de otras personas porque solo te das cuenta de las cosas en las que tienen éxito; estoy seguro de que han fallado en muchas otras cosas. Admiro más a aquellos que aprenden de sus fracasos y los convierten en cosas buenas. Los admiro aún más de lo que admiro a las personas exitosas. Esto se debe a que el fracaso es una experiencia dolorosa, mientras que el éxito es placentero, por lo tanto, en comparación con el éxito directo, las personas necesitan más rasgos para experimentar primero el fracaso, luego hacer cambios y finalmente alcanzar el éxito. Aquellos que tienen éxito fácilmente no desafían sus límites. Por supuesto, el peor de los casos es que fallas y no lo sabes, y no buscas el cambio.

b. No te arrepientas de tus propios errores o de los demás, ¡cuídalos! Las personas a menudo se frustran al cometer errores porque son miopes y solo ven malos resultados, sin ver que los errores son en realidad una parte integral del proceso de progreso. Solía tener un entrenador de esquí que también entrenaba a Michael Jordan, el mejor jugador de baloncesto de todos los tiempos. Jordan, me dijo, estaba literalmente obsesionado con sus errores, viendo cada uno como una oportunidad para mejorar. Jordan entiende una verdad. Los errores son como jugar un pequeño rompecabezas. Cada vez que completes uno, obtendrás un tesoro. Cada vez que cometes un error y aprendes de él, te salvas de cometer miles de errores similares en el futuro.

3.2 No te obsesiones con el éxito o el fracaso temporal, sino concéntrate en lograr la meta

No se preocupe por las ganancias y las pérdidas, pero trabaje duro para lograr sus objetivos. Sea introspectivo y autorregulado. La crítica de los demás hacia usted es el consejo más valioso que puede recibir. Piensa en lo estúpido e ineficaz que serías al pensar que tu instructor de esquí te está regañando cuando te dice que tropezaste porque tu peso se movió incorrectamente mientras esquiabas. De la misma manera, tu jefe también puede señalar las deficiencias en tu trabajo, y si las hay, puedes corregirlas y seguir trabajando duro.

a. En lugar de centrarse en "queja" frente a "cumplido", céntrese en "exacto" frente a "inexacto". Preocuparse por las "quejas", "elogios" o evaluaciones "positivas" y "negativas" de otras personas no es propicio para aprender de los procesos de trabajo repetidos. Recuerda, deja que el pasado sea el pasado, excepto como una lección para el futuro, no te detengas en ello. Para esos halagos hipócritas, debemos dejarlo atrás.

3.3 Observe el modo de error y juzgue si es causado por un defecto

Todo el mundo tiene defectos, y por lo general se manifiesta en forma de cometer algún tipo de error. El atajo al éxito comienza conociendo sus propias debilidades y trabajando para corregirlas. Comience por anotar sus errores en un papel, conéctelos con causa y efecto, y luego escriba su mayor desafío, la deficiencia que más le impide cumplir con sus aspiraciones. Todo el mundo tiene al menos un gran desafío. Puedes escribir tantos como quieras, pero no más de tres. Romper las barreras comienza con reconocerlas.

3.4 Recuerda reflexionar después del sufrimiento

Recuerda: Tu dolor está todo en tu cabeza. Si quieres mejorar, necesitas identificar los problemas reales y el dolor. Al enfrentar su dolor de frente, puede ver más claramente las contradicciones y los problemas que enfrenta. Reflexionar sobre estos temas y abordarlos te hará más sabio. Cuanto mayor sea el dolor y el desafío, mayor será el efecto.

Debido a que estos momentos dolorosos son tan importantes, no debe ignorarlos a la ligera. Es necesario reflexionar y explorar las razones detrás de esto, para sentar las bases para la mejora futura. Aceptar tus propios fracasos y enfrentar el dolor que te han causado a ti y a los demás es el primer paso para una mejora real. Por eso, en muchas sociedades, la confesión es un requisito previo para el perdón. Los psicólogos llaman a esto "tocar fondo". Si puedes persistir en hacer esto, convertirás el dolor de enfrentar tus errores y defectos en alegría, y "llegarás al otro lado", como dije en "Abrazar la Realidad, Tratar con la Realidad".

a. Sea capaz de reflexionar y asegúrese de que sus empleados también lo sean. Al sentir dolor, el instinto de los animales es “lucha o huida”, en este momento debes calmarte y reflexionar. Sientes dolor porque hay cosas en conflicto, tal vez acabas de experimentar una realidad traumática, como la muerte de un amigo, y no puedes aceptarlo, tal vez te has visto obligado a admitir tus defectos y cambiar la forma en que piensas sobre ti mismo. Si puede averiguar por qué, puede comprender más hechos y cómo tratarlos mejor. La introspección es una cualidad que puede distinguir mejor a aquellos que se levantarán rápidamente de sus errores y aquellos que se hundirán allí. Recuerda: dolor + reflexión = progreso .

b) Saber que nadie puede mirarse a sí mismo objetivamente. Todos debemos esforzarnos por vernos objetivamente, pero no podemos esperar que a todos les vaya bien: todos tenemos puntos ciegos que no podemos ver y, como humanos, somos inherentemente subjetivos. Por lo tanto, es responsabilidad de todos ayudar a los demás a comprender su verdadero ser, brindándoles comentarios honestos, responsabilizándolos y estando abiertos a resolver las diferencias.

c. Enseñar y fortalecer el principio de "comiendo una caída, ganando sabiduría". Para alentar a los empleados a hacer públicos los errores y analizarlos objetivamente, la gerencia debe crear una cultura que haga de esto la norma y castigue la supresión y el encubrimiento de los errores. Esto se hace para dejar en claro un punto: el peor error que

una persona puede cometer es no poder enfrentar sus propios errores. Es por eso que Bridgewater hace que el registro de problemas sea obligatorio.

3.5 Sepa qué errores son aceptables y cuáles no se toleran, y no permita que sus empleados cometan errores inaceptables

Para facilitar el aprendizaje a partir de prueba y error, cuando considere qué errores está dispuesto a aceptar, sopese el posible impacto negativo de ese error frente a la mayor oportunidad de aprender de las lecciones aprendidas. Al determinar qué tan indulgente soy con los demás, digo: "Estoy bien si quitas la pintura o le haces una abolladura a tu auto, pero no voy a correr el gran riesgo de que lo destroces todo".

dolor

+

reflejar

=

progreso

4

Busque el consenso y apéguese a él

Recuerde que para que una organización funcione de manera efectiva, su gente debe alinearse en muchos niveles, desde compartir una misión común hasta cómo se tratan unos a otros y tener una comprensión clara del papel de cada individuo en la búsqueda del éxito. Sin embargo, no des por sentada la consistencia, porque las personas son muy diferentes. Todos tenemos nuestra propia forma única de vernos a nosotros mismos y ver el mundo, por lo que es un esfuerzo constante para descubrir qué es verdad y cómo actuar.

La alineación es especialmente importante en el proceso de mérito de la idea, por lo que en Bridgewater tratamos de hacer un esfuerzo consciente, continuo y sistemático para lograr la alineación. Llamamos a este proceso de búsqueda de consistencia "obtención de sincronización". Los problemas generalmente surgen de dos razones principales: simples malentendidos y desacuerdos fundamentales. La sincronización es el proceso de revisar las posiciones de ambos lados con una mente abierta y confiada.

Mucha gente piensa que tapar las diferencias es la forma más fácil de mantener la paz, lo cual está muy mal. Evitar conflictos también evita la oportunidad de resolver conflictos; evitar conflictos pequeños a menudo conduce a conflictos mayores e incluso a la alienación entre las personas. Solo confrontando y resolviendo activamente pequeños conflictos podemos mantener mejor una buena relación a largo plazo. Manejar los desacuerdos con cuidado, el proceso de tener discusiones abiertas, firmes y de alta calidad entre las partes, desenredando cuidadosamente cualquier problema, es poderoso porque ayuda a ambas partes a comprender lo que antes no estaba claro. Pero no es fácil. En algunas ocasiones donde se juzga al héroe por el éxito o el fracaso, la lógica del fuerte es fácil de entender para la gente (porque en las competiciones deportivas el que corre más rápido es el campeón, y el resultado es evidente), pero en situaciones creativas , es mucho más difícil juzgar quién

es superior y quién es inferior (hay diferentes opiniones sobre qué idea es la mejor, pero hay que tomar una decisión). Las discusiones pueden volverse caóticas sin decisiones, argumentos, procesos para resolver las diferencias y acuerdos sobre quién tiene el poder de tomar las decisiones. Las personas a veces se enojan o se estancan, y una conversación a menudo se convierte en dos o más personas discutiendo ineficazmente una y otra vez sobre un tema, incapaces de ponerse de acuerdo sobre un curso de acción.

Por estas razones, se deben seguir procedimientos y procedimientos específicos. Todas las partes en la discusión deben comprender sus derechos y los pasos a seguir para llegar a un acuerdo final. (También diseñamos herramientas relacionadas, que se describen en el apéndice de este libro). Todos deben comprender los principios fundamentales necesarios para lograr la sincronización, es decir, deben ser abiertos y asertivos al mismo tiempo. El proceso de resolver racionalmente las diferencias no es una guerra, y su objetivo no es convencer a la otra parte de que él está equivocado y usted tiene razón, sino descubrir los hechos y aclarar el curso de acción. En este proceso, quien está en el nivel más alto tiene la última palabra, porque la comunicación del mérito creativo no es solo para inculcar la crítica de arriba hacia abajo, sino que también se puede transmitir de abajo hacia arriba.

Por ejemplo, uno de mis empleados me envió el siguiente correo electrónico después de una reunión con un cliente. Los ejecutivos de Bridgewater, incluido yo mismo, a menudo somos criticados o juzgados por nuestros subordinados.

De: Jim H.

Enviado a: Ray; Lionel K; Greg J; Randall S; David A

Asunto: Comentarios sobre la Conferencia ABC...

Ray, solo pudiste obtener una "D -" por tu desempeño en la reunión de ABC de hoy. Todos en la reunión estuvieron de acuerdo con esta dura calificación (con un margen de error de medio punto). Su desempeño es decepcionante por dos razones. (1) Su desempeño ha sido excelente en reuniones anteriores donde se discutieron temas similares. (2) Ayer tuvimos una reunión preparatoria especial. Exprese su opinión solo sobre los dos temas de cultura y construcción de carteras de inversión, porque hoy solo tenemos dos horas de tiempo de reunión. Hablaré sobre procedimientos de inversión y Greg hablará sobre investigación y juicio, Randall habla sobre la ejecución de transacciones. Sin embargo, hablaste solo durante 62 minutos (conté el tiempo). Para empeorar las cosas, pasas 50 minutos divagando sobre cómo piensas sobre la construcción de la cartera y luego 12 minutos sobre la cultura. Obviamente, a los ojos de todos nosotros, no tuviste ninguna preparación previa, porque si la tuvieras, no podrías hablar de una manera tan inconexa.

Del mismo modo, me gustaría compartir otro ejemplo en el que uno de nuestros gerentes senior escuchó una conversación entre el entonces director ejecutivo Greg Jensen y un empleado subalterno y sintió que el estilo de hablar de Greg no era propicio para alentar a los empleados a expresar opiniones diferentes y pensar de forma independiente. Ella mencionó esto en sus comentarios a Greg. Greg no estuvo de acuerdo e insistió en que simplemente le estaba recordando al empleado los principios, diciéndole que la responsabilidad era seguirlos o hablar públicamente. El dúo trató de llegar a un consenso a

través de una serie de intercambios de correos electrónicos y, al no poder resolverlos, llevaron sus diferencias al consejo de administración. Los casos formados sobre este tema se envían a toda la empresa para que cada empleado pueda juzgar por sí mismo quién tiene razón y quién no. Tanto Greg como el gerente senior vieron como una buena oportunidad de aprendizaje para nosotros revisar la idoneidad de nuestros principios escritos para manejar tales situaciones, y ambos recibieron muchos comentarios útiles. Si no tenemos principios establecidos para manejar tales incidentes y juzgarlos en consecuencia, corremos el riesgo de permitir que personas poderosas en la cima tomen decisiones arbitrarias, en lugar de hacerlo de una manera mutuamente aceptable.

Los principios descritos a continuación informan nuestro enfoque. Si se siguen estos principios, podrá alinearse con los demás y su idea de meritocracia dará sus frutos gradualmente. Por el contrario, el progreso puede detenerse lentamente.

4.1 Reconocer que el conflicto es esencial para construir buenas relaciones...

...porque es por el conflicto que los hombres prueban la consistencia de sus principios y la resolución de sus diferencias. Todos tienen sus propios principios y valores, por lo que cada relación implica alguna negociación o debate sobre cómo se llevan las personas. Lo que saben el uno del otro los acerca o los aleja. Si sus principios se alinean, podrá resolver sus diferencias mediante el compromiso y el dar y recibir, y se acercará más. De lo contrario, irán por caminos separados. La discusión abierta de los desacuerdos asegura que se aclaren los malentendidos. Si esto no se hace de manera consistente, las diferencias de opinión se ampliarán hasta que estallen grandes conflictos.

a) No pierda su tiempo y energía en encontrar consenso, porque es la mejor inversión que puede hacer.

Ser más eficiente ahorra tiempo a largo plazo, pero es importante que lo hagas bien. Con limitaciones de tiempo, debe establecer prioridades, qué hacer primero para obtener un consenso y a quién dirigirse primero. Lo primero de la lista debe ser discutir los temas más importantes con las personas más creíbles y relevantes.

4.2 Saber buscar el consenso y gestionar las diferencias

Hacer cumplir la meritocracia de ideas en un entorno que fomenta el desacuerdo es más difícil que en un sistema autoritario que suprime la disidencia de arriba hacia abajo. Pero cuando las partes de confianza en un desacuerdo están dispuestas a aprender unas de otras, mejoran más rápido y toman mejores decisiones.

La clave es saber cómo pasar de manejar los desacuerdos a implementar decisiones. Es importante que este camino sea claro para que las responsabilidades sean claras. (Así que desarrollé una herramienta llamada "Resolutor de divergencias" que aclara el camino desde el desacuerdo hasta la decisión y deja en claro a todos si aún se mantienen firmes o avanzan para encontrar una solución. Ver el apéndice específico de este libro).

Es importante saber dónde descansa la autoridad final para la toma de decisiones, es decir, qué tan lejos está el camino desde la disputa hasta la adjudicación. A medida que se resuelven las disputas y se toman decisiones, todos los involucrados en la discusión sobre el mérito de la idea deben mantener la calma y respetar todo el proceso. Si no obtiene un resultado en la toma de decisiones que cumpla con sus expectativas personales a través de

este proceso, no puede enfadarse, esta actitud de arrepentimiento es absolutamente inaceptable.

a) Traiga posibles desacuerdos a la mesa. Si usted y la otra persona no expresan sus puntos de vista, no pueden resolver sus diferencias. Puede mencionar los problemas de desacuerdo de manera informal o hacer una lista para trabajar. Personalmente, me gustan ambos enfoques, aunque animaría a otros a priorizar los desacuerdos en papel para que yo pueda enviarlos más fácilmente a las partes adecuadas en el momento adecuado.

Las preguntas más difíciles (las que tienen la mayor divergencia) son las más importantes para ser estudiadas, porque a menudo involucran los valores de una persona o sus actitudes hacia decisiones importantes. Es especialmente importante traer estos problemas a la mesa y examinarlos a fondo y sin emociones en busca de pistas sobre sus orígenes. De lo contrario, el problema se volverá cada vez más grave y fuera de control.

b) Distinguir entre quejas pálidas y demandas de mejora. Muchas quejas no tienen en cuenta el panorama general o simplemente reflejan puntos de vista cerrados. A estas quejas las llamo "twittear" y es mejor ignorarlas. Pero las apelaciones constructivas pueden conducir a algunos descubrimientos importantes.

c.Recuerde que cada historia tiene otro lado. La sabiduría significa tener la capacidad de ver ambos lados y hacer evaluaciones adecuadas.

4.3 Mantén la mente abierta, pero también sé firme y decidido

Resolver de manera eficaz los desacuerdos racionales requiere una mente abierta (empatía) y asertividad (articular la perspectiva propia), y la capacidad de procesar con flexibilidad dicha información para facilitar el aprendizaje y la adaptación.

He descubierto que la mayoría de las personas no pueden ser a la vez decisivas y de mente abierta, aunque hay algunas personas que son buenas en eso. Por lo general, tienden a ser más decisivos y menos abiertos de mente (porque es más fácil expresar el punto de vista que la empatía, y porque las personas suelen ser tercas y siempre piensan que tienen razón). Es importante recordarle a la gente que haga ambas cosas y que recuerde que la toma de decisiones es un proceso de dos pasos en el que se debe recopilar información antes de tomar una decisión. Recuerde a las personas que aquellos que pueden cambiar sus puntos de vista son los mayores ganadores porque obtienen algo. Y los que sean tercos y rechacen los hechos serán los perdedores. Cualquiera puede hacerlo bien con práctica, entrenamiento y refuerzo constante.

a) Distinguir entre personas de mente abierta y de mente cerrada. Las personas de mente abierta aprenden haciendo preguntas. Saben que lo que saben es pequeño comparado con lo desconocido, y puede estar equivocado. Están felices de estar rodeados de personas que tienen más conocimientos que ellos, para que puedan tener la oportunidad de aprender. Y las personas de mente cerrada siempre te dicen que saben mucho, incluso cuando no saben nada. Se sienten incómodos si están rodeados de personas que tienen más conocimientos que ellos.

b. Manténgase alejado de las personas de mente cerrada. Ser de mente abierta es mucho más importante que ser inteligente. No importa cuánto sepan, las personas de mente

cerrada son una pérdida de tiempo. Si debe tratar con ellos, tenga en cuenta que, a menos que se iluminen, no servirá de nada.
c) Cuidado con aquellos que se avergüenzan de admitir que no lo saben todo. Pueden estar más preocupados por cómo se ven que por lograr sus objetivos. Esto puede conducir gradualmente a consecuencias devastadoras.
D. Asegúrese de que los líderes laborales estén abiertos a los problemas y las opiniones de los demás. La persona responsable de una decisión debe ser capaz de explicar de forma abierta y transparente el fundamento de la decisión para que todos puedan entenderla y evaluarla. En caso de desacuerdo, la disputa debe remitirse al superior del tomador de decisiones oa una persona con conocimientos reconocidos para su resolución. En términos generales, estas personas tienen una educación y unas cualificaciones superiores a las de los responsables de la toma de decisiones.
e) Reconocer que lograr el consenso es una responsabilidad bidireccional. En cualquier conversación, ambas partes tienen la responsabilidad de expresar sus puntos de vista y escuchar a los demás. Los malentendidos ocurren de vez en cuando. A menudo, las dificultades de comunicación surgen porque las personas piensan de manera diferente (por ejemplo, cerebro izquierdo versus cerebro derecho). Las partes siempre deben considerar la posibilidad de que una o ambas partes hayan entendido mal, y se deben realizar varias rondas de comunicación más para llegar a un consenso. Hay algunas técnicas muy simples que pueden ser útiles, como repetir lo que acabas de escuchar de otra persona para asegurarte de hacerlo bien. Primero suponga que no se comunicó bien o que no escuchó con claridad, en lugar de culpar primero a la otra parte. Aprende de tu propia mala comunicación y evita repetir los mismos errores.
F. Sustancia sobre forma. Esto no quiere decir que la forma de comunicación sea la misma para diferentes personas en diferentes situaciones, pero a menudo escucho a la gente quejarse del estilo o tono crítico de los demás e ignorar la esencia del problema. Si cree que hay algo mal con el estilo de comunicación de alguien, déjelo a un lado como un caso separado para llegar a un consenso.
G. Sea razonable consigo mismo y espere que los demás sean razonables. Es su responsabilidad ser razonable y considerado al vender su punto de vista, y nunca dejar que su "yo inferior" saque lo mejor de usted, incluso si la otra persona está teniendo una rabieta. El hecho de que la otra persona se comporte mal no significa que tú también te portarás mal.
Si las partes en desacuerdo se ponen demasiado emocionales y pierden la lógica, el diálogo debe suspenderse por un tiempo. A veces es la mejor idea aplazar la discusión durante horas o días cuando no es necesario tomar una decisión de inmediato.
h) Hacer sugerencias, hacer preguntas y criticar no es lo mismo, así que no los confundas. Es posible que la persona que hizo la sugerencia no haya llegado a la conclusión de que hubo un error; solo quería asegurarse de que la otra parte había considerado todos los riesgos. Haga preguntas para asegurarse de que alguien no esté pasando por alto algo, no que realmente esté pasando por alto algo ("ten cuidado con el hielo" no es lo mismo que "eres demasiado descuidado para ignorar el hielo"). Pero a menudo veo que algunas

personas toman las preguntas constructivas como acusaciones, y la reacción es fuerte. esto no está bien.

4.4 Si usted preside la reunión, mantenga el diálogo

Las reuniones pueden ser ineficaces por muchas razones, pero a menudo se debe a una falta de comprensión clara de lo que trata la reunión o a qué nivel se está discutiendo el tema (por ejemplo, si es un problema de nivel de principio o de máquina, es es un problema actual o un problema específico a nivel de implementación).

a. Especifique el anfitrión de la reunión y los objetos de servicio de la reunión. Cada reunión debe estar dirigida a lograr las metas de alguien. Esa persona es la persona a cargo de la reunión y decide qué esperar de la reunión y cómo se llevará a cabo. Las reuniones sin un moderador claro corren el riesgo de volverse desorientadoras e ineficaces.

b) La expresión debe ser clara y precisa para evitar confusiones. Para preguntas específicas, lo mejor es repetirlas para que tanto el que pregunta como el que responde tengan muy claro lo que se pregunta y lo que se responde. En el correo electrónico, por lo general puede simplemente poner la pregunta en el cuerpo del correo electrónico.

c) Determinar qué método de comunicación utilizar de acuerdo con las metas y prioridades. Si su objetivo es que los disidentes discutan sus diferencias, tratando de llegar a un consenso sobre hechos y soluciones (debate abierto), entonces el formato de la reunión debe ser diferente al de una sesión de capacitación. Los debates consumen mucho tiempo y los tiempos de reunión crecen exponencialmente con la cantidad de personas, por lo que debe elegir a las personas adecuadas y la cantidad correcta de personas para tomar la decisión. En cualquier debate, limite los participantes a aquellos que crea que serán más útiles para lograr sus objetivos. La peor manera de elegir asistentes es elegir personas que compartan sus puntos de vista. El pensamiento de grupo (en el que los individuos no expresan opiniones independientes) y el pensamiento individual (rechazo individual a aceptar los puntos de vista de los demás) son peligrosos.

d. Ser decisivo y de mente abierta al moderar debates. Conciliar diferentes puntos de vista no es fácil y requiere mucho tiempo. Depende del moderador de la reunión equilibrar los puntos de vista divergentes, romper el hielo y decidir cómo pasar el tiempo sabiamente.

La pregunta que recibo a menudo es: qué hacer cuando alguien sin experiencia hace un punto. Si está moderando una conversación, debe sopesar cuánto tiempo podría llevar discutir su punto de vista frente a los beneficios potenciales de evaluar y obtener una mejor comprensión de su punto de vista. Para aquellos que tienen menos experiencia y aún están adquiriendo experiencia, explorar su perspectiva puede brindarles una comprensión más profunda de cómo abordan las diferentes tareas. Si el tiempo lo permite, debe discutir la lógica de su análisis con ellos para que entiendan por qué pueden estar equivocados. Por supuesto, también tiene la obligación de juzgar si sus puntos de vista son correctos con una mente abierta.

e) Traslado y contraste en diferentes niveles de discusión y diálogo. Al discutir un problema o situación, debe haber dos niveles de discusión: el problema específico encontrado y los principios relevantes para garantizar el funcionamiento normal de la máquina. Necesita moverse y analizar entre diferentes niveles de discusión para verificar si

sus principios son efectivos. Mejorar el mecanismo para manejar mejor problemas similares en el futuro.

F. Cuidado con "salirse del tema". Divagar es saltar aleatoriamente de un tema a otro sin llegar a la mitad del tema en discusión. Para evitar salirse del tema, una forma es colocar la agenda en una pizarra para que todos puedan ver cómo avanza la discusión.

G. Cíñete a la lógica de la conversación. La gente tiende a emocionarse cuando surgen desacuerdos. Asegúrese de mantener una actitud tranquila y analítica en todo momento. Un intercambio de ideas lógico y claro no terminará fácilmente en comparación con una discusión emocional. Recuerde, las emociones pueden fácilmente impedir que las personas vean la realidad correctamente. Por ejemplo, las personas a veces dicen: "Siento (algo es cierto)" y luego lo usan como un hecho en la discusión que sigue, mientras que otros pueden juzgar el mismo tema de manera diferente. Pregúnteles: "¿Es esto cierto?" y base la conversación en hechos.

h) Tener cuidado de no perder la responsabilidad individual por la toma de decisiones colectivas. Muy a menudo, las decisiones se toman colectivamente sin que se asignen tareas individuales, por lo que no está claro quién debe hacer qué a continuación. La asignación de responsabilidades individuales debe ser muy clara.

i.Usar la regla de los dos minutos para evitar interrupciones constantes. De acuerdo con la regla de los dos minutos, debe tener dos minutos de tiempo ininterrumpido para explicar su punto de vista antes de intervenir para expresar su propia opinión. Esto asegura que todos tengan tiempo para aclarar y expresar sus pensamientos por completo sin temor a ser malinterpretados o ahogados por voces más fuertes.

J. Cuidado con el "hablador veloz" cuyo discurso es incuestionable. El hablador rápido expresa los problemas con elocuencia, firmeza y rapidez, forzando el avance de la agenda antes de que otros tengan tiempo de evaluarla, examinarla u objetarla. La conversación rápida puede ser especialmente efectiva para dominar a alguien que habla lento y está preocupado por hacer el ridículo, pero no seas esa persona. Date cuenta de que tu responsabilidad es explicar las cosas con claridad y no sigas hablando de cosas que no están claras. Si te sientes presionado por el "Rey que habla rápido", puedes decir "Lo siento, soy lento, pero espero que hables despacio para que pueda entender lo que quieres decir", y luego haz las preguntas que debes, sin perder un punto.

k. Deje que la conversación comience y termine bien. El objetivo principal de la discusión es completar la tarea, llegar a un consenso y, finalmente, tomar una decisión o actuar. Es una pérdida de tiempo si la discusión se deja a medias. Al intercambiar ideas, es importante concluir la discusión con un resumen. Si hay un acuerdo, debe indicarse claramente; si no, también debe indicarse. Si la reunión decide tomar más medidas, cree una lista de acciones, asigne tareas al personal y establezca plazos. Anote sus conclusiones, ideas procesables y listas de tareas como base para comparar sus próximos pasos. Para garantizar esto, se designa a una persona responsable de las actas de las reuniones y de la supervisión de la implementación.

No hay razón para enojarse si todavía lo desaprueba. Las personas pueden llevarse bien y aun así no estar de acuerdo en algunas cosas, no tienes que estar de acuerdo en todo.

l.Usar los medios de comunicación. Si bien la comunicación abierta es importante, el desafío es que no lleva demasiado tiempo: no puede tener conversaciones individuales con todos. Puede ser útil encontrar algunas formas sencillas de compartir información, como publicar correos electrónicos abiertos en el tablón de anuncios de preguntas frecuentes o distribuir grabaciones de video o audio de reuniones clave (llamo a este método usar herramientas de comunicación). Cuanto más alto esté en la línea de informes corporativos, mayor será el desafío porque sus acciones afectarán a más personas, todas las cuales tienen sus propias perspectivas y problemas. En este caso, necesita más comunicación y priorización (por ejemplo, haga que un pequeño grupo responda algunas preguntas o pida a todos que marquen la prioridad del problema).

4.5 Una gran colaboración es como tocar jazz

Cuando tocas jazz, no hay partituras, tienes que improvisar. A veces necesitas hacer una pausa y dejar que alguien más dirija; otras veces tienes que liderar. Para hacer lo correcto en el momento correcto, debes escuchar atentamente a tus compañeros de banda para saber qué hacer a continuación.

Todas las grandes colaboraciones creativas son iguales. Combinando tus habilidades como diferentes instrumentos, improvisando piezas, mientras te sometes a los objetivos del grupo, puedes producir grandes composiciones. Pero tenga en cuenta cuántos colaboradores juegan juntos es la combinación óptima. Los músicos talentosos pueden improvisar maravillosamente en dúos, al igual que en tríos y cuartetos. Sin embargo, si pones a 10 músicos juntos, no importa cuán talentosa sea cada persona, a menos que cooperen entre sí con cuidado, probablemente solo serán demasiadas personas y el efecto no será bueno.

R. 1+1=3. Dos personas que trabajan bien juntas son tres veces más efectivas que trabajando de forma independiente porque pueden ver dónde falta el otro. Y pueden aprovechar las capacidades de los demás y responsabilizarse mutuamente de estándares más altos.

B. La eficiencia de 3-5 personas es mayor que la de 20 personas. Una discusión de mente abierta entre 3-5 personas capaces y reflexivas generalmente puede encontrar la mejor respuesta a una pregunta. Tener más personas en un equipo se ve bien, pero tener demasiadas personas puede resultar contraproducente, incluso si hay muchas personas inteligentes y talentosas en el equipo. El efecto simbiótico de añadir miembros al equipo va aumentando paulatinamente (2+1=4,25), hasta llegar a un vértice, a partir del cual ya no producirá sinergias, sino que provocará una disminución de la eficiencia. Esto se debe a que: (1) el beneficio marginal disminuye con el tamaño del equipo (dos o tres personas pueden contribuir con la mayoría de las ideas importantes, agregar más personas no conducirá a más buenas ideas); (2) cuando el tamaño del equipo es grande, su eficiencia de interacción es menor que la de los equipos pequeños. Por supuesto, los mejores resultados en la práctica dependen de la calidad de las personas y las diferentes perspectivas que aportan, y de lo bien que se gestiona el equipo.

4.6 Apreciar a las personas de ideas afines

Nadie en este mundo puede estar de acuerdo contigo en todo, así que como hay personas que comparten tus valores en lo que más importa y de la misma manera que tú los vives, asegúrate de rodearte de esas personas.

4.7 Si se encuentra incapaz de conciliar diferencias importantes, especialmente en el nivel de valores, considere si vale la pena mantener la relación

Hay miles de personas en este mundo, y muchas personas tienen diferentes puntos de vista y evaluaciones sobre las cosas. Si encuentra que no puede ponerse de acuerdo sobre los valores con alguien, debe considerar si continuar asociándose con esa persona. Los diferentes valores conducirán a muchas experiencias dolorosas y malos finales, y eventualmente lo alienarán. Una vez que encuentre esta situación, lo mejor es separarse lo antes posible.

5.

Tomar decisiones basadas en la credibilidad del punto de vista

En una empresa general, muchas decisiones se toman de arriba a abajo por los principales líderes de manera arbitraria o en un método de consulta democrática, donde todos comparten sus puntos de vista y finalmente implementan los puntos de vista que reciben el mayor apoyo. Ambos sistemas de decisión son defectuosos. Esto se debe a que las mejores decisiones deben tomarse en una meritocracia de ideas basada en el grado de credibilidad de las opiniones, donde personas fuertes traten de resolver sus diferencias, y otras que sean capaces de pensar independientemente sobre cuáles son los hechos, deben tomar lo que sea. acción.

Se da más peso a las opiniones de los tomadores de decisiones más capaces que a las de los tomadores de decisiones menos capaces. Esto es lo que llamamos "toma de decisiones ponderada por la credibilidad". Entonces, ¿cómo determina quién es más capaz en qué áreas? Las opiniones más creíbles provienen de: (1) personas que han resuelto con éxito el problema relevante muchas veces; (2) personas que pueden explicar lógicamente la relación de causa y efecto detrás de la conclusión. El sistema de toma de decisiones más justo y eficiente se forma cuando las perspectivas ponderadas por creencias se implementan y mantienen adecuadamente. No solo produce los mejores resultados, sino que también mantiene el ritmo porque incluso si alguien no está de acuerdo con la decisión final, mantiene el ritmo.

Para hacer esto, los criterios ponderados por la credibilidad deben ser objetivos y confiables para todos. En Bridgewater, la credibilidad de las opiniones de todos se registra y evalúa sistemáticamente, utilizando herramientas como cromos de béisbol y recopiladores de puntos para registrar y evaluar su experiencia laboral y desempeño de manera oportuna. Durante las reuniones, a menudo votamos sobre muchos asuntos a través de la aplicación de recolección de puntos, que no solo presenta resultados promedio de igual peso, sino también resultados ponderados por credibilidad (y votación democrática).

En general, si el promedio ponderado por igual y los votos ponderados por credibilidad coinciden, consideramos que el problema está resuelto y podemos pasar a otros temas. Si las dos categorías de votos no están de acuerdo, trabajamos para resolverlos. Si no se puede resolver, adoptaremos el resultado de la votación ponderada por credibilidad. Según el tipo de decisión, en algunos casos una "persona responsable" puede anular un voto ponderado por credibilidad y, en otros casos, viceversa. Pero de cualquier manera, en todos los casos de desacuerdo, el voto ponderado por la credibilidad tiene un alto peso. Incluso si la persona responsable puede revocar la conclusión de la votación ponderada por credibilidad, también está obligada a resolver las diferencias tanto como sea posible antes de revocar. En mis 40 años en Bridgewater, nunca tomé una decisión en la dirección opuesta a un voto ponderado por credibilidad porque sentí que sería arrogante y contrario al espíritu del mérito de la idea, aunque en el proceso, haré todo lo posible para defender lo que creo que es la mejor solución.

Permítanme dar un ejemplo para ilustrar cómo se realiza este proceso en el trabajo real. En la primavera de 2012, la crisis de la deuda europea continuó escalando.Nuestro equipo de investigación utilizó el proceso de toma de decisiones ponderado por la credibilidad para resolver las diferencias en el juicio de la próxima tendencia. En ese momento, los montos de la deuda y el servicio de la deuda de los gobiernos de Italia, Irlanda, Grecia, Portugal y especialmente España habían superado con creces su solvencia. Sabemos que el BCE comprará bonos del gobierno como nunca antes o dejará que la crisis de la deuda europea se hunda en el abismo, lo que puede conducir al incumplimiento nacional y la desintegración de la zona euro. Alemania se opuso firmemente al rescate del BCE. Claramente, el destino económico de estos países, y de la zona euro en su conjunto, dependerá de los próximos pasos del Banco Central Europeo bajo el liderazgo del presidente del BCE, Mario Draghi. Pero, ¿qué haría exactamente Draghi?

El proceso es como analizar un tablero de ajedrez, prediciendo la dirección y el impacto de los movimientos de diferentes jugadores, cada uno de nosotros brindando su propia visión de la situación desde diferentes ángulos. Después de una larga discusión, aún no podíamos ponernos de acuerdo: aproximadamente la mitad pensaba que el BCE imprimiría más dinero para comprar bonos, mientras que la otra mitad pensaba que no lo haría porque una disputa con Alemania tendría mayores consecuencias para la eurozona. Si bien estos intercambios abiertos y racionales son esenciales, es igualmente importante tener formas mutuamente aceptables de resolver las diferencias y llegar a decisiones óptimas. Por lo tanto, utilizamos un sistema de análisis ponderado por credibilidad para romper el punto muerto.

Utilizamos una herramienta de recopilación de puntos, que nos ayuda a analizar las características de los diferentes puntos de vista, identificar la fuente del desacuerdo, clasificar por credibilidad y encontrar soluciones. Debido a que la calidad de todos es diferente, el peso de la credibilidad también es diferente, como las habilidades, la creatividad y las capacidades de integración integral en un campo determinado. La selección de los aspectos que se juzgan se determina a través de un sistema de puntuación híbrido, con puntuaciones extraídas de compañeros y varias pruebas. Al analizar las

características de calidad y juzgar cuáles son más relevantes para la situación actual, podemos llegar a la mejor decisión.

En el caso anterior, realizamos una votación ponderada por credibilidad, y las características de calidad seleccionadas fueron habilidades profesionales y habilidades integrales. El agregador muestra claramente el resultado: los que tienen más credibilidad creen que Draghi imprimirá dinero para comprar bonos en contra de los deseos de Alemania. Tomamos decisiones en consecuencia. Unos días más tarde, los responsables políticos europeos anunciaron planes para una compra ilimitada y a gran escala de bonos del Estado, lo que demuestra que teníamos razón. Aunque la respuesta dada por la ponderación de la credibilidad puede no ser siempre la mejor respuesta, hemos descubierto que es más probable que este método haga el juicio correcto que dejar que el jefe decida solo, o un referéndum de una persona, un voto.

Ya sea que utilice este tipo de técnica estadística ponderada por confiabilidad o un programa de análisis estructurado, lo más importante es que comprenda correctamente la esencia de la ponderación por confiabilidad. Es simple, al tomar una decisión, mírate a ti mismo y a tu equipo, quién es más probable que tenga razón. Puedo asegurarle que si hace esto, será más probable que tome buenas decisiones que si no lo hace.

5.1 Usar el mérito de la idea requiere que comprenda las fortalezas de cada punto de vista

Ordenar las fortalezas de las ideas no solo es necesario para la meritocracia de ideas, sino que también es necesario en sí mismo. Ciertamente, no es posible tener a todos debatiendo todo todo el tiempo y aun así hacer el trabajo. Tratar a todos por igual hace que sea más fácil alejarse de la verdad que acercarse a ella. Al mismo tiempo, todas las opiniones deben tratarse con mente abierta, aunque deben estar debidamente relacionadas con la experiencia y el desempeño pasado de la persona que expresa las opiniones.

Imagínese que nuestro equipo estaba aprendiendo a jugar béisbol con Babe Ruth, y alguien que nunca había jugado béisbol lo interrumpía para hablar sobre cómo batear. ¿Es esto beneficioso o perjudicial para el trabajo de todo el equipo, independientemente de los diferentes registros de trabajo y experiencias de cada persona? Por supuesto, es pernicioso y tonto pensar que la opinión de todos cuenta por igual, ya que las personas varían en su credibilidad. La forma más eficiente es dejar que Ruth termine los elementos esenciales del movimiento sin interrupción y luego tomarse un tiempo para responder las preguntas. Sin embargo, dado que personalmente creo en una visión un tanto extrema, es más importante buscar comprensión que simplemente aceptar esos principios. Animaría a los nuevos golfistas a no asumir que Ruth fue el mejor toletero de todos los tiempos y asumir que tiene razón. Si yo mismo fuera ese novato, seguiría desafiando a Ruth hasta que creyera que tenía los hechos.

a) Si no puede hacer algo con éxito usted mismo, no intente enseñar a otros cómo hacerlo. He visto personas que siempre fracasan en hacer las cosas, pero son tercas en la forma en que las hacen, aunque sus ideas son muy diferentes a las de las personas exitosas. Este es un enfoque estúpido y arrogante. Deben hacer preguntas y recibir un voto ponderado por credibilidad para ayudarlos a superar su terquedad.

b) Saber que todo el mundo tiene una opinión y que, por lo general, no es una buena idea. Es fácil dar una opinión, todo el mundo tiene miles de ideas en la cabeza y muchas personas están más que dispuestas a compartirlas o incluso defenderlas con vehemencia. Desafortunadamente, muchas ideas, incluidas muchas propias, son inútiles o incluso dañinas.

5.2 Preste atención a la persona más creíble que no está de acuerdo con usted e intente comprender su proceso de razonamiento

Hablar con mente abierta y credibilidad con personas que no comparten su punto de vista es la forma más rápida de educarse y mejorar su toma de decisiones.

a) Se analiza la credibilidad de las personas para evaluar la probabilidad de que sus puntos de vista sean correctos. Hay que pagar un precio por ser de mente abierta, por lo que debe desarrollar sus habilidades de discernimiento. Sepa que la calidad de su vida dependerá de la calidad de las decisiones que tome en pos de sus metas. La mejor manera de tomar las decisiones correctas es interactuar con otras personas más informadas. Por lo tanto, debe discernir cuál es la opinión que es el criterio para juzgar y mejorar constantemente su capacidad de discernimiento.

El dilema al que se enfrentará es encontrar los hechos para poder juzgar de manera efectiva sabiendo que muchos de los consejos que escucha son inútiles, incluido el suyo propio. Mide la confiabilidad de las personas, que refleja su capacidad y disposición para dar consejos. Seguimiento de su desempeño laboral.

b) Es probable que las opiniones más creíbles provengan de los siguientes dos tipos de personas: (1) han resuelto con éxito el problema relevante al menos tres veces, (2) el análisis causal de las conclusiones obtenidas es muy razonable. Cualquiera que no haga nada de lo anterior no es creíble. Para aquellos que pueden hacer uno de ellos, se puede considerar que tiene cierto grado de credibilidad. Si se pueden lograr ambos puntos, es lo más creíble. Sea especialmente cauteloso con aquellos que no tienen experiencia práctica, pero que solo están hablando y que no tienen una buena lógica.Estas personas no son buenas para sí mismas ni para los demás.

c. Si alguien no tiene experiencia pero lo que dice parece lógico y comprobable, pruébalo. Recuerda que tu éxito se basa en la probabilidad.

d) Prestar más atención al razonamiento del hablante que a sus conclusiones. En las conversaciones, es muy común que las personas compartan sus conclusiones, no la lógica detrás de sus conclusiones. Así que no es raro que la gente crea en sus propias malas ideas.

e) Las personas sin experiencia también tienen buenas ideas, a veces mucho mejores que las personas con experiencia. Esto se debe a que, si la persona que da la idea tiene una rica experiencia, es fácil restringirse a la rutina pasada. Si escuchas con atención, puedes ver que la mente lógica de la persona inexperta no es mala. Es como juzgar si una persona puede cantar, no se tarda mucho en llegar a una conclusión. A veces, una persona solo necesita cantar algunos compases de la música para saber qué tan bien canta. La lógica es la misma: no se tarda mucho en juzgar si alguien puede hacerlo.

f. Todos deben expresar sus puntos de vista con confianza. Los consejos son solo eso, y si crees firmemente en un punto de vista, debes ceñirte a él, especialmente si proviene de alguien que se ha destacado en ello.

5.3 Considera qué papel quieres jugar como profesor, estudiante, colega...

… Debería estar predicando, haciendo preguntas o debatiendo. En muchos casos, cuando las personas enfrentan desacuerdos, no saben cómo hacer las cosas, o porque no saben qué hacer, o no piensan en cómo proceder de manera más efectiva, simplemente expresan sus opiniones y participan en el debate sin pensar. Dado que todos tienen el derecho y la obligación de explorar la verdad, la discusión debe seguir algunos principios básicos. Estos principios y cuánto se adhiere a ellos dependen de su credibilidad relativa. Por ejemplo, no será muy efectivo pedirle a alguien que sabe poco que instruya a alguien que sabe mucho sobre qué hacer con un asunto. Es muy importante que logre un equilibrio entre ser asertivo y tener una mente abierta, en función de su comprensión de las cosas.

Compare eso con si la persona con la que no está de acuerdo es más creíble que usted. Si tu credibilidad es baja, tienes que tener la mente más abierta como un estudiante, mantener la mente abierta y enfocarte en hacer preguntas para entender la lógica de las personas con más experiencia. Si su credibilidad es alta, su papel es más como el de un maestro, centrándose en explicar ideas y responder preguntas. Si la credibilidad de ambos es casi igual, deben comunicarse de manera equitativa y racional. Si hay una disputa sobre quién es más creíble, juzgue racionalmente. Si no puede hacerlo de manera independiente y efectiva, también puede buscar la ayuda de un tercero acordado por ambas partes.

En cualquier caso, debe ser capaz de empatizar y ver el problema a través de los ojos de la otra parte, para comprender los hechos. Cualquiera de las partes debe recordar que el propósito del debate es averiguar la verdad, no probar quién tiene la razón, y todos deben estar dispuestos a cambiar de opinión basándose en la lógica y la evidencia.

a) Es más importante que un estudiante entienda al maestro que que el maestro entienda al estudiante, aunque ambos son importantes. A menudo he visto situaciones en las que la persona menos creíble (estudiante) insiste en pedirle a la persona más creíble (maestro) que entienda sus propias ideas, incluso tratando de demostrar por qué el maestro está equivocado. Esto es pensar hacia atrás. Si bien comprender el punto de vista del estudiante es útil, generalmente es difícil y lleva mucho tiempo, lo que resulta en un enfoque en el punto de vista del estudiante en lugar del del maestro. Por lo tanto, nuestra regla es que los estudiantes primero deben estar abiertos. Solo después de que los estudiantes digieren y comprenden primero las opiniones del maestro, pueden los estudiantes y el maestro clasificar y estudiar más a fondo los puntos de vista de los estudiantes. Es más eficiente buscar el consenso de esta manera, lo que lleva al siguiente principio.

b) Todos tienen el derecho y la responsabilidad de tratar de comprender las cosas importantes y también deben ser humildes y de mente muy abierta. Si su credibilidad no es lo suficientemente alta, la relación maestro-alumno primero debe reflejar la actitud de los alumnos: mantener la humildad y la apertura necesarias. No es que no entiendas la situación, por supuesto, pero debes asumir que lo es hasta que hayas visto el problema desde la perspectiva de otra persona. Si todavía no entiende en este momento, y siente que

el maestro no entiende, puede encontrar a otras personas con mucha credibilidad para que le ayuden a juzgar. Si aún no puedes estar de acuerdo, entonces asume que tienes la culpa. Por otro lado, si puede convencer a algunas personas creíbles de su punto de vista, debe asegurarse de que los tomadores de decisiones escuchen y consideren sus ideas buscando personas creíbles en el proceso. Recuerde que aquellos que están más arriba en la línea de responsabilidad necesitan ayudar a más personas a seleccionar el mejor consejo desde una perspectiva de valores. Y dado que todos quieren informarles sobre ideas, su tiempo es valioso y pueden elegirse al azar. Si su idea es sometida a una prueba de estrés por parte de aquellos con patrocinadores creíbles, tiene más posibilidades de ser escuchada en la parte superior. Por el contrario, la alta dirección en la ruta de presentación de informes también debe tratar de llegar a un consenso con los empleados de base sobre sugerencias razonables. Cuantas más personas estén de acuerdo con un buen consejo, más personas capaces y comprometidas se producirán.

5.4 Comprender el proceso y la lógica de las personas que presentan opiniones

Nuestros cerebros son como computadoras: los datos se introducen y procesan de acuerdo con el diseño y la programación. Cualquier punto de vista consta de dos cosas: los datos y su lógica de procesamiento o razonamiento para los datos. Cuando escuche a alguien decir "Creo en X", pregúntele: ¿Qué datos está usando? ¿Sobre qué lógica sacaste tus conclusiones?

Juzgar las ideas iniciales y aproximadas puede confundirlo a usted y a todos los demás, por lo que comprender cómo surgen esas ideas lo ayudará a comprender lo que realmente está sucediendo.

a. No importa a quién le haga la pregunta, la otra persona generalmente proporcionará la "respuesta", así que piense detenidamente a quién le hace la pregunta. A menudo he visto a personas hacer preguntas y confiar sus respuestas a personas que no estaban preparadas o carecían de credibilidad. En cambio, es mejor no hacer preguntas. No cometas este error. Tienes que pensar detenidamente a quién le haces las preguntas. Si dudas de la confiabilidad de alguien, averígualo.

Lo mismo es cierto para ti: si alguien te hace una pregunta, primero piensa si eres la persona adecuada para responderla. Si siente que su respuesta no es creíble, no debe comentarla, y mucho menos compartir su opinión con otros.

Asegúrese de llevar sus comentarios y preguntas a una parte creíble o a alguien con quien desee hablar. Trate de traer tantas personas que puedan contribuir para discutir juntos, algunas decisiones requerirán que otros sean responsables de la implementación final.

b. Dar a todos la libertad de comentar sobre los puntos de vista de los demás es ineficiente y requiere mucho tiempo. Nunca haga preguntas a personas irrelevantes, y es aún más inapropiado difundir la pregunta sin una dirección específica.

c. Tenga cuidado con las declaraciones que comienzan con "Pensé...". Porque si es solo "pensamiento", no es necesariamente cierto. Sea especialmente cauteloso con las declaraciones "Pensé...", porque muchas personas no pueden evaluarse a sí mismas con precisión.

d) Ordenar sistemáticamente los registros de trabajo de los empleados y evaluar la credibilidad de sus discursos. No todos los días es un nuevo día. Con el tiempo, surge evidencia de en quién se puede confiar y en quién no. Los registros de trabajo son muy importantes.En Bridgewater, las herramientas, como las tarjetas de béisbol y los colectores de puntos, pueden recopilar y analizar los registros de trabajo de todos.

5.5 El manejo de las diferencias debe ser eficiente

Resolver los desacuerdos lleva tiempo y, como puede imaginar, cuando no se gestiona bien, donde los desacuerdos no solo se toleran, sino que se fomentan, la meritocracia de las ideas falla. Imagínese lo ineficaz que sería para un profesor pedir a los alumnos uno por uno sus opiniones en una clase grande y luego debatir con todos, en lugar de expresar primero sus propios pensamientos y recibir preguntas.

Quienes deseen presentar objeciones deben entender esto completamente y deben seguir el sistema y las normas al presentar objeciones.

a. Saber cuándo cerrar el debate e impulsar el consenso sobre los próximos pasos. He visto a personas que están de acuerdo en el panorama general, pero pierden horas debatiendo los detalles. Hacer bien las cosas grandes es mucho más importante que hacer las cosas pequeñas al extremo. Pero si la gente no está de acuerdo con la importancia del debate, vale la pena debatir. De lo contrario, es equivalente a darle a alguien (generalmente el jefe) un veto de facto.

b) La ponderación de la credibilidad se puede utilizar como una herramienta, pero no puede reemplazar la toma de decisiones de la persona responsable. El mecanismo de toma de decisiones ponderado por la credibilidad puede complementar y cuestionar la toma de decisiones de la persona responsable, pero no se utiliza para anular la toma de decisiones. Actualmente, bajo el mecanismo de Bridgewater, todos pueden dar una opinión, pero la evaluación de su credibilidad se basa en alguna evidencia (su historial de trabajo, resultados de pruebas de estrés, otros datos, etc.). Los responsables de la decisión pueden anular la conclusión de la votación ponderada por credibilidad, pero son responsables por ello. Cuando un tomador de decisiones opta por sustituir su propio juicio por el consenso alcanzado por otros con mayor credibilidad, está haciendo una afirmación audaz de que aceptará la verificación del resultado final.

c) Si no tiene tiempo para examinar las ideas de todos en su totalidad, elija sabiamente las que sean creíbles. En general, es mejor encontrar tres personas con credibilidad que se preocupen por obtener los mejores resultados y que estén dispuestas a discutir abiertamente los desacuerdos entre ellos y responsabilizar a su lógica analítica. Por supuesto, no quiere decir que deban ser tres personas fijas, ni más ni menos, el número puede ser más o menos. El número ideal depende de cuánto tiempo de discusión tenga, qué tan importante es la decisión, qué tan objetivamente puede evaluar su propia capacidad de toma de decisiones y la de otras personas, y qué tan importante es reunir a varias personas para comprender la lógica detrás de la decisión. .

d) Si usted es responsable de tomar la decisión, compare la conclusión ponderada por la credibilidad con su propio pensamiento. Si no están de acuerdo, trabaje para resolver las diferencias. Si decide que una conclusión ponderada por creencias es incorrecta, hágalo con

cuidado antes de actuar. Lo más probable es que esté equivocado, pero incluso si tiene razón, corre el riesgo de perder el respeto de todos al vetar todo el proceso. Debe buscar el consenso tanto como sea posible, e incluso si aún no puede llegar a un consenso, solo debe intervenir en las áreas de desacuerdo, comprender el riesgo de cometer errores si se equivoca y explicar claramente las razones y la lógica de hacerlo. Si no puede hacer esto, es posible que deba suspender temporalmente su propio juicio y adoptar los resultados de la votación ponderada por la credibilidad de todos.

5.6 Toda persona tiene el derecho y el deber de tratar de comprender las cosas importantes

En el proceso de pensar en varios problemas, surgirán las siguientes situaciones: puede optar por pedirles a aquellos que no están de acuerdo con usted que paulatinamente liman sus diferencias hasta llegar a un acuerdo; Mi consejo es que adopte el primer enfoque si el tema en el que no está de acuerdo es importante, y el segundo si es menos importante. Entiendo que el primer método puede resultar incómodo porque la otra persona puede impacientarse. Para contrarrestar esto, sugiero simplemente decir: "Tú y yo sabemos que soy un poco aburrido, pero aún quiero resolverlo, así que tomemos nuestro tiempo juntos". Todos deben hacer preguntas en cualquier momento y en cualquier lugar, y recordar su obligación de mantener la mente abierta en las discusiones apropiadas. Mantenga un registro de sus debates para que, en caso de que no pueda ponerse de acuerdo o aclarar una situación, pueda enviar sus comentarios a otros para la toma de decisiones. Por supuesto, recuerde que está trabajando bajo el mérito de la idea; no olvide su propia credibilidad.

a. La comunicación es para obtener la mejor respuesta, por lo que debe comunicarse con las personas más relevantes. Las personas más relevantes para comunicarse son su gerente, supervisor inmediato y expertos reconocidos. Son los más afectados e informados por el tema que se está discutiendo, por lo que son las personas más importantes que necesita para llegar a un consenso. Si no se puede llegar a un consenso, debe escalar el desacuerdo al superior apropiado para la toma de decisiones.[1]

b) La comunicación con fines educativos o de creación de consenso no es solo para obtener la mejor respuesta, por lo que debe participar más gente. Las personas sin experiencia y poco confiables no tienen que estar involucradas en la toma de decisiones, pero si están involucradas en temas relevantes y no estás de acuerdo con ellos, una falta crónica de comprensión puede afectar la moral de los empleados y la efectividad organizacional. . Esto es especialmente importante en situaciones en las que tiene empleados que no son confiables y opinan (la peor combinación). A menos que esté de acuerdo con ellos, debe evitar hacer públicas sus opiniones. Por otro lado, si está dispuesto a aceptar el desafío, debe crear una atmósfera en la que todas las opiniones críticas puedan expresarse abiertamente.

C. Reconoce que no tienes que juzgarlo todo. Considere el papel de cada persona (y su credibilidad), su conocimiento del problema y su propia credibilidad. No tomes una posición sobre algo de lo que no sabes nada.

5.7 Preste más atención a si el mecanismo de toma de decisiones es justo, en lugar de si es como usted desea

Una institución es una comunidad, con valores y metas compartidas. La moral de su gente y la fluidez de sus operaciones deben tener prioridad sobre su opinión, y es muy probable que esté equivocado. Cuando la toma de decisiones está bien administrada de manera consistente y se basa en criterios objetivos, hacer que la idea merezca el trabajo es más importante que ganar el favor de cualquier miembro, incluso si ese miembro es usted mismo.

[1] La mejor persona es su línea jerárquica (lo que llamamos un punto en la pirámide organizacional), o un árbitro en el que ambos estén de acuerdo.

6.

Saber trascender las diferencias

Una resolución que satisface por igual a ambos lados de un desacuerdo es rara. Imagina que estás discutiendo con tus vecinos porque su árbol se cayó y tu casa se derrumbó. ¿Quién será responsable de transportar el árbol? ¿De quién es el árbol que sirve de leña? ¿Quién paga los daños? Es posible que no pueda resolver la disputa por su cuenta, pero el sistema judicial cuenta con procedimientos y reglas para determinar cuáles son los hechos, qué acción tomar y, una vez que se llega a un fallo, para poner fin a la disputa incluso si uno de usted no es compensado. así es la vida.

En Bridgewater, nuestros principios y reglas funcionan de esta manera, brindando un camino para la resolución de disputas, pero no de la misma manera (y menos formalmente) como lo haría en una sala de audiencias. Esta configuración es esencial bajo la meritocracia de ideas, porque no puede alentar a los empleados a pensar por sí mismos sin permitirles luchar por lo que creen que es la verdad. Debes darles una forma de ir más allá de la controversia y seguir adelante.

En Bridgewater, es fundamental hacer esto bien porque tenemos muchas más diferencias de opinión que cualquier otra empresa. En muchos casos, las partes de la disputa pueden resolverlo por su cuenta, pero a menudo, las personas no pueden llegar a un consenso sobre los hechos y las medidas. En este punto, habilitamos el procedimiento de votación ponderada por credibilidad y actuamos sobre la conclusión. Si la persona responsable quiere tomar decisiones de acuerdo con sus propias ideas, independientemente de los resultados de la votación, mientras tenga el derecho de hacerlo, los demás pueden aceptar y actuar.

En última instancia, aquellos involucrados en la meritocracia de ideas aceptan cumplir con nuestras políticas y procedimientos, y las decisiones resultantes, como si estuvieran presentando una disputa ante un tribunal de justicia, se deben seguir sus procedimientos y decisiones. Esto requiere que se separen de su punto de vista y que no se enfaden cuando el veredicto es en su contra. Alguien no tiene derecho a quejarse de las personas que no están de acuerdo con él, o de la meritocracia de las ideas, si no sigue el camino establecido.

Es raro que los principios, políticas y procedimientos no aclaren cómo se resolverán las disputas. En ese momento, es responsabilidad de todos mencionar esto para que los procedimientos puedan aclararse y mejorarse.

6.1 Tenga en cuenta: los principios no pueden ignorarse cuando se llegan a acuerdos mutuos

Los principios son como las leyes: no se puede infringir un principio solo porque usted y los demás estén de acuerdo en hacerlo. Recuerde que todos tienen la obligación de defender, acatar o mejorar los principios. Si cree que estos principios no resuelven adecuadamente los problemas y controversias, debe esforzarse por modificar los principios en lugar de actuar de manera imprudente.

a) Todos deben observar los mismos principios de conducta. Cuando surgen desacuerdos, ambas partes deben ser igualmente honestas, abiertas y decisivas, y ambas deben ser consideradas entre sí. Un juez debe aplicar el mismo estándar a ambas partes al decidir un caso y tomar una decisión basada en el estándar. A menudo encuentro que, en algunos casos, la retroalimentación relevante no se equilibra adecuadamente por varias razones (mantener estándares más altos contra la parte más fuerte, repartir culpas). Esto está mal. La parte infractora debe ser culpada con más severidad, y el no hacerlo puede llevarlos a creer que ellos no son la fuente del problema, o al menos que la culpa es 50/50. Por supuesto, tal culpa debe hacerse con calma y claridad, y no expresarse demasiado emocionalmente, para que sea más eficaz.

6.2 Que nadie confunda el derecho a quejarse, hacer sugerencias y abrir debate con el derecho a tomar decisiones

Las personas no tienen que reportarse entre sí, y asignamos diferentes responsabilidades y poderes a cada persona de acuerdo con sus habilidades individuales. Las personas están empoderadas para facilitar sus objetivos y hacer coincidir sus habilidades.

Al mismo tiempo, las personas están sujetas a pruebas de estrés desde dos direcciones: sus superiores y sus subordinados. Los desafíos y verificaciones que alentamos no son para cuestionar cada una de sus decisiones, sino para mejorar gradualmente la calidad de su trabajo. El objetivo final del pensamiento independiente y el debate público es brindar a los tomadores de decisiones diferentes perspectivas, lo que no significa que el poder de decisión se transfiera a quienes lo dudan.

a. Sea consciente del panorama general cuando no esté de acuerdo con la decisión en sí y con la persona que toma la decisión. Evaluar las decisiones individuales en la luz más amplia posible. Por ejemplo, si la persona responsable que está siendo cuestionada tiene un panorama general y la decisión en cuestión es solo un pequeño detalle del panorama general, las conclusiones a las que se llegó deben debatirse y evaluarse en el panorama más amplio.

6.3 No haga la vista gorda ante los principales desacuerdos

La confrontación, que puede parecer fácil de evitar a corto plazo si no se resuelven las diferencias importantes, puede tener consecuencias muy dañinas a largo plazo. Todos los conflictos deben resolverse de manera práctica, no mediante compromisos superficiales, sino buscando conclusiones más importantes y precisas. En muchos casos, este proceso

debe estar abierto a todas las partes involucradas (y, en ocasiones, a toda la empresa) para garantizar la calidad de las decisiones y mantener una cultura de resolución abierta de los desacuerdos.

a) No se distraiga con asuntos triviales mientras se concentra en negociar asuntos importantes. Después de que casi todos los grupos llegaron a un consenso sobre los temas principales, discutieron sin cesar sobre algunos temas menores sin importancia e incluso se convirtieron en enemigos, ignorando por completo que deberían centrarse en los temas principales. Este fenómeno también se conoce como narcisismo de subsección. Una vez fui testigo de un conflicto irreparable en una familia muy unida sobre quién debería cortar el pavo en Acción de Gracias. Entonces, no te vuelvas narcisista con las subsecciones. Sepa que nadie ni nada es perfecto, y usted tiene la suerte de tener una buena relación. Al mirar un problema, debemos partir de la situación general.

b. No se deje atascar por el desacuerdo, ¡o llévelo a juicio o vote! Al participar en un debate abierto y decisivo, debería poder resolver la mayoría de los desacuerdos. Cuando no pueda resolverse, si el desacuerdo es de uno a uno, puede ser elevado a una persona de reconocida credibilidad para su adjudicación. En igualdad de condiciones, esta persona debe ser el líder en la parte superior de la línea de informes, como su jefe. Cuando un equipo no puede llegar a un acuerdo, la persona que preside la reunión debe realizar una votación ponderada por credibilidad.

6.4 Una vez que se toma una decisión, todos deben obedecer, aunque los individuos puedan tener opiniones diferentes

Un equipo de toma de decisiones, si alguien dentro continúa causando problemas porque la toma de decisiones no satisface sus necesidades, definitivamente sufrirá fallas en empresas, instituciones e incluso sistemas políticos y países, tales ejemplos abundan. No digo que la gente tenga que fingir que le gusta la decisión o dejar de revisar el problema. Lo que quiero decir con esto es que para ser efectivos, todos los equipos que trabajan colectivamente deben seguir las reglas para dar tiempo a que se resuelvan los desacuerdos y, al mismo tiempo, dejar en claro a las minorías disidentes que una vez que sus puntos de vista sean anulados, el se debe respetar la unidad de todo el equipo y primar sobre las preferencias personales.

El equipo es más importante que el individuo, y se deben evitar conductas que interrumpan el camino establecido.

a. Concéntrese en el panorama general. Debe tener una visión de nivel superior de sí mismo y de los demás en el sistema. En otras palabras, debe pensar fuera de la caja y ver su punto de vista como uno de muchos, utilizando un enfoque creativo basado en el mérito para todos los puntos de vista, no solo en sus propios gustos y aversiones. Considerar el panorama general significa no solo evaluar los puntos de vista de otras personas, sino también comprender cada situación, el estado propio y el de los demás en cada situación, lo que equivale a tratarse a sí mismo como un espectador objetivo que observa la situación general. Si puede hacer esto, podrá ver las cosas a través de los ojos de “cualquiera de ellos”, ponerlos en el lugar de otra persona y crear un mapa de ruta mental o principios sobre cómo lidiar con el problema.

Un obstáculo que casi todos nosotros encontramos inicialmente difícil de superar es ver las cosas a través de los ojos de otras personas. Así que desarrollé una herramienta llamada "entrenador" para ayudar (conecta la situación de una persona con un principio). Con capacitación, muchas personas aprenderán a operar, pero algunas personas simplemente no pueden dominarlo. Necesitas saber qué tipo de persona eres y las personas que te rodean. Si no puede hacerlo usted mismo, obtenga ayuda de otros. Muchas personas no pueden pasar por alto el problema desde un nivel superior y no saben quién puede hacerlo y quién no. Por lo tanto, debe eliminar de la empresa a aquellos que no pueden hacerlo, o elevar el umbral para el empleo, y mantenerse a usted y a la empresa alejados de las personas que no tienen esta capacidad.

Por cierto, puedes seguir debatiendo con alguien que no esté de acuerdo, siempre y cuando no discutas y destruyas el mérito creativo. Si continúa luchando contra la meritocracia de las ideas, salga de la empresa.

B. No permita que la meritocracia de las ideas se vuelva ilegal. En un entorno de meritocracia de ideas, sin duda habrá más desacuerdo que en la institución promedio, pero si se lleva a los extremos, el debate interminable y la quisquillosidad pueden reducir la eficacia de la meritocracia de ideas. En Bridgewater, he conocido personas, especialmente jóvenes, que cometen el error de pensar que son libres de discutir sobre cualquier cosa con cualquiera. Incluso he conocido a personas que se han manifestado en contra del mérito de las ideas, alegando que su derecho a oponerse proviene del principio. Malinterpretaron los principios que presenté y desdibujaron las líneas dentro de la agencia. Deben seguir las reglas del mecanismo, porque esto proporciona un camino para resolver las diferencias, pero no pueden amenazar el mecanismo.

C. No tolerar las tácticas de la mafia. La ponderación de la credibilidad se implementa en parte para eliminar la influencia de los factores emocionales en la toma de decisiones. Las personas que se reúnen y se emocionan buscarán controlar la situación y esto debe evitarse. Si bien todos tienen derecho a expresar su opinión, no tienen derecho a decidir quién tiene la razón.

6.5 Cuando la meritocracia de las ideas entra en conflicto con los intereses institucionales, el daño es inevitable

Es solo una posibilidad. Sabes, siempre creo que las cosas buenas darán buenos resultados, y lo más importante es hacer que la empresa funcione bien.

a) Declarar un "toque de queda" solo en circunstancias excepcionales o extremas, momento en el cual se puede ignorar la observancia de los principios. La existencia de todos estos principios es para el beneficio general del equipo, pero puede haber ocasiones en las que seguir los principios pueda amenazar los intereses del equipo. Por ejemplo, hemos tenido situaciones en las que se filtró a los medios información compartida públicamente dentro de Bridgewater. Todos los empleados de Bridgewater saben que nuestras debilidades y errores se han hecho públicos, lo que ha provocado que el mundo exterior distorsione y calumnie la imagen de Bridgewater. Por lo tanto, debemos reducir la transparencia de la empresa hasta que se resuelvan todos los problemas. No solo redujimos el nivel de transparencia, también llamé a la situación en ese momento un "toque de queda", lo que

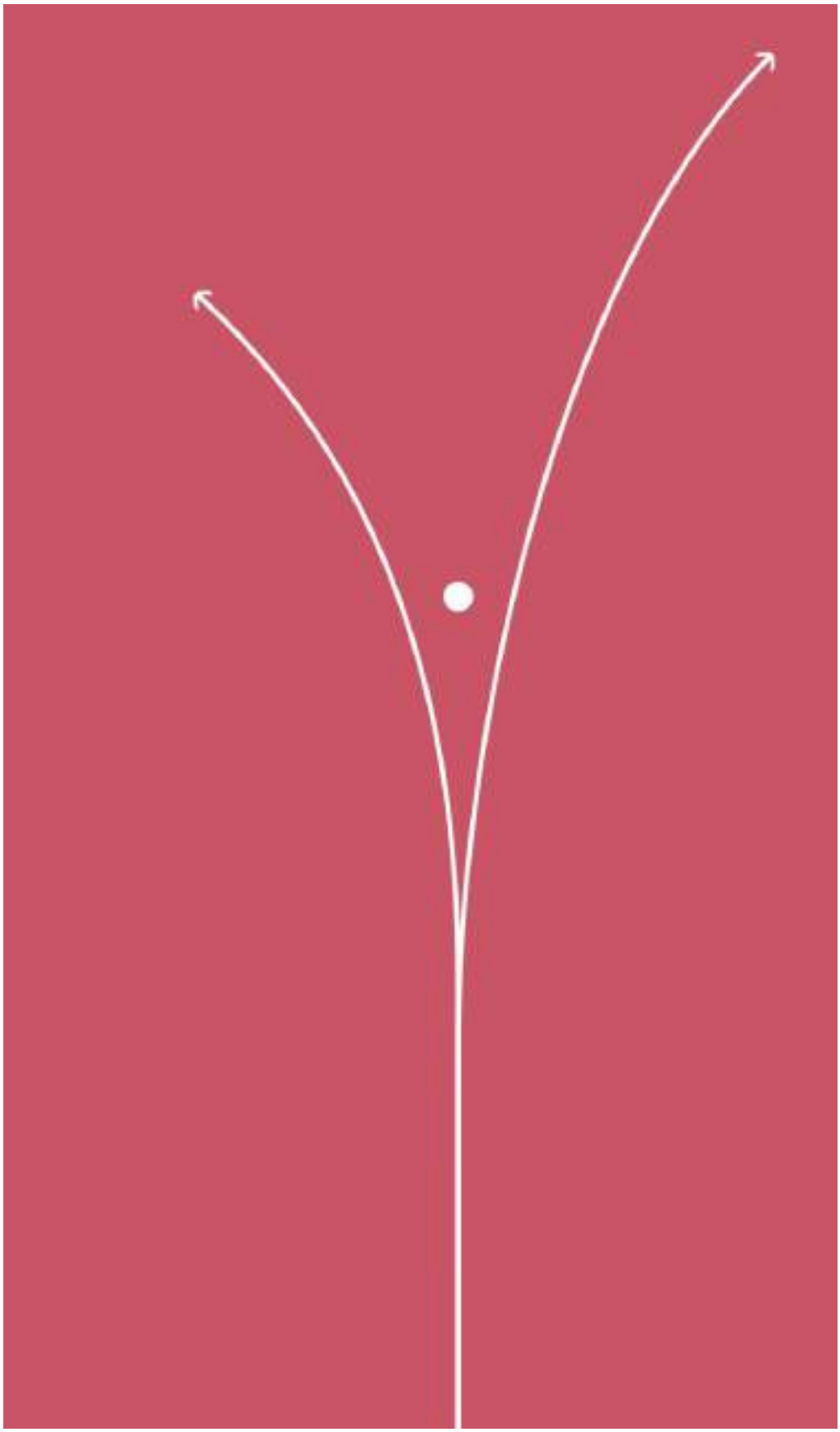
significa que solo fue una suspensión temporal de la transparencia total. De esa forma, todos saben que se trata de una situación límite y que incluso la práctica normal puede suspenderse temporalmente durante este período.

b) Tenga en cuenta que se puede sugerir que la idea de meritocracia puede ser abandonada temporalmente por el "bien institucional".

Si prevalece este tipo de pensamiento, se debilita la meritocracia de ideas. No dejes que esto suceda. Si todos respetan la meritocracia creativa, no habrá conflicto. Ciertamente sé esto basado en décadas de experiencia. Sin embargo, también sé que siempre habrá quienes pongan sus propios intereses por encima del mérito de la idea y amenacen el mecanismo. Luego trate a esas personas como enemigos del mecanismo y retírelos del equipo de la empresa.

6.6 Saber que las reglas se romperán si quienes tienen el poder de tomar decisiones no quieren actuar de acuerdo con los principios

Al final, quien tiene el poder tiene la última palabra. Esto es cierto para cualquier mecanismo. Por ejemplo, se ha demostrado una y otra vez que para que un sistema de gobierno funcione correctamente, las personas en el poder deben respetar los principios detrás del sistema más que sus propias ideas privadas. Cuando las personas tienen mucho poder para destruir el mecanismo y persiguen su propio interés en lugar de cómo mantener mejor el mecanismo, el mecanismo definitivamente colapsará. Por lo tanto, el poder de mantener los principios debe estar en manos de aquellos que están dispuestos a actuar según los principios en lugar de los intereses individuales (o de grupos pequeños), y debe ser racional y amable con todos para que la mayoría de la gente quiera actuar según los principios. , y defender este mecanismo .



Usa a la persona correcta...

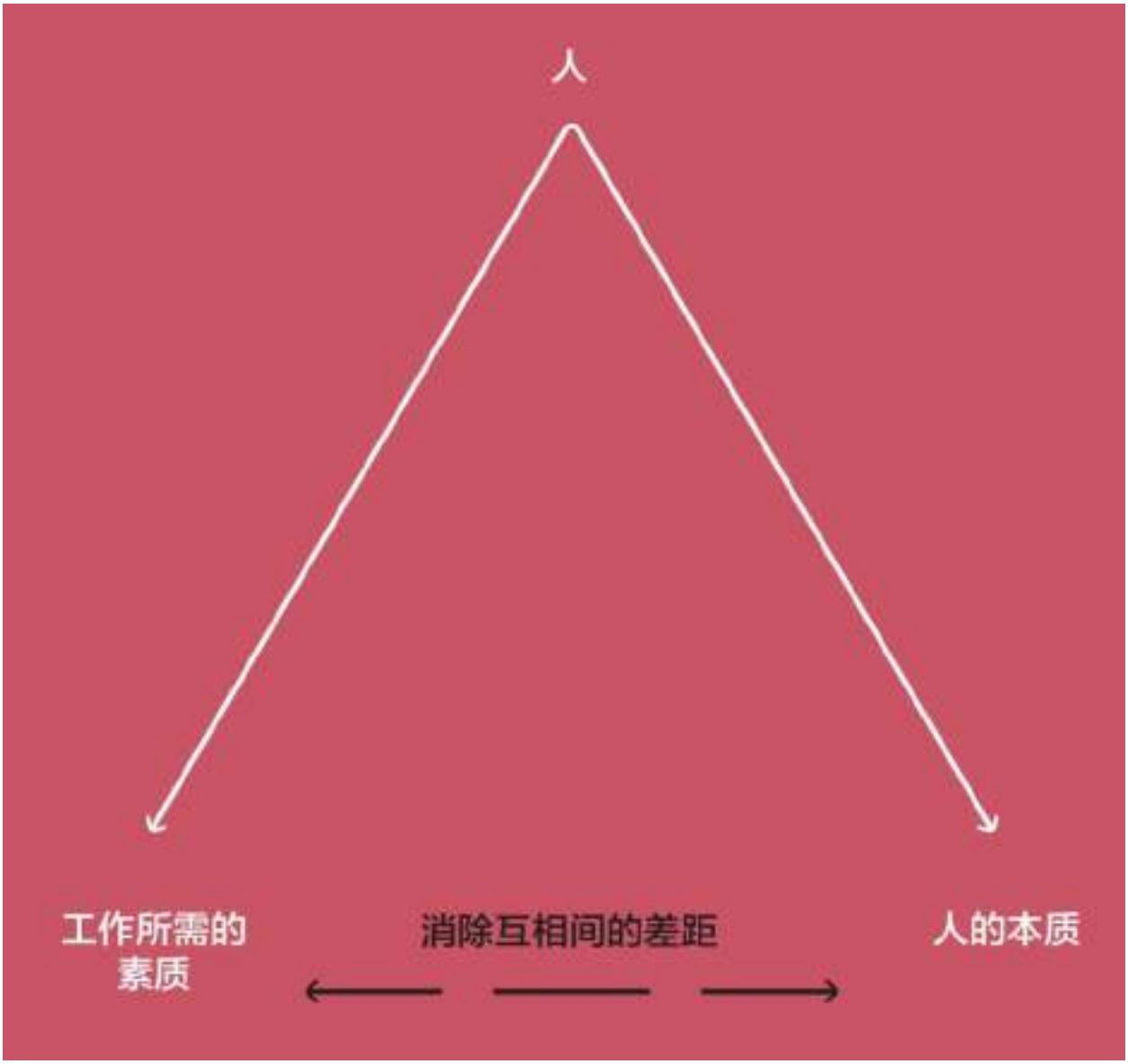
anterior hablamos de la cultura organizacional, pero más importante, de las personas, porque de las personas depende que la cultura mejore o empeore. La cultura y las personas son simbióticas: una cultura atrae a un tipo de personas y las personas, a su vez, fortalecen o desarrollan la cultura debido a sus valores y gustos y disgustos personales. Si elige y se alinea con las personas adecuadas con los valores correctos, se complementarán entre sí. Si usas a la persona equivocada, lo perderás todo.

La gente piensa que el secreto del éxito de Apple está en la presencia de Jobs, pero él dijo: "El secreto de mi éxito es que hacemos todo lo posible para reclutar a las élites más destacadas del mundo". siguiente artículo: es más importante que lo que haces Lo más importante es encontrar a la persona adecuada para hacer las cosas. Cualquier líder exitoso pensaría eso.

Sin embargo, la mayoría de las instituciones no se desempeñan bien en el reclutamiento. Desde el comienzo de la entrevista, elegirán personas que les gusten y que sean similares a ellos, sin prestar atención a la naturaleza de estas personas y si están calificadas para el puesto y la ocupación. Como dije en el Artículo 8, use a las personas adecuadas, porque el costo de usar a las personas equivocadas es enorme; si quiere usar a las personas adecuadas, necesita un proceso más científico para combinar con mayor precisión los valores, habilidades y destrezas de las personas con la Coincidencia cultural y trayectoria profesional de la organización. Usted y su candidato deben conocerse, informar al candidato sobre su organización, ser abierto y honesto con ellos y ser muy claro acerca de lo que esperan el uno del otro.

Pero incluso entonces, después de que ambos estén de acuerdo, no sabrá si tiene a la persona adecuada hasta que hayan trabajado juntos por un tiempo. Incluso si ya ingresó al trabajo, el enlace de "entrevista" no ha terminado, sino que se ha transferido a un procedimiento riguroso, que incluye capacitación, prueba, implementación y, lo que es más importante, búsqueda de consenso. Continuaré capacitando, probando, evaluando y Despliegue de personal" se detalla en.

Creo que el factor más importante en el éxito de una persona es una autoevaluación objetiva, incluida la conciencia de las propias deficiencias. En una organización sana, los empleados compiten con sus seres inferiores, no entre sí. Su objetivo es encontrar personas que entiendan esto y equiparlas con las herramientas y la información que les permitirán desempeñar sus funciones, en lugar de microgestionarlas. Si no son competentes después del entrenamiento, son despedidos; si son competentes, son promovidos.



7

Más importante que qué hacer es encontrar a la persona adecuada para hacerlo

Un error común que cometen las personas es centrarse en lo que se debe hacer y descuidar la cuestión más importante de a quién se le debe dar la responsabilidad de decidir qué hacer. Esto es poner el carro delante del caballo. Cuando tienes una buena idea de a quién vas a utilizar y sabes a quién vas a poner en el puesto, entonces puedes imaginar cómo funcionarán las cosas.

Recuerdo una vez en que uno de nuestros talentosos ejecutivos en ascenso elaboró un plan de transformación para pasar a ocupar otro puesto. En una de sus reuniones con el comité de dirección, trajo una plétora de diagramas de flujo y segregación de responsabilidades, detallando cada área de la que sería responsable, explicando cómo las automatizaría y

sistematizaría al máximo para que nada pudiera salir mal. Fue una exhibición impresionante, pero pronto quedó claro que no había respondido a la pregunta de quién lo reemplazaría y qué sucedería si las cosas o los planes cambiaran. ¿Quién supervisará las máquinas que construye, investigará lo que está mal con ellas y realizará mejoras continuas o decidirá cancelarlas? ¿Qué cualidades deben tener los demás para lograr los mismos resultados sobresalientes que él, es decir, qué tipo de personas necesitamos para igualar este importante trabajo? ¿Adónde vas para reclutar a esas personas?

En retrospectiva, este tipo de preguntas pueden parecer obvias, pero una y otra vez encuentro que la gente las ignora. No saber qué se necesita para hacer las cosas bien y quiénes son sus empleados es como tratar de operar una máquina pero no entender cómo funcionan juntas sus partes.

"Usa a alguien mejor que tú", realmente no entendía el significado de esta oración cuando era joven. Ahora, después de décadas de contratar, administrar y despedir personal, entiendo que para ser verdaderamente exitoso, necesito ser el director de orquesta de mi personal, muchos de los cuales, si no todos, tocan los instrumentos mejor que yo. un gran director, puedo encontrar un director mejor que yo y reclutarlo. Mi objetivo final es crear una máquina que funcione tan bien que simplemente me siente y la disfrute.

No se puede exagerar la importancia de seleccionar, capacitar, probar, evaluar y desplegar empleados.

Al final, lo que hay que hacer es simple:

1. Recuerda cuál es el objetivo.

2. Asigne la meta a alguien que pueda hacerlo (en el mejor de los casos), o dígale qué hacer para llegar allí (microgestión, menos).

3. Hágalos responsables.

4. Si después de entrenarlos y darles tiempo para aprender, no están preparados para el trabajo, despídalos.

7.1 Tu decisión más importante es elegir al responsable del trabajo

Si asigna metas a personas que son buenas para cumplirlas y les hace entender que son responsables de alcanzar las metas y completar las tareas, harán un gran trabajo.

Lo mismo vale para ti. Si usted, como planificador/gerente, simplemente no cree que usted, como empleado, está a la altura de la tarea, pero aún así lo hace usted mismo en lugar de ir a alguien con credibilidad para que lo guíe, no es confiable. Ya sabes, las personas con poco poder y gran responsabilidad están en todas partes, por lo que probablemente seas uno de ellos. Esta es la realidad, así que enfréntala, lidia con ella y esfuérzate por obtener buenos resultados.

a. La persona responsable más importante es la persona del más alto nivel responsable de establecer metas, planificar resultados y organizar la implementación. Lo que necesito es alguien que pueda ser único en un aspecto: a través de una buena planificación, empleando personas y desplegándose para lograr objetivos, estaré muy satisfecho con esto y todo saldrá bien. Estas son las personas más importantes que deben ser cuidadosamente seleccionadas y administradas. La alta dirección debe ser capaz de pensar a un alto nivel y

comprender la diferencia entre objetivos y tareas; de lo contrario, tendrá que hacer cosas que deberían hacer los subordinados. La capacidad de juzgar los objetivos es en gran parte innata, aunque la experiencia puede ayudar. Se puede probar, aunque nunca hay pruebas perfectas.

7.2 La persona que carga con la responsabilidad final debe ser la persona que carga con la responsabilidad por las consecuencias del comportamiento

Mientras pueda darse el lujo de fallar, usted es el responsable final. Por ejemplo, puede querer autorizar a un médico para que trate su enfermedad, es su responsabilidad elegir al médico adecuado, porque usted asumirá las consecuencias de su mal trato. O, si quieres construir una casa, ¿le dices a un arquitecto, "dime qué tipo de casa puedo construir", o simplemente le dices al arquitecto en qué tipo de casa quieres vivir? Esto es especialmente cierto cuando se trata de dinero. Si le entrega la gestión financiera a otra persona, por lo general no se preocupa tanto por su propio dinero y es menos probable que asuma la culpa y renuncie si no hace un buen trabajo. Solo aquellos que son los últimos responsables pueden hacerlo.

Al responsabilizar a alguien, asegúrese de que se lo merezca, bajo su propio riesgo. Por ejemplo, estructure acuerdos para que les vaya bien o mal en las áreas de las que son responsables en función de lo bien que lo haga. Esta es la base de una buena gestión.

a. Asegúrese de que todos tengan un supervisor. Incluso los dueños de negocios tienen jefes, los inversores que pagan para lograr sus objetivos. Si los propietarios se autofinancian, también necesitan mantener contentos a los clientes y empleados. Para garantizar que el costo sea aceptable y que se puedan lograr los objetivos, no pueden eludir su responsabilidad. Incluso si alguien está haciendo un trabajo único, alguien tiene que responsabilizarlo.

7.3 Recuerda que detrás de las cosas hay personas

La mayoría de las personas solo miran la apariencia y no quieren ver la causa. En la mayoría de los casos, esas causas son personas especiales con cualidades especiales y que trabajan de manera especial. Cambiar a estas personas cambia el curso de los acontecimientos, y si reemplazas a los creadores por no creadores, dejas de crear.

Las personas están dispuestas a personalizar las instituciones ("Apple es una empresa creativa") mientras despersonalizan erróneamente los resultados, lo que pasa por alto a las personas que están detrás del trabajo duro. Esto puede ser engañoso porque no es la empresa la que toma las decisiones, sino las personas.

Entonces, ¿quién diferencia los logros y la cultura de su institución? Piense en quiénes son y cómo trabajan juntos para crear la situación actual.

8

Utilice a las personas adecuadas, porque el costo de utilizar a las personas equivocadas es alto

¿Recuerdas cuando dije en "Comprender que las personas son muy diferentes" que la experiencia inicial de contratación de Bridgewater no tenía ningún objetivo? Al

principio, solo contratábamos a las personas que nos gustaban. Pero demasiados de ellos resultan ser incapaces de hacer el trabajo. Como nos gustaban y no estábamos dispuestos a dejarlos ir, fue de mal en peor. Así que comenzamos a reclutar como lo hacen la mayoría de las empresas, acortando la lista de preseleccionados mirando currículums, luego entrevistando y usando nuestra intuición para encontrar a los candidatos adecuados. Pero las preguntas que hacemos a los candidatos, a diferencia de las preguntas de prueba de personalidad construidas científicamente, probablemente no obtendrán respuestas sobre quiénes son realmente.

Esencialmente, lo que estábamos haciendo era buscar empleados basándonos en nuestras ideas preconcebidas. Los pensadores lineales entre nosotros tienden a contratar pensadores lineales, y los pensadores divergentes entre nosotros tienden a emplear pensadores divergentes. Todos asumimos que las personas que elegimos harán el trabajo y, como resultado, no podemos predecir exactamente quién tendrá éxito y quién fracasará en circunstancias muy inusuales. Al final, nuestro reclutamiento fue un desastre.

Gradualmente, hemos aprendido de nuestros errores y fallas, y podemos mejorar nuestros resultados de contratación de dos maneras: (1) ser claros y específicos sobre a quién queremos; (2) desarrollar una evaluación más granular de las capacidades de las personas, términos y manera. Este artículo detalla los principios que aprendimos de él. Si bien todavía cometemos muchos errores de contratación, al mejorar y seguir estos procesos continuamente, hemos reducido significativamente las posibilidades de cometerlos.

En un alto nivel, buscamos personas que puedan pensar por sí mismas, tener una mente abierta y actuar con decisión y, lo que es más importante, que tengan una búsqueda inquebrantable de la verdad y la excelencia para impulsar un rápido progreso institucional y personal. Dado que nos acercamos al trabajo no solo para ganarnos la vida, buscamos un empleado potencial que no sea solo un empleado, sino alguien con quien podamos compartir nuestra vida. Insistimos en que las personas con las que trabajamos sean consideradas y tengan un fuerte sentido de responsabilidad para hacer lo que es difícil y lo que es correcto. Estamos buscando personas que sean generosas y que tengan un gran respeto por la justicia. Lo más importante es que no son voluntariosos ni conscientes de sí mismos.

Ya sea que base su selección en estas características o no, la conclusión es comprender que la contratación es una apuesta de alto riesgo que requiere un cuidado extremo. Se necesita mucho tiempo, energía y recursos para reclutar y desarrollar nuevos empleados antes de determinar si realmente son lo suficientemente buenos para el trabajo. La capacitación y el reciclaje pueden llevar meses o incluso años y cuestan mucho dinero. Algunos de esos costos son intangibles, incluidos los golpes a la moral y grupos de personas incompetentes que se unen y reducen gradualmente los estándares de trabajo; algunos de los costos de las consecuencias adversas se pueden medir fácilmente en términos monetarios. Por lo tanto, una vez que esté listo para hacerle una oferta a alguien, eche un vistazo de última hora a los aspectos importantes que podrían fallar y qué más puede hacer para administrar mejor el riesgo y mejorar sus posibilidades de conseguir algo para la persona adecuada.

8.1 Deje que las personas adecuadas hagan las cosas correctas

Al crear una "máquina", habrá personas de acuerdo con el diseño, porque el tipo de personas que necesita está determinado por el diseño. Al diseñar, también debe pensar en las cualidades de una persona consciente. Es fútil asignar la responsabilidad a los que son incompetentes. Eso solo frustrará y enojará a todas las partes, lo que destruirá el ambiente de trabajo.

Para hacer coincidir a las personas con el diseño, primero se debe formular una tabla de especificaciones para formar un conjunto de estándares consistentes para que todos los usen en todo el proceso, desde el reclutamiento hasta la evaluación. La hoja de especificaciones de Bridgewater es de la misma naturaleza que las tarjetas de béisbol que hemos visto.

No asigne trabajos a las personas. Este movimiento casi siempre es incorrecto a largo plazo. No es raro que alguien a quien no quieres despedir tenga un desempeño deficiente, pero aun así estás tentado a buscarle otro trabajo. Los gerentes a menudo no son objetivos acerca de sus propias fortalezas y debilidades, colocándose en una posición inadecuada.

a. Considere los valores, habilidades y destrezas (en ese orden) de la persona que está buscando. Los valores son creencias profundas que impulsan el comportamiento y determinan cómo se llevan las personas. La gente luchará por los valores y luchará contra aquellos que tienen valores diferentes. La habilidad se refleja en la forma de pensar y de comportarse. Algunas personas aprenden muy bien, solucionan problemas rápidamente y otras tienen la capacidad de ver las cosas desde un nivel superior. Algunas personas prestan más atención a los detalles, mientras que otras son buenas para pensar de forma creativa, lógica o reflexiva. Las habilidades son herramientas que se pueden aprender, como poder hablar un idioma extranjero o escribir código de computadora. Si bien los valores y las habilidades no cambian mucho, la mayoría de las habilidades se pueden aprender en una cantidad de tiempo finita (por ejemplo, aprender a usar el software de manera competente) y su valor cambia a menudo (el lenguaje de programación más popular hoy en día puede volverse obsoleto en unos pocos). años).

Es importante saber qué cualidades integrales corresponden a qué puestos y, más específicamente, saber qué valores y habilidades deben poseer aquellas personas con las que se pueden establecer contactos exitosos. A la hora de seleccionar a las personas que van a tener una relación a largo plazo, los valores son los más importantes, seguidos de las habilidades, y las habilidades son las últimas en ser consideradas. Sin embargo, el error que comete la mayoría de las personas es que primero miran las habilidades y capacidades al seleccionar personas, pero ignoran los valores. El más importante de nuestros criterios para identificar a las personas son las tres "C" que mencioné: carácter, sentido común y creatividad.

Su organización es excelente si tiene una fuerza laboral con un sentido de trabajo en equipo, propósito y capacidad. Algunas personas valoran el sentido de propósito y el trabajo en equipo, mientras que otras no. En Bridgewater, nuestros principales valores compartidos son hacer un trabajo significativo, desarrollar relaciones significativas, ser extremadamente veraces y transparentes, estar abiertos a explorar realidades duras (incluido el reconocimiento de nuestras propias deficiencias) y Propiedad, la voluntad de

luchar por la excelencia y un voluntad de hacer lo difícil pero gratificante, por lo que estamos buscando personas que realmente quieran tenerlo todo.

b. Usar el pensamiento sistemático y métodos científicos para reclutar talentos. Los procedimientos de selección deben estructurarse sistemáticamente y basarse en pruebas fácticas. Debe tener una máquina de reclutamiento, objetivos claramente establecidos, poder comparar máquinas y candidatos (es decir, diseño y personas), ser productivo y mejorar continuamente.

En términos generales, los reclutadores de la agencia primero obtienen los currículos de los solicitantes de empleo, estos currículos son revisados por personas designadas de forma semialeatoria de acuerdo con criterios semialeatorios, y luego se trae a los solicitantes de empleo y las personas designadas de forma semialeatoria preguntan a estos solicitantes de empleo. preguntas semialeatorias y luego usan sus preferencias comunes para decidir a qué personas enviar avisos de empleo. Debe asegurarse de que cada paso del proceso anterior se realice de manera más sistemática y decidida. Por ejemplo, piensa detenidamente qué preguntas vas a hacer y luego, en función de las diferentes respuestas que den los candidatos, diferéncialas como tú quieras. También debe guardar esas respuestas para poder observar su comportamiento y rendimiento posteriores en comparación. Por supuesto, no estoy hablando de eliminar el elemento humano o el lado artístico del proceso de contratación: los valores personales y el trabajo en equipo son cruciales y difíciles de medir completamente en números, a veces un guiño y una expresión facial pueden decirlo. Sin embargo, si bien las interpretaciones subjetivas de las personas son importantes en estos asuntos, puede usar los datos y el método científico para ser más objetivo, por ejemplo, puede recopilar datos para rastrear y evaluar si esas interpretaciones subjetivas son precisas.

c. Nota: Empareje a las personas con las responsabilidades. Haga coincidir el diseño con las personas. Recuerde que su objetivo es poner a las personas adecuadas en el lugar adecuado. Comienza con la comprensión de las responsabilidades del puesto y las cualidades requeridas para determinar si alguien encaja bien. Si haces un buen trabajo en este aspecto, será fácil emparejar personas y trabajos.

D. Busque personas sobresalientes, no "así como así". Se contrata a demasiadas personas porque son "suficientes". Si estuviera buscando un plomero, probablemente usaría primero al plomero experimentado que entrevistó sin asegurarse de que tuviera las cualidades de un buen plomero. Aún así, la brecha entre un plomero promedio y un gran plomero es enorme. Al revisar el currículum de cualquier candidato, debe averiguar si se destaca en un área u otra. La evidencia más obvia es que todavía le está yendo bien en un grupo de muy buena gente. Si se resiste a contratar a alguien para un trabajo, no lo fuerce. Lo más probable es que se torturarán unos a otros.

e. No confíe en su influencia para ayudar a otros a encontrar trabajo. Es inaceptable usar su influencia personal para ayudar a alguien a encontrar trabajo porque hacerlo socava el mérito creativo. No es bueno para quienes buscan empleo, porque muestra que el trabajo no era algo por lo que trabajaron arduamente; no es bueno para los reclutadores, porque socava su autoridad; y no es bueno para usted, porque muestra que sacrificará los

estándares laborales para amigos. Esto es corrupción encubierta y absolutamente intolerable. En Bridgewater, lo máximo que puede hacer en este sentido es proporcionar algunas referencias de personas que conoce para mostrar su apoyo. Aunque Bridgewater es mi empresa, nunca me he desviado de esta política.

8.2 Recuerde que existen diferencias entre las personas, diferentes entendimientos y pensamientos hacen que diferentes personas sean adecuadas para diferentes trabajos

Algunas formas de pensar funcionan bien para usted en algunas situaciones pero no en otras, y es mejor ser consciente de su propio estilo de pensamiento y el de los demás y su mejor aplicación. Algunas cualidades son más adecuadas para algunos trabajos, por ejemplo, es posible que no contrate a alguien que sea particularmente introvertido como vendedor. Eso no quiere decir que los introvertidos no puedan hacer el trabajo, solo que es probable que las personas sociables estén más satisfechas con el rol y puedan hacerlo mejor.

Si no eres bueno en cierto tipo de pensamiento, eso no significa que estés excluido de ciertos trabajos. Sin embargo, esos trabajos requieren que trabajes con personas que son buenas en este tipo de pensamiento (en el mejor de los casos) o tienes que aprender a cambiar tu forma de pensar (lo cual es difícil o imposible).

Por otro lado, a veces veo personas que se llevan bien, especialmente en grupo, sin darse cuenta de estas diferencias. Discutieron entre ellos como ciegos que tocan a un elefante. Piénselo, si las personas tuvieran la mente lo suficientemente abierta como para darse cuenta de que nadie ve el panorama general. Tanto los que hablan solos como los que consideran los puntos de vista de otras personas necesitan adaptarse a sus diferencias. Estas diferencias son reales, por lo que pretender no verlas es una ilusión.

a. Comprender cómo realizar una evaluación de la personalidad y comprender el significado de los resultados. Una evaluación de la personalidad es una herramienta útil para obtener una impresión rápida de las habilidades, la presentación y el estilo de comportamiento de una persona. Suelen ser más objetivas y fiables que las entrevistas.

b. La gente tiende a elegir a personas que son similares a ellos, así que organice entrevistadores para asegurarse de que puedan encontrar a las personas que desea reclutar. Si está buscando un visionario, entreviste a un visionario; si está buscando una combinación de alta calidad, forme un equipo de entrevistadores que tenga todas esas cualidades. No contrate a personas en las que no confíe como entrevistadores (en otras palabras, asegúrese de que todos sean creíbles).

c) Elegir personas que objetivamente puedan conocerse a sí mismas. Cada uno tiene pros y contras. La clave del éxito es comprender los propios defectos y corregirlos con éxito. Las personas que no tienen esta habilidad fallarán repetidamente.

D. Recuerde que la gente generalmente no cambia mucho con los años. Esto es especialmente cierto para períodos de tiempo más cortos, como uno o dos años. Sin embargo, la mayoría de la gente da por sentado que si una persona hace algo mal, aprenderá de ello y cambiará. Esto es demasiado ingenuo. Lo mejor es suponer que no cambiarán a menos que haya pruebas lo suficientemente sólidas de que lo harán.

Ver para creer, la imaginación es ficción.

8.3 Trata a tu equipo como un director deportivo: nadie puede ganar solo, pero todos deben ganar

El trabajo en equipo debería ser como los deportes profesionales, con personas con diferentes habilidades jugando en diferentes posiciones. Los atletas en cada posición se desempeñan bien para asegurar el éxito de la misión, y los miembros que no lo hacen bien pueden tener que ser despedidos. Cuando los equipos operan con estándares tan altos y valores compartidos, se desarrollan interacciones interpersonales extraordinarias.

8.4 Prestar atención a la experiencia pasada de las personas

Antes de solicitar un puesto de trabajo, el carácter del candidato ya está formado, y han dejado sus huellas por todas partes desde la infancia. Puedes ver bien a cualquiera si haces tu tarea con anticipación. Debe comprender sus valores, habilidades y destrezas: ¿tienen un historial sólido en el campo que desea que utilicen? ¿Han hecho lo que usted quiere que hagan al menos tres veces? Si no, está tomando una pequeña apuesta de oportunidad, y debe tener una buena razón para hacerlo. Eso no significa que no te permitas a ti mismo o a otros probar cosas nuevas, lo que por supuesto deberías hacer, sino que debes tener cuidado y poner barreras. Dicho esto, busque a alguien con experiencia para asesorar a los inexpertos, incluido usted mismo (si también es inexperto).

a. Verifique la situación. No se limite a escuchar la información biográfica que proporciona un candidato: hable con personas creíbles que lo conozcan, busque evidencia documentada y pregunte a sus jefes, subordinados y colegas por sus evaluaciones anteriores. En la medida de lo posible, uno debe obtener una imagen clara y objetiva del camino que ha elegido para sí mismo y cómo se ha desarrollado a lo largo de ese camino. He visto a muchas personas que afirman tener éxito en otros lugares pero tienen un rendimiento inferior en Bridgewater. Un examen más detenido a menudo revela que no tienen tanto éxito como dicen o simplemente se atribuyen el mérito de los logros de otras personas.

b) El rendimiento académico no demuestra adecuadamente si la persona posee los valores y habilidades que desea.

En gran parte, debido a que el rendimiento académico es lo más fácil de medir y la capacidad para determinar el éxito en la escuela es la memoria y la velocidad a la que se puede recordar, el rendimiento académico es un excelente punto de referencia para estas cualidades. El desempeño académico también es una buena medida de la determinación de uno para tener éxito, y la voluntad y la capacidad de uno para apegarse a sus ambiciones. Pero cuando se trata de evaluar el conocimiento general, la visión, la creatividad o la capacidad de toma de decisiones de un candidato, el rendimiento académico tiene un valor limitado. Dado que estas cualidades son las que más importan, está mirando más allá de lo académico al determinar si un candidato las posee.

C. La capacidad de pensamiento conceptual fuerte es lo mejor, pero la rica experiencia y el desempeño sobresaliente también son importantes.

Los trabajos son diversos y requieren diferentes personas. A menudo soy parcial y busco el tipo emprendedor: inteligente, de mente abierta, competitivo, que pueda encontrar la mejor solución y, a menudo, me siento decepcionado. Por el contrario, a veces, encuentro

que se puede confiar completamente en los artesanos que han estudiado durante décadas en un determinado campo de especialización. Pienso en la Ley de Malcolm Gladwell, que se necesitan 10.000 horas en un campo para desarrollar experiencia y juzgar la capacidad de bateo de un jugador al observar los promedios de bateo. Una forma de ver cómo le va a un novato talentoso en comparación con una estrella establecida es mirarlos uno contra el otro.

D. Tenga cuidado con los idealistas poco realistas. Esos idealistas que solo hablan de cómo vivir en el mundo sin comprender el comportamiento real de las personas son dañinos e inútiles.

Como macroeconomista, hombre de negocios y filántropo global, veo esto con demasiada frecuencia en mi negocio. Creo que los idealistas poco realistas, incluso con buenas intenciones, son peligrosos y poco constructivos, y los idealistas pragmáticos hacen del mundo un lugar mejor. Para ser pragmático, uno debe ser realista primero: comprender cuáles son los intereses de las personas, cómo diseñar máquinas de alto rendimiento y usar métricas para realizar análisis de costo-beneficio. Sin estas herramientas cuantitativas, habría más desperdicio que beneficio, y con ellas, los beneficios continuarán.

e) No asuma que alguien que ha tenido éxito en otros lugares estará igualmente calificado para el trabajo que está solicitando.

No importa qué tan bueno sea para reclutar, algunas de las personas que reclute pueden no ser efectivas. Para comprender cómo trabaja la persona que está considerando, imagine cómo tendrá éxito. Saber lo que han hecho en el pasado solo te ayuda a entender quiénes son.

F. Asegúrese de seleccionar personas de buen carácter y habilidad. Las personas con mucha habilidad pero mal carácter son generalmente dañinas, porque su astucia es mala para las personas y, por supuesto, erosiona la cultura. En mi opinión, la mayoría de las organizaciones enfatizan demasiado la capacidad y subestiman el carácter porque la miopía pone demasiado énfasis en hacer las cosas. Al hacerlo, pierden el gran poder interpersonal que puede llevarlos a través de las tormentas a sus metas.

No me malinterpretes, no estoy diciendo que tengas que sacrificar la habilidad por el carácter. Las personas con buen carácter y habilidades débiles también pueden causar problemas. De manera similar, un trabajo que él o ella no puede hacer bien tiene dificultades para dejarlo porque es como dispararle a un perro leal que no puede pagarlo, pero él o ella tiene que irse. En última instancia, necesita personas de buen carácter y capacidad para trabajar con usted, razón por la cual es tan difícil encontrar buenas personas.

8.5 Encontrar a alguien no se trata solo de hacer un trabajo específico, sino también de estar dispuesto a compartir tu vida con ellos

Reiniciar es costoso y laborioso porque lleva tiempo que las personas se familiaricen entre sí y con las instituciones. Las personas con las que trabaja y la propia empresa evolucionarán en direcciones que no espera, así que contrate a personas con las que desee trabajar a largo plazo. Las buenas personas siempre serán útiles.

a. Elija personas que hagan muchas buenas preguntas. Las personas inteligentes siempre hacen las preguntas más reflexivas, no las respuestas a todo. Las buenas preguntas son un mejor indicador del éxito futuro que las buenas respuestas.
b. Informar a los solicitantes de empleo sobre el lado oscuro del trabajo. Deje que sus candidatos sepan la verdad, especialmente los malos. También hágales entender los principios de acción, incluyendo la parte más difícil. De esta manera, ponen a prueba su disposición a soportar desafíos reales.
c) Los colaboradores deben ser personas afines, pero también deben ser amigos críticos. Necesita personas que compartan su gusto y estilo, y que puedan discutir y desafiarse entre sí. Ya sea en la música, los deportes o los negocios, los mejores equipos hacen todas estas cosas al mismo tiempo.

8.6 Al considerar el salario, es necesario brindar estabilidad y hacer que las personas vean oportunidades

Pague a las personas lo suficiente para que no estén bajo estrés financiero, pero no tanto como para que estén gordas y felices. Necesita empoderar a sus empleados para que alcancen sus sueños. No quieres que la gente venga a trabajar solo para ganar mucho dinero y tener seguridad, quieres que ganen su riqueza a través del trabajo duro y creativo.
a) El salario se paga por persona, no por puesto de trabajo. Mire el desempeño de las personas con experiencia y antigüedad comparables en roles comparables, y agregue una pequeña asignación, bonificación u otro incentivo basado en eso para que estén motivados para desempeñarse bien. Nunca le paguen solo por el título.
b. La compensación debe estar ligada al menos aproximadamente a los resultados de la evaluación del desempeño. No puedes tener todas las métricas para formar una buena relación de trabajo, puedes construir muchas métricas. Vincular las revisiones de desempeño a la compensación lo ayudará a aclarar su contrato con los empleados, brindar buenos comentarios e influir en el comportamiento de manera constante.
C. El salario es más alto de lo normal. Ser generoso, o al menos un poco por encima del promedio, eleva nuestro trabajo y nuestras relaciones, y la mayoría de nosotros corresponde con el trabajo duro. Como resultado, ganamos algo más especial que el dinero, incluyendo el cuidado mutuo, el respeto y la responsabilidad.
D. Piense más en cómo hacer que el pastel sea más grande que en cómo cortar el pastel para que pueda obtener el trozo más grande. La mejor negociación con una persona es aquella en la que le digo: "Deberías tomar más", y ella dice: "No, debes tomar más". Tratarse así hará que la relación interpersonal sea cada vez mejor, el pastel se haga cada vez más grande y, a la larga, ambas partes se beneficiarán.

8.7 Recuerda mantener una gran sociedad, más importante que el dinero es la consideración y la generosidad

Un poco de dinero de los pobres puede ser más indulgente que una gran suma de dinero de los ricos. Algunas personas valoran la generosidad, otras valoran el dinero. Quieres rodearte de personas de la primera categoría y ser siempre amable con ellos.
Cuando no tengo nada, trato de ser lo más generoso posible con aquellos que aprecian mi generosidad más que un salario alto. Así que todos me siguieron. Nunca lo olvidé y estaba

decidido a hacerlos ricos cuando tuviera la oportunidad. A su vez, me mostraron su amabilidad cuando más la necesitaba. A todos se nos ha dado algo más precioso que el dinero, ya todos se nos ha dado dinero.

Recuerda que el único propósito del dinero es conseguir lo que quieres, así que averigua lo que valoras y ponlo por encima del dinero. ¿Cuánto vale una buena relación? Ninguna cantidad de dinero puede compararse con valiosos contactos humanos.

a) Sea magnánimo con los demás y exija lo mismo de los demás. Si no perdonas a las personas y los demás no te perdonan a ti, no formarás una relación de alta calidad.

8.8 Las personas excelentes no son fáciles de encontrar, así que piensa en cómo retenerlas

Asegúrese de seguir los consejos dados anteriormente, como construir relaciones significativas y mantener el consenso. Más importante aún, desea alentar a las personas a hablar. También es importante asegurarse de que su desarrollo personal va bien. El consejo de un mentor proactivo ayudará durante al menos un año.

Cuando llegas a conocer a una persona, sabes qué esperar de ella.

9Capacitar
, probar, evaluar y desplegar continuamente a los empleados

su personal como sus diseños crecerán a medida que avance la máquina. Cuando encamina su desarrollo personal, las recompensas llegarán más rápido. A medida que sus empleados mejoren, más podrán pensar por sí mismos, profundizar más y ayudarlo a mejorar sus máquinas. Cuanto más rápido mejoren, más rápido mejorarán sus resultados. Su papel en el avance personal de un empleado comienza con una evaluación sincera de sus fortalezas y debilidades, seguida de capacitación o transición para permitirles aprovechar sus fortalezas y debilidades.

En Bridgewater, los nuevos empleados a menudo se sienten intimidados por la franqueza y franqueza de este tipo de conversación, pero no es un ataque personal ni basado en la jerarquía, y nadie es inmune a este tipo de críticas. En general, el proceso fue difícil para la gerencia y su gente, pero hizo que la gente se sintiera más feliz y que Bridgewater tuviera más éxito a largo plazo. Recuerde, la mayoría de las personas son más felices cuando pueden mejorar, desarrollar su experiencia y mejorarse a sí mismas. Por lo tanto, reconocer las debilidades de sus empleados es tan valioso como reconocer sus fortalezas (para ellos y para usted).

Incluso cuando está presionando a otros para que se desarrollen, está evaluando constantemente si están haciendo un buen trabajo en su función. No es fácil ser objetivo, ya que generalmente tiene una buena relación con sus subordinados y puede ser reacio a evaluarlos precisamente cuando no se están desempeñando a la par. Del mismo modo, podría darle a un empleado que lo irritó de alguna manera una mala crítica que no se merecía. La selección de méritos de ideas debe ser objetiva. Muchas herramientas de gestión que hemos desarrollado tienen este propósito, brindándonos condiciones imparciales de los empleados, en lugar de solo considerar las evaluaciones de desempeño de los gerentes sobre ellos. Estos datos son críticos cuando los gerentes y los subordinados no están de acuerdo con una evaluación y otros deben intervenir para resolver la disputa.

Hace unos años, teníamos un empleado que quería ser el jefe de un departamento determinado. El jefe anterior de ese departamento se había ido, y el entonces director ejecutivo Greg necesitaba evaluar si el exdiputado tenía las habilidades para cubrir la vacante. El empleado pensó que podía, Greg y los demás pensaron que no podía. Pero esta decisión no es tan simple como que el CEO "haga una llamada telefónica", queremos tomar una decisión informada. Tenemos un sistema agregador de puntos que constantemente retroalimenta información, tenemos cientos de puntos de datos sobre la calidad de ese trabajo, incluido el razonamiento sintético, comprender lo que no sabe, administrar en el nivel adecuado. Entonces, ponemos todos los datos en la pantalla para una revisión exhaustiva. Luego le preguntamos al empleado, mirando la evidencia, qué haría si le pidieran que decidiera si debería ser contratado para ese puesto. Dio un paso atrás, aceptó la evidencia objetiva y acordó transferirse a otro puesto en Bridgewater que se adaptara mejor a sus habilidades.

Es fácil ayudar a las personas a adquirir habilidades, a menudo simplemente brindándoles la capacitación adecuada, y es difícil desarrollar la capacidad, pero es fundamental para poder asumir una mayor responsabilidad a largo plazo. Ni siquiera pienses en cambiar los valores de una persona. En toda relación llega un punto en el que tienes que decidir si la relación debe continuar, y esto es común tanto en la vida privada como en instituciones que tienen altos estándares. En Bridgewater, sabemos que nuestras raíces culturales no pueden verse comprometidas, por lo que si una persona no puede adaptarse durante un período de tiempo, debe irse.

Todo líder tiene que elegir uno de dos escenarios: (1) triunfar despidiendo a las buenas personas que no son lo suficientemente buenas, o (2) mantener a las buenas personas que no son lo suficientemente buenas y esperar el fracaso. De cualquier manera, su capacidad para tomar estas decisiones difíciles puede hacer o deshacer su éxito personal. En la cultura de Bridgewater, no tienes elección. Hay que elegir la excelencia, aunque en ese momento sea difícil, porque es mejor para todos.

9.1 Comprenda que usted y sus informes experimentarán un crecimiento personal

Nadie puede escapar de este proceso. Hacer que todo salga bien depende de la capacidad de las personas para hacer evaluaciones sinceras de las fortalezas y debilidades (las debilidades son más importantes). Lograr que los gerentes brinden retroalimentación a sus informes es difícil, y lograr que escuchen es igualmente difícil, pero a la larga hace que las personas estén más felices y la organización tenga más éxito.

a.Después de reconocer las fortalezas y debilidades, las personas crecerán rápidamente. Como resultado, las trayectorias profesionales no son las previstas originalmente. Crecer implica descubrir los gustos y aversiones de las personas, así como sus fortalezas y debilidades. Cuando las personas se colocan en puestos en los que es fácil tener éxito, es fácil crecer, pero también requiere mucho trabajo. La historia profesional de cada persona se desarrolla en función de lo que saben acerca de esa persona quienes los rodean.

Necesitan tener amplia libertad para aprender y pensar, y que se les enseñe a no cometer errores inaceptables. La retroalimentación que reciban debería ayudarlos a darse cuenta de si sus problemas pueden resolverse mediante más estudios o si son intrínsecamente inmutables. Normalmente, toma de 6 a 12 meses obtener una comprensión general de un nuevo empleado, y toma alrededor de 18 meses para que un nuevo empleado se integre a la empresa y se adapte a la cultura. Mientras tanto, debe haber pequeñas revisiones periódicas y varias revisiones importantes. Después de cada evaluación, asígneles nuevas tareas en función de sus gustos y disgustos, fortalezas y debilidades. En el proceso de estas interacciones, la experiencia acumulada de capacitación, evaluación y cambio de trabajo guiará a esta persona hacia puestos y responsabilidades más adecuados. En Bridgewater, generalmente es el proceso de desafío y recompensa lo que beneficia a la persona, ya que conduce a una mejor comprensión de uno mismo y a una mayor familiaridad con más posiciones. Cuando los resultados divergen, generalmente se debe a que las personas descubren que no pueden cumplir ningún rol en la empresa.

b) La formación guía el desarrollo personal. Los alumnos deben tener la mente abierta; el proceso requiere que no sean arrogantes, que descubran en qué son buenos, en qué no son buenos y decidan qué hacer al respecto. Los entrenadores también deben tener una mente abierta. Es mejor tener al menos dos capacitadores confiables que trabajen con los alumnos para que la validación cruzada produzca impresiones de los alumnos. Esta formación es una relación maestro-aprendiz. Esto requiere que el entrenador comparta la experiencia con el aprendiz, como un instructor de esquí con un estudiante de esquí. Este proceso hace que el crecimiento, el desarrollo y el avance sean más transparentes para los empleados, permitiéndoles comprender por qué están donde están y cómo pueden mejorar. Esto no solo acelerará su crecimiento personal, sino también el crecimiento institucional.

c) Enseñar a la gente a pescar, no a pescar, aunque eso signifique hacerles cometer errores. A veces tienes que quedarte al margen y dejar que la gente cometa errores (asegúrate de que no sean demasiado graves) para que puedan crecer. No es bueno si siempre le estás diciendo a la gente qué hacer. La microgestión suele ser una señal de incompetencia por parte de la persona a la que se dirige, y no es buena para usted como gerente. En lugar de microgestionar a sus empleados, capacite y pruebe más. Presente sus ideas a los empleados y vea cómo toman decisiones, pero no dicte sus decisiones. Su mejor apuesta es encontrar un consenso con ellos y examinar cómo y por qué hacen las cosas.

d) La experiencia formará un aprendizaje internalizado, que no puede ser reemplazado por el aprendizaje de libros. Hay una gran diferencia entre aprender de los libros y el aprendizaje práctico e interiorizado. Las habilidades quirúrgicas que aprenden los estudiantes de medicina en la escuela de medicina no son las mismas que aprenden los médicos que han realizado muchas cirugías. Las personas que son buenas para aprender de los libros tienden a buscar la memoria de lo que han aprendido y siguen las instrucciones para hacer el trabajo; las personas que aprenden internamente traducirán inconscientemente los pensamientos en acciones, al igual que caminar. Comprender estas diferencias es crucial.

9.2 Proporcionar retroalimentación continua

La mayor parte de la capacitación proviene de la práctica y de lograr un consenso sobre el desempeño laboral. La retroalimentación debe reflejar lo que contribuye al éxito y lo que no contribuye a la situación real, en lugar de tratar de equilibrar elogios y críticas. Recuerde que su responsabilidad es lograr sus objetivos y depende de usted hacer que su máquina funcione según lo diseñado. Para ello, los empleados a los que entrenas deben estar a la altura de las expectativas, y solo tú puedes ayudarlos a ver si lo están dando todo. A medida que sus fortalezas y debilidades se vuelven más claras, puede asignar responsabilidades de manera más apropiada en función de las habilidades para hacer que la máquina funcione mejor y que el individuo mejore más.

9.3 Evalúe a las personas con precisión, no sea un "buen tipo"

Nadie dijo que fuera fácil ser realista. A veces, especialmente con empleados nuevos que no están acostumbrados a hacerlo, las reseñas honestas pueden parecer un ataque personal. Mire a un nivel superior, abra sus horizontes y sugiera que la persona que está siendo evaluada también debe expandir sus horizontes.

a. Al final, ser preciso y ser amable es lo mismo. Aparentemente bien intencionado pero inexacto, es perjudicial para las personas y, a menudo, también para otras personas e instituciones.
b) Uso correcto de la alabanza y la crítica. Ayuda a aclarar si las deficiencias o los errores en la discusión representan la evaluación general del alumno. El otro día le contaba a un nuevo investigador el trabajo que estaba haciendo y la gran idea que tenía. Esta es una revisión inicial muy positiva. Unos días después, escuché que estaba hablando de algo que no estaba relacionado con el trabajo, así que le advertí sobre el daño a él mismo y al desarrollo de nuestra empresa si perdía su tiempo con demasiada frecuencia. Más tarde supe que pensó que estaba a punto de ser "despedido". Mi consejo para que se concentre en su trabajo no tiene nada que ver con mi opinión general sobre él. Si pudiera volver a sentarme y explicarlo mejor, mi evaluación habría sido correcta.
c. Considere la precisión, no las consecuencias. Con demasiada frecuencia, alguien es criticado y solo se detiene en las consecuencias, en lugar de pensar en si la crítica es correcta. Esto está mal. Como mostraré más adelante, confundir "qué" con "cómo" a menudo conduce a malas decisiones. Por lo tanto, proporcionar comentarios claros de que solo desea saber si la situación es real puede ayudarlos a entenderlo. Pensar qué hacer es otro asunto.
D. Hacer una evaluación precisa. Las personas son su recurso más importante y la autenticidad es la base de la excelencia. Por lo tanto, lleva mucho tiempo y trabajo realizar evaluaciones personales lo más granulares y precisas posible. Usted juzga el desempeño de las personas responsables no para ver si hacen las cosas a su manera, sino para asegurarse de que las hacen de la manera correcta. Francamente, escuche con mente abierta, considere los pensamientos de otros empleados confiables y honestos, y trate de llegar a un entendimiento compartido de lo que le sucedió al empleado y por qué. Recuerde no ser demasiado complaciente con su evaluación, puede cometer errores.
e) Aprende de tus fracasos tanto como aprendes de tus éxitos. Ser extremadamente buscador de la verdad no requiere que siempre veas a las personas negativamente. Dé un ejemplo de un gran trabajo y por qué funciona. Esto avanza y establece el estándar para aquellos en la fase de aprendizaje.
F. Lo que la mayoría de la gente ha hecho y lo que está haciendo no es tan importante como cree que es. Si le pidiera a todos en la organización que dijeran qué porcentaje contribuyeron al éxito de la organización, sumaría 300%. [1] Esta es la realidad, y muestra que debe asegurarse de que el crédito específico se destine a personas específicas. De lo contrario, no sabrá quién tiene la culpa y, lo que es peor, creerá falsamente que alguien se está atribuyendo el mérito de manera inapropiada.

9.4 El amor duro es tanto el más difícil de dar como el más importante (porque es muy impopular)

El mayor regalo que puedes dar es el poder de triunfar. Darle a la gente la oportunidad de esforzarse, no lo que ellos quieren, los hará más fuertes.
Los cumplidos son fáciles de decir, pero no animan a la gente. Señalar los errores y defectos de las personas (para que aprendan a crecer) es más difícil y menos popular, pero más

valioso a largo plazo. Aunque los nuevos empleados apreciarán sus acciones, al principio no lo entenderán. Para que sea efectivo, debe explicar clara y repetidamente la lógica y el cuidado que hay detrás.

a) Aunque a la mayoría de la gente le gusta escuchar cosas buenas, las críticas precisas son aún más raras. Como dice el viejo refrán, "Sin dolor, no hay ganancia". Los psicólogos han demostrado que las transformaciones personales más poderosas provienen del dolor de los errores que uno ya no quiere experimentar: "tocar fondo". Así que no dudes en darle a la gente este tipo de experiencia, o utilízala para aprender por ti mismo.

Si bien es importante elogiar a las personas por lo que hacen bien, es aún más importante señalar sus defectos para que puedan mejorar.

Resolver problemas lleva más tiempo que hacer cosas. Los problemas deben encontrarse, aclararse y resolverse, y las cosas que funcionan sin problemas no requieren mucha atención. En lugar de celebrar lo grandiosos que somos, debemos enfocarnos en lo que necesitamos mejorar para alcanzar la grandeza.

9.5 No escondas tus observaciones sobre las personas

Entrevístelos abierta y honestamente con el objetivo de descubrir cómo usted y sus empleados pueden ser quienes son para que encajen bien.

a) Juicio comprensivo a partir de detalles específicos. Por acumular, me refiero a convertir grandes cantidades de datos en una imagen precisa. Mucha gente no asocia a la otra persona con datos concretos a la hora de evaluar a los demás. Cuando tiene los detalles que tenemos en Bridgewater, como puntos, cintas de reuniones, etc., puede y debe ver patrones en los detalles de los datos. Incluso sin tales herramientas, otras herramientas como métricas, pruebas y contribuciones de otras personas pueden ayudarlo a formarse una imagen más completa de una persona y verificar lo que ha hecho.

B. Descubrir información útil de los puntos. Cada observación de una persona puede potencialmente brindarle información valiosa sobre su comportamiento. Como se mencionó anteriormente, llamo a estos puntos de observación. Un punto es un dato que corresponde a su inferencia sobre su significado, por ejemplo, sobre qué decisión podría haber tomado, dicho o pensado alguien. Estos razonamientos y juicios no suelen hacerse públicos, pero creo que si pudieran recogerse sistemáticamente serían, con el tiempo, de gran valor en la síntesis de impresiones sobre una persona.

C. No excave demasiado para un punto determinado. Recuerda: un punto es un punto, se suman para tener sentido. Piense en cada punto como un bate en el béisbol. Incluso los grandes bateadores a menudo se pierden. Sería una tontería llamar a un héroe una sola derrota. Es por eso que métricas como el porcentaje en base y el promedio de bateo existen al mismo tiempo.

En otras palabras, cualquier evento único puede tener muchas explicaciones diferentes, y son los patrones de comportamiento los que revelan las causas fundamentales. Para encontrar un patrón, la cantidad de observaciones requeridas depende en gran medida del tipo de consenso que forme después de cada observación. Una discusión de calidad sobre cómo y por qué alguien hace algo lo ayudará a obtener una imagen más completa.

d) Utilizar herramientas de evaluación como encuestas de desempeño, indicadores de desempeño y evaluaciones formales para registrar todo el desempeño de una persona. Sin datos, es difícil tener una conversación objetiva, imparcial y neutral sobre el rendimiento y el seguimiento del progreso. Esa es parte de la razón por la que creé Point Collector. También sugiero que se consideren otras formas de incorporar la rendición de cuentas en los indicadores. Por ejemplo, puede indicar si los empleados están trabajando en una lista de tareas y luego calcular el porcentaje de sus tareas completadas. Las métricas nos dicen si las cosas van según lo planeado, una forma objetiva de medirlas, lo que conduce a una mayor eficiencia.

9.6 Hacer que el proceso de aprendizaje sea abierto, creciente e iterativo

Articule, sea abierto y comparta su evaluación de los valores, capacidades y habilidades de una persona; escuche sus respuestas y las de los demás a sus descripciones; desarrolle planes de capacitación y evaluación; reevalúe sus conclusiones. Sigue haciéndolo. Después de meses de discusiones y pruebas de campo, tanto usted como sus informes tendrán una buena idea de cómo es. Con el tiempo, este enfoque conducirá a la posición correcta y al entrenamiento adecuado, o revelará que es hora de que la persona siga adelante.

a. Los indicadores de desempeño deben ser claros y justos. Para ayudarlo a construir una máquina de movimiento perpetuo, tiene un conjunto claro de reglas, un conjunto claro de métricas de rendimiento para rastrear cómo se comportan las personas de acuerdo con esas reglas, y puede comparar los resultados reales con los resultados previstos extrapolados de la fórmula de métricas de rendimiento. .

Cuanto más claras sean las reglas, menos discusiones habrá sobre si alguien está haciendo algo mal. Por ejemplo, hemos establecido reglas sobre cómo los empleados deben administrar las inversiones propias sin entrar en conflicto con la administración financiera del cliente. Debido a que estas reglas son claras y claras, si alguien las rompe, hay poco espacio para disputas.

Establecer métricas de rendimiento para que todos puedan ver el historial de los demás hará que las evaluaciones sean más objetivas e imparciales. La gente hace cosas que les dan puntos, no puntos. Por supuesto, dado que las cosas que la mayoría de la gente tiene que hacer tienen una importancia variable, esto debe medirse adecuadamente utilizando diferentes indicadores de rendimiento. Cuantos más datos recopile, más rápida y precisa será la retroalimentación. Esta es una de las razones por las que creé el recopilador de puntos (que proporciona una gran cantidad de comentarios instantáneos). Las personas a menudo hacen correcciones durante la reunión, aprovechando los comentarios que reciben en tiempo real durante la reunión.

Con los indicadores de rendimiento, puede vincularlos a algún tipo de algoritmo para obtener los resultados del cálculo. Pueden ser tan simples como que cada vez que haces X, puedes ganar Y cantidad de dinero (o puntos), o pueden ser más complicados (por ejemplo, después de ponderar las puntuaciones de los indicadores, combinados con varios algoritmos, para obtener estimaciones de bonificaciones). o puntos).

Este proceso nunca va a ser perfecto, pero funciona en su forma más cruda y con el tiempo mejorará. Incluso si hay fallas, los resultados del cálculo de la fórmula lo ayudarán a hacer

juicios y brindar una evaluación de desempeño y recomendaciones salariales más precisas. Con el tiempo, se convertirá en una máquina útil, mucho mejor que si la administrara usted mismo.

b) Alentar a los empleados a reflexionar objetivamente sobre su desempeño. Ser capaz de verse a sí mismo en un nivel superior es fundamental para el desarrollo personal y el logro de los objetivos, por lo que usted y su informe deben revisar juntos su desempeño. Para hacer esto bien, necesita mucha evidencia para formar una comprensión objetiva. Si es necesario, consiga a alguien más con quien ambos estén de acuerdo para tomar una decisión.

c) Tener una visión holística. Al evaluar a alguien, el objetivo es encontrar patrones y comprender la situación general. Nadie puede hacerlo todo (por ejemplo, si tiene mucho cuidado, no puede hacerlo rápido y viceversa). La evaluación en el avalúo debe ser específica, no sobre lo que debe ser una persona, sino sobre lo que es la verdad.

d) La evaluación del desempeño debe partir de casos específicos, conocer las reglas y explorar las evidencias con el evaluado para buscar consenso. Con retroalimentación constante, las evaluaciones generalmente se organizan y su propósito es reunir evidencia acumulada sobre el desempeño laboral de una persona. Si la retroalimentación continua se hace bien, se convertirá en una evaluación continua del contenido fragmentario integrado en el todo. Las evaluaciones no deben tener sorpresas, ya que debe tener una comprensión continua de qué tan bien está trabajando una persona. Si cree que no están haciendo un buen trabajo, debe explorar la causa raíz de su bajo rendimiento, presentar un caso y solucionarlo. Es difícil para las personas encontrar sus propias deficiencias. Necesitan que otros realicen investigaciones razonables sobre situaciones específicas (por supuesto, sin encontrar fallas deliberadamente), para descubrir su verdadera situación y si son competentes para el trabajo.

En algunos casos, no lleva mucho tiempo conocer a una persona, en otros, es mucho más difícil. Pero con el tiempo y mirando muchos ejemplos, puedes tener una idea del pasado de una persona (es decir, el nivel y la inclinación que ha alcanzado su trayectoria, en lugar de fluctuaciones ocasionales) para tener una idea de qué esperar de ellos. Si una persona tiene un desempeño deficiente en el trabajo, es un problema con el diseño del trabajo (tal vez la persona tiene demasiadas responsabilidades) o es un problema de aptitud/competencia. Si es por la falta de capacidad de una persona, es porque tiene un defecto de nacimiento que lo hace inadecuado para un trabajo (por ejemplo, es imposible que alguien de menos de 1,6 metros de altura juegue como un centro de baloncesto), o por un entrenamiento insuficiente. . Realice seriamente una evaluación del desempeño y continúe buscando el consenso, puede encontrar el problema. Asegúrese de medir con un estándar absoluto, no solo con el progreso. Lo más importante no es sólo el resultado, sino cómo cumplir con la responsabilidad. El objetivo de una evaluación es determinar si se puede confiar en una persona para hacer un trabajo en función de sus atributos. A partir de ahí puedes decidir qué hacer.

e. Dos de los mayores errores que puede cometer al evaluar a las personas son: confiar demasiado en sus propias evaluaciones y no llegar a un consenso. Si crees firmemente que

alguien tiene algún tipo de problema, es tu responsabilidad asegurarte de que es real y que la persona evaluada está de acuerdo. Por supuesto, hay situaciones en las que el consenso no es posible (por ejemplo, si cree que alguien es deshonesto e insiste en que no lo es), pero en una cultura de extrema búsqueda de la verdad y transparencia, tiene la responsabilidad de compartir su opinión. y permitir que otros expresen sus opiniones.

f) No se puede llegar a un consenso de evaluación de manera jerárquica. En la mayoría de las organizaciones, la evaluación tiene una sola dirección, es decir, el gerente evalúa a los administrados. El supervisado por lo general desaprueba la evaluación, especialmente si el resultado es peor que su propia evaluación, porque la mayoría de las personas piensan mejor de sí mismos. Los administrados también tienen opiniones sobre los gerentes, pero en la mayoría de las empresas no se atreven a hablar, por lo que surgirán malentendidos e insatisfacción. Esta mala conducta daña la utilidad de la empresa así como las relaciones personales. Por lo tanto, esto se puede evitar alcanzando un consenso de alta calidad.

Tus subordinados necesitan creer que no eres su enemigo y que tu propio objetivo es buscar la verdad. Tratas de ayudarlos, no de apoyar su autoengaño, su mentira persistente o su escape de la responsabilidad. Sea abierto y transparente, porque si alguien siente que ha sido tratado injustamente, el proceso no puede continuar. Como socios iguales, depende de ambos encontrar la verdad. Cuando todos participan por igual, nadie se siente menospreciado.

g. Conozca a su gente y déjelos conocerle a usted a través de conversaciones francas sobre los errores y sus causas fundamentales. Debe comunicar claramente los resultados de su evaluación a sus empleados y escuchar sus respuestas de manera imparcial para que puedan planificar juntos su formación y trayectoria profesional. Señalar y comunicar los defectos de los empleados es una de las cosas más difíciles que pueden hacer los gerentes. Sea comprensivo con la persona que recibe los comentarios, ya que no es fácil y conseguir que ambas partes se den cuenta de la situación real requiere buen carácter por ambas partes.

h) Velar por que los empleados hagan bien su trabajo sin supervisar todo al detalle. Solo necesita saber qué tipo de personas son y verificar su trabajo. Un muestreo rutinario de un subconjunto estadísticamente sólido de casos puede decirle cómo es una persona y qué puede esperar de ella. Elija cuáles de sus acciones son lo suficientemente importantes como para requerir una aprobación previa y cuáles se pueden decir más adelante. Asegúrese de que haya una auditoría, porque la gente tiende a holgazanear o puede hacer trampa cuando nadie está revisando.

I. El cambio es difícil. Cualquier cambio es duro. Pero para aprender, crecer y progresar, tienes que cambiar. Cuando enfrente el cambio, pregúntese: ¿Soy de mente abierta? ¿Todavía un poco terco? Enfréntate a la dificultad de frente, oblígate a descubrir de dónde viene y descubrirás que puedes aprender mucho.

j) Ayudar a las personas en los momentos difíciles descubriendo sus carencias. La mayoría de las veces, cuando las personas no están de acuerdo, las emociones se calientan, especialmente cuando se trata de los defectos de alguien. Comuníquese con calma, despacio y con razón. Para hacer las cosas bien, recuérdeles que su dolor es el del aprendizaje y el

crecimiento personal: saber la verdad los llevará a un mejor desempeño en el futuro. Considere dejarlos ir, hacer una introspección cuando estén más tranquilos y hacer un seguimiento con ellos en unos días.

En última instancia, hay dos cosas que debe hacer para ayudar a otra persona a tener éxito: primero, déjela ver su propio fracaso con la suficiente claridad para empujarla a cambiar; siempre confíe en los fuertes. Hacer uno y no el otro puede desmoralizar a las personas a las que intentas ayudar y darles energía al hacer ambas cosas, especialmente cuando lo prueban.

9.7 Saber cómo las personas hacen las cosas y juzgar si esa forma de hacer las cosas conducirá a buenos resultados es más importante que saber lo que hacen.

Saber quiénes son sus empleados es la mejor manera de predecir cómo serán responsables en el futuro. En Bridgewater, lo llamamos "Observe más su swing y menos su golpe". Debido a que los resultados buenos o malos pueden estar relacionados con las circunstancias y no con la forma en que las personas abordan un problema, es mejor observar tanto la lógica como el resultado final al evaluar el desempeño de los empleados. Examino con franqueza su forma de pensar y no los dejo escapar. Hacerlo me enseñó cómo evaluar la lógica de otras personas y cómo volverme más lógico. Si resulta que tanto los resultados como el pensamiento detrás de ellos son malos, y eso sucede varias veces, sé que no debo hacerlos pensar de esa manera nunca más.

Por ejemplo, si eres un jugador de póquer y has jugado mucho al póquer, ganarás y perderás, y en una noche determinada, es posible que te vayas con menos dinero en el bolsillo que alguien que no juega al póquer. a menudo, pero tiene suerte. Pero es un error juzgar el nivel de un jugador en base a un resultado. Desde una perspectiva a más largo plazo, qué tan bien juegan y cuáles son los resultados.

a) Si una persona no hace un buen trabajo, considere si es por falta de estudio o por falta de habilidad. El desempeño de los empleados debe ser considerado desde dos aspectos: el aprendizaje y la habilidad, como lo dice la figura de la página siguiente. Las debilidades causadas por la falta de experiencia o capacitación pueden compensarse, pero las deficiencias en la capacidad son muy difíciles de compensar. Es un error común que los gerentes no distingan entre estas dos causas, ya que los gerentes a menudo no quieren parecer desagradables o duros. Además, creen que evaluar a los empleados de esta manera provocará una reacción violenta. En este caso, es necesario mantener los pies en la tierra y enfrentar la realidad.

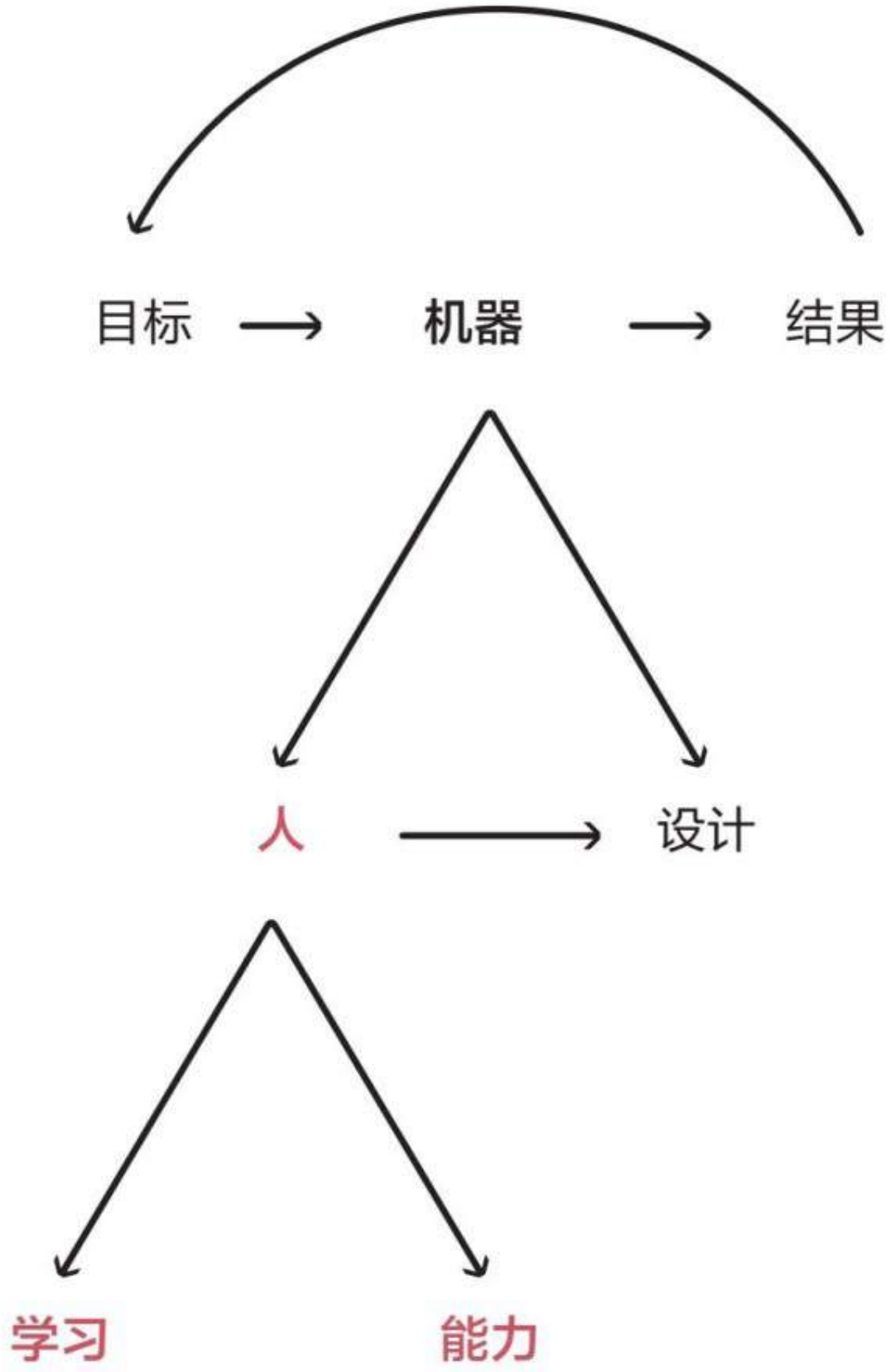
b. Un error común al capacitar y evaluar a un empleado de bajo rendimiento es observar solo las habilidades requeridas en lugar de evaluar sus capacidades. Las habilidades son comprobables, por lo que es fácil de juzgar. La habilidad, especialmente la del cerebro derecho, es difícil de evaluar. Cuando piense en por qué alguien tiene un bajo rendimiento, esté abierto a considerar si se debe a su insuficiencia.

9.8 Si realmente está de acuerdo con alguien acerca de sus debilidades, es posible que esas debilidades existan

Estás en la misma página, lo cual es una buena señal de que te estás volviendo realista y de lo bueno que es ir directo al grano. Esta es una de las razones importantes por las que el

evaluado debe ser un participante igualitario en el proceso de evaluación. Llegaron a un acuerdo, para hacer un registro formal. Esta información será un componente importante para el éxito futuro.

a) Al juzgar a los empleados, no es necesario llegar al estado de "sin duda". La comprensión no puede ser perfecta. Esforzarse por la perfección es una pérdida de tiempo y obstaculiza el progreso. Por el contrario, uno debe trabajar hacia una dirección en la que ambas partes estén de acuerdo y puedan comprender de manera aproximada y segura qué tipo de persona es una persona. Tómese el tiempo para profundizar su comprensión cuando sea necesario.


目标
机器
结果
人
设计
学习
能力

b. En menos de un año, puede saber quién es una persona y si es adecuada para el trabajo. Después de 6 a 12 meses de contacto cercano, muchas pruebas y búsqueda de consenso, puede obtener una idea general de las habilidades de una persona. Una evaluación más segura puede tomar 18 meses. Este cronograma obviamente depende de la posición, las partes, la frecuencia de comunicación con ellas y la profundidad del consenso que se busca.
c) Evaluaciones continuas durante la permanencia del empleado. A medida que conozca mejor a sus empleados, podrá capacitarlos y asesorarlos mejor. Lo que es más importante, podrá evaluar con mayor precisión sus valores y competencias fundamentales, asegurándose de que estos aspectos complementen los suyos. Sin embargo, no se detenga en la primera evaluación. Pregúntese constantemente si estaría dispuesto a contratarlos para el mismo puesto en función de lo que sabe. Si no, despídelos.
d) Evaluar a los empleados con el mismo rigor que a los candidatos. Hay un fenómeno que me confunde, el entrevistador no conoce muy bien a los candidatos, pero siempre los critica sin escrúpulos y con confianza, y no criticará a los empleados con deficiencias similares, aunque el entrevistador tenga más evidencia del desempeño de los empleados. Esto se debe a que ven problemático criticar a los colegas, pero menos criticar a los de afuera. Si cree que los hechos son lo mejor para todos, debe pensar que pensar está mal, por lo que es tan importante una evaluación franca y continua.

9.9 Capacite, proteja o despida a los empleados, no arregle

La capacitación mejora las habilidades de los empleados y los ayuda a crecer. La restauración es un intento de cambiar significativamente los valores y/o competencias de un empleado. Dado que los valores y las capacidades son difíciles de cambiar, la remediación suele ser poco práctica. Los empleados con valores inapropiados e incompetencia pueden causar daños graves a la organización y deben ser despedidos. Si se intenta la restauración, es mejor bajo la guía de un profesional durante un período prolongado de tiempo.
Si espera que sus empleados sean mucho mejores en el futuro cercano de lo que han sido en el pasado, probablemente esté cometiendo un gran error. Es probable que los hábitos de comportamiento de las personas continúen porque el comportamiento refleja quiénes son. Dado que las personas a menudo cambian lentamente, solo puede esperar un progreso lento (en el mejor de los casos). En su lugar, se debe reemplazar a las personas o se debe cambiar el diseño. Dado que es una mala idea cambiar el diseño para adaptarse a las deficiencias del personal, es mejor elegir el personal. A veces, los buenos empleados "pierden sus trabajos" (despedidos) porque no se convierten en personas responsables con la suficiente rapidez. Algunas personas pueden haberlo hecho bien en otras ocasiones, en cuyo caso la empresa debería transferirlas a un nuevo rol. Algunas personas no pueden hacerlo, así que tienen que irse.
a. No permita que los empleados se sienten en las comidas vegetarianas. Despedir gente o reasignar tareas no es gran cosa, dejar a alguien en un puesto inadecuado es peor. Retener a las personas equivocadas es muy costoso: el costo de un desempeño deficiente, el tiempo y el esfuerzo dedicados a capacitarlos, despedir a los empleados mayores (por ejemplo, con más de 5 años de servicio) es más costoso que despedir a un empleado con solo un año de

experiencia. Mayor dolor. . Retener a personas que no son aptas para el rol da miedo porque los hace vivir en una realidad falsa y frena su crecimiento personal. Tampoco es bueno para el equipo porque destruye el mérito de la idea y todos pagan por ello. No te dejes "secuestrar" por nadie, siempre hay alguien con la razón. Nunca rompas tus reglas, ni te equivoques.

b. Prepárate para “dispararle a alguien que amas”. Es muy difícil despedir a alguien que te importa. Cuando alguien con quien desarrollas una buena relación no se convierte en un excelente desempeño en su función, es difícil dejarlo ir porque no es fácil terminar una relación, pero desde el punto de vista de asegurarse de que la empresa siga siendo excelente a largo plazo, lo cual es necesario. Probablemente necesite el trabajo que están haciendo (incluso si no es excelente), y es difícil marcar la diferencia. Pero "contaminarán" el medio ambiente y dejarán caer la cadena cuando realmente los necesite.

Esta es una de esas cosas difíciles pero necesarias. Lo mejor que puede hacer es "amar a las personas que despidió", sea considerado y realmente ayúdelos.

c) Cuando alguien "no es apto para un puesto determinado", considere si hay una vacante que sea más adecuada para él o si necesita dejarlo salir de la empresa. Deje en claro que no son competentes para el trabajo debido a sus problemas de calidad. Sepa qué problemas existen y asegúrese de que no se transfieran a nuevos puestos. Además, si ve que no tienen potencial de crecimiento, no permita que tomen el asiento y se interpongan en el camino de otras personas.

Recuerda que estás eligiendo personas con las que compartir tu vida. Todos crecerán con el tiempo. En comparación con la sesión de entrevista inicial, los gerentes tienen una comprensión más profunda de las ventajas y desventajas de los nuevos empleados y si pueden integrarse en la cultura de la empresa. Por lo tanto, los gerentes pueden considerar que si los nuevos empleados no están calificados para el posición original, previa evaluación También se puede utilizar para otros trabajos.

Una vez que alguien es incompetente, es fundamental averiguar por qué era incompetente y asegurarse de que esas razones no afecten el nuevo puesto.

D. Tenga cuidado al transferir empleados incompetentes a nuevos puestos. Tenga en cuenta lo que dije "tómalo con cuidado". No dije "nunca", porque depende de la situación actual. Por un lado, desea ampliar la experiencia de los empleados en sus nuevos roles. No querrás despedir a una gran persona solo porque probó cosas nuevas y no tuvo éxito. Por otro lado, si llegas a conocer a muchas personas que se consideran incompetentes, básicamente te arrepentirás de tenerlas.

Hay tres razones para esto: (1) No debe darse por vencido, tal vez alguien más esté calificado para este puesto, y es mejor mantener a las personas que pueden mejorar que a las que no pueden; (2) Estas personas que se quedan continuarán hacer cosas en las que no son buenos, esto crea el riesgo de un verdadero desajuste de roles; (3) regresar a una posición en la que no pueden progresar, y esa persona se sentirá restringida e insatisfecha. Mantenerlos es a menudo una decisión a corto plazo, pero a la larga, puede ser un error. Esta decisión es difícil de tomar. Debe conocer bien a la persona y sopesar los costos cuidadosamente antes de tomar una decisión.

9.10 Cambiar la guardia es hacer el mejor uso de los talentos y beneficiar a todo el equipo

Los gerentes relevantes deben llegar a un consenso de que el nuevo puesto garantiza el mejor uso de los talentos, de lo contrario, debe ser decidido por el superior. Los gerentes que reclutan empleados deben asegurarse de que no afecten a la empresa. Está bien conversar informalmente con el empleado para ver si está interesado en el puesto, pero no debería haber mucha fanfarria hasta que se llegue a un consenso con la gerencia actual. El gerente actual debe decidir el momento del cambio de guardia después de comunicarse con las partes relevantes.

a) Antes de pasar a un nuevo puesto, deje que el empleado "cumpla con la responsabilidad". Deben mantenerse abiertas las oportunidades de cambios de trabajo, pero las operaciones normales no deben interrumpirse excepto en casos de emergencia (por ejemplo, alguien es particularmente apto para otro trabajo que debe cubrirse de inmediato). En una empresa donde las cosas cambian rápidamente y la gente puede hablar, hay un flujo natural y constante de oportunidades para que los empleados pasen a nuevos roles. Pero si demasiadas personas cambian de trabajo con frecuencia y no hacen su trabajo, lo que crea incoherencia, desorden e inestabilidad, no es bueno para los gerentes, la cultura o las personas que cambian de trabajo porque su capacidad para hacer las cosas no se evalúa lo suficiente. Sugeriría que se necesita un año completo en un puesto antes de considerar un nuevo puesto, aunque esto no es un requisito y este período de tiempo variará según el caso.

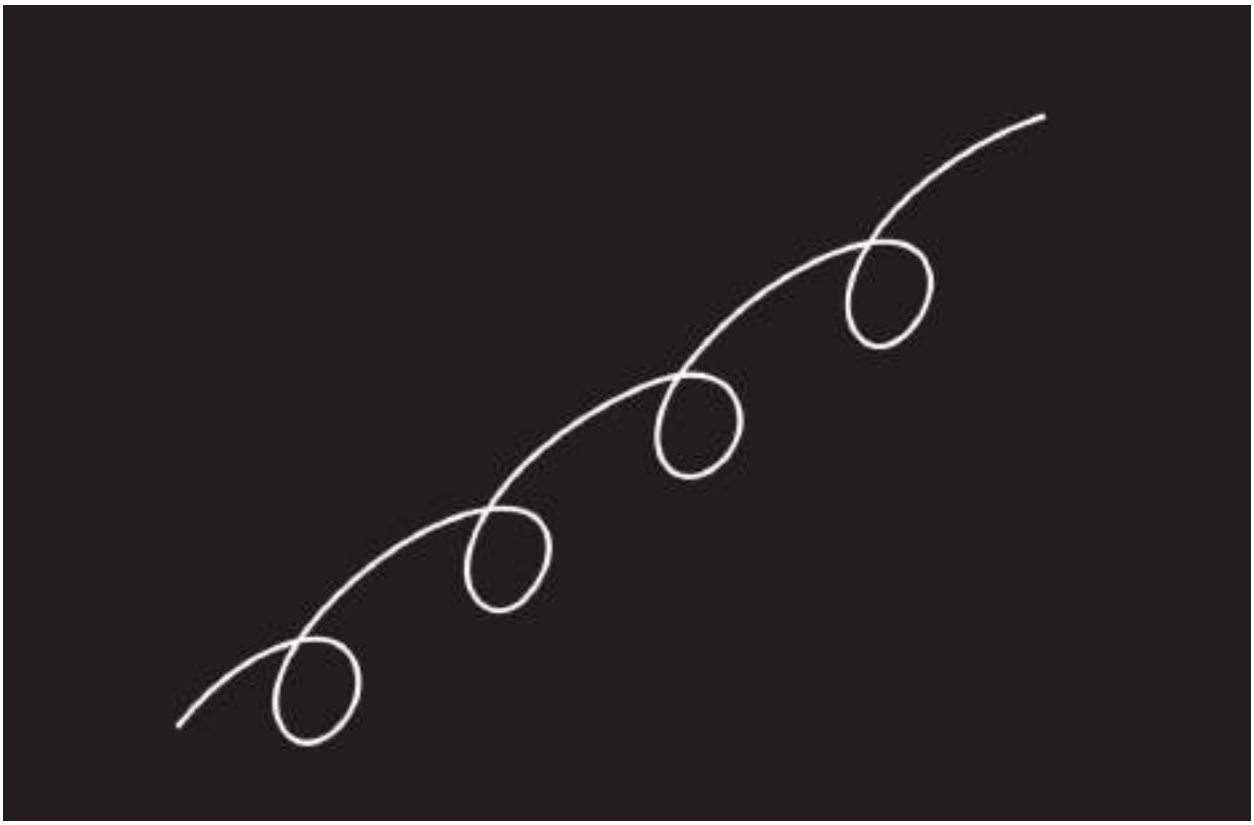
9.11 No bajes los estándares

En las relaciones de todo tipo, es posible que te encuentres con momentos en los que tengas que decidir si es necesario o no mantener tu amistad; esto es demasiado común en la vida privada, como lo es en cualquier institución con altos estándares. En Bridgewater, sabemos que los cimientos de nuestra cultura no pueden verse comprometidos. Por lo tanto, si una persona no puede cumplir con nuestros altos estándares de excelencia, extrema verdad, extrema transparencia, etc. dentro de un cierto período de tiempo, entonces debe irse.

[1] En Bridgewater, la cifra es del 301%.

El amor duro
es el más difícil de dar,
pero también el más importante.

Construya y evolucione sus máquinas...
Muchas personas se sienten abrumadas por tareas abrumadoras. Por el contrario, las personas exitosas pueden salirse de los asuntos triviales y pararse en un terreno elevado para observar la causa y el efecto de todo. Esta perspectiva de alto nivel les permite mirarse a sí mismos y a los demás objetivamente como una máquina, comprender quién y qué se puede hacer bien, quién y qué no se puede hacer bien, y cómo combinar personas para formar los mejores resultados de trabajo.
Ahora que comprende cómo lidiar con dos componentes críticos de su máquina, la cultura y las personas, paso ahora a los principios para administrar y mejorar la máquina.
En el siguiente elemento, expondré los principios generales del pensamiento de alto nivel que se aplican al observar organizaciones como máquinas. Esto no es solo un experimento mental, pensar como una máquina tiene aspectos prácticos importantes para ayudarlo a administrar equipos, diseñar responsabilidades y desarrollar flujos de trabajo.
En "Administrar como una máquina para lograr sus objetivos", utilizo este enfoque para discutir el diseño organizacional al más alto nivel.
Una vez que sepa cómo construir y operar su máquina, su próximo objetivo es cómo mejorarla. Usamos un proceso de cinco pasos para lograr: (1) establecer metas; (2) identificar problemas; (3) diagnosticar y descubrir las causas raíz de los problemas; (4) diseñar programas de mejora y resolver problemas; (5) completar tareas. Este es el proceso para cualquier institución, con diversos grados de éxito. El mundo de hoy está lleno de empresas que tienen una vida corta porque se han perdido sus buenas cualidades originales y el liderazgo no se ha adaptado adecuadamente a la nueva situación para hacer cambios en el personal y el diseño. También hay algunas empresas que pueden transformarse continuamente y seguir escalando a nuevas alturas.
Los siguientes elementos explican cómo funciona el proceso de cinco pasos en una organización y qué debe hacer para garantizar que funcione mejor. Para ser efectivo, debe observar su máquina como un ingeniero organizacional, comparar los resultados producidos con el objetivo y refinar continuamente la fuerza laboral y el diseño de la máquina para que el resultado sea cada vez más deseable. Lo más importante es que debe hacer que sus empleados estén bien. Si puede hacer esto bien determinará si tendrá éxito.
Los dos últimos tratan sobre cómo hacer que la meritocracia de ideas funcione tal como fue diseñada para funcionar en la gestión diaria y la toma de decisiones estratégicas. "Uso de herramientas y planificación para guiar su trabajo" describe la importancia de las herramientas sistemáticas para garantizar que la meritocracia de ideas funcione según lo previsto. En "Nunca ignore la gobernanza", quería mostrar que, dado que ya no estaba a cargo de las operaciones diarias de Bridgewater, inicialmente subestimé el papel de la gobernanza para garantizar el funcionamiento continuo y eficaz de la empresa. Principios importantes de la meritocracia creativa .



10

Gestiona como una máquina para conseguir tus objetivos

De cualquier manera, la perspectiva de nivel superior lo ayuda a diseñar objetivos y construir máquinas para alcanzarlos. A menudo comparo la producción real de Bridgewater con los resultados de producción esperados en mi cabeza y luego busco formas de mejorar, para garantizar el funcionamiento exitoso de la máquina de Bridgewater.

No tengo ningún consejo específico sobre qué objetivos debe establecer para su empresa. Solo estoy tratando de decir que los principios generales del establecimiento de metas cubiertos en la sección de principios de vida de este libro se aplican por igual a individuos y empresas. Pero quiero señalar que en el proceso de dirigir la empresa, usted y sus colegas deben saber claramente cómo derivar objetivos específicos de los objetivos y valores generales de su empresa, ahorrando costos, haciendo que los clientes estén más satisfechos y respondiendo a las necesidades. ofreciendo ayuda, etc.

No importa qué tan bien lo diseñe, algo siempre saldrá mal con su máquina. Usted mismo u otro técnico competente deberá detectar estos problemas y quitar la tapa de la máquina para diagnosticar la causa raíz. Usted y cualquier persona a cargo del diagnóstico deben comprender cada parte de la máquina (diseño y personas) y cómo funcionan juntos. Las personas son el factor más importante porque casi todo, incluido el diseño, se trata de personas. Si no puede ver la máquina desde una perspectiva superior y ver cuáles son

todas las partes y cómo funcionan juntas, no puede diagnosticar un problema y perder potencial.

En Bridgewater, el objetivo general de nuestras máquinas es generar rendimientos superiores para nuestros clientes, lo que se refleja, por supuesto, en su retorno de la inversión, pero también en nuestras interacciones entre nosotros y nuestros juicios compartidos sobre la economía global y el panorama del mercado. Este compromiso de generar rendimientos superiores es nuestro objetivo número uno en Bridgewater. Mantener este estándar ultra alto siempre ha sido un desafío para nosotros, especialmente a medida que aceleramos nuestro crecimiento y transformación. En las próximas entradas, revisaré el caso, cómo se deslizó nuestro servicio al cliente y cómo implementamos mejoras en nuestras máquinas a través de un proceso de cinco pasos.

Pero primero quiero compartir con ustedes los principios de alto nivel para construir y mejorar cualquier institución.

10.1 Una vista de alto nivel de su máquina y de usted mismo

El pensamiento de nivel superior no se refiere al pensamiento realizado por personas de un nivel superior, sino que se refiere a mirar las cosas desde arriba hacia abajo, como si te estuvieras mirando a ti mismo y al planeta entero desde el espacio exterior. Desde este punto de vista, verás las conexiones entre continentes, países y océanos. Al acercarte, puedes ver más detalles. Puedes ver tu país, tu ciudad, tu vecindario y, finalmente, el entorno que te rodea. Desde esta perspectiva macro, obtiene una visión mucho más profunda de las cosas que simplemente dando vueltas alrededor de su propia casa.

a. Compare continuamente los resultados con sus metas. Debe evaluar constantemente la máquina (humana y de diseño) mientras intenta lograr sus objetivos, porque todos los resultados reflejan la máquina en acción. Cada vez que encuentre un problema con una máquina, debe diagnosticar si se trata de un mal diseño o de una falla de las personas para hacer su trabajo.

El tamaño de la muestra importa. Cualquier problema puede ser un defecto único de algún tipo o puede representar el origen de un problema recurrente. Si ha visto suficientes preguntas, es fácil para usted saber cuál es cuál.

b.Un buen gerente es un ingeniero en una organización. Los grandes gerentes no son filósofos, animadores, emprendedores o artistas, son ingenieros. Tratan a la organización como una máquina y trabajan duro para mantenerla y mejorarla. Idearon diagramas de flujo que mostraban cómo funcionaría la máquina y cómo podría evaluarse el diseño. Desarrollaron herramientas cuantitativas para evaluar el rendimiento de piezas individuales de máquinas (y, lo que es más importante, personas) y máquinas completas. Están refinando constantemente el diseño y las personas para funcionar mejor.

No lo hicieron al azar, sino que llevaron a cabo la relación de causa y efecto de la operación de la máquina en sus corazones y sistemáticamente llevaron a cabo el mantenimiento y la mejora. Están muy preocupados por los empleados relacionados con esto, y no quieren que sus actitudes y expectativas hacia los empleados los hagan sentir infelices, lo que afectará la mejora continua de la máquina. La indiferencia hacia los empleados es mala tanto para el individuo como para el equipo al que pertenece el individuo.

Por supuesto, cuanto más alto esté en la agencia, más importante será su imaginación y creatividad, pero aún debe tener las habilidades de gestión/coordinación necesarias. Algunos jóvenes emprendedores parten de la imaginación y la creatividad, y mejoran sus capacidades de gestión con el desarrollo continuo de la empresa. También hay algunas personas que tienen habilidades de gestión al principio y poco a poco desarrollan la imaginación a medida que ascienden en sus posiciones. Al igual que los grandes músicos, todos los grandes gerentes son a la vez creativos y técnicos. Ningún gerente de ningún nivel tendrá éxito sin las habilidades de un ingeniero organizacional.

c) Desarrollar herramientas de evaluación cuantitativa. Las herramientas cuantitativas pueden explicar los resultados del funcionamiento de la máquina al proporcionar números y mostrar luces de alarma en el tablero. Son una forma objetiva de evaluar los efectos y, a menudo, tienen un buen efecto en la mejora de la productividad. Si su herramienta cuantitativa es lo suficientemente buena, puede hacer juicios precisos sobre el comportamiento y las consecuencias de las personas basándose únicamente en esa herramienta.

Al desarrollar herramientas cuantitativas, piense en las preguntas más importantes que necesita responder para comprender cómo van las cosas y qué datos suponer que revelarán las respuestas. No use los datos que ya tiene, y no blanquee los datos según sus necesidades, porque no obtendrá las respuestas que desea al hacer eso. Comience por hacer las preguntas más importantes que necesita respuesta e imagine una herramienta cuantitativa que le dará las respuestas.

Recuerde que cualquier herramienta cuantitativa puede arrojar conclusiones erróneas y necesita suficiente evidencia para encontrar patrones. Por supuesto, también se debe evaluar la precisión de la entrada de información en las herramientas cuantitativas. A partir del promedio de las calificaciones, puede medir la precisión, y aquellas calificaciones que otorgan un puntaje promedio alto pueden ser problemáticas. Obligar a las personas a clasificar el desempeño de sus colegas de mejor a peor también ayuda. La clasificación forzada y la clasificación por curva pertenecen básicamente a la misma categoría. Las herramientas cuantitativas que permiten la puntuación independiente entre departamentos y equipos son particularmente importantes.

D. Tenga cuidado de no gastar demasiada energía en ocuparse de varios asuntos y descuide su máquina. Si dedica energía a completar cada tarea, inevitablemente estará ocupado. Si puede concentrarse en construir y administrar máquinas, valdrá la pena constantemente.

e. No se distraiga con las emergencias. No importa qué tan bien desarrollado esté cualquier proyecto o plan, siempre surgirán problemas que parezcan urgentes y necesiten atención. Pero estos eventos inesperados pueden ser trampas, distrayéndote de pensar como una máquina, por lo que debes estar alerta y no dejarte atraer por otras cosas.

10.2 Los medios para cada problema sirven a dos fines...

...(1) lo acerca a la meta; (2) permite entrenar y probar máquinas (humanas y de diseño). El segundo propósito es más importante que el primero, porque es la clave para construir una empresa sólida que funcione bien en cada situación. Mucha gente se enfoca más en el primer propósito, lo cual es incorrecto.

a) Todo lo experimentado es un caso. Piense en qué tipo de caso es y qué principios se deben aplicar. Al hacer esto y ayudar a otros a hacer lo mismo, podrá averiguar qué hacer si este problema vuelve a ocurrir.
b) Si hay un problema, debe discutirse en dos niveles: (1) nivel de máquina (cómo se produce el resultado), (2) nivel de caso (cómo tratarlo). No se limite a tener una discusión caso por caso sobre cómo responder específicamente, porque eso es microgestión (usted está haciendo el trabajo que se supone que debe hacer su gente, y pensarán erróneamente que no es gran cosa). Tenga debates a nivel de máquina, averigüe cómo deberían ser las cosas correctas y explore por qué las cosas no se mueven en la dirección correcta. Si tiene prisa por determinar una estrategia de afrontamiento, debe decirle a su gente qué hacer, asegurándose de explicar lo que quiere hacer y por qué.
c) Al formular reglas, explique claramente los principios que las sustentan. Usted no quiere que sus empleados simplemente arruinen las reglas que usted crea. Las reglas deben establecer altos estándares éticos, hacer que los empleados se sientan responsables de cumplirlas estrictamente y, al mismo tiempo, mejorar las reglas en la práctica. Esto se logra a través de principios de trabajo sólidos que han sido probados a través de una discusión abierta.
D. Su política debe ser una extensión natural de sus principios. Los principios están en capas: algunos son vitales, otros son menos importantes, pero todos determinan sus políticas y sus decisiones personales están influenciadas por ellas. Es útil reflexionar un poco sobre las políticas para asegurarse de que sean coherentes entre sí, pero también para desentrañar los principios en los que se basan las políticas.
Cuando surgen preguntas que no son de política (p. ej., un empleado cuyo trabajo es viajar y viajar representa un riesgo potencial para la salud), no debe responderse de manera casual sin apelar a principios de nivel superior. Para los formuladores de políticas, la formulación de políticas debe ser como la formación de jurisprudencia en el sistema judicial: en el proceso de responder a casos específicos y explicar la aplicación de las leyes, debe elaborarse repetidamente y paso a paso.
Así es como hago las cosas. Cuando ocurre un caso, tengo que establecer principios para mis propios métodos de afrontamiento y llegar a un consenso con los demás para ver si todos están de acuerdo con estos principios, de lo contrario, los modificaré y mejoraré. Básicamente, así es como surgieron los principios y las políticas de Bridgewater.
e) Aunque los buenos principios y políticas casi siempre brindan una buena orientación, recuerde que hay excepciones a cada regla. Todos tienen derecho a formar sus propios juicios sobre las cosas y, de hecho, tienen la obligación de cuestionar los principios y las políticas si son inconsistentes con lo que creen que es el mejor enfoque, pero eso no significa que todos tengan derecho a juzgar los principios. y cambios de política. Los cambios a la política deben ser aprobados por los formuladores de políticas (o los responsables de los principios sólidos).
Si alguien desea buscar una excepción a una política importante de Bridgewater, debe redactar una nueva propuesta de política e informarla a la junta directiva.

Las excepciones deberían ser muy raras, porque una política con demasiadas excepciones no tendrá mucho efecto. El Comité de Gestión discutirá formalmente y rechazará, revisará moderadamente o adoptará.

10.3 Comprender la diferencia entre gestionar, microgestionar y no gestionar

Los grandes gerentes valoran la coordinación, no la práctica. Al igual que el director de la banda, no tocan un determinado instrumento, pero pueden ordenarle a toda la banda que toque maravillosos movimientos. Por el contrario, la microgestión es cuando entrega tareas a los subordinados en detalle, o incluso completa tareas para ellos; la falta de gestión es cuando los empleados trabajan solos sin su supervisión y participación. Para tener éxito, debe comprender estas distinciones y administrarlas en el nivel adecuado.

a) Los gerentes deben asegurarse de que sus áreas de responsabilidad funcionen de manera efectiva. Pueden hacer esto al: (1) administrar bien a los empleados (como se mencionó anteriormente); (2) "hundirse" para hacer un trabajo que no deberían hacer ellos mismos pero que sus subordinados no pueden hacer bien; Someterse a la alta gerencia. La primera opción es óptima; la segunda justifica hacer cambios en el personal y el diseño; la tercera es difícil, pero a veces necesaria.

b. Administrar a sus subordinados es como "esquiar juntos". Al igual que un instructor de esquí que instruye a los estudiantes en el esquí, debe tener un contacto cercano con los empleados y evaluar las fortalezas y debilidades de sus subordinados en el trabajo real. Realice los ajustes apropiados a través de prueba y error, y lentamente, podrá ver qué tareas pueden y no pueden completar de forma independiente.

c) Los esquiadores excelentes son mejores instructores de esquí que los novatos. La ponderación de la credibilidad también se aplica a la gestión. Cuanto mejor sea su historial, más valioso será como entrenador.

D. Debe delegar tareas específicas a los empleados. Si te limitas a los detalles, o tienes problemas de gestión o de formación, o tienes gente incompetente. La marca de un gran gerente es que no tiene que hacer nada por sí mismo. Los gerentes deberían verse empantanados en minucias como una mala señal.

Al mismo tiempo, es peligroso pensar en delegar en otros si siente que está demasiado lejos de la situación real y no comprende los asuntos importantes y no gestionados. Los buenos gerentes conocen la diferencia entre los dos. Reforzarán el reclutamiento, la capacitación y la supervisión para que los empleados puedan completar las tareas de manera independiente lo mejor posible.

10.4 Comprenda a sus empleados y sus motivaciones para su trabajo, porque las personas son su recurso más importante

Hacer una evaluación completa de los valores, capacidades y habilidades de cada individuo. Estas cualidades son los verdaderos motivadores del comportamiento de un hombre, y conocerlas en detalle le dirá lo que un hombre puede y no puede hacer bien, lo que debe evitar y cómo debe ser entrenado. Las evaluaciones de los empleados deben cambiar a medida que cambian los empleados.

Si no conoce a sus empleados, no sabe qué pedirles. Estás volando en la oscuridad, y si no obtienes los resultados que deseas, no puedes culpar a nadie más que a ti mismo.

a) Conozca siempre a quienes son importantes para usted y la empresa. Conozca a los empleados clave en detalle y anímelos a hablar sobre sus problemas. Estos son problemas que usted puede haber pasado por alto o que ellos pueden haber entendido mal. De todos modos, es crucial que estos problemas se saquen a la luz.
b. La confianza en los empleados debe provenir de la comprensión, no de conjeturas al azar. Los gerentes no pueden empoderar a personas que no conocen. Se necesita tiempo para conocer a las personas y decidir cuánto confiar en ellas. A veces, los gerentes no confían en la capacidad de los nuevos empleados para desempeñar sus funciones y los recién llegados se sienten ofendidos. Los nuevos empleados sentirán que esto es una negación de sus propias habilidades. De hecho, aunque los gerentes son más pragmáticos, piensan que no han tenido tiempo de conocer a los nuevos empleados, y las dos partes no han tenido contacto directo. , por lo que no pueden entender a los nuevos empleados.
c) Según el tamaño de su confianza para realizar diferentes niveles de investigación y comprensión. La gestión consiste básicamente en investigar cualquier cosa de la que sea responsable para detectar señales sospechosas. Con base en lo que sabe, usted decide qué tan profundamente debe comprender las cosas: para las personas y las cosas que parecen sospechosas, aprenda más; para las personas y las cosas en las que confía, puede ser simple. En Bridgewater, utilizamos una variedad de herramientas (registros de problemas, métricas cuantitativas, actualizaciones diarias, listas de verificación, etc.) para generar métricas objetivas. Los gerentes deben realizar evaluaciones frecuentes e inspecciones in situ.

10.5 Aclarar responsabilidades

Elimine las expectativas vagas y haga que cada persona sea consciente de que es su fracaso personal si no logra sus objetivos o no cumple con sus tareas. Las personas más importantes son aquellas que tienen la responsabilidad general de la misión, saben qué hacer y tienen la disciplina para hacerlo.
a) Recuerde quién es responsable de qué. Esto puede parecer obvio, pero siempre hay personas que no están a la altura de sus responsabilidades. Incluso la parte superior de una empresa a veces puede actuar como un niño aprendiendo a jugar fútbol, corriendo con la pelota, tratando de ayudar y olvidándose de su trabajo. Esto tiene un efecto perjudicial sobre el rendimiento en lugar de una mejora. Por lo tanto, asegúrese de que los empleados recuerden cómo trabaja todo el equipo y hagan bien su trabajo.
b. Prevenir la "dislocación de roles". La mala ubicación de los roles ocurre cuando se cambia un trabajo sin deliberación debido a circunstancias cambiantes o necesidades ad hoc. Los roles fuera de lugar a menudo conducen a asignar responsabilidades equivocadas a las personas equivocadas y a desdibujar la división del trabajo.

10.6 Profundizando en su máquina para ver qué puede esperar de ella

Siempre responsabilice a sus informes por su trabajo y asegúrese de que entiendan que esto revela problemas y errores, lo cual es bueno para ellos y para los demás. Esto se hace para que obtenga los resultados que desea, incluso para aquellos que están haciendo un buen trabajo (aunque se les puede dar relativamente más libertad).

La rendición de cuentas no es solo de arriba hacia abajo. Los subordinados siempre deben hacerte responsable, y puedes ser ascendido. En este punto, comprenderán que ellos, como usted, tienen la responsabilidad de encontrar una solución. Es mucho más fácil juzgar desde las gradas que pelear en la cancha. Poner a la gente en el campo y mostrarlos puede fortalecer a tu equipo.

a) Obtener un nivel adecuado de comprensión. Al administrar un campo, necesita saber lo suficiente sobre las personas, los procesos y los problemas que lo rodean para tomar decisiones informadas. Sin esta comprensión, serás crédulo con las historias y excusas que otros te cuenten.

B. No te mantengas demasiado lejos. Debe conocer muy bien a sus empleados, intercambiar comentarios con ellos regularmente y tener discusiones de alta calidad. Si bien no desea ser interrumpido por chismes, debe poder obtener información rápidamente de las personas adecuadas. El tiempo para hacer estas cosas debe incluirse en el diseño de su trabajo. De lo contrario, corre el riesgo de administrarlo mal. Las herramientas que construyo me permiten tener una ventana a lo que la gente está haciendo, cuáles son sus preferencias y hacer un seguimiento de los problemas.

C. Use la "actualización diaria" para comprender el comportamiento y el pensamiento de los miembros del equipo. Pido a mis subordinados que dediquen de 10 a 15 minutos todos los días a escribir brevemente sobre el trabajo del día, los problemas encontrados y los comentarios. Al leer estas notas de trabajo y hacer una validación cruzada (por ejemplo, ver cómo les está yendo a otros colaboradores), puedo evaluar cómo están colaborando, cuál es su estado de ánimo y a qué señales deben prestar atención.

D. Responsabilidad para comprender si surgirán problemas. Si el problema no es el que esperabas, puede ser porque te has distanciado de tus informes y proceso de trabajo, o no tienes suficiente conciencia de las diferentes consecuencias que tus informes y proceso pueden acarrear. Durante el desarrollo de una crisis, se debe mantener una estrecha comunicación para garantizar que no ocurran sorpresas.

e. El proceso de rendición de cuentas llega al siguiente nivel de sus informes directos. Necesita saber lo que informan directamente a sus subordinados y observar su comportamiento frente a sus subordinados, de lo contrario, no puede entender cómo sus subordinados manejan a sus subordinados.

f) Permitir que los subordinados de sus subordinados le informen en cualquier momento. Esta es una gran manera de aumentar su sentido de responsabilidad.

G. No asuma que las respuestas de los empleados son correctas. Las respuestas de los empleados pueden estar basadas en sus teorías defectuosas o inventadas de la nada, por lo que debe verificar de vez en cuando, especialmente si suena sospechoso. Algunos gerentes son reacios a hacer esto, sintiendo que hacerlo parece desconfiar de los empleados. Los gerentes deben entender que la confianza se logra a través de este proceso de investigación. Si los empleados entienden esto, pueden mejorar la precisión de sus opiniones cuando las expresan, y usted será cada vez más consciente de en quién puede confiar.

h) Aprenda a discernir. Siempre escucharás algo, que alguien tiene un problema con algo, o que no conviene seguir los principios. Por ejemplo, referirse a "nosotros" sin dar nombres puede implicar que alguien está evitando un error.

i.Hacer que el proceso de rendición de cuentas sea transparente, no privado. Esto ayuda a asegurar la calidad del proceso de rendición de cuentas (ya que otros pueden hacer sus propios juicios) y también refuerza una cultura de extrema veracidad y transparencia.

j. Bienvenido a rendir cuentas. Es importante dar la bienvenida a otros para que te hagan responsable, porque nadie puede verse a sí mismo objetivamente. Mantener la calma es crucial cuando te hacen responsable. Tu "yo inferior" emocional podría decir cosas como: "Tú, tipo raro, me da vergüenza que estés en mi contra". Tu "yo superior" piensa: "Es genial que seamos honestos de esta manera y el intercambio racional asegura que estoy haciendo lo correcto". Sométase a su "yo de nivel superior" y recuerde que la rendición de cuentas es una cuestión de rutina. No es fácil. Además de mantener su empresa en funcionamiento y mantener una buena relación entre usted y las personas que lo hacen responsable, ser capaz de responsabilizarse de esta manera mejorará su carácter y lo mantendrá tranquilo.

K. Las personas que tienen puntos de vista y formas de pensar completamente diferentes a menudo no se comunican bien entre sí. Imagina que estás tratando de describir el olor de las rosas a alguien que no tiene sentido del olfato. No importa cuán precisa sea su descripción, no tendrá ningún efecto. Lo mismo ocurre con las diferencias en el pensamiento. Son como puntos ciegos, y si tienes uno (y todos tenemos uno), es difícil ver lo que hay. Resolver estas diferencias requiere mucha paciencia y una mente abierta, así como interactuar con otras personas para formar una imagen completa.

l. Nunca te pierdas una pista sospechosa. Vale la pena encontrar todas las pistas sospechosas. Porque: (1) los pequeños problemas pueden ser síntomas de problemas potencialmente mayores; (2) resolver pequeños desacuerdos puede evitar otros más graves; por pequeño que sea el problema (de lo contrario se corre el riesgo de caer en la tolerancia a la mediocridad).

Priorizar su trabajo puede hacer que pase por alto problemas más pequeños a su alrededor. Hacer la vista gorda ante los pequeños problemas puede hacer que la gente piense que usted permite que existan los pequeños problemas. Piénselo si su habitación está llena de pequeños pedazos de basura que tiene que pisar para cruzar la habitación. De acuerdo, hay asuntos más importantes que tratar al otro lado de la habitación, pero recoger un pequeño pedazo de basura no lo detendrá. Al reforzar una cultura de excelencia, hay una segunda y una tercera onda. Si bien no es necesario que elimine cada pieza de basura, no debe pasar por alto el hecho de que las está atravesando, y no es difícil recoger una o dos piezas en el camino.

M. Hay muchas maneras de resolver problemas. Al evaluar cómo la persona responsable hace el trabajo, no se trata solo de si está haciendo lo que usted quiere que haga, sino de si lo está haciendo bien. No esperes que las personas que tienen éxito en un sentido tengan éxito en otro. Eso equivaldría a obligar a Babe Ruth a cambiar la forma en que golpea la pelota.

10.7 Piensa como el propietario de una empresa y pide a tus compañeros que hagan lo mismo

Es un hecho básico que si no te afectan las consecuencias de tus acciones, entonces no eres responsable de tus acciones. Si usted es un empleado y su jefe le paga para que vaya a trabajar para complacerlo, su pensamiento inevitablemente se verá guiado por esta relación causal. Si es gerente, asegúrese de diseñar incentivos y castigos que responsabilicen a los empleados por sus acciones, no solo por algunas. Esto requiere algunos arreglos sencillos, como hacerles sentir que están gastando su propio dinero y que no se deben descuidar las responsabilidades fuera del horario de oficina. Esta relación de propietario puede dar sus frutos si los empleados encuentran sus propios paquetes de ingresos directamente vinculados a la empresa.

a. No debe olvidar sus responsabilidades incluso cuando está de vacaciones. Pensar como dueño significa hacer bien su trabajo sin importar las circunstancias. Incluso cuando esté de vacaciones, es su responsabilidad asegurarse de no perder su trabajo. Antes de irte de vacaciones, puedes hacer una serie de arreglos y coordinaciones para asegurarte de que todo esté bajo control. No lleva mucho tiempo: una verificación remota del estado del trabajo en curso lleva una hora y no es necesario verificarla todos los días, por lo que generalmente puede realizar un seguimiento a su conveniencia.

b. Oblíguese a sí mismo ya sus empleados a hacer cosas difíciles. Es una ley de la naturaleza: para mantenerse fuerte, debe seguir haciendo ejercicio. Usted y su personal trabajan juntos como entrenadores de gimnasia y estudiantes para mantenerse saludables.

10.8 Reconocer y tratar los riesgos de las personas clave

Se debe organizar al menos un reemplazo para cada empleado clave. Identificar a los sucesores y capacitarlos para el desempeño de sus funciones.

10.9 No trates a todos por igual, pero trátalos razonablemente y diferenciándolos

A menudo se dice que tratar a las personas de manera diferente no es justo ni está justificado. Sin embargo, para tratar razonablemente a las personas, debe haber una diferencia, porque las personas y las circunstancias son diferentes. Si eres costurera, no cortas y coses la misma ropa para tus clientes.

Sin embargo, trate a los empleados de acuerdo con el mismo conjunto de reglas. Es por eso que trato de desarrollar los principios de Bridgewater, me aseguro de que tengan suficiente profundidad y tomo en cuenta las diferencias. Por ejemplo, si un empleado ha trabajado para Bridgewater durante muchos años, su trato será naturalmente diferente al de los demás. Del mismo modo, no creo que se tolere la deshonestidad, pero no trato a todos ni a todas las deshonestidades de la misma manera.

a. No se deje obligar fácilmente a ceder. A lo largo de los años, muchos empleados me han amenazado con renunciar, demandarme o avergonzarme en los medios, lo que sea. Algunas personas me han dicho que la manera más fácil es simplemente dejar que las cosas fluyan, pero creo que eso es miope. Dar marcha atrás no solo va en contra de sus valores, sino que envía una señal de que las reglas han cambiado e invita a tales incidentes en el futuro. Entonces, defender lo que crees que es correcto puede ser difícil a corto plazo, pero estoy

preparado para el desafío. Mi preocupación es hacer lo correcto, no lo que los demás piensen de mí.

b. Preocuparse por los empleados. No tiene sentido trabajar si no estás trabajando con personas que te importan y respetas. Estaré allí cuando alguien realmente me necesite, y si toda la organización y el equipo actúan de esa manera, será fuerte y valdrá la pena dar. El consuelo debe ofrecerse en privado cuando una persona está angustiada.

10.10 Los líderes excelentes generalmente no son tan simples como parecen en la superficie

Prefiero no usar la palabra "liderazgo" para describir lo que pienso y hago porque no creo que lo que la mayoría de la gente considera "liderazgo superior" funcione. Mucha gente piensa que un buen líder es muy fuerte, puede inspirar a otros a luchar, inspirar a otros a seguirse a sí mismos y enfatiza "seguir". Este líder típico suele considerar las dudas y las objeciones como amenazas, y prefiere que los empleados "hagan lo que dice el líder". En este caso, el líder tiene la obligación de tomar una decisión. Pero debido a que los líderes no saben todo ni son omniscientes como parecen, la gente siempre se despierta y se enoja. También es por eso que la gente ama a su líder carismático y anhela derrocarlo.

Esta relación tradicional entre "líder" y "seguidor" está lejos de lo que creo que es una relación efectiva, y maximizar la efectividad es lo que más necesita hacer un "líder". Es mucho más pragmático ser abierto acerca de sus incertidumbres, errores y debilidades que tratar de ocultarlos. Más importante aún, tener buenos retadores es mejor que tener buenos seguidores. Las discusiones y los desacuerdos racionales son pragmáticos porque pueden poner a prueba a los líderes para que se concentren en las cosas que han estado ignorando.

En mi opinión, una cosa que un líder no debe hacer es manipular. A veces, un líder manipulará las emociones de los empleados para que hagan cosas que normalmente no harían si lo entienden. En una meritocracia de ideas, estás tratando con gente inteligente y tienes que actuar de acuerdo con el pensamiento racional, no con el instinto y la emoción.

Los líderes más efectivos trabajan para (1) buscar abiertamente las mejores respuestas y (2) guiar a otros en su búsqueda. Esto da cuenta de la situación de aprender juntos y buscar el consenso. Un líder verdaderamente grande inevitablemente tendrá dudas sobre algunas cosas, pero siempre está listo para lidiar con esta incertidumbre a través de una exploración ilustrada. En igualdad de condiciones, un líder que se ve y se comporta más como un ninja habilidoso siempre ganará al poderoso héroe de una película de acción.

a. Tanto débil como fuerte. A veces, hacer preguntas a otros para formarse un juicio puede verse como un signo de debilidad e indecisión. Por supuesto que no. Hacer preguntas es una condición necesaria para actuar con cordura, y para ser fuerte y resolutivo.

Busque siempre el consejo de personas sabias y deje que alguien más fuerte que usted le dé instrucciones específicas, el propósito es lograr el mejor entendimiento y la mejor toma de decisiones de liderazgo. Mantén una mente abierta, y al mismo tiempo actúa con decisión, y busca un consenso básico con quienes te siguen Debes saber que a veces, no todos están de acuerdo contigo, e incluso la mayoría de las personas pueden no estar de acuerdo contigo.

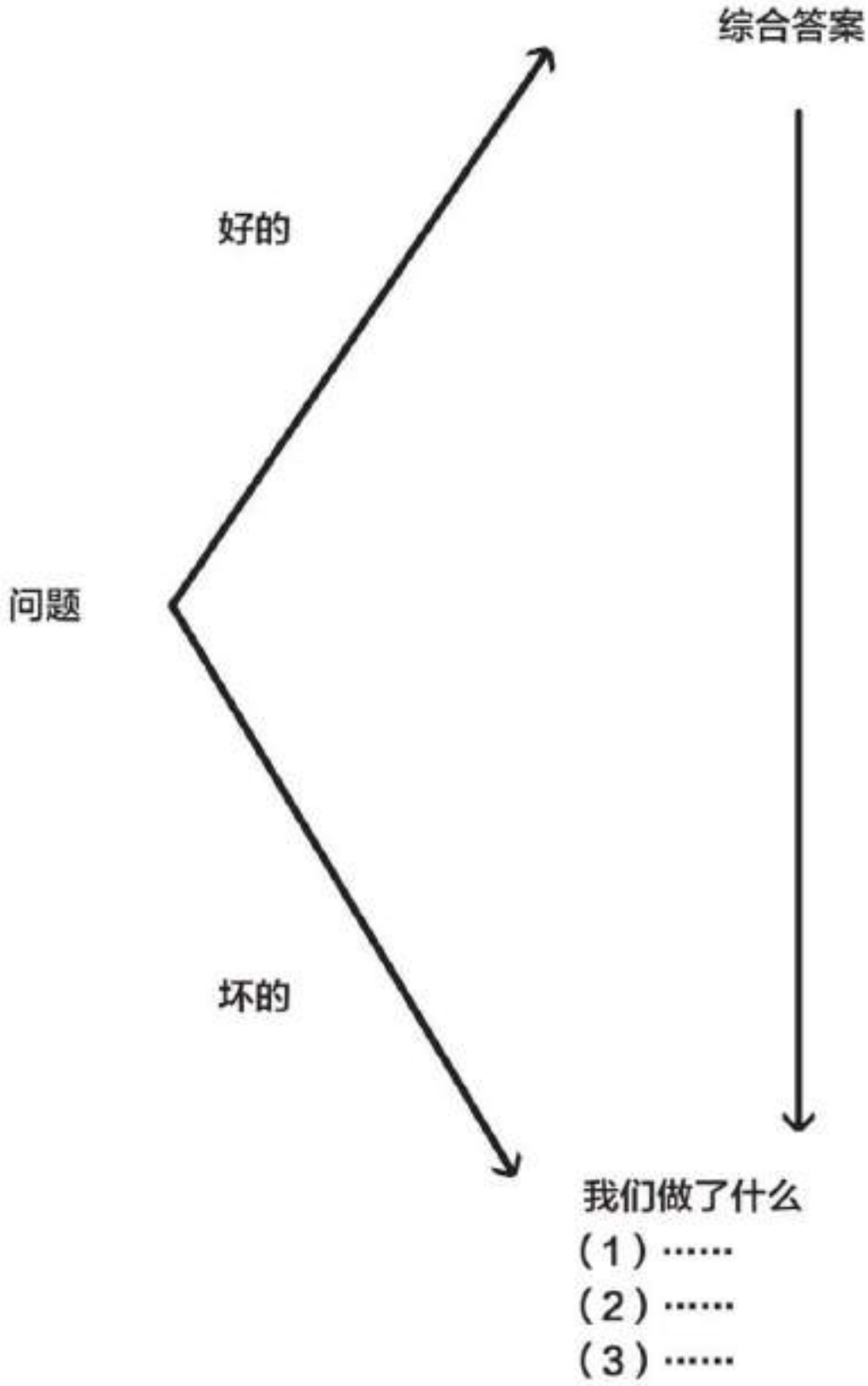
b) No se preocupe si sus empleados le agradan, no deje que le digan cómo hacer las cosas. Lo único de lo que tienes que preocuparte es de tomar la mejor decisión posible, porque hagas lo que hagas, mucha gente va a decir algo o muchas cosas van a estar mal. Es parte de la naturaleza humana querer que los demás crean en su punto de vista y enojarse si usted no lo hace, aunque ellos mismos no tengan motivos para creer que tienen razón. Entonces, si eres un buen líder, no deberías sorprenderte de que otros no estén de acuerdo contigo. Es importante que utilices la lógica y la objetividad al evaluar si tus decisiones son correctas o no.

Creer que tienes más perspicacia que la persona promedio no significa que seas ilógico o asertivo, siempre y cuando tengas la mente abierta apropiadamente. De hecho, es ilógico pensar que la persona promedio piensa más de lo que tú y las personas brillantes que te rodean piensan. Porque ha trabajado duro para llegar a los altos puestos en los que se encuentra, y usted y aquellos que son muy perspicaces tienen más información que la persona promedio. De lo contrario, usted y esa gente común no estarían en los trabajos que tienen ahora. En otras palabras, si no tienes una opinión más alta que la de la persona promedio, no puedes ser un líder; si tu opinión es más alta que la de ellos, entonces no te preocupes por lo que haces que sea impopular.

Entonces, ¿cómo trata a sus empleados? Tus opciones son ignorar su presencia (los enfurece y no te importa lo que piensen), actuar sin principios en sus términos (lo cual no es una buena idea) o alentarlos a traer sus diferencias a la mesa. Permita que todos entiendan los méritos relativos de sus puntos de vista a través de discusiones abiertas y razonadas. Permita que las diferencias se hagan públicas y esté dispuesto a participar en un debate de opinión, gane o pierda, siempre que gane la mejor opinión. Creo que la meritocracia de ideas no solo puede generar mejores conclusiones que otros mecanismos, sino que también permite que decisiones razonables pero impopulares ganen más aprobación.

c) No des órdenes para que los demás te obedezcan, trata de hacerte entender y comprender a los demás para llegar a un consenso. Si desea lograr que los demás obedezcan, ya sea por egocentrismo o porque cree que sería más beneficioso salirse con la suya, es posible que a la larga pague un alto precio. Cuando eres el único que piensa, los resultados no son necesariamente buenos.

Un gerente autocrático no tiene su propio equipo, lo que significa que sus subordinados no tienen sus propias opiniones. Esto no es bueno para todos a largo plazo. Si emite demasiadas órdenes, la gente puede quejarse y obedecer sus órdenes. Su mayor influencia sobre las personas inteligentes, y su mayor influencia sobre usted, proviene de continuar buscando un consenso sobre lo que es verdad y lo que es mejor hacer, para que ambos persigan el mismo objetivo.


综合答案
好的
问题
坏的
我们做了什么
（1）……
（2）……
（3）……

10.11 Asegúrese de que usted y su personal sean responsables, y dé la bienvenida a otros para que lo hagan responsable

Hacer que las personas rindan cuentas significa entenderlas completamente a ellas y a su situación, y evaluar si pueden y deben hacer las cosas de manera diferente, y estar de acuerdo con ellas; si no pueden cumplir con ciertos requisitos, entonces despedirlas. Por supuesto, esto no significa microgestionarlos o hacerlos necesariamente perfectos (es poco realista e injusto pedirle a un empleado particularmente ocupado que haga todo bien).

Pero responsabilizar a las personas puede generar resentimiento, y no es necesario que les diga qué hacer con todo. Discuta la lógica de hacer las cosas con ellos para que entiendan el valor de lo que está haciendo, pero no deje que sigan su propio camino.

a. Si ha acordado con alguien cómo hacer algo, asegúrese de que lo haga a menos que acepte cambiarlo. Las personas a menudo se inclinan inconscientemente a hacer lo que les gusta en lugar de lo que necesitan hacer. Si ignoran las prioridades, debe redirigirlos. Eso es parte de por qué es importante escuchar a los empleados con frecuencia sobre cómo van las cosas.

b) Distinguir entre dos casos diferentes de incumplimiento, uno donde el acuerdo no se cumplió y el segundo donde el acuerdo no se hizo en absoluto. Si no articula sus expectativas, no puede responsabilizar a sus subordinados por no cumplirlas. No asumas que algunas cosas se pueden entender aunque no se digan explícitamente, el sentido común no es tan común en la práctica, si hay un requisito específico, hay que decirlo. Si siempre se pierde la responsabilidad porque la normativa no es específica, hay que pensar si hay que modificar el diseño.

C. Evitar el fenómeno de hundimiento. Esto es cuando un gerente se ve obligado a hacer el trabajo de un subordinado sin darse cuenta de que es un problema. El fenómeno del hundimiento es similar a una mala ubicación de roles, ya que los gerentes se van a hacer un trabajo que debería pertenecer a otra persona. Si bien un cambio de rol puede estar justificado en una situación temporal para lograr un objetivo, también significa que una parte de la máquina no funciona correctamente y debe repararse. El fenómeno de hundimiento es que los gerentes a menudo no pueden ajustar sus responsabilidades y tienen que asumir responsabilidades en otros campos, pero de hecho, otros pueden hacer estas cosas muy bien. Cuando un gerente está más preocupado por hacer el trabajo que por operar la máquina, definitivamente está cometiendo un grave error.

d) Cuidado con las personas que confunden objetivos y tareas, porque si no, no puedes confiar en ellos y delegar responsabilidades. Las personas con objetivos claros suelen ver el panorama general. Una forma de probar esto es hacer una pregunta de alto nivel: "¿Cómo es el progreso en la meta XYZ?" Una buena respuesta es indicar primero la situación general sobre el progreso de XYZ como un todo y luego, si es necesario, describir la situación de cada tarea para apoyar el argumento. Las personas que solo ven la tarea pero no el objetivo solo pueden hablar sobre la finalización de la tarea.

e) Tenga cuidado con los "deberías" desenfocados y fútiles. El llamado "teóricamente debería" significa que las personas asumen subjetivamente que los demás o ellos mismos son capaces de hacer algo, pero en realidad no saben si son competentes (como "Sally

debería poder hacer XYZ"). Recuerde, si realmente quiere hacer algo, necesita encontrar personas responsables creíbles que tengan experiencia exitosa en campos relacionados para ejecutarlo.

De manera similar, cuando las personas discuten cómo resolver un problema, dirán de manera vaga y anónima "debemos hacer XYZ". Asegúrese de ser claro acerca de quiénes somos, ser nombrados, no solo un vago "nosotros", y darse cuenta de que es su responsabilidad determinar cuál es el trabajo específico.

No tiene sentido que personas que no son responsables se digan unos a otros: "Deberíamos..." Esas personas deberían señalar a los responsables lo que se debe hacer.

10.12 Comunicar claramente el plan y evaluar el progreso con indicadores cuantitativos claros

Los empleados deben conocer los planes y diseños del departamento. Cuando decida desviarse del curso establecido, comunique sus pensamientos y solicite aportes de las partes relevantes para que todos entiendan el nuevo curso. Esto permite que las personas acepten el plan o expresen escepticismo y sugieran cambios. También proporciona claridad sobre quién está haciendo y quién no. Las reuniones departamentales deben realizarse al menos trimestralmente para reafirmar metas, tareas y responsabilidades, o mensualmente.

a. Revisar la ejecución del plan antes de seguir adelante. Antes de proponer un nuevo plan y ponerlo en práctica, tómese un tiempo para reflexionar sobre el papel que han jugado las máquinas hasta ahora.

A veces, a los empleados les resulta difícil tener en cuenta el presente o hacer predicciones sobre el futuro. A veces se olvidan de quién y qué hizo que las cosas salieran bien o no. Pídeles a ellos o a ti mismo que hablen sobre cómo llegamos a la etapa actual. Puedes comparar los resultados, resaltar los elementos clave que están funcionando bien o mal y esbozar una imagen general y un objetivo. Identifique quién es responsable de qué objetivos y tareas específicos, y coordine para lograr el consenso. Ser capaz de vincular todos estos proyectos en diferentes niveles para que los empleados comprendan el plan general, den su opinión y, en última instancia, generen confianza.

10.13 Remitir los problemas a los superiores para su resolución cuando las funciones no se puedan realizar adecuadamente...

...haga que sus subordinados sean proactivos al hacer lo mismo. Sacar a relucir un problema significa decir que no cree que pueda manejar una situación y dejar que otra persona asuma la "responsabilidad". Las personas a las que envía sus preguntas, sus superiores, pueden decidir si lo asesoran en su trabajo, o si les permiten hacerse cargo de su trabajo, o si alguien más lo hace, o algo más.

Es muy importante señalar que llevar el tema a los superiores no es un fracaso, sino una responsabilidad. Todos los responsables se enfrentarán finalmente a la prueba de que no saben si podrán con ella. Es necesario plantear las propias preocupaciones para que el jefe sepa dónde están los riesgos, para que el jefe y el encargado del superior lleguen a un consenso sobre el siguiente paso de trabajo. Si no puedes controlarlo y no someter la responsabilidad a tus superiores, ese es el mayor fracaso. Asegúrese de dar a los empleados la iniciativa y pídales que hablen cuando no se cumplan las expectativas o los plazos. Este

tipo de comunicación es muy importante y nos ayuda a llegar a un consenso sobre cómo resolver problemas específicos y quién buscar para tomar el relevo.

11
Detectar problemas, no tolerar problemas

En el camino de la consecución de objetivos, es inevitable encontrarse con problemas. Para tener éxito, debe detectar los problemas pero no tolerarlos. Los problemas son como las brasas que se agregan al motor de una locomotora y, al quemarlas, crear e implementar soluciones, nos impulsan hacia adelante. Cada problema que encuentre es una oportunidad para mejorar su máquina. Encontrar problemas y no tolerarlos es lo más importante y lo que menos gusta.

Encontrar problemas es difícil para muchas personas. La mayoría de la gente prefiere cantar las alabanzas de las cosas que van bien y mantener los problemas bajo la alfombra. Esa gente es muy retrógrada y nada perjudica más a una institución que eso. No detenga el progreso debido a los elogios momentáneos, pero alégrese de encontrar un progreso insatisfactorio. Si bien esos problemas difíciles pueden ponerlo tenso, evitarlos (ni hacerles frente) lo pondrá más tenso.

Este nerviosismo de preocuparse de que las cosas no salgan bien puede ser muy gratificante. Por eso nos motiva desarrollar sistemas y métricas para monitorear los resultados de las máquinas, y motivar a quienes manejan bien y ejecutan pruebas de sistemas con frecuencia para encontrar todo tipo de problemas en las máquinas. Tener tales preocupaciones con frecuencia y fortalecer los controles cruzados es fundamental para hacer un buen trabajo de control de calidad. Asegúrese de eliminar los pequeños problemas, porque si se les permite proliferar, pueden convertirse en grandes problemas. Hasta este punto, daré un ejemplo: no todos estábamos en nuestro mejor momento al principio, y luego pensamos en el problema, encontramos la causa raíz, desarrollamos un método de cambio y lo pusimos en práctica, lo que produjo muy buenos resultados.

Cuando inicié Bridgewater, hice todo por mí mismo, incluidas las decisiones de inversión y de gestión de la empresa. Después de eso, establecí un sistema de apoyo y, finalmente, la empresa siguió generando un rendimiento excelente sin mi participación. A medida que Bridgewater ha crecido, mis estándares han sido intransigentes y directos: la calidad del análisis que brindamos a nuestros clientes sigue siendo la misma, ya sea que los proporcione o no. Esto se debe a que cuando los clientes preguntan qué pensamos "nosotros", no le preguntan a cualquiera, quieren saber qué pensamos yo y otros CIO que toman decisiones de inversión. Para lograr este objetivo, el departamento de servicio al cliente de Bridgewater maneja las preguntas de los clientes por sí mismo o las asigna a empleados con diferentes niveles de experiencia, según el nivel de dificultad de las preguntas. Los consultores de clientes (que tienen una gran experiencia profesional y están designados para representar a Bridgewater para conectarse con los clientes) deben comprender completamente el significado de las preguntas y saber a quién pedirle las respuestas. Para garantizar la calidad del servicio al cliente, he instituido un sistema de controles y equilibrios en el que algunos de nuestros mejores pensadores de inversión

redactan personalmente memorandos para los clientes, controlan la calidad de las respuestas de los colegas e ingresan puntajes en un sistema de métricas basado en evidencia que puede ser rastreado para que pueda seguir cómo van las cosas y hacer cambios si es necesario.

En 2011, como parte de la transformación del sistema de gestión, entregué el seguimiento de este proceso a otros. Después de unos meses, un empleado de servicio al cliente comenzó a notar problemas. Todo comenzó con un memorándum que dos altos funcionarios de inversiones descubrieron que era incorrecto en un memorándum que se había enviado a los clientes. Aunque fue solo un pequeño error, fue muy importante para nosotros. A instancias mías, la nueva gerencia comenzó a reexaminar otros memorandos y descubrió que este problema no era aislado, sino que reflejaba una falla generalizada del mecanismo de control de calidad. Para empeorar las cosas, la revisión también encontró que los responsables no pensaron ni diagnosticaron estos problemas. Fue muy preocupante que no estaba claro en ese momento que alguien se hubiera tomado el tiempo de investigar sin mi insistente empujón.

Esta falta de reflexión sobre el problema, de negarse a tolerarlo, no sucedió por accidente. Ocurre porque muchas personas en el proceso solo se preocupan por hacer las cosas y subestiman si se están logrando las metas. Se convierten en sellos de goma, no en artesanos, y los ejecutivos que deben "probar la sopa" y garantizar la calidad del producto están ocupados en otras cosas.

La exposición de este tema nos decepciona a todos, porque muestra que los altos estándares que han guiado nuestro éxito durante tanto tiempo se están desvaneciendo. Es desgarrador enfrentar la dura verdad, pero el resultado final es bueno. No hay vergüenza en la existencia de tales problemas, ya sea debido a fallas en el diseño de la máquina o falta de habilidad individual. Admitir que tienes defectos no es lo mismo que aceptarlos, es el primer paso para trabajar para superarlos. Esa ansiedad, ya sea por vergüenza, vergüenza o frustración por no poder hacerlo mejor, es como el malestar que viene con un músculo flácido que te lleva al gimnasio. Como encontrará en los capítulos siguientes, enfrentar el problema condujo a importantes innovaciones y mejoras.

Los siguientes principios explican cómo identificar los problemas y la intolerancia.

11.1 Si no te preocupas, te preocupas; si te preocupas, no te preocupas

Esto se debe a que preocuparse por cometer un error le brinda una forma de protección, mientras que no preocuparse por cometer un error puede exponerlo a riesgos.

11.2 Diseñe y supervise la máquina para asegurarse de que puede averiguar qué funciona bien y qué no; de lo contrario, hágalo usted mismo

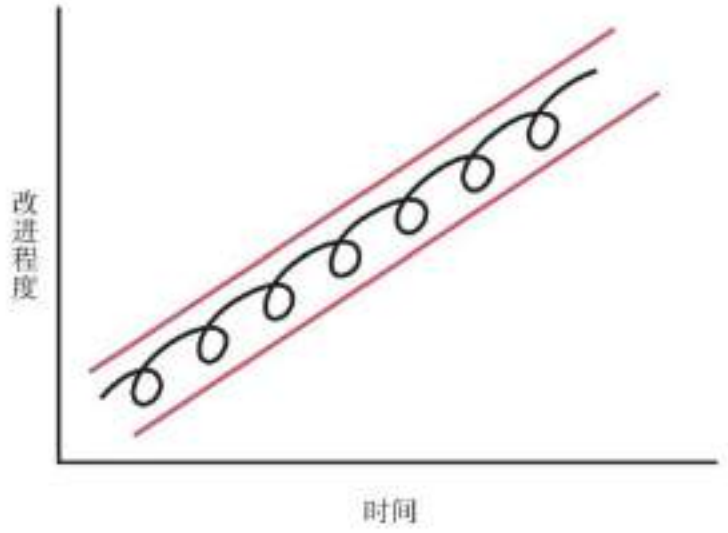
Por lo general, esto lo deben hacer las personas adecuadas, aquellas que están dispuestas a profundizar, que no pueden tolerar trabajos y productos de baja calidad, y que tienen buenas habilidades generales, y con buenas herramientas cuantitativas.

a. Designe personal para que sea responsable de detectar problemas, déles tiempo para revisar y asegúrese de que tengan una línea de informes independiente para informar problemas sin temor a las repercusiones. Sin estos mecanismos, no puede depender de los empleados para plantear los problemas que desea conocer.

b. Cuidado con el "síndrome de la rana hervida". Obviamente, si dejas caer una rana en agua hirviendo, la rana saltará inmediatamente. Pero si la pones en agua a temperatura ambiente y la calientas gradualmente, la rana permanecerá en la olla y morirá hervida. Ya sea que esto sea cierto o no para las ranas, veo que sucede algo similar con los gerentes todo el tiempo. Las personas tienen una fuerte tendencia a acostumbrarse a lo inaceptable, lo que puede resultar muy sorprendente para el ojo perspicaz.

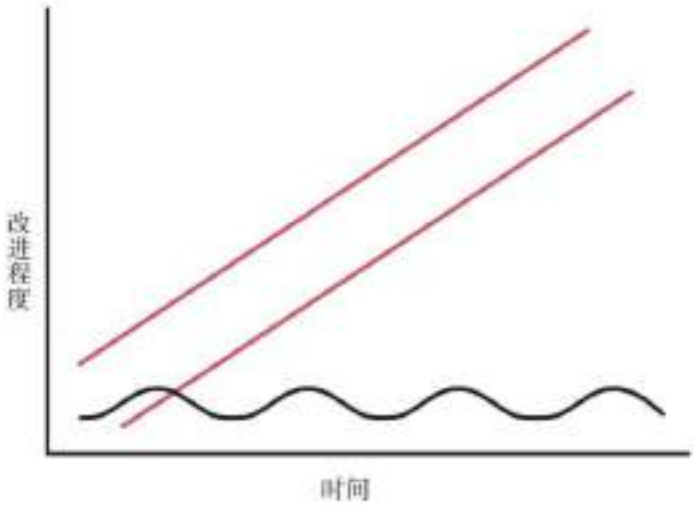
C. Cuidado con la mentalidad de rebaño. Incluso si nadie está preocupado, no significa que no haya problemas. Si encuentra algo inaceptable, no asuma que está bien solo porque todos los demás lo han visto y no creen que sea un gran problema. Es fácil caer en esta trampa, pero es mortal. Siempre que encuentre algo malo, asegúrese de indicárselo a la persona responsable y deje que se encargue de corregirlo. Di inequívocamente: "Esta comida está podrida" y no la comas.

d. Cuando se encuentre un problema, compare el resultado con el objetivo. Esto significa comparar la salida de la máquina con lo que esperaba lograr para detectar cualquier desviación. Si desea lograr una mejora en un rango específico (como se muestra a



continuación)...

El resultado es la siguiente situación (como se muestra a continuación)...



...descubrirá que necesita comprender la raíz del problema para poder responder con eficacia. De lo contrario, la ruta original continúa.

e. "Prueba la sopa". Piense en usted como un chef, pruebe la sopa antes de servirla a los clientes, ya sea que esté demasiado salada o demasiado débil. Los gerentes hacen esto para cada producto del que son responsables, o designan a alguien en la empresa para que lo haga por ellos. Las personas autorizadas para realizar este trabajo se denominan "catadores de sopa".

F. Trate de dejar que tantos ojos como sea posible para encontrar el problema. Anime a los empleados a que le traigan problemas para trabajar juntos. Si tiene empleados comprometidos con el desarrollo del departamento y que se atreven a hacer preguntas con valentía, puede detectar los problemas cuando son fáciles de resolver y antes de que causen daños graves. Encuentre el consenso con los empleados que están más estrechamente conectados con los departamentos más críticos.

g. "Descorchar". Es su responsabilidad asegurarse de que los empleados tengan un intercambio de ideas sin restricciones y brindarles amplias oportunidades para hablar. No espere que le den comentarios honestos de forma regular, pídales explícitamente que lo hagan.

h. La persona que está más familiarizada con el trabajo tiene más voz. Al menos pueden darte una perspectiva para entender el problema, así que asegúrate de verlo a través de sus ojos.

11.3 Sea muy específico en su análisis, no general

Por ejemplo, en lugar de decir: "Los asesores de clientes no se comunican bien con los analistas", sea específico sobre qué asesores de clientes no lo están haciendo bien y qué no lo están haciendo bien. Comience con ejemplos específicos y luego observe los patrones.

a. No utilice términos anónimos como "nosotros" y "ellos" para ocultar la responsabilidad personal. Los problemas no surgen de la nada, son porque empleados específicos hicieron o no hicieron cosas específicas. No nuble la responsabilidad personal con palabras vagas. No diga simplemente "nosotros" en general, sino vincule acciones específicas a personas

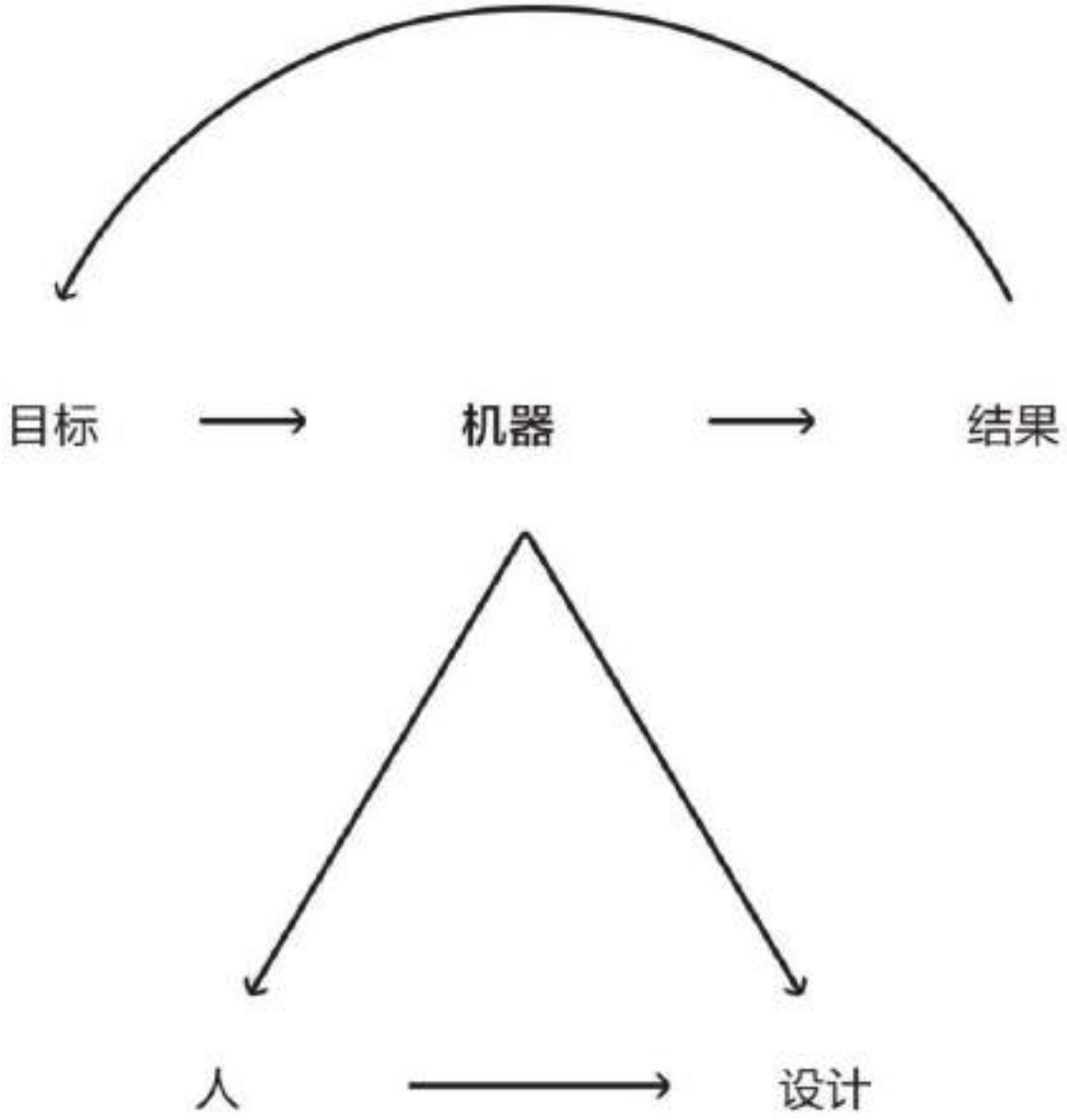
específicas: "Harry no lo entendió bien". También evite decir cosas como "deberemos..." o "somos...". Dado que las personas son la base más importante de cualquier organización, las personas son responsables de cómo van las cosas y los errores deben vincularse a nombres individuales: alguien que diseñó un mal proceso o tomó una mala decisión. Ocultar nombres solo retrasará el proceso de mejora.

11.4 No tengas miedo de resolver problemas difíciles

En algunos casos, los empleados toleran problemas inaceptables porque les resulta demasiado difícil de resolver. Sin embargo, abordar estos problemas inaceptables es más fácil de hacer que no abordarlos en absoluto, lo que genera más estrés, más trabajo, más malos resultados persistentes y podría perder su trabajo por ello. Por lo tanto, recuerde la primera regla de gestión: debe comprender la retroalimentación relacionada con el funcionamiento de su máquina y solucionar el problema o derivarlo al siguiente nivel, si la situación lo requiere, resolverlo una y otra vez. No existe una manera más fácil de plantear el problema y entregárselo a un solucionador de problemas.

a) Debe entenderse que los problemas con buenas soluciones son diferentes de los problemas sin solución. Los problemas no identificados conducen al peor resultado; los problemas descubiertos sin soluciones establecidas son ligeramente mejores, pero muy desmoralizadores; las soluciones descubiertas y bien establecidas también son buenas; resolver problemas es el mejor resultado. Por lo tanto, es importante determinar en cuál de las situaciones anteriores cae un problema. Los indicadores cuantitativos a utilizar para seguir el progreso de su solución deben ser muy claros e intuitivos, y deben ser parte de la extensión del plan.

b) Encontrar problemas de forma mecánica. Hace un buen trabajo al seguir estos tres pasos: primero, identificar el problema; segundo, determinar quién es responsable de resolverlo; y finalmente, decidir cuándo es el momento apropiado para discutirlo. En otras palabras, averigüe cuál es el problema, quién es el responsable y cuándo se resolverá. Luego siga adelante.



12

Diagnosticar el problema y explorar la causa raíz

Cuando encuentre un problema, su objetivo es analizar la causa raíz del problema, específicamente quién y qué diseño causó el problema, y explorar si los problemas causados por las personas y el diseño tienen cierta regularidad.

¿Cuáles son las razones más comunes por las que no se puede diagnosticar con precisión un problema?

Por lo que he encontrado, el error más común que cometen las personas es tratar un problema como un problema en lugar de aprovechar la oportunidad para diagnosticar el funcionamiento de la máquina para que se puedan realizar mejoras. Resuelven el problema de inmediato, pero ignoran la causa raíz del problema, lo que genera fallas frecuentes. Un diagnóstico completo y preciso, aunque más lento, será de gran beneficio para el futuro.

El segundo error más común que cometen las personas es no mencionar el nombre de una persona al diagnosticar. Sin relacionar los problemas con las personas responsables de causarlos y explorar por qué fallaron, no fomentará mejoras para las personas y las máquinas.

El tercer error más común es no conectar las lecciones aprendidas de este diagnóstico con las anteriores. Para determinar si un problema en particular ("Harry es descuidado") tiene sus raíces en un patrón ("Harry siempre es descuidado") o viceversa ("Harry no es tan descuidado").

Mirando el ejemplo de nuestro equipo de análisis de servicio al cliente, creo que, a menos que lleguemos a la causa raíz, los estándares seguirán cayendo. Otros líderes de Bridgewater están de acuerdo con mi juicio. Así que organicé una serie de diagnósticos en el equipo, llamando a todos los empleados de todos los niveles a la sala y preguntándoles qué estaba pasando. Primero adiviné cómo deberían ser las cosas según mi idea de construir la máquina y luego le pedí al nuevo personal de administración que describiera la situación real. Los resultados adversos no solo ocurren en el vacío, ocurren porque algunos empleados tomaron o no tomaron decisiones específicas. Un buen diagnóstico involucra lo que hizo el empleado que condujo a un mal resultado. Puede sentirse incómodo, pero si alguien no es adecuado para el trabajo, debe dejarlo ir para evitar cometer los mismos errores una y otra vez. Por supuesto, nadie es perfecto y todo el mundo comete errores. Entonces, mire el historial laboral del empleado, así como las fortalezas y debilidades personales reflejadas en el diagnóstico.

A través de varias rondas de diagnósticos, descubrimos algo: los nuevos gerentes contratados por la alta gerencia para administrar los equipos que ejecutan el análisis de inversión de los clientes no tenían las habilidades, la exhaustividad o el nivel de atención necesarios para supervisar el proceso de control de calidad, y la parte superior la gerencia está demasiado lejos del campo y no hay suficiente supervisión para garantizar que todo el proceso funcione correctamente. Este es el diagnóstico de "qué": el hecho de que nos enfrentamos que causó que ocurriera el problema. La conclusión del diagnóstico no es una imagen bonita, pero ese es el hecho que necesitamos saber, solo así podemos hacer planes para mejorar el diseño.

Los principios específicos sobre cómo hacer un buen diagnóstico se enumeran a continuación, comenzando con una descripción general.

12.1 Para hacer un buen diagnóstico, hágase las siguientes preguntas:

1. ¿El resultado fue bueno o malo?

2. ¿Quién es responsable del resultado?

3. Si el resultado no es bueno, ¿es porque la persona responsable no es lo suficientemente capaz o hay un problema con el diseño de la máquina?

Si mantiene estas grandes preguntas en su cabeza y reflexiona sobre ellas de vez en cuando, puede hacer un buen diagnóstico. A continuación, es necesario derivar las respuestas a estas preguntas macro, tal vez a través de una serie de preguntas simples de sí/no para crear una impresión compuesta de cada paso. Estos deben usarse como la información recopilada antes de continuar con el siguiente paso del diagnóstico hasta llegar a la conclusión final del diagnóstico.

Puede, pero no tiene que hacerlo, hacer estas preguntas o seguir este formulario. Dependiendo de su situación, puede repasar estas preguntas rápidamente o puede hacer preguntas diferentes y más matizadas.

¿El resultado fue bueno o malo? ¿Quién es responsable del resultado? Si no puede ponerse de acuerdo rápidamente sobre si los resultados fueron buenos o malos y quién es realmente el responsable, probablemente se haya quedado atascado en la maleza (en otras palabras, enredado en detalles pequeños e irrelevantes).

Si el resultado no es bueno, ¿es porque la persona responsable no es lo suficientemente capaz o hay un problema con el diseño de la máquina? El propósito de hacer esta pregunta es emitir un juicio integral, pero para llegar a una conclusión integral, también debe verificar el funcionamiento de la máquina.

¿Cómo debe funcionar la máquina? Es posible que ya hayas descubierto quién debería haber hecho qué en tu cabeza, o podrías tomar prestadas las ideas de otra persona. De cualquier manera, debe saber quién es responsable de qué y cuáles son las disposiciones correspondientes de los principios. ¡No lo hagas demasiado complicado! En esta etapa, a menudo se ve atrapado en la organización excesiva de los detalles del programa y se olvida de considerar el problema a nivel de máquina (es decir, quién es responsable de qué). Debe articular el plano en su mente en unas pocas oraciones, cada una vinculada a una persona específica. Si te atascas en demasiados detalles en este punto, puedes desviarte. Después de tener en mente su hoja de ruta, estas son las preguntas clave.

¿La máquina funciona de manera ideal? Sí o no.

Si la respuesta es no, ¿qué es exactamente lo que no funciona correctamente? ¿Qué ocurre? Este es el razonamiento para aproximar las causas, un paso que es fácil de lograr si tiene un plan detallado en mente. También puede diseñar una encuesta con preguntas de sí/no que se relacionen con los elementos clave del plan que tiene en mente, identificando exactamente quién es responsable de la ineficiencia.

Su imagen mental de cómo debería funcionar la máquina puede implicar dos pasos: Harry debe (1) completar la tarea a tiempo, o (2) enviar hacia arriba si no se puede completar. Entonces, todo lo que tiene que hacer es identificar estos dos pasos: (1) ¿Completó la tarea a tiempo? Sí o No; si la respuesta es No, (2) ¿Lo presentó? Sí o no.

Debería ser así de fácil. Esto funciona bien cuando la conversación se vuelve larga, bla, bla, y una de las partes se atasca en detallar lo que hizo. Recuerde: es su responsabilidad llevar la conversación a una conclusión precisa, clara y completa.

También debe realizar una evaluación integral de si el problema relevante es importante, es decir, si personas con habilidades similares cometerán el mismo error en la misma situación o si el problema es un síntoma típico que merece una mayor investigación. No se concentre demasiado en casos raros o problemas triviales, nunca todo es perfecto y nadie es perfecto, pero no ignore las pistas que causan problemas sistémicos con la máquina.
¿Por qué las cosas no salieron como se esperaba? En este sentido, debe realizar un análisis exhaustivo, rastrear la fuente y juzgar si la persona responsable pertinente es competente o si se trata de un problema de diseño. Para poder sacar conclusiones generales en lugar de atascarse en los detalles, puede hacer lo siguiente.
• Trate de resolver los casos de falla con un proceso de cinco pasos. ¿En qué paso está el problema? En última instancia, todo encaja en estos 5 pasos. Debe analizar el problema específico caso por caso, por lo que:

• Trate de resumir claramente los casos de falla en uno o varios factores clave. Haga preguntas de sí/no: ¿Es una mala gestión por parte de los responsables? ¿Entendimiento incorrecto del problema? ¿O mala ejecución?

• Es muy importante hacerse esta pregunta: si el factor X no ocurre la próxima vez, ¿eso evita un mal resultado? De esta manera, puede asegurarse de conectar lógicamente el efecto con la causa. Piénselo de esta manera: si el mecánico reemplaza su automóvil con otra pieza, ¿lo arreglará?

• Si el origen del problema es un defecto de diseño, no se detenga ahí. Pregunte quién es responsable de los defectos de diseño y si tiene la capacidad de mejorar el diseño.
¿Hay un patrón en la raíz del problema? (Sí o no). Cada problema podría ser un problema técnico pasajero o un resultado recurrente de alguna causa raíz, y debe determinar cuál. En otras palabras, si Harry no pudo completar la tarea porque dependía de otros:
• ¿Harry siempre depende de los demás?

• En caso afirmativo, ¿el trabajo requiere que dependa de otros?

• ¿El fracaso de Harry se debió a un entrenamiento insuficiente oa una competencia insuficiente?
En este caso, ¿cómo se puede mejorar al trabajador oa la máquina? Asegúrese de que se hayan encontrado soluciones a corto plazo a los problemas, según sea necesario. Para identificar los pasos para una solución a largo plazo, identifique quién será responsable de llevarla a cabo. Específicamente:
• ¿Hay responsabilidades que deben asignarse o aclararse más?

• ¿Será necesario rediseñar la máquina?

• ¿Se volverá a evaluar a algunos empleados para determinar su idoneidad para el trabajo?
Por ejemplo, si ha llegado a las siguientes conclusiones: (1) el problema tiene cierta regularidad; (2) la persona responsable no cumple con los requisitos del trabajo; (3) el motivo es que la persona responsable no tiene la capacidad (en lugar de capacitación

insuficiente), entonces podrá dar la respuesta a la pregunta más importante: la persona responsable no es lo suficientemente capaz y debe ser transferida del puesto.
Los siguientes principios detallan más cómo hacer un buen diagnóstico.
a. Pregúntese: "¿Hay alguien más que podría haber hecho este trabajo de manera diferente?" A menudo escucho a la gente quejarse de un resultado en lugar de preguntar si hay algún problema con la máquina que lo causó. En muchos casos, estas quejas provienen de quienes siempre miran el lado negativo del problema en lugar del lado positivo, no entienden cómo la persona responsable sopesa los pros y los contras al tomar una decisión. Dado que todos los problemas son de personas y problemas de diseño, pregúntese "¿Podría alguien más hacer este trabajo de manera diferente?", simplemente quéjese).
b) Averigüe qué paso del proceso de cinco pasos salió mal. Si alguien sigue fallando, debe ser por falta de entrenamiento o habilidad. ¿Cuál es? ¿Dónde se equivocó? Las habilidades requeridas para los diferentes pasos son diferentes.Si puede determinar qué habilidad le falta, dará un gran paso hacia el diagnóstico.
c) Averiguar qué principios se han violado. Averigüe qué principios de trabajo se aplican al caso de falla en cuestión y revíselos para ver si ayudan. Considere qué principios son los más apropiados para tratar problemas similares. Esto no solo ayudará con el problema actual, sino también con otros problemas similares.
D. Evite la "retrospectiva". Evaluar lo bueno o lo malo de una decisión pasada, no sobre la base de lo que ahora se acaba de aprender, sino de lo que se sabía razonablemente en el momento de la decisión. Cada decisión tiene pros y contras, y no puedes juzgar decisiones pasadas sin considerar el contexto. Tienes que preguntarte: "En esa situación, ¿qué sabría y haría una persona con ciertas cualidades?" Al mismo tiempo, también debes entender profundamente a las personas que toman las decisiones (cuál es su estilo de pensamiento, qué tipo de persona ¿lo son?, ¿aprendieron algo de ello, etc.).
e) No confunda la calidad de las circunstancias de alguien con la calidad de sus métodos de afrontamiento. Lo bueno y lo malo de los dos se mezclan fácilmente y no se pueden distinguir. Este tipo de problema es especialmente común en empresas que se dedican a negocios innovadores y están creciendo rápidamente, y los problemas no han sido completamente expuestos.
Siempre he pensado en Bridgewater como "tratando de hacer grandes cosas en un mal ambiente". Durante casi 40 años, hemos continuado brindando un rendimiento extraordinario, pero también hemos luchado con una miríada de problemas. En un mal ambiente, es fácil desanimarse porque las cosas están muy mal. Pero el verdadero desafío es poder ver que son estos malos entornos los que inspiran el éxito a largo plazo y reconocer que estos malos escenarios son parte integral para impulsarnos a mejorar e innovar continuamente.
F. Reconozca el hecho de que el hecho de que los demás no sepan qué hacer no significa que usted pueda hacerlo. Una cosa es encontrar un defecto y otra muy distinta dar un diagnóstico y una solución competente. Como se mencionó anteriormente, al evaluar a alguien por ser un buen solucionador de problemas, busque: (1) su capacidad para

articular cómo abordar el problema relevante y (2) su capacidad para resolver con éxito problemas similares en el pasado.

g.La raíz del problema no es una acción sino una causa. Cuando se explica la raíz de un problema, se suelen utilizar adjetivos en lugar de verbos para describirlo, así que pregunta "por qué" más para encontrar la causa esencial del problema. La mayoría de las cosas se hacen o se dejan de hacer porque alguien decidió hacerlas o no de cierta manera, por lo que la raíz de la mayoría de los problemas se puede rastrear hasta personas específicas que se comportaron de cierta manera. Por supuesto, incluso las personas altamente creíbles pueden equivocarse ocasionalmente y, de ser así, se les puede perdonar. Pero si el problema se puede atribuir a una persona, debe preguntarse por qué esa persona cometió un error: debe diagnosticar el error de una persona con la misma precisión que la falla de una pieza de la máquina.

Un proceso de descubrimiento de la causa raíz de un problema pasa por el siguiente diálogo:

La causa del problema es un mal diseño del programa.

¿Por qué dices que la programación es mala?

Porque la programación de Harry es mala.

¿Por qué el diseño de Harry es malo?

Porque no estaba bien entrenado y estaba apurado.

¿Por qué no está bien entrenado?

¿Sus gerentes sabían que no estaba bien capacitado y lo dejaron hacer el trabajo? ¿O sus directivos tampoco lo saben?

Considere hasta qué punto las preguntas que se hacen son personales. No se detenga en preguntar "porque la programación de Harry era mala", debe profundizar para comprender cómo el personal y/o el diseño causaron la falla. Esto no es fácil tanto para el diagnosticador como para los responsables, lo que a menudo conduce a todo tipo de detalles irrelevantes. Tenga cuidado con las personas que a menudo arruinan las cosas para encubrir sus errores.

h) Para distinguir entre los problemas de falta de personal y falta de capacidad, considere qué tan bien se haría el trabajo si hubiera muchas personas en un puesto en particular. Eche un vistazo a lo bien que solían hacerlo cuando había suficientes personas para puestos similares. Si estos problemas persisten, es probable que se trate de un problema de capacidad.

i. Recuerde que los gerentes a menudo fallan o no logran alcanzar las metas por una (o más) de las siguientes 5 razones.

1. Están demasiado lejos del problema.
2. Carecen de la capacidad de distinguir entre baja calidad y baja calidad.
3. No sienten la gravedad del problema porque están acostumbrados.

4. Son demasiado egoístas (o conscientes de su ego) acerca de su trabajo para admitir que no pueden resolver sus propios problemas.
5. Temen las consecuencias adversas de admitir el fracaso.

12.2 Mantener actualizado el juicio integral a través del diagnóstico continuo

Si no analiza profundamente cuando ocurre una situación negativa severa, no podrá comprender la naturaleza de los síntomas y cómo han cambiado con el tiempo, si han mejorado o se han vuelto más severos.

12.3 El diagnóstico debe ser fructífero

De lo contrario, el diagnóstico no tiene sentido. Como mínimo, los resultados del diagnóstico deben conducir a una explicación teórica del origen del problema y aclarar qué información adicional se debe recopilar para descubrir más pistas. Lo mejor es formar directamente un plan o una solución de diseño para resolver el problema.

a. Si le pides a las mismas personas que hagan lo mismo, producirá el mismo resultado. Según Einstein, la locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes. No caigas en esta trampa porque te será muy difícil salir.

12.4 Use la siguiente técnica de "excavación profunda" para formar una impresión 80/20 del departamento o subdepartamento problemático

Profundizar se refiere a comprender profundamente las causas fundamentales de los problemas en un departamento o campo, y luego formular planes para mejorarlos. Profundizar es diferente del diagnóstico, es una forma de comprensión amplia y exploración profunda. Su función no es revelar la causa de cada problema, sino revelar el 20% de los problemas que causan el 80% de las malas consecuencias. Hay dos pasos para profundizar, y los próximos pasos son la formulación y la ejecución. Si se hace correctamente, una excavación profunda de dos pasos se puede completar en unas 4 horas. Es importante realizar excavaciones profundas por separado e independientemente, para no proceder en múltiples direcciones al mismo tiempo. Permítame guiarlo a través del proceso de excavación profunda y brindarle orientación y ejemplos para cada paso.

Paso 1: Haga una lista de las preguntas. Enumere rápidamente los problemas principales. Sea específico, ya que esta es la única forma de encontrar una solución de manera efectiva. No utilice sustantivos colectivos genéricos como "nosotros" o "ellos". Nombra a la persona que tiene el problema.

• Involucrar a los empleados relevantes del departamento encuestado en la excavación profunda. Te beneficiarás de su observación de las cosas y también ayudarás a estimular su sentido de responsabilidad para resolver problemas.

• No se concentre demasiado en casos raros o problemas triviales—nunca todo es perfecto y nadie es perfecto—pero asegúrese de que los síntomas en cuestión no sean problemas sistémicos con la máquina.

• No se apresure a buscar soluciones. Limítese a enumerar los problemas en esta etapa.

Paso dos: Identificar la fuente del problema. Para cada problema, encuentre la razón subyacente detrás del comportamiento que condujo al problema. Muchos problemas son

causados por una de dos razones: (1) no está claro quién es el responsable; (2) la persona responsable no está desempeñando bien sus funciones.
Debes distinguir cuáles son causas aproximadas y cuáles son causas esenciales. Una causa próxima es la razón o el comportamiento que causó que ocurriera el problema. A medida que comienza a describir las razones o factores detrás del comportamiento, se acerca a la causa subyacente.
Para encontrar la raíz del problema, pregunta "por qué" continuamente, como las siguientes:
pregunta:

El equipo siguió trabajando horas extras y estuvo al borde del colapso.

¿Por qué?

Porque no tenemos suficientes personas para completar las tareas asignadas al equipo.

¿Por qué?

Porque cuando aceptamos esta nueva responsabilidad, no nos dieron personal adicional.

¿Por qué?

Porque antes de aceptar esta tarea, el gerente no sabe cuánto es la carga de trabajo.

¿Por qué?

Porque los gerentes son incapaces de anticipar los problemas y planificar (el origen del problema).
No excluya a las personas relevantes del proceso de análisis profundo, o no escuchará sus puntos de vista, los privará de su participación y reducirá su sentido de responsabilidad. Al mismo tiempo, recuerde que las personas tienden a resistirse un poco a las encuestas, en lugar de autoanalizarse de manera proactiva. Como gerente, su responsabilidad es revelar la verdad y lograr un alto desempeño, no complacer a los demás. Por ejemplo, lo correcto podría ser despedir a algunas personas y reemplazarlas por personas más competentes, o poner a las personas actuales en trabajos que no quieren hacer. El objetivo de todos debe ser encontrar la mejor respuesta, no la que haga felices a más personas.
Es posible que encuentre que múltiples problemas identificados en el primer paso tienen la misma causa raíz. Dado que está investigando rápido, el diagnóstico de la causa principal puede ser solo provisional, principalmente una señal de advertencia de algo que necesita atención.
Después de completar el segundo paso, tome un breve descanso para revisar y luego comience a hacer planes.
Paso tres: haga un plan. No se deje influenciar por su equipo y cree un plan de acción que vaya directamente a la raíz del problema. Hacer un plan es como escribir el guión de una película. Debes imaginar quién desempeñará qué papel a medida que se desarrolla la trama para lograr tus objetivos. Al formular un plan, es necesario sopesar iterativamente varios escenarios, sopesando la posibilidad de lograr la meta en términos de costo y riesgo. El plan

debe incluir tareas específicas, resultados, responsables, indicadores de evaluación de seguimiento y cronogramas. Incluya completamente a los empleados clave en el plan de discusión. El plan no tiene que ser acordado por todos, pero debe ser acordado por la persona responsable y otros empleados clave.
Paso cuatro: Ejecutar el plan. Ejecutar el plan acordado y seguir el progreso del plan de manera abierta y transparente. Informe al menos mensualmente sobre el progreso planificado y real hasta la fecha, así como el progreso proyectado para el período venidero. Responsabilice a los empleados por la finalización exitosa y oportuna de las tareas y hágalo público. Se pueden hacer los ajustes necesarios al plan de acuerdo con las necesidades reales.

12.5 El diagnóstico es la base del progreso y de las buenas relaciones

Cuando usted y sus colegas tengan interacciones de alta calidad con una mente abierta, no solo encontrarán mejores soluciones, sino que también se entenderán mejor. Esta es una oportunidad para que usted conozca a sus empleados y los ayude a crecer, y ellos a su vez lo conocerán a usted y lo ayudarán a crecer.

13

Mejora la máquina y resuelve el problema.

Una vez que haya diagnosticado con éxito el problema que le impide alcanzar sus objetivos, debe diseñar un camino para resolver el problema, y el diseño debe basarse en una comprensión profunda y precisa del problema (por lo que el diagnóstico es muy importante). Para mí, una reacción instintiva es fijarme en el problema y convertir el dolor del problema en un combustible para la creatividad.
Eso es lo que les sucedió a los equipos de análisis de inversiones a cargo de los servicios al cliente, especialmente a David McCormick, ahora codirector ejecutivo de Bridgewater y luego jefe de servicios al cliente. De acuerdo con la conclusión del diagnóstico, rápidamente diseña e implementa el plan de mejora. Despidió a aquellos que causaron que los estándares de la compañía fallaran, realizó una investigación profunda sobre el nuevo sistema propuesto y colocó a las personas adecuadas en los puestos correctos. Al seleccionar a la persona responsable del análisis del servicio al cliente, eligió a uno de nuestros mejores analistas de inversiones (que habló abiertamente sobre la disminución de los estándares) con estándares extremadamente altos y le asignó un gerente experimentado que sabe cómo desarrollar el flujo de trabajo correcto y hacer estar seguro de que las cosas que quiere hacer se llevan a cabo de acuerdo con el plan.
Pero eso no es todo. Al implementar un diseño, también dedique un tiempo a pensarlo detenidamente, asegurándose de que está analizando el problema desde el nivel más alto. David sabía que no estaba bien mirar solo un aspecto del departamento, porque una caída en la calidad aquí podría aparecer en otro lado. Necesita pensar de manera innovadora para generar mejoras de diseño que creen un clima de excelencia generalizado y duradero en todo el departamento. Por lo tanto, inventó el método del "Día de la calidad": celebrar reuniones dos veces al año, dejar que los empleados del departamento de servicio al cliente hagan demostraciones simuladas y presentaciones de trabajo, se evalúen entre sí y den

retroalimentación directa. Más importante aún, este tipo de reunión brinda una oportunidad para que todos revisen y evalúen si el proceso de control de calidad es satisfactorio; en el proceso, deje que algunos pensadores estrictos e independientes brinden opiniones críticas y mejoren el proceso de trabajo.

Por supuesto, hay muchos otros detalles sobre los planes de David para renovar el departamento. La pregunta importante es cómo expandir los requisitos de alto nivel en mente en regulaciones y planes detallados. Solo diseñando el plano en su mente primero puede completar los requisitos específicos. Tu trabajo es pensar en esos detalles y escribirlos primero, para que no los olvides.

Los mejores diseños provienen de una reflexión completa sobre los problemas que realmente sucedieron, y cuando comienzas algo por primera vez, generalmente basas tu diseño en problemas imaginarios en lugar de problemas reales. Por lo tanto, es útil realizar un seguimiento sistemático de los problemas anteriores (a través de registros de problemas) y el desempeño de los empleados (a través de agregadores). En lugar de adivinar qué podría salir mal, puede mirar los datos históricos de "éxitos" anteriores suyos y de otros, y comprender y diseñar mejoras sin tener que empezar desde cero.

Los diseñadores más talentosos que conozco son aquellos que pueden mantenerse al día en términos de pensamiento y planificación, recopilan una gran cantidad de datos sobre el desempeño de equipos pequeños y empresas enteras, y predicen con precisión varios resultados. Son muy buenos en diseño y análisis sistemático. Por lo tanto, propongo un principio primordial en este artículo: diseña tu máquina y hazla sistematizada. La creatividad y la individualidad siguen siendo muy importantes en este proceso, porque es muy difícil mejorar el diseño para evitar los problemas más serios. Debe comenzar con la idea original para resolver el problema y estar dispuesto a tomar decisiones difíciles (especialmente si involucra personal y quién está asignado para hacer qué trabajo).

Los principios a continuación brindan una mirada profunda a cómo diseñar bien.

13.1 Construyendo su máquina

Si solo te enfocas en cada tarea o caso en cuestión, te quedas atascado en una situación de uno por uno. En cambio, debe pensar más en lo que está haciendo y por qué, extraer principios relevantes de los ejemplos disponibles y sistematizar el proceso, que es equivalente a construir una máquina. Se necesita aproximadamente el doble de tiempo para construir una máquina que para completar la tarea en cuestión, pero vale la pena, y la máquina puede aprender y refinar la experiencia para hacer que el trabajo futuro sea más efectivo.

13.2 Sistematizar principios y métodos para implementarlos

Si tiene algunos buenos principios que pueden guiarlo en la implementación de sus valores en las decisiones comerciales del día a día, de poco servirán si no los ha sistematizado para que no puedan implementarse de manera regular. Asegúrese de convertir los principios que considere más importantes en comportamientos y ayude a otros a hacer lo mismo. Bridgewater tiene esa cultura y hemos diseñado algunas herramientas para promoverla.

a) Piense bien en los criterios en los que basa sus decisiones y construya buenas máquinas de decisión en consecuencia.

Cada vez que tomo una decisión de inversión, lo pienso dos veces y considero qué principios se deben seguir. Me pregunto qué hacer en esa situación, escribo los principios de cómo hacerlo y luego lo programo. Hago lo mismo con la gerencia y me he acostumbrado a hacerlo con cada decisión que tomo.

La programación asegura que los principios funcionen consistentemente. Creo que la toma de decisiones sistemática y basada en evidencia mejorará en gran medida la calidad de la gestión. Cuando los gerentes tienden a procesar la información utilizando criterios mal pensados y se dejan influir por preferencias emocionales personales, es difícil producir decisiones óptimas. Imagine el efecto de tener una máquina que procese datos de alta calidad basados en principios/criterios de toma de decisiones de alta calidad, como el GPS de un automóvil, que es invaluable ya sea que siga sus consejos de manejo o no. Creo que estas herramientas se volverán indispensables en el futuro, y mientras escribo este libro, tales herramientas no deberían estar lejos de aparecer en Internet.

13.3 Un buen plan debe ser como el guión de una película

Cuanto más vívida y rica sea su imaginación de diseño de la escena, mejor cumplirá el rendimiento con los requisitos de su plan. Considere quién hace qué, cuándo y qué resultados se pueden obtener. Este es el modelo que tiene en mente para la máquina. Algunas personas son buenas imaginando y diseñando, otras no. Evalúe con precisión su propia capacidad y la de los demás para hacerlo, de modo que las personas más capacitadas se utilicen para diseñar la solución.

a. Ponte en la "posición dolorosa" por un tiempo para obtener una comprensión más profunda de para qué estás diseñando. Al involucrarse temporalmente en el flujo de trabajo, literalmente o personalmente (leyendo informes, descripciones de puestos, etc.), para comprender mejor a qué se enfrentará, podrá aplicar ese aprendizaje y experiencia para diseñar y aprendizaje automático mejora razonable.

b) Imagine otras máquinas alternativas posibles y sus resultados operativos, y luego tome una decisión. Un buen diseñador puede imaginar iterativamente una máquina y sus resultados operativos de varias maneras. Primero imagine cómo Harry, Larry y Sally usarían varias herramientas y métodos para lograr estos objetivos con recompensas y castigos apropiados. Luego, imagine que si usa a George para reemplazar a Harry, etc., o cambia otros métodos de configuración, considere cómo cambiarán los productos, el personal y los fondos en cada escenario cada mes (o cada trimestre), y luego tome una decisión.

c) Considere no solo las consecuencias de la primera ronda, sino también las consecuencias de la segunda y tercera rondas. Las consecuencias de la primera ronda pueden ser las que usted desea, mientras que las consecuencias de la segunda y tercera ronda pueden ser las opuestas. Por lo tanto, centrarse solo en las consecuencias de primera ronda, como suele hacer la gente, puede conducir a malos resultados. Por ejemplo, si me preguntas si quiero cancelar el día lluvioso, podría decir que sí, si no pienso en las consecuencias de la segunda y tercera ronda.

d) Celebrar reuniones periódicas para que la empresa siga funcionando como un reloj suizo. Las reuniones periódicas pueden mejorar la eficiencia, garantizar que no se pasen

por alto las interacciones importantes y la planificación futura, eliminar la coordinación ineficiente innecesaria y mejorar la eficiencia operativa (porque la repetición puede lograr el efecto de la excelencia). Estandarizar las agendas de las reuniones y solicitar comentarios sobre las mismas preguntas en cada reunión (p. ej., preguntar si la reunión fue una revisión del presupuesto trimestral).

E. Una buena máquina tiene en cuenta el hecho de que los humanos pueden no ser perfectos. Al diseñar, asegúrese de que la máquina pueda producir buenos resultados incluso cuando los seres humanos cometen errores.

13.4 El diseño es un proceso iterativo, y hay una etapa de "esfuerzos continuos" entre el "presente" insatisfactorio y el hermoso "futuro"

La etapa de "esfuerzo continuo" incluye probar varios procesos y personas para ver qué está funcionando bien y qué no, aprender a través de la repetición continua y gradualmente realizar el diseño de sistema ideal. Incluso si tiene una buena visión para el diseño del futuro en su corazón, la realización de un hermoso "futuro" debe pasar por el proceso de cometer errores, aprender y mejorar.

La gente suele quejarse de este tipo de procesos repetitivos, porque la realidad es que las personas tienden a disfrutar del placer de no hacer nada más que querer sentirse imperfectas, aunque es más lógico aceptar las cosas imperfectas. Este tipo de pensamiento está mal, no te distraigas.

a. Comprender el poder de la "tormenta de limpieza". Las tormentas limpiadoras son raras maravillas naturales que limpian a todas las criaturas que normalmente crecerían demasiado. Este tipo de tormentas son buenas para el crecimiento saludable del bosque, sin ellas crecerían muchos árboles débiles y su crecimiento excesivo mataría a otros seres vivos. Tales tormentas también son buenas para las empresas. Es inevitable y útil pasar por momentos difíciles para adelgazar una empresa y mantener con vida a sus empleados (o empresa) más fuertes e importantes, incluso si parece aterrador en ese momento.

13.5 Diseñe su organización en torno a objetivos, no tareas

Dar a cada departamento un enfoque claro y asignar los recursos necesarios para lograr sus objetivos hace que el diagnóstico para la asignación de recursos sea sencillo y evita la mala ubicación de funciones. Para dar un ejemplo en este sentido, tenemos un departamento de marketing (el objetivo es hacer marketing) y un departamento de servicio al cliente (el objetivo es servir a los clientes) Beneficios, pero el marketing y el servicio al cliente son dos objetivos diferentes. Si los dos departamentos se fusionaran, los gerentes de departamento, los vendedores, los asesores de clientes, los analistas y otros enviarían y recibirían comentarios contradictorios. Pregunte por qué el servicio al cliente ha disminuido en términos relativos y la gente responderá: "Nos animan a mejorar las ventas".

a. Construir la organización de arriba hacia abajo. Una organización es lo opuesto a un edificio: los cimientos de la organización están en la parte superior. Por lo tanto, el gerente debe ser reclutado primero y luego los subordinados del gerente deben ser reclutados. Los gerentes pueden ayudar a diseñar máquinas y seleccionar personas para ocupar puestos. El jefe de un departamento debe ser un pensador estratégico y capaz de gestionar el día a día. La gestión diaria se vuelve propensa a las crisis si no logra anticipar lo que está por venir.

b. Todos deben ser supervisados por una persona creíble que tenga altos estándares.
En ausencia de una supervisión rigurosa, puede haber un control de calidad deficiente, capacitación insuficiente y falta de reconocimiento por el buen desempeño. No confíes ciegamente en que las personas hagan bien su trabajo de forma natural.
c. Las personas en la parte superior de la pirámide deben tener las habilidades y el enfoque para administrar informes directos y tener un conocimiento profundo de sus trabajos. Hace unos años en Bridgewater se planteó que el responsable del departamento de tecnología gestionara también el back office (compuesto por los responsables de edificios, catering, material de oficina, etc.) porque las dos funciones se solapaban (informática también pertenece al instalación, y también involucra electricidad, etc.), pero no es adecuado que el personal a cargo de las tareas y comidas se reporten al supervisor del departamento técnico, y tampoco es apropiado que el personal técnico se reporte al encargado de logística. Estas funciones, si bien se definen ampliamente como "back office", son de naturaleza completamente diferente y requieren diferentes habilidades laborales. En un ejemplo similar, analizamos la fusión del departamento responsable de los acuerdos con clientes con otro departamento responsable de los contratos de contraparte bajo un solo gerente. Eso estaría mal, porque las habilidades requeridas para contratar con un cliente son completamente diferentes a las requeridas para contratar con una contraparte. Sería erróneo mezclar estos dos sectores bajo el término genérico de "contratación", ya que requieren diferentes conocimientos y habilidades.
D. Cuando se diseña una organización, el uso de un proceso de cinco pasos es un atajo hacia el éxito, y diferentes empleados pueden desempeñar un buen papel en diferentes pasos. Las personas deben ser asignadas a diferentes pasos de acuerdo a sus diferentes disposiciones.
Por ejemplo, una persona con un panorama general debe ser responsable de establecer metas; una persona que es buena para "probar la sopa" debe ser responsable de identificar problemas y no puede tolerar la existencia de problemas; un detective con un fuerte pensamiento lógico y sin miedo cuestionar a otros debe hacer un diagnóstico; un planificador con mucha imaginación debe ser responsable del diseño y la mejora del plan; un experto confiable debe asegurarse de que el plan se implemente bien. Por supuesto, algunas personas son buenas en más de una de las habilidades anteriores, generalmente buenas en dos o tres tipos de cosas, pero casi nadie puede hacer todo bien. Un equipo debe tener todas las capacidades anteriores y saber quién es responsable de qué paso.
e) No haga que una organización se adapte a los empleados. Los gerentes a menudo asumen que los empleados de una organización son un hecho y tratan de hacer que la organización se ajuste a ellos, lo cual es un pensamiento obsoleto. En cambio, los gerentes deben asumir que la agencia es la mejor y luego asegurarse de encontrar la mejor opción. Diseñe trabajos basados en los requisitos del trabajo, no en lo que los empleados quieren hacer o quién está disponible. Siempre puede encontrar externamente a los mejores empleados para un rol en particular. Primero, diseñe el mejor flujo de trabajo, luego dibuje un boceto de la estructura organizacional, imagine cómo colaborará cada parte y aclare los

requisitos de calificación para cada puesto. Solo después de que estas cosas se hagan bien podemos reclutar personal adecuado.

f) Es recomendable considerar el tamaño de la organización. El tamaño de tu target debe asegurar suficientes recursos para soportarlo, por ejemplo, una agencia puede no necesitar ser tan grande como para tener un departamento de marketing y un equipo responsable del análisis de inversión del cliente. El éxito de Bridgewater en el crecimiento de una empresa unicelular de manos a la obra a una empresa de varios niveles se debe a nuestra capacidad para mantener el enfoque y la eficiencia a medida que crecemos.

Compartir temporalmente y rotar los recursos está bien, pero no es lo mismo que mezclar responsabilidades. Por otro lado, a medida que aumenta el número de personas y/o aumenta la complejidad, la eficiencia de la organización disminuirá, así que trate de mantener la estructura lo más simple posible. Cuanto más grande es la organización, más importante se vuelve la gestión de TI y la comunicación entre departamentos.

G. De acuerdo con la ley de la "gravitación universal", divida el departamento comercial y sus departamentos subordinados de la manera más lógica. Es natural que algunos departamentos tengan vínculos más estrechos. Esta "gravedad" puede deberse a objetivos compartidos, responsabilidades compartidas o requisitos de habilidades compartidos, flujo de trabajo, ubicación física, etc. Imponer una estructura departamental que diseñe sin considerar las fuerzas de gravedad entre estos departamentos puede generar ineficiencias.

h) Hacer que los departamentos sean lo más autosuficientes posible para que puedan controlar los recursos necesarios. Hacemos esto porque no queremos crear una burocracia que obligue a los departamentos a competir por los recursos de un grupo que no tiene sus propias prioridades.

i. Con el fin de garantizar un contacto y una comunicación fluidos, la proporción entre el personal de administración superior y el personal de administración de base, y la proporción entre el personal de administración de base y sus subordinados directos debe controlarse dentro de un cierto rango. En términos generales, esta relación no debe exceder de 1:10, preferiblemente alrededor de 1:5. Por supuesto, si la proporción es adecuada o no, varía según la cantidad de informes directos, la complejidad del trabajo y la capacidad del gerente para administrar varias personas o varios proyectos al mismo tiempo. El tamaño de una organización eficaz está limitado por el número de capas en la organización de arriba a abajo y la proporción de gerentes a informes directos.

J. La planificación de la sucesión y los arreglos de capacitación deben ser considerados en el diseño. Si tan solo lo hubiera pensado al principio de mi carrera. Para garantizar que su empresa continúe funcionando bien, debe construir una "máquina de movimiento perpetuo" que pueda funcionar bien incluso cuando usted no está cerca. No se trata solo de sus propios arreglos de jubilación, se trata de cómo seleccionar, capacitar y administrar la gerencia entrante y, lo que es más importante, transmitir la cultura y los valores.

El mejor enfoque que he visto en este sentido proviene de General Electric y 3G Capital, han construido un "canal de sucesión" al estilo piramidal, en el que la próxima generación de líderes piensa y toma decisiones junto con los líderes actuales. el proceso de aprendizaje y ejercicio.

k. Mire no solo su propio trabajo, sino también cómo se haría si no estuviera allí. Mencioné el riesgo de la persona clave anteriormente en este libro, y se aplica mejor a aquellos con responsabilidades muy amplias, especialmente los líderes de las organizaciones. Si fuera usted, debe autorizar a su sucesor a hacer su trabajo por un período de tiempo, para ser juzgado y probado. Las condiciones de trabajo relevantes deben registrarse por escrito para que pueda consultarlas en caso de que tenga un accidente automovilístico. Si todas las personas clave de la organización pueden hacer esto, tiene una "reserva" fuerte, o al menos comprende la vulnerabilidad de la organización y necesita desarrollar un plan de respuesta. Recuerde que dije que un gerente tipo ninja necesita poder detenerse y mirar el escenario, es decir, ser un músico de banda. Si siempre puede contratar a personas que son tan buenas o mejores que usted, puede liberarse del trabajo para hacer otras cosas y construir su canal de sucesión.

Además, pensar en quién ocupará su turno puede ser una experiencia esclarecedora y productiva. Además de pensar en su propia situación laboral y averiguar quién encaja y quién no, también pensará en cómo desplegar a su mejor gente y posiblemente crear algunos puestos nuevos. Dado que está probando sus habilidades al permitirles hacer su trabajo sin su intervención, también tiene un incentivo para brindarles la capacitación adecuada antes de evaluarlos. Por supuesto, las pruebas de estrés lo ayudarán a comprender, adaptarse y trabajar bien.

l. Para garantizar que las tareas clave se completen correctamente, es mejor "hacerlo dos veces" que "confirmar dos veces". La tasa de error de la doble confirmación es mayor que la tasa de error de hacerlo dos veces. Hacerlo dos veces se refiere a que dos personas diferentes completen de forma independiente la misma tarea, produciendo dos resultados no relacionados. Esto no solo garantizará mejores respuestas, sino que también le permitirá ver las diferencias en su comportamiento y habilidades. He implementado una estrategia de "hacerlo dos veces" en áreas clave de la empresa, como el departamento de finanzas (que implica mucho dinero y puede ser riesgoso).

Teniendo en cuenta que una auditoría efectiva solo puede llevarse a cabo si el auditor tiene un rico conocimiento y experiencia, es necesario asegurarse de que alguien que sea competente para "hacerlo dos veces" realice la segunda confirmación. Si la persona responsable de la segunda confirmación no sabe cómo dedicarse a un determinado negocio, ¿cómo puede hacer una evaluación precisa?

M. Utilice a los asesores con prudencia y evite confiar demasiado en los asesores. A veces, para diseñar mejor, es necesario contratar consultores externos, que pueden brindarle la experiencia necesaria para resolver un problema. Cuando subcontratas tareas, no tienes que preocuparte por la gestión, lo cual es una verdadera ventaja. Si un puesto no es de tiempo completo y requiere un conocimiento altamente especializado, prefiero ir a un consultor o externo.

Pero al mismo tiempo, debe tener cuidado de no contratar consultores con demasiada frecuencia para hacer el trabajo que deberían realizar los empleados. Esto te costará tarde o temprano y no es bueno para mantener la cultura de tu empresa. También se asegura de

no pedirle al consultor que haga las cosas de manera diferente. Es casi seguro que seguirán haciendo las cosas de la manera habitual y sus jefes les pedirán que hagan lo mismo.
Al evaluar la necesidad de contratar consultores externos, considere los siguientes factores:
1. Control de calidad. Si sus empleados están haciendo el trabajo, usted es responsable de la calidad de su trabajo. Pero si la persona que hace el trabajo para usted es de otra empresa, se basa en los estándares de trabajo de la otra parte, por lo que necesita saber si los estándares de trabajo de la otra parte son altos o superiores a los estándares de la empresa.

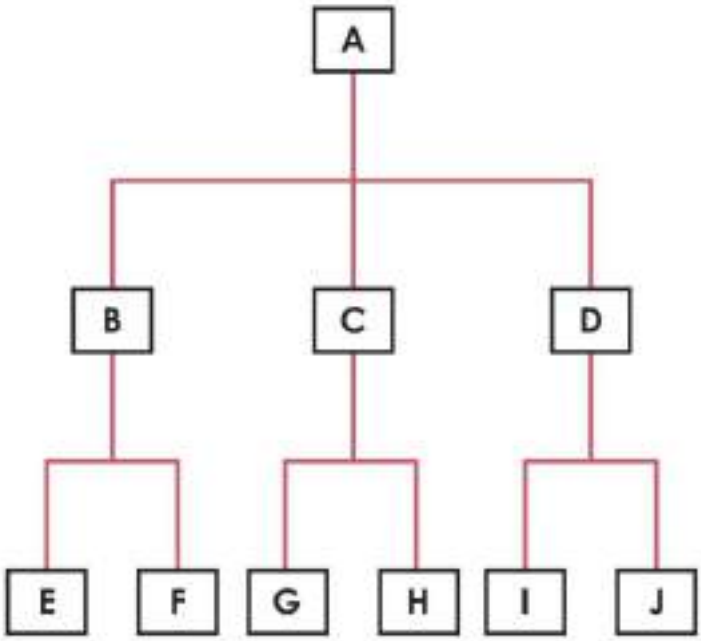
2. Si es económicamente rentable. Si el trabajo relevante requiere un empleado a tiempo completo, definitivamente es más rentable establecer un trabajo y contratar a una persona. Los honorarios diarios pagados a los consultores suman mucho más que el salario de un empleado de tiempo completo.

3. Institucionalización del conocimiento. Las personas que han trabajado en su empresa durante mucho tiempo comprenderán y se identificarán con la cultura de su empresa mejor que las personas ajenas.

4. Seguridad. Hacer que una persona externa haga el trabajo aumentará en gran medida el riesgo de seguridad de su empresa, especialmente si no puede verlos haciendo su trabajo (y no puede controlar que estén siguiendo el cuidado adecuado, como no dejar documentos confidenciales en sus escritorios).
Debe considerar si subcontratar el trabajo o desarrollar el personal internamente. Aunque los trabajadores temporales y los consultores pueden ayudar a resolver problemas rápidamente, no pueden desarrollar las capacidades de la empresa.

13.6 Dibuje un organigrama en forma de pirámide, dos líneas cualesquiera desde la parte superior de la torre hasta la parte inferior de la torre no deben cruzarse

Toda la institución debe parecerse a una serie de pirámides, pero limitar el número de niveles, de modo que se minimice la jerarquía de la estructura organizativa.
a) Cuando surjan problemas entre departamentos o entre subsidiarias, deje que las personas en el cruce de la pirámide se encarguen de ellos. Piense en un organigrama como una pirámide que contiene muchas pirámides más pequeñas.
Cuando las personas involucradas en el problema no están en la misma parte de la pirámide, generalmente es mejor involucrar a un líder común en la pirámide que esté en la intersección de los departamentos relevantes, que tenga una perspectiva más integral y conocimiento relevante para sopesar los pros y los contras para que se pueda tomar una decisión informada.
b. No trabaje para personas de otros departamentos, y no atraiga a personas de otros departamentos para que trabajen para usted a menos que cuente con la aprobación del gerente del departamento. Si todos no están de acuerdo con esto, debe ser resuelto por el superior en la pirámide.



c. Prevenir la "dislocación del sector". Esto sucede cuando los departamentos de soporte, cuyo trabajo es brindar soporte, ven erróneamente que su función es decidir cómo se debe realizar el trabajo del departamento que recibe soporte. Un ejemplo de esto es que el Ministerio de Logística cree erróneamente que ellos pueden decidir qué equipos equipar. Si bien los departamentos de apoyo deben conocer los objetivos de trabajo de los departamentos respaldados y brindarles retroalimentación sobre las posibles opciones, no deben estar a cargo de la planificación del departamento de negocios.

13.7 Se pueden establecer "barandillas" cuando sea necesario, pero es mejor no tener "barandillas"

Aunque crea que ha contratado a personas que se adaptan bien a su diseño, habrá ocasiones en las que necesite construir "barandillas" a su alrededor. Nadie es perfecto, todo el mundo tiene ventajas y desventajas, aunque eres muy exigente a la hora de reclutar, aún te resulta imposible encontrar a alguien que cumpla con todas tus expectativas. Por lo tanto, tome una vista de alto nivel de sus máquinas y de las personas que está contratando para esos roles, y piense dónde necesita personas o procesos adicionales para asegurarse de que cada trabajo se haga bien.

Recuerde, las barandillas están diseñadas para ayudar a aquellos que básicamente pueden hacer un buen trabajo: están destinadas a ayudar a las personas capaces a hacerlo mejor, no a las personas fallidas a tratar de alcanzar sus metas. Si desea construir "barandillas" para alguien que no tiene las competencias básicas para ayudarlo a hacer el trabajo, es mejor que lo despida y busque a alguien más capaz.

Una buena "baranda" generalmente se refleja en la adición de un miembro del equipo cuya habilidad puede compensar las deficiencias del miembro original del equipo. Una buena relación de "barandilla" debe ser fuerte, pero no rígida. Idealmente, sería como dos

personas bailando: literalmente se empujan, pero intercambian muchas opiniones. Por supuesto, en lugar de buscar una "baranda" para un empleado, es mejor encontrar empleados que puedan hacer bien su trabajo por sí mismos. Debemos trabajar hacia este estado.

a) No espere que las personas reconozcan y eliminen sus puntos ciegos. A menudo encuentro que las personas se forman opiniones equivocadas y toman malas decisiones, aunque hayan cometido los mismos errores antes, aunque ya saben que es ilógico y dañino. Solía pensar que si eran conscientes de sus puntos ciegos, podrían evitar la trampa, pero ese no es el caso. Rara vez escuché a alguien decir que no es apropiado dar consejos porque no tienen experiencia en un área en particular. No espere que las personas se salven a sí mismas, que les pongan "barreras protectoras" de forma activa o que simplemente las ubiquen en trabajos en los que no puedan tomar decisiones que no deberían tomar en áreas que no entienden.

b. Considere un diseño de "trébol". Cuando esté tratando de encontrar buenas personas para un trabajo (este es el mejor de los casos) y no pueda encontrarlas, designe a 2 o 3 personas que sean creíbles, dispuestas a trabajar duro para hacer el trabajo, sin miedo a discutir con entre sí y dispuestos a discutir cuando sea necesario La persona responsable de escalar las diferencias. Luego diseñe un sistema que les permita controlarse y equilibrarse entre sí. Si bien esto no es óptimo, dichos sistemas al menos aseguran una alta probabilidad de identificar problemas para su posterior examen y resolución.

13.8 Mantener el plan estratégico sin cambios y hacer los ajustes tácticos apropiados cuando las circunstancias lo permitan

Los valores y los objetivos estratégicos de Bridgewater no han cambiado desde sus inicios (crear grandes resultados, hacer un trabajo significativo y mantener relaciones significativas a través de la verdad y la transparencia extremas), pero a medida que la empresa ha crecido durante 40 años de una sola persona, ha evolucionado a una gran organización con 1.500 empleados La gente, los sistemas, las herramientas, etc. de la empresa han cambiado, y cuando la generación más joven reemplaza a la generación anterior, todavía están cambiando, pero los valores y objetivos estratégicos de la empresa no son los mismos. Cambiar. Es posible para las familias, es para las comunidades, es posible para las instituciones. Para reforzar esta conciencia, es mejor seguir enfatizando el papel de la tradición y la razón, y asegurarse de que los líderes y empleados sucesores en toda la empresa estén informados por los valores y el propósito estratégico.

a. No permita que la conveniencia anule los objetivos estratégicos. La gente suele decirme que no pueden manejar cuestiones estratégicas a largo plazo porque tienen demasiadas prioridades inmediatas. Pero apresurarse a tomar algunas decisiones improvisadas mientras se posterga es matarse a uno mismo. Los gerentes efectivos se enfocan tanto en los problemas expuestos como en los no revelados. Suelen sentir la tendencia a dejarse llevar por un camino estratégico porque temen no poder llegar al objetivo final, por lo que deciden seguir explorando hasta alcanzarlo. Si bien es posible que no tengan respuestas inmediatas ni lleguen a conclusiones por sí mismos, a través de una combinación de

creatividad y fuerza de voluntad, eventualmente regresarán a la trayectoria ascendente necesaria para alcanzar sus objetivos.

b. Considere tanto el panorama general como los detalles, comprendiendo las conexiones entre los dos. Evite atascarse en detalles irrelevantes. Tienes que determinar qué es importante y qué no lo es en cada nivel. Por ejemplo, imagina que estás diseñando una casa. En primer lugar, debe tener un plano general: su casa está ubicada en un terreno, desea saber de dónde vendrá el agua, cómo se conectará la casa a la red, etc. Luego, debe determinar cuántas habitaciones hay en la casa, cómo abrir las puertas, dónde abrir las ventanas, etc. Debe tener en cuenta todas estas cosas y relacionarlas al diseñar los dibujos, pero eso no significa que deba salir y elegir las bisagras de la puerta usted mismo. Solo necesita saber dónde instalar una puerta con bisagras y en qué parte de la casa instalarla.

13.9 Mantener un seguimiento adecuado para que las mentiras no tengan ninguna posibilidad

No asuma que los empleados están trabajando en su nombre en lugar de en el suyo propio. Hay más personas de las que puedas imaginar que engañarán a la primera oportunidad. Si muchas personas tienen la oportunidad de elegir tratar a los demás de manera justa y buscar más beneficios para ellos mismos, optarán por buscar más beneficios para ellos mismos. No se tolerará ni el más mínimo engaño, por lo que su felicidad y éxito dependen de su capacidad para implementar un control adecuado. He aprendido muchas lecciones dolorosas en este sentido.

a. Realice una investigación e infórmele al empleado que llevará a cabo una investigación. Realice una investigación e informe a los empleados que realizará una investigación, no un ataque sorpresa. La vigilancia de seguridad no debe verse como una sospecha de integridad personal, al igual que un cajero en un banco no cree que el banco sospeche que no es bueno solo porque el banco envió a alguien para verificar la cantidad de billetes en su cajón (en lugar de simplemente confiando en la cantidad informada por el propio cajero). Explícaselo a los empleados para que lo entiendan.

Pero incluso el mejor monitoreo de seguridad no es infalible, por lo que (como muchos otros) la integridad es una virtud que debe admirarse.

b) Saber que las leyes no tienen sentido sin la policía (auditores). Los auditores deben informar a personas distintas del departamento auditado, y los procedimientos de auditoría no deben divulgarse a la unidad auditada. (Esta es una de las pocas excepciones a nuestra extrema transparencia).

C. Cuidado con los sellos de goma. El riesgo de sello de goma existe cuando el trabajo de alguien es verificar y auditar una gran cantidad de transacciones u otras operaciones que otra persona está haciendo. Un ejemplo particularmente importante es la formalidad de la aprobación de gastos. Asegúrese de tener una forma de auditar a los auditores.

D. La persona que gasta su dinero a su entera disposición puede gastarlo generosamente. Esto se debe a que (1) no están gastando su propio dinero y (2) es difícil saber cuál debería ser el precio correcto. Por ejemplo, si un empleado ofrece pagar $125 000 por un proyecto de consultoría, sería desagradable, engorroso y difícil averiguar cuál es la tasa de mercado y luego negociar un precio más bajo. Pero el mismo tipo que no quiere regatear con una

firma consultora seguramente regateará mucho cuando contrate a alguien para pintar su casa. Por lo tanto, debe tener un control razonable o, mejor aún, que alguna parte de la empresa sea responsable de dicho control. A veces, su empresa paga a particulares y, a veces, a empresas. Siempre que sea posible, trate de tratar con empresas.

e. Disuadir el mal comportamiento "matando pollos para asustar a los monos". No importa cuán cuidadosamente diseñe la vigilancia y cuán rigurosamente la haga cumplir, algunos villanos y personas muy descuidadas causarán problemas. Entonces, cuando atrape a personas que violan las regulaciones y los requisitos de monitoreo, asegúrese de que todos entiendan las consecuencias.

13.10 Las líneas jerárquicas y las descripciones de puestos deben ser lo más claras posible

Este requisito se aplica tanto dentro de un departamento como entre departamentos. Los informes duales crean confusión, interrumpen la priorización, oscurecen los objetivos de trabajo y desdibujan las relaciones de supervisión y rendición de cuentas, especialmente cuando los informes se encuentran en diferentes departamentos. Los gerentes deben ser informados cuando se requiere un informe dual. Está estrictamente prohibido llamar al personal de este departamento para completar una determinada tarea sin consultar con los gerentes de otros departamentos (a menos que la tarea tome alrededor de 1 hora). Sin embargo, nombrar a un cogerente dentro de un departamento o subdivisión también puede ser beneficioso, siempre que los dos gerentes puedan estar de acuerdo y complementar las fortalezas del otro. En tales casos, la doble presentación de informes puede funcionar bien si los coadministradores se coordinan bien.

a. Asigne responsabilidades no por título sino por diseño de flujo de trabajo y capacidades de las personas.

El hecho de que alguien esté a cargo de recursos humanos, reclutamiento, legal, programación, etc., no significa necesariamente que sea apto para todo lo relacionado con esos roles. Por ejemplo, si bien los empleados de recursos humanos ayudan a contratar, despedir y organizar compensaciones y beneficios, sería un error dejar que decidan a quién contratar, a quién despedir y qué beneficios otorgar a los empleados.

b) Debemos pensar constantemente en cómo generar un pequeño efecto palanca. El apalancamiento en las instituciones no es lo mismo que el apalancamiento en el mercado.Encuentre formas de usar menos recursos para lograr mayores ganancias. En Bridgewater, generalmente utilizo un apalancamiento de 50:1 en mi trabajo, lo que significa que por cada hora que paso discutiendo el trabajo con mi gente, ellos dedican alrededor de 50 horas a avanzar en proyectos relacionados. Cuando discutimos, revisamos el plan y los entregables en su conjunto, luego comienzan a presionar, luego revisamos el progreso y luego avanzan en función de mis comentarios: trabajamos así en un ciclo. Así es como mis subordinados trabajan con sus subordinados, aunque la relación entre ellos, que consume mucho tiempo, es generalmente de 10:1 a 20:1. Siempre quiero ver a la gente trabajando tan duro como yo (e idealmente mejor que yo) para poder maximizar mi producción de 1 hora.

La tecnología es otra herramienta increíble para el apalancamiento. Para que la capacitación sea más efectiva, las preguntas y respuestas más comunes deben grabarse en audio, video o forma escrita, y el personal designado las organizará y vinculará en un manual, que se actualizará y mejorará periódicamente.

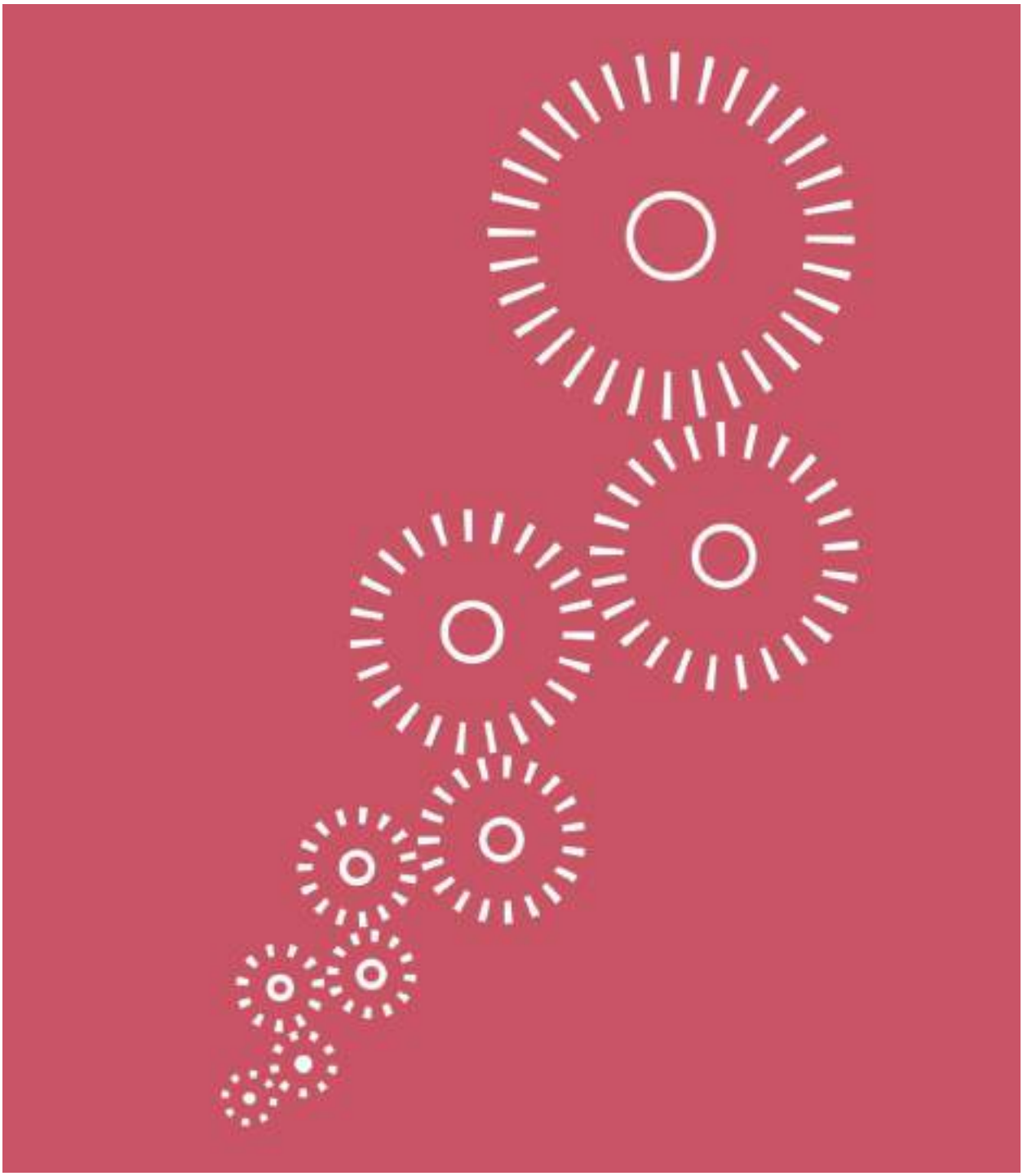
Los principios también son una forma de apalancamiento por derecho propio: mejoran la comprensión y la conciencia de una situación para que no tenga que gastar la misma cantidad de energía cada vez que encuentre un problema.

c) Es mucho mejor contratar a unas pocas personas inteligentes y darles los mejores medios técnicos que contratar a mucha gente común y distribuir tecnología en general. Tanto las buenas personas como la tecnología avanzada pueden aumentar la eficiencia. La combinación de los dos en una máquina bien diseñada mejorará en gran medida la máquina.

D. Utilice asistentes para aumentar la eficiencia. Los ayudantes de apalancamiento son aquellos que pueden traducir de manera efectiva el pensamiento conceptual en resultados prácticos y pueden maximizar la implementación de sus ideas. El pensamiento conceptual y la gestión requieren aproximadamente el 10 % del tiempo que lleva implementarlo, por lo que si tiene buenos asistentes, puede dedicar más tiempo a las cosas que considera más importantes.

13.11 Sepa que hacer casi todo requiere más tiempo y dinero de lo que espera

Rara vez algo sale exactamente como se planeó porque el plan anterior no tuvo en cuenta el fracaso. Personalmente, asumo que todo toma realmente 1,5 veces el tiempo y 1,5 veces el dinero planeado, porque eso es típico de lo que he experimentado. Sus expectativas dependerán de qué tan bien se desempeñen usted y las personas que dirige.



14
Actuar según el plan establecido
Las instituciones, al igual que las personas, deben enfrentarse cara a cara para tener éxito; este es el quinto paso de un proceso de cinco pasos.

Recientemente, limpié una gran pila de documentos de trabajo de las décadas de 1980 y 1990 y hojeé cajas y cajas de informes de investigación. Hay miles de páginas en el documento, muchas de las cuales tienen mi letra garabateada, lo que creo que representa solo una pequeña fracción del esfuerzo que puse en él. En la celebración del 40.º aniversario de Bridgewater, recibí nuestra "Observación diaria de Bridgewater" de casi 10 000 páginas. Cada publicación expresa nuestra profunda reflexión e investigación sobre los mercados y la economía. También me topé con un manuscrito de 800 páginas que escribí y estaba demasiado ocupado para publicarlo, junto con innumerables otros memorandos para clientes, cartas, informes de investigación y ediciones antiguas de este libro. ¿Por qué hago estas cosas? ¿Por qué la gente trabaja tan duro para lograr sus objetivos?

Por lo que he visto, hacemos esto por diferentes razones. Para mí personalmente, la razón principal es que puedo imaginar las recompensas de seguir adelante, aunque todavía estoy luchando por lograr el éxito, ya siento la emoción del éxito. Asimismo, puedo imaginar el triste final si no sigo adelante. También me impulsaba un sentido de la responsabilidad. Me ha costado mucho estar a la altura de las expectativas de mis seres queridos, pero así soy. Otros están motivados por un apego al grupo y sus valores. Algunas personas quieren ser reconocidas, otras quieren recibir dinero a cambio. Todas estas son fuentes de motivación perfectamente aceptables y deberían estar en armonía y encajar con la cultura.

Cómo reunir a las personas para hacer negocios es la clave. Mucha gente se refiere a esto como "liderazgo". Como líder, ¿qué es lo que más necesita hacer para impulsar a su organización en busca de logros? Lo más importante es que debe contratar empleados que estén dispuestos a trabajar duro para lograr el éxito. Si bien algunas ideas nuevas y brillantes agregan mucho color, gran parte del éxito proviene de experiencias mundanas, a veces desagradables, como encontrar y solucionar problemas y avanzar penosamente durante un período prolongado de tiempo. Así nació nuestro departamento de atención al cliente. Después de mucha limpieza incesante y trabajo arduo en los años transcurridos desde que se expusieron los problemas por primera vez, el departamento ahora es un modelo para el resto del equipo de Bridgewater, y los niveles de satisfacción de nuestros clientes siguen siendo altos. Es una gran ironía que ninguno de nuestros clientes haya notado los problemas que encontramos en el memorándum. Enviar a un cliente un informe que no cumple con nuestros estándares es algo malo, y me alivia que lo hayamos corregido a tiempo. Pero eso podría haber sido peor y podría haber empañado nuestra reputación de excelencia. Una vez que sucede, es muy difícil restaurar la confianza de los clientes.

14.1 Trabaje hacia metas que lo entusiasmen a usted y a su organización

...para considerar cómo vincular las tareas a esos objetivos. Si está enfocado en sus objetivos, entusiasmado por alcanzarlos y consciente de que tiene que hacer el trabajo duro para llegar allí, tiene la actitud y la motivación correctas. Si simplemente no estás interesado en lo que debes esforzarte, no lo fuerces. Desde mi punto de vista personal, me gusta planear algunas cosas emocionantes y hermosas, dispuesto a hacerlas realidad. La alegría de planificar estas cosas y las ganas de hacerlas realidad me ha permitido atravesar momentos difíciles en mi vida y hacer realidad mis sueños.

a) Coordinar y motivar a todos para seguir adelante. La gerencia puede empujar a todos hacia adelante para buscar el éxito. El método puede ser más entusiasta o más racional. Puede usar zanahorias o garrotes. Si bien cada uno de nosotros trabaja por sus propios motivos, existen algunos desafíos y ventajas únicos para motivar a todo el equipo hacia adelante. El desafío radica principalmente en la necesidad de coordinación, es decir, buscar el consenso sobre el por qué y la mejor manera de perseguir las metas. Por ejemplo, no desea crear problemas con incentivos y recompensas para un equipo que sean significativamente diferentes de los demás (un equipo obtiene una gran bonificación mientras que el otro no en la misma situación). La ventaja se refleja principalmente en el trabajo en equipo.Es mucho más fácil construir un equipo con todas las cualidades necesarias para tener éxito que reclutar un talento con cualidades generales. Como muestra el proceso de cinco pasos, algunas personas pueden ser muy buenas en cierto paso, pero otras pueden ser terribles en cierto paso. Pero cuando todos son muy conscientes de las fortalezas y debilidades de los demás, eso es un problema menor, y los equipos se construyen para lidiar con esa realidad.

b.No seas impulsivo, afila un cuchillo y corta madera por error. Tómese el tiempo suficiente para diseñar un plan de acción. El tiempo dedicado a pensar es insignificante en comparación con el tiempo dedicado a ejecutar el plan en el futuro, y este pensamiento hace que la ejecución futura sea más efectiva.

C. Encuentre soluciones creativas e inteligentes. Cuando las personas enfrentan problemas difíciles o tareas abrumadoras, a menudo sienten que deben trabajar más duro. Sin embargo, si algo es difícil, lleva mucho tiempo y es frustrante, es una buena idea dar un paso atrás y discutir si hay una mejor manera de lidiar con eso. Por supuesto, muchas tareas que deben realizarse son arduas, pero a menudo hay mejores soluciones que no ha notado.

14.2 Darse cuenta de que todo el mundo tiene las manos ocupadas

Cómo hacer todo lo posible siempre ha sido un gran misterio. Además de trabajar más duro y durante más tiempo, hay tres formas de resolver este problema: (1) reducir la carga de trabajo mediante la priorización o el rechazo absoluto; (2) capacitar a las personas adecuadas para hacerlo; (3) mejorar la eficiencia del trabajo.

Algunas personas dedican mucho tiempo y energía a lograr poco efecto, mientras que otras hacen mucho en la misma cantidad de tiempo. Lo que marca la diferencia es principalmente la creatividad, el carácter y la inteligencia. Las personas más creativas inventarán nuevas formas de ser más eficientes (por ejemplo, encontrar a alguien que sea más capaz, usar buena tecnología o buen diseño). Las personas con mejor carácter responden mejor a los desafíos y necesidades que encuentran. Las personas más inteligentes son capaces de mantener un estado mental pacífico, examinarse a sí mismas y los desafíos que enfrentan desde un nivel superior, priorizar razonablemente y hacer diseños realistas y elecciones racionales.

a) No te desanimes. Si aún no te has encontrado con cosas malas, entonces espera un poco más, tarde o temprano, las cosas malas llegarán a tu puerta, esta es la realidad. Mi actitud en la vida es que los problemas sucederán de todos modos, y lo más importante para mí es

encontrar la manera de enfrentarlos, en lugar de pasar el tiempo quejándome y esperando que no suceda. Churchill lo dijo tajantemente: “El éxito es ir de fracaso en fracaso con el mismo entusiasmo.” Disfrutará el proceso de ir y venir entre el éxito y el fracaso, porque determinará su trayectoria.

No hay razón para desanimarse, porque hay tantas cosas que puedes hacer y la vida tiene tantos momentos hermosos para saborear. Su enfoque de varios problemas se refleja en los principios enumerados en este libro, y también puede descubrir otros principios resumiéndolos a sí mismo. Si puedes pensar creativamente y tienes las cualidades para enfrentar las dificultades, no hay nada que no puedas hacer.

14.3 Uso de listas de verificación

Al asignar tareas a personas, es una buena idea mantener cada tarea en una lista de verificación. Tachar las tareas completadas de la lista actúa tanto como un recordatorio de la tarea como un reconocimiento de su finalización.

a. No confunda las listas de verificación con la responsabilidad personal. Todos deberían hacer todo su trabajo, no solo completar listas de verificación.

14.4 Dar tiempo para descansar

Si trabajas sin parar, te quemas y te quemas. Incorpore tiempo de inactividad en su horario, tal como reservaría tiempo para otras cosas.

14.5 Tocar la campana para celebrar

Cuando usted y su equipo logren alcanzar sus objetivos después de un arduo trabajo, ¡celebren!

15

Utilice herramientas y códigos de conducta para guiar su trabajo

Las palabras solas no son suficientes.

Eso es lo que he aprendido al ver a las personas esforzarse por actuar en su propio interés. Compartí y perfeccioné los principios con la gente de Bridgewater, y casi todos sintieron que nuestro excelente desempeño laboral estaba ligado a esos principios y querían actuar en consecuencia. Pero hay una gran diferencia entre desear hacerlo y realmente poder hacerlo. Asumir que las personas pueden hacer lo que quieren hacer es lo mismo que suponer que una persona que reconoce los beneficios para la salud de perder peso perderá todo el peso de una vez. El éxito no llega a menos que se establezcan buenos hábitos. Para una institución, el éxito se ve favorecido por herramientas y códigos de conducta.

Tómate un minuto para pensar cómo te ayuda esto a leer este libro o cualquier otro. ¿Cuántos libros has leído que te exhortaron a cambiar tu comportamiento, querías cambiar pero no lo lograste? ¿Cuánto crees que podrías cambiar leyendo este libro sin la ayuda de herramientas y planes? Supongo que poco ha cambiado. Así como no puedes aprender mucho leyendo un libro (cómo andar en bicicleta, hablar un idioma extranjero, etc.), es casi imposible cambiar tu comportamiento sin hacerlo. Es por eso que planeo desarrollar algunas herramientas y hacerlas públicas, las cuales se describen en el apéndice de este libro.

15.1 Incorporar principios sistemáticos en las herramientas es particularmente valioso para practicar la meritocracia creativa

Esto se debe a que la meritocracia de las ideas debe operar de acuerdo con los principios acordados y debe ser discutida de igual a igual en base a los hechos, en lugar de simplemente obedecer las órdenes arbitrarias e incuestionables dadas por el director ejecutivo y sus lugartenientes. Los líderes no deben estar por encima de los principios, deben ser evaluados, seleccionados y, si es necesario, reemplazados sobre la base de reglas, respeto por los hechos y no tener estatus en comparación con otros en la diferencia de la organización. Como todos los demás, se tienen en cuenta sus fortalezas y debilidades. Aquí es donde la recopilación de datos objetivos sobre todas las personas es crucial. Y necesita las herramientas adecuadas para convertir los datos en decisiones en las que todos estén de acuerdo. Además, a través de estas herramientas, las personas y los sistemas pueden promoverse mutuamente como una relación simbiótica.

a) Para promover un cambio de comportamiento real, se debe internalizar el aprendizaje o la formación de hábitos. Gracias a la tecnología, el aprendizaje internalizado es más fácil hoy que en el pasado basado en libros. No me malinterpreten, los libros son un invento poderoso. La imprenta de Johannes Gutenberg facilitó la difusión del conocimiento, permitiendo que las personas aprendieran unas de otras. Sin embargo, el aprendizaje experiencial tiene aún más poder. Ahora que la tecnología ha facilitado tanto el aprendizaje experiencial/virtual, creo que estamos a punto de enfrentar un nuevo estilo de aprendizaje y una mejora de la calidad, que es tan importante como la contribución de Gutenberg.

Durante mucho tiempo, hemos estado trabajando arduamente en Bridgewater para internalizar el aprendizaje y nuestro enfoque ha evolucionado a lo largo de los años. Como grabamos y grabamos en video cada reunión, podemos crear algunos estudios de casos virtuales para que todos puedan participar en la discusión sin estar realmente presentes en la reunión. Las personas tienen una idea de la reunión, luego pausan la presentación del caso y preguntan qué piensan sobre los temas que se están discutiendo. En algunos casos, proporcionaron comentarios en tiempo real mientras observaban las discusiones. Sus opiniones también se registran y comparan con las de los demás a través de un sistema experto, lo que nos hace a todos más conscientes de nuestra forma de pensar. Armados con esta información, podemos alinear sus tareas de aprendizaje y trabajo más de cerca con su forma de pensar.

Este es solo un ejemplo de la gama de herramientas y programas que creamos para ayudar a las personas a aprender y practicar los principios.

b.Usar herramientas para recolectar datos, procesarlos para formar conclusiones y acciones. Imagine que casi todas las cosas importantes en la empresa se pueden registrar en forma de datos, y puede diseñar algunos algoritmos para guiar a la computadora para que funcione, al igual que guiar el trabajo de otras personas, analizar los datos y usarlos a su manera. De esta manera, usted y la computadora en su nombre pueden registrar la información de todos, observar el comportamiento de todos y brindar orientación personalizada de acuerdo con las características de cada persona. Esto es como un GPS, dominando todas las reglas de tránsito y rutas, siempre que proporcione servicios de

navegación. No tienes que pedirles a todos que sigan las instrucciones de la computadora, por supuesto que puedes. En general, el sistema actúa como un entrenador. El entrenador necesita comprender la situación de los jugadores: recopilar datos sobre el comportamiento de los jugadores, cuando los jugadores se desempeñan bien o mal, se convierte en información útil, que puede usarse como referencia para mejorar el trabajo siguiente. Debido a que todos entienden el pensamiento detrás del algoritmo, todos pueden evaluar su lógica y equidad, participar en él y actuar juntos.

c) Explique los principios claramente, use varias herramientas y códigos de conducta para promover la implementación y cree una atmósfera de confianza y equidad, de modo que cualquier conclusión pueda evaluarse rastreando la lógica y los datos detrás de ella. Es común en todas las organizaciones que algunos empleados que son juzgados como ineficaces se defiendan de haber cometido un error de juicio. En este momento, usar un sistema basado en datos y reglas con estándares claros puede silenciar a los defensores y demostrar la imparcialidad del sistema. Aunque el sistema no puede ser perfecto, reduce la arbitrariedad de los juicios y facilita comprobar si los juicios están sesgados, en comparación con los individuos en el poder que usan el poder para tomar decisiones menos específicas y menos públicas. La situación ideal en mi mente es establecer un proceso tal que todos puedan proporcionar algunos estándares para las decisiones correctas, y luego designar razonablemente a algunas personas (creíbles) para evaluar y seleccionar estos estándares propuestos. Cuando las personas logran un buen equilibrio entre tener la mente abierta y tomar decisiones decisivas, y saber si tienen credibilidad en ciertas decisiones, las discusiones abiertas sobre la evaluación de los empleados y los estándares de gestión pueden ser poderosas y promover la formación y profundización del mérito creativo.

Las herramientas que hemos diseñado para este propósito son relativamente rudimentarias y aún se están perfeccionando para que nuestro sistema de administración de la fuerza laboral funcione de manera tan eficiente como nuestro sistema de administración de inversiones.

Nuestros sistemas de comprensión, entrenamiento y selección de empleados que utilizan métodos basados en evidencia, aunque no son perfectos, son mucho más efectivos que los sistemas de gestión subjetivos e irregulares de muchas organizaciones. Creo que con el desarrollo y la evolución de la tecnología, muchas organizaciones se verán obligadas a recurrir a un sistema que combine el pensamiento humano y la inteligencia informática para que los principios de trabajo puedan transformarse en algoritmos y la calidad de la toma de decisiones mejore considerablemente.

En el apéndice, describo en detalle algunas de las herramientas y códigos de conducta que sustentan la meritocracia de ideas y hacen cumplir la implementación consistente por parte de los empleados. El lanzamiento de estas herramientas es para ayudarnos a lograr los siguientes objetivos: (1) comprender el estado de los empleados; (2) compartir información sobre el estado de los empleados; (3) brindar programas personalizados de capacitación y desarrollo; (4) brindar orientación en situaciones específicas y supervisión;

(5) para ayudar a los gerentes a usar sus talentos lo mejor que puedan o despedir a los empleados en función de sus capacidades y requisitos laborales.
Si su empresa va a implementar la meritocracia de ideas, no tiene que usar las mismas herramientas y el mismo código de conducta que Bridgewater, pero debe encontrar la manera de implementar el aprendizaje interno requerido para este mecanismo en su empresa. El enfoque de Bridgewater evolucionó hace mucho tiempo y su enfoque no tiene que ser sofisticado o automatizado. Por ejemplo, diseñar un formulario o una plantilla para guiar a los empleados de la empresa a administrar el trabajo o ejecutar procedimientos de acuerdo con los pasos requeridos producirá mejores resultados que aquellos que son memorizados o calculados por los propios empleados.
La forma en que utilice las herramientas y el código de conducta depende de usted. El punto principal que quiero expresar aquí es que son importantes.

16
No ignore el gobierno corporativo
Si su empresa no tiene un buen gobierno, muchas de las cosas que he dicho antes no funcionarán. La gobernanza es un sistema de supervisión que elimina a los empleados de bajo rendimiento y los procesos que funcionan mal. Es un proceso de frenos y contrapesos que garantiza que los principios de la empresa y los intereses generales siempre prevalezcan sobre los intereses de los individuos o pequeños grupos. Debido a que el poder puede generar poder gobernante, el poder debe entregarse a personas en puestos clave y personas capaces que deben tener valores correctos, ser buenos en sus trabajos y ser capaces de controlar y equilibrar razonablemente el poder de los demás.
No fue hasta después de dejar el cargo de CEO que me di cuenta de la importancia de este tipo de gobierno, porque yo mismo era el patrocinador y fundador (y administrador de inversiones) de la empresa y básicamente hice lo que pensé que era mejor. Incluso si creo controles y equilibrios sobre mí mismo según sea necesario: tengo un comité de gestión encima de mí, necesito informar a este comité, todavía tengo el poder de tomar decisiones basadas en mi participación accionaria, pero nunca hice eso. Algunos podrían decir que soy un dictador benévolo porque tengo todo el poder (pleno poder de voto), pero ejerzo ese poder sobre la base del mérito de la idea porque creo que lo que es bueno para la empresa es bueno para nosotros Es lo más beneficioso para todos, y mi propia decisión también necesita ser confirmada dos veces. Dado el tamaño de Bridgewater, ciertamente no contaba con un sistema de gobierno para la empresa.
Por ejemplo, Bridgewater no establece una junta directiva para supervisar al CEO, ningún mecanismo de supervisión interna, ningún sistema de arbitraje interno para resolver las quejas de los empleados y ningún sistema de cumplimiento, porque no necesitamos estas cosas. Con la ayuda de otros, simplemente creo las reglas y las hago cumplir, mientras que cualquier otra persona tiene derecho a expresar sus demandas e incluso revocar mis decisiones y las de otras personas. Nuestros principios son equivalentes a los Artículos de la Confederación de los 13 estados en los primeros días de los Estados Unidos, y nuestras políticas son como leyes corporativas, pero nunca he establecido una regla operativa

formal como la Constitución de los Estados Unidos o el sistema judicial para el Cumplimiento y Resolución de conflictos. Entonces, cuando renuncié como CEO y entregué el poder a otra persona, hubo cierta confusión sobre el poder de toma de decisiones. Después de intercambiar ideas con algunos de los principales expertos en gestión empresarial del mundo, construimos un nuevo sistema basado en estos principios. Sin embargo, aún deseo manifestar que no me considero un experto en gobierno corporativo y, por lo tanto, no puedo garantizar que los siguientes principios de gestión sean correctos como los anteriores, ya que son nuevos en el momento de escribir este artículo.

16.1 Para tener éxito, todas las instituciones deben tener controles y equilibrios en su lugar

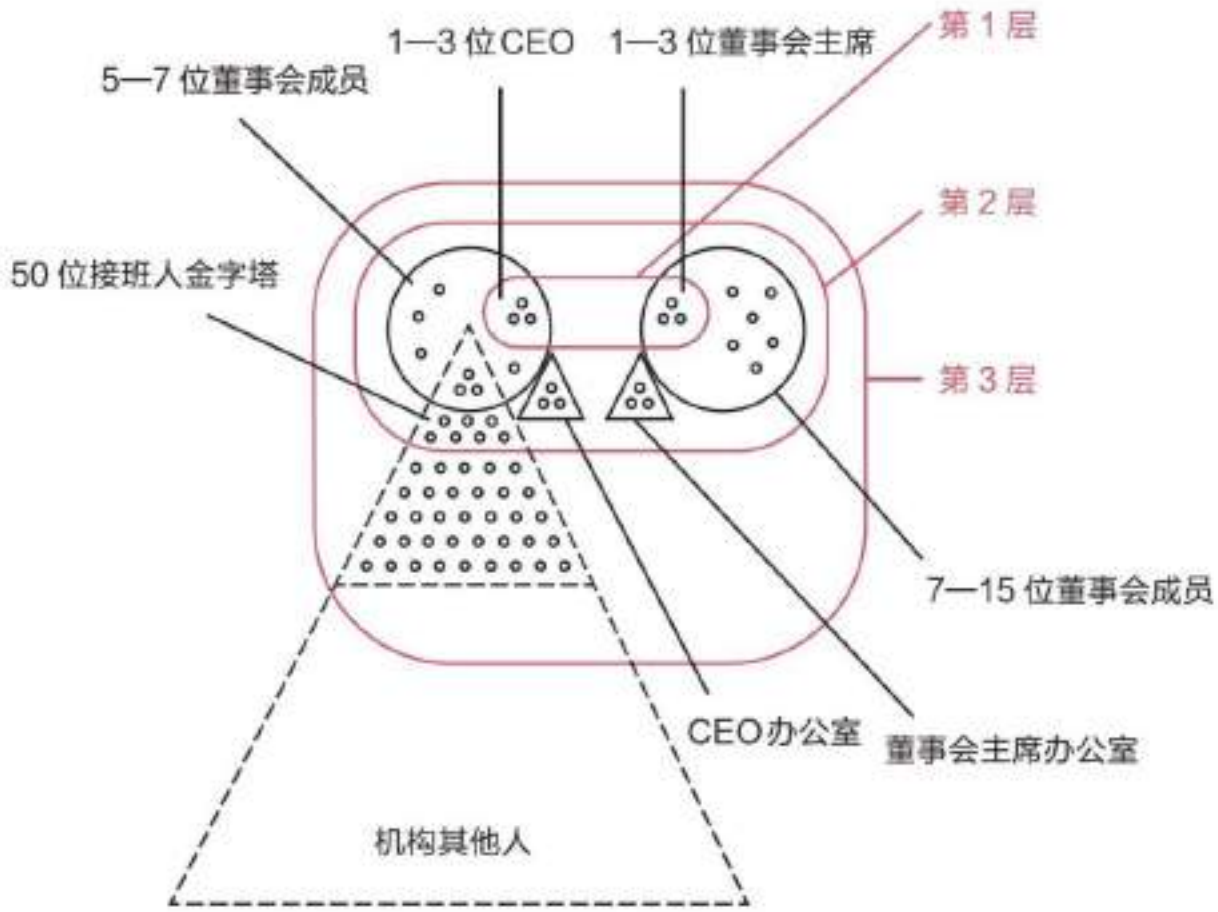
Por condicionamiento, creo que se refiere a la supervisión de algunas personas de otras personas para asegurarse de que se comporten normalmente. Por equilibrio, me refiero a lograr el equilibrio de poder correcto. Incluso los líderes más benévolos tienen tendencias autocráticas. Si no es por otra razón, es porque manejan una gran cantidad de empleados con tiempo limitado, lo que les obliga a tomar una gran cantidad de decisiones difíciles rápidamente. A veces pierden la paciencia con el debate y dan órdenes directamente. Y la mayoría de los líderes no son tan amables con la gente como para no esperar que antepongan necesariamente los intereses institucionales a los personales.

a) Incluso bajo la meritocracia de ideas, ganar ideas no es el único determinante de la asignación de responsabilidad y poder. También deben tenerse en cuenta los debidos intereses creados. Por ejemplo, los propietarios de una empresa sin duda tendrán sus propios intereses y pueden entrar en conflicto con los de las personas más creíbles de la empresa seleccionadas por la meritocracia de ideas, pero esto no significa que los propietarios de la empresa El poder de la la empresa debe ser transferida a la gerencia. Este conflicto debe ser resuelto. Dado que la meritocracia de ideas se trata de obtener el mejor resultado posible, y los propietarios tienen tanto el derecho como el poder de evaluarlo, por supuesto tomarán sus propias decisiones; mi sugerencia es que tomen decisiones informadas.

b.Asegúrese de que ninguna persona en la empresa sea más poderosa que el sistema o demasiado importante para ser reemplazada. Cuando se utiliza la meritocracia de ideas, es muy importante que su sistema de gestión sea más fuerte que cualquier individuo, y que el sistema se utilice para guiar y restringir el liderazgo de la empresa, y no al revés. El líder chino Wang Qishan me contó una vez la historia de la antigua Roma, donde Julio César se peleó con el gobierno, derrotó a Pompeyo, el general que luchó con él, y arrebató el control de la República Romana al Senado. Quan, se proclamó dictador de por vida. Incluso después de su asesinato, el Senado volvió a gobernar, Roma ya no era la Roma original, y la lucha civil que siguió afectó a Roma más que las guerras extranjeras anteriores.

c) Cuidado con el separatismo entre los príncipes. Es fantástico que un equipo o departamento tenga cohesión y objetivos comunes, pero la lealtad personal al jefe o jefe de departamento no puede entrar en conflicto con la lealtad personal a toda la empresa. El impacto negativo del separatismo de los príncipes es grande, y es incompatible con los valores que defiende la meritocracia creativa.

d) Al diseñar la estructura organizativa y las reglas de una institución, asegúrese de que existan controles y equilibrios. Cada institución tiene un enfoque diferente para los controles y equilibrios efectivos. La imagen en la página siguiente es el control y equilibrio de Bridgewater que imaginé y esbocé. Somos una empresa con 1.500 personas, pero los principios seguidos por diferentes instituciones son los mismos. Creo que los controles y equilibrio de todas las instituciones se basan en esto principio basico extensiones bajo el marco.



El directorio está compuesto por 1-3 directores ejecutivos y 7-15 miembros del directorio, y cuenta con su propio equipo de apoyo. Su objetivo principal es evaluar: (1) si la administración de la empresa es capaz; (2) si la empresa puede seguir los principios establecidos y funcionar con las reglas. El directorio tiene el poder de seleccionar y reemplazar al CEO, pero no interfiere con la microgestión y la dotación de personal de la empresa, aunque en emergencias, el directorio puede asumir un papel de gestión más activo (pueden ayudar al CEO como lo deseen). En Bridgewater, idealmente, la selección de ideas cubre todos los aspectos de la empresa, pero aún debe dividirse en diferentes niveles en términos de autorización, delegación, acceso a la información y propiedad del poder de

toma de decisiones. Esto está representado por tres niveles en el diagrama de la página anterior.

e. Asegúrese de que las líneas de informes sean claras. Esto es importante en toda la organización, pero es especialmente importante que la línea de información al directorio (responsable de la supervisión) esté separada de la del CEO (responsable de la gestión), aunque es necesario que haya cooperación entre los dos.

f) La titularidad del poder de decisión debe ser clara. Asegúrese de que el voto de todos esté ponderado para que, si persisten los desacuerdos y se deben tomar decisiones, la resolución pueda avanzar sin vacilación.

g. Es necesario asegurarse de que la persona involucrada en la evaluación del desempeño: (1) tenga tiempo para captar información completa sobre el trabajo del objeto que se evalúa; (2) tenga la capacidad de implementar la evaluación; (3) no tenga conflicto de interés que le impida ejercer efectivamente los derechos de supervisión. Para hacer una buena evaluación del desempeño, el evaluador debe saber cuáles son los criterios, y dominarlos lleva algún tiempo. Algunas personas tienen la capacidad y el coraje de responsabilizar a los demás, y la mayoría no. La capacidad y el coraje para tener este tipo de rendición de cuentas es fundamental. La persona que realiza la evaluación tampoco debe tener ningún interés en la persona evaluada, por ejemplo, ser un subordinado de la persona evaluada, lo que impediría la rendición de cuentas, incluida la recomendación de que se despida a la persona.

h) Los tomadores de decisiones tienen acceso a la información necesaria para tomar decisiones, pero deben cumplir sus promesas y mantener la información de manera adecuada y segura. Esto no significa que se confíe en que todos tengan acceso a esta información. Se pueden establecer comités especiales bajo la junta directiva para permitir el acceso a información confidencial durante un período de tiempo y proporcionar recomendaciones basadas en información específica a la junta directiva para que la junta directiva pueda hacer juicios razonables, pero la información altamente confidencial debe no ser revelado al mundo exterior.

16.2 Bajo la idea de meritocracia, la toma de decisiones de un solo director general no es tan buena como la toma de decisiones colectiva

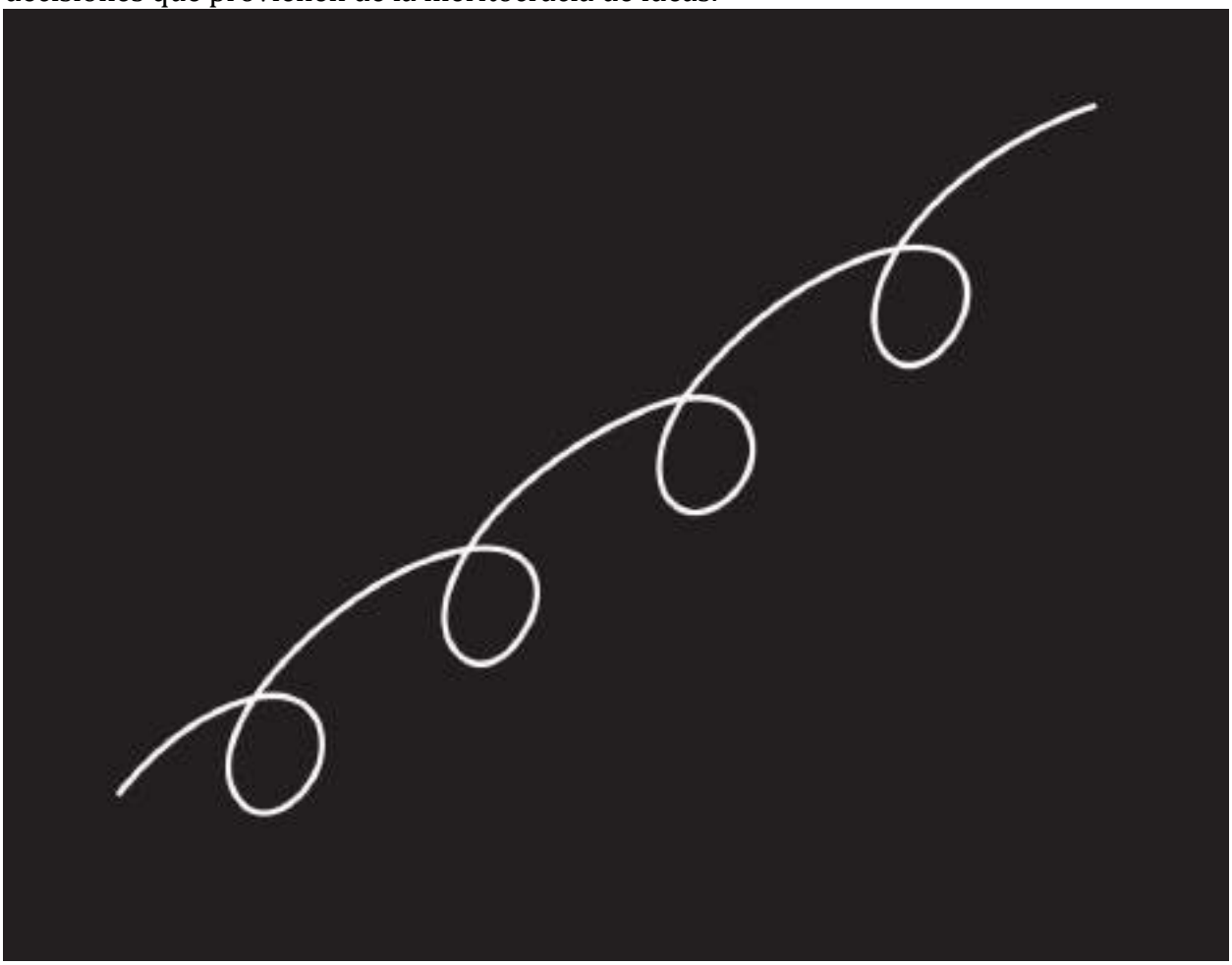
Demasiada confianza en una sola persona crea un riesgo significativo para la persona clave, limita las habilidades de gestión (ya que nadie puede hacerlo todo) y no implementa controles y equilibrios adecuados. También supone una carga para el individuo, ya que hay mucho que hacer. Es por eso que lanzamos el mecanismo de CEO conjunto en Bridgewater, formando una situación en la que 2-3 personas cooperan para liderar la empresa.

En Bridgewater, es esencialmente el presidente ejecutivo o el presidente quien supervisa a varios directores ejecutivos. De acuerdo con la idea de meritocracia, los empleados de la empresa también pueden responsabilizar al CEO, incluso si estos empleados son subordinados del CEO. Encuentre 2-3 personas para que sean responsables de la gestión, la dificultad es cómo hacer que se coordinen y cooperen. Si no pueden hacerlo por sí mismos, y resulta difícil coordinarse con el presidente, deberán comunicarlo al presidente ejecutivo o al presidente para realizar las mejoras necesarias.

De la misma manera, hemos contratado a más de un CEO en Bridgewater para administrar la compañía, y también hemos establecido más de un puesto de CIO (actualmente hay tres).

16.3 Un sistema de gobernanza compuesto por principios, reglas, controles y equilibrios no puede reemplazar a las asociaciones excelentes

Si su empresa carece del tipo de personas capaces en altos cargos que siguen instintivamente los principios establecidos para buscar beneficios para toda la empresa, entonces los llamados principios, reglas, controles y equilibrios, etc., no tendrán mucho efecto. El liderazgo de una empresa debe ser inteligente, competente y hábil para mantener una buena relación, colaborar y comprometerse de manera efectiva en el trabajo, como lo demuestra la capacidad de expresar racionalmente el desacuerdo y ejecutar con firmeza las decisiones que provienen de la meritocracia de ideas.



Hay tres beneficios principales de trabajar con otros (1) trabajar juntos puede lograr una misión dada más fuerte y mejor que trabajar solo; (2) las grandes relaciones hacen grandes equipos; (3) acumular riqueza para lograr y cumplir Nosotros y los demás necesitamos vivir .

Integrar los principios de trabajo

Dado que la importancia de estos tres beneficios varía de persona a persona, puedes decidir por ti mismo cuánto y cuánto necesitas. Sepa que estos tres beneficios se complementan entre sí. Si espera hacer el trabajo, ayuda tener buenas relaciones con las personas que están haciendo el trabajo y tener los recursos financieros necesarios. Del mismo modo, si desea formar parte de un gran grupo de trabajo, debe compartir los mismos objetivos y obtener apoyo financiero. Si desea ganar más dinero, debe establecer objetivos claros y unir a sus colegas para trabajar duro por ellos. He tenido suerte en mi vida de tener más socios, excelentes relaciones y más riqueza de lo que jamás podría haber imaginado. Estoy tratando de transmitirte lo que creo que funciona: la meritocracia de ideas, que tiene como objetivo hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas, impulsadas por una veracidad extrema y una transparencia extrema, y puedes decidir por ti mismo si es Útil o qué punto te resulta más útil.

He descrito una gran cantidad de principios, que inevitablemente te parecerán un poco confusos, y quiero decirte los puntos clave. Es decir, de todos los métodos de toma de decisiones, construir el mérito de la idea es el mejor.[1] Este juicio es demasiado obvio para repetirlo, pero quiero decirlo de nuevo: conocer la perspectiva y la capacidad de todos, y saber cómo asegurarse de que la mejor perspectiva gane, es la mejor manera de tomar decisiones. En casi todas las situaciones, la toma de decisiones basada en el mérito de la idea es mejor que la toma de decisiones autocrática o democrática tradicional.

Esto no es solo en teoría. No hay una utopía en el mundo, al igual que no hay algo perfecto en el mundo, pero hay grandes ideas en el mundo; no hay duda de que esta meritocracia de ideas ha permitido a Bridgewater crear un gran desempeño en los últimos 40 años. Considerando que este método servirá para el mismo propósito en muchas instituciones, espero presentarlo de manera clara y detallada. No tienes que seguir el mérito de la idea tan estrictamente como lo hago yo, pero la pregunta clave es: ¿quieres trabajar bajo el mérito de la idea? Si la respuesta es sí, ¿cómo tratas de hacerlo lo mejor posible?

Para que la meritocracia de ideas funcione, las personas deben hacer tres cosas: (1) presentar sus ideas más honestas para una discusión abierta; (3) usar la meritocracia creativa para manejar todas las opiniones disidentes (por ejemplo, la toma de decisiones ponderada por la credibilidad). Aunque la meritocracia de ideas no tiene que seguir una fórmula específica, en general debería seguir estos tres pasos. No se preocupe si no puede recordar tantos principios específicos que mencioné en el libro, solo necesita establecer una idea de meritocracia, sopesar los pros y los contras y descubrir cómo usar sus propios principios y su propia forma de operar. .

Personalmente, quiero hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas, y creo que para lograrlo, debe haber extrema veracidad y extrema transparencia. Así que

trabajé duro para seguir este reino y encontré problemas en la realidad, lo que me obligó a tomar una decisión. Documenté la experiencia de mi elección, enriquecí mis principios, formé una idea de meritocracia entre mis colegas y la hice funcionar bien. Atravesarás algunos obstáculos solo y tal vez quieras volver atrás y reflexionar sobre estos principios, porque yo he enfrentado estos obstáculos y he tratado de encontrar soluciones y plasmar mis propias ideas en principios. A continuación, puede generalizar sus propios principios.

Por supuesto, las personas tienen diferentes habilidades cuando se trata de influir en un equipo, y no conozco su contexto. Pero estoy seguro de que si puedes usar tu meritocracia de ideas, puedes hacerlo a tu manera. Tal vez sea diseñando cómo funciona la agencia en la parte superior, tal vez eligiendo para qué agencia trabajar, tal vez solo trabajando con colegas sobre los méritos de las ideas. Independientemente de su situación, puede tomar decisiones decisivas con una mente abierta y la capacidad de hacer concesiones en función de su propia credibilidad y la credibilidad de los demás.

En resumen, mis deseos para ti son: (1) Puedes combinar orgánicamente el trabajo y la pasión; (2) Puedes trabajar duro con tus colegas por una misión común y cosechar resultados; (3) Puedes disfrutar plenamente de la lucha y los resultados (4) Mejorarás y evolucionarás rápidamente y lograrás grandes cosas.

[1] No digo que siempre sea óptimo, ciertamente hay casos en los que no es óptimo. Digo esto para transmitir que, si se aplica correctamente, este método es casi el mejor método.

Depende de ti decidir
qué quieres de la vida
y qué dar.

epílogo

Como dije al principio, mi objetivo es enseñarte los principios que creo que funcionan, y cómo los practicas depende de ti.

Por supuesto, espero que estos principios puedan ayudarlo a planificar metas ambiciosas, encontrar un camino decisivo desde el dolor del fracaso, realizar una reflexión de alta calidad y, finalmente, crear sus propios principios de comportamiento, para seguir sistemáticamente sus principios y crear logros fructíferos. resultados mucho más allá de las expectativas. Espero que estos principios te ayuden a esforzarte por mejorar o alcanzar tus aspiraciones con tus colegas. Dadas las dificultades y luchas que sin duda ha habido en tu viaje, espero que estos principios te ayuden a mejorar tu evolución y seguir creciendo. Tal vez lo inspiren a usted y a sus colegas a escribir sus principios en una guía, para descubrir y usar juntos la meritocracia creativa. Si pudiera mover el mundo aunque sea un pequeño paso en esta dirección, estaría encantado.

He dicho mucho, pero lo diré de nuevo porque sé que también es necesario tener herramientas y códigos de conducta para ayudar a convertir las ideas de las personas en acción. Explicaré las herramientas y el código de conducta que hemos diseñado para su referencia.

Siento que he hecho todo lo posible para transmitirles mis principios en la vida y en mi trabajo. Por supuesto, mientras vivamos en este mundo, no dejaremos de luchar. Cuando pienso que estoy tratando de contribuir sin reservas con lo que creo que es valioso y les digo estos principios, puedo sentir un poco de alivio y un poco de satisfacción. Como conclusión de este libro, diré que haré todo lo posible para que mis principios económicos y de inversión sean lo más públicos posible.

APÉNDICE

Herramientas y código de conducta de Bridgewater para el mérito de las ideas

La siguiente es una breve descripción de las numerosas herramientas y programas de software que Bridgewater utiliza actualmente. Espero compartir esto más ampliamente a través de la aplicación Principios en un futuro cercano, para que pueda probarlo usted mismo.

entrenador

Reconociendo que hay demasiados principios que memorizar para que una sola persona responda adecuadamente a las situaciones, y que es más fácil encontrar respuestas en un libro que buscar consejo directamente, desarrollé esta herramienta de entrenamiento. El entrenador reúne varias (o muchas) situaciones (por ejemplo, no estar de acuerdo con la evaluación de otra persona, alguien que miente o se comporta de manera poco ética, etc.), forma una base de casos y vincula cada uno con los principios relevantes aplicables, puede ayudar a las personas a sobrellevar la situación. A medida que usa el entrenador, también

puede dar su opinión sobre la calidad de los consejos que brinda, lo que ayuda a que el entrenador sea mejor y brinde mejores consejos en el futuro. Los entrenadores serán tan útiles como Siri (la función de control de voz inteligente en los iPhone).

coleccionista

Como una aplicación utilizada en las reuniones, el recopilador de puntos es conveniente para que las personas se expresen y comprendan los puntos de vista de otras personas en tiempo real, y para ayudar a todos a tomar una decisión basada en los méritos de las ideas. Esta herramienta puede mostrar y analizar las ideas de todos, y ayudar a todos a tomar decisiones en tiempo real basadas en información relevante. Su eficacia se refleja específicamente en:

• Los participantes pueden asignar puntos a cualquiera de las docenas de elementos para registrar sus comentarios sobre los discursos de los demás, ya sean positivos o negativos. Estos puntos se reflejan en una tabla que se actualiza dinámicamente para que todos puedan ver lo que otros tienen que decir a medida que avanza la reunión. Esto puede ayudar a las personas a cambiar su forma de pensar, mirar las opiniones de los demás y evitar que queden atrapadas en sus propios puntos de vista. Ver las cosas a través de los ojos de otras personas lleva naturalmente a la mayoría de las personas a ver el panorama general y darse cuenta de que su propia perspectiva es solo una perspectiva. Por lo tanto, las personas se preguntan qué criterios se deben utilizar para decidir cómo abordar el problema en cuestión. De esta manera, todos pueden formar una toma de decisiones colectiva bajo la idea de meritocracia con una mente abierta.

• Puede proporcionar consejos como GPS para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones. Esta herramienta recopila información y datos sobre las opiniones de todos los participantes y puede brindar a cada persona una orientación personalizada, lo cual es especialmente importante cuando las personas no están seguras de tener la opinión correcta. La experiencia nos dice que ayudar a las personas a lidiar con esta situación es invaluable.

• Los agregadores de puntos resaltan los llamados "problemas de nodo": personas que toman diferentes posiciones, responden preguntas de diversas maneras y discrepan significativamente entre sí. Por ejemplo, si no está de acuerdo con una mayoría confiable sobre un tema, la herramienta lo alertará automáticamente y le dirá qué pasos debe seguir para resolver el desacuerdo de manera basada en evidencia.

• Facilita la votación ponderada por credibilidad. El agregador de puntos proporciona una interfaz para que las personas voten sí/no (o una puntuación numérica) y un sistema de fondo para la ponderación de la credibilidad, lo que nos ayuda desde una perspectiva de ponderación de credibilidad o ponderación equitativa Mirar los resultados de las encuestas, no solo los mayoría simple, sino cómo votaron aquellos con las opiniones más válidas. Si bien puede parecer complicado, esta es la forma más fácil de recordar a las personas quién es más confiable, después de todo, sin tener que recordar qué tan confiable es cada persona en qué área.

tarjeta de beisbol

Además de recopilar "puntos" para los empleados que hablan en las reuniones, también recopilamos datos sobre otros aspectos de los empleados (inspecciones, pruebas, elecciones realizadas por los empleados, etc.). Todos estos datos son procesados a través de algoritmos informáticos y basados en la lógica de la prueba de estrés para formar un retrato de las características del empleado. La lógica del procesamiento de datos generalmente se divulga a los empleados de la empresa y todos la aprueban para mejorar la objetividad y la credibilidad. Luego registramos estos rasgos en tarjetas de béisbol, una manera fácil de describir las fortalezas y debilidades de una persona y su evidencia asociada (como tarjetas de béisbol creadas para jugadores de béisbol profesionales).

Creo que necesitamos mucho esta herramienta y, a menudo, buscamos información personal en las tarjetas de béisbol. Sin ella, los empleados interactúan entre sí sin considerar quién es fuerte y quién es débil en qué áreas. Por ejemplo, las tarjetas de béisbol son útiles en reuniones donde los participantes pueden evaluar la autoridad de un orador y determinar si su punto de vista es válido. Para complementar las tarjetas de béisbol, desarrollamos otra herramienta, "Perfiles de personajes", que utiliza toda la información recopilada por las tarjetas de béisbol (que se han vuelto cada vez más complejas) para producir una breve descripción textual de las características de cada individuo. Con el tiempo, esto puede brindarles a los empleados un análisis completo que refleje el mejor juicio de Bridgewater sobre las características de cada individuo. Junto con los evaluados, compararemos la evaluación proporcionada por la herramienta con los sentimientos propios de cada persona y nos esforzaremos por unificar los resultados de procesamiento de la herramienta con los sentimientos personales de los empleados, de modo que las funciones de la herramienta y la confianza de los empleados en se mejora su imagen personal.

Para unir a los empleados con los trabajos, también desarrollé un "combinador" para recopilar datos de las tarjetas de béisbol para comprender las características clave de los empleados y compararlos entre sí. Si desea encontrar una persona adecuada para un determinado puesto, puede ingresar los nombres de algunas personas que puedan cumplir con los requisitos, y el combinador extraerá con precisión la información de las personas relevantes, realizará un análisis exhaustivo de las principales características que representan el y extráigalos de la base de datos para ayudarlo a encontrar al candidato adecuado. Los combinadores también se pueden usar (según el tipo de personas que elija) para crear especificaciones de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.

registro de problemas

El registro de incidencias es la principal herramienta que utilizamos para registrar los errores y aprender de ellos. A través de él, hacemos públicos todos los problemas, los entregamos a expertos en resolución de problemas y realizamos mejoras sistemáticas. Su función es como un purificador de agua, que puede filtrar las cosas sucias. Cualquier error debe registrarse en el registro de problemas, explicando la gravedad del problema y quién es el responsable, para que la mayoría de los problemas se puedan resolver fácilmente. Los registros de problemas también son útiles para señalar el camino para diagnosticar el

problema y la información relacionada, y también pueden formar un indicador de rendimiento efectivo, porque sobre esta base, se pueden medir los datos relevantes y el tipo de problema (e identificar quién causó el problema y quién lo causó quién resolverá el problema).

El diario de problemas es una gran herramienta para cambiar el comportamiento y las percepciones. A menudo, uno de los primeros desafíos que enfrentan las personas es denunciar los errores públicamente, porque algunas personas instintivamente piensan que señalar los errores de los demás hará que la persona que los cometió se sienta mal. Una vez que se acostumbran a señalar abiertamente los errores de otras personas, se dan cuenta de los beneficios de hacerlo y se convierte en una buena práctica. Hoy en día, muchas personas consideran esta herramienta indispensable.

botón de dolor

Creo en "dolor + reflexión = progreso". En otras palabras, sentir dolor es una señal importante de que hay lecciones que aprender. Si reflexionas bien sobre tu dolor, siempre puedes aprender algo importante. Esto me impulsó a inventar el "botón del dolor".

Cuando alguien está pasando por un dolor, es un buen momento para escribir qué tipo de dolor está pasando, pero no es un buen momento para reflexionar, porque es difícil mantener la cabeza despejada. Por lo tanto, esta aplicación es para que los empleados registren sus sentimientos (ira, decepción, frustración, etc.) y luego usen las preguntas utilizadas para la reflexión para reflexionar sobre ellos más tarde. Esta herramienta puede incitar a las personas que experimentan dolor a especificar cómo deben responder a la situación para aliviar el dolor en el futuro (por ejemplo, tener una conversación de alta calidad con la persona que causó el dolor). Hay una parte de esta aplicación que refleja la frecuencia del dolor, la causa y si se sigue el plan de acción establecido y si el efecto es significativo. A través de esta función, puede conocer el vínculo de biorretroalimentación entre varios dolores que se han producido, comprender el diagnóstico, el plan de mejora para aliviar o eliminar el problema, las acciones de seguimiento y los resultados correspondientes. Esta herramienta puede generar una tabla para que todos la consulten, lo que refleja el proceso de mejora ascendente del circuito de retroalimentación. Puede compartir sus sentimientos dolorosos grabados con otros, o puede mantenerlo en privado. Algunas personas ven el botón del dolor como un terapeuta en el bolsillo, fácilmente disponible y económico.

Resolución de divergencia

La resolución de desacuerdos requiere un camino claro, especialmente en la meritocracia de ideas, cuando las personas quieren encontrar formas de resolver los desacuerdos mientras expresan su desacuerdo. Los solucionadores de divergencias proporcionan caminos para resolver desacuerdos bajo la meritocracia de ideas. Una característica de la herramienta es que puede encontrar personas creíbles para ayudar a determinar si un desacuerdo debe elevarse a la gerencia superior para su resolución. Esta aplicación también les dice claramente a todos que si tienen opiniones diferentes, tienen la responsabilidad de expresarlas y buscar el consenso con los demás, en lugar de insistir en sus propias opiniones en privado y negarse a poner el tema sobre la mesa. Ya sea que tenga

o no herramientas como un solucionador de desacuerdos, debe tener un sistema claro y justo para resolver desacuerdos a fin de garantizar que la meritocracia de ideas esté verdaderamente establecida. De lo contrario, las personas poderosas corren el riesgo de usar su poder para intimidar a sus subordinados de voz suave.
También tenemos algunas otras herramientas que nos ayudan a hacer nuestro trabajo diario y monitorear y mantener un consenso sobre cómo va el trabajo.

actualizar diariamente

Durante años, he tenido cada uno de mis informes tomando 10-15 minutos al día para enviarme un correo electrónico sobre el trabajo del día, los problemas que surgieron y sus propias reflexiones. Al leerlos y compararlos (en otras palabras, observar cómo las diferentes personas hacen su trabajo), puedo evaluar cómo trabajan juntos, cuáles son sus estados de ánimo y qué pistas puedo encontrar sobre ellos. En los últimos años, he creado una aplicación basada en este enfoque, codificando las actualizaciones diarias en un tablero que es más fácil de rastrear, registrar cambios en las métricas y proporcionar comentarios que en el pasado para revisar docenas de correos electrónicos uno por uno. uno. Esto también ayuda a todos a proporcionar datos útiles de más maneras, como su nivel de moral, si su carga de trabajo es pesada, si hay algún problema que deba enviarse a discusiones de alto nivel, y lo hace todos los días. Mis colegas y yo hemos encontrado esta herramienta simple pero invaluable para ayudarnos a lograr un mejor consenso. A nivel de empresa, la herramienta también nos proporcionó información valiosa sobre el progreso (ánimo, carga de trabajo, temas específicos, desempeño de todos, etc.).

herramienta de contrato

¿Te encuentras a menudo con una situación así?: la reunión termina con una avalancha de palabras, todos dicen lo que debemos hacer, y cuando la multitud se dispersa, descubres que en realidad no hay resultado porque todos no conocen el consenso ¿Qué, y mucho menos? sigue el progreso. Los acuerdos invisibles no valen nada. Los compromisos adquiridos entre sí deben establecerse claramente y ser exigibles, y deben documentarse para facilitar la responsabilidad mutua. La herramienta de contratos es una aplicación sencilla que registra los compromisos mutuos de los empleados y supervisa el cumplimiento de los compromisos. Puede brindar asistencia a los gerentes que dan instrucciones y también puede brindar orientación a los operadores que reciben instrucciones, y la información relevante se capta fácilmente.

diagrama de flujo

Así como los ingenieros usan diagramas de flujo para comprender el proceso de diseño, los gerentes también necesitan diagramas de flujo para diseñar la empresa como una máquina. Debe hacer referencia al organigrama para las líneas de informes internas de la empresa, o hacer que el organigrama complemente el diagrama de flujo. Idealmente, un diagrama de flujo debe diseñarse de modo que pueda pasar fácilmente por alto el panorama general, pero que también le permita seguir la ruta de informes hasta cada nivel de detalle si es necesario (por ejemplo, después de ver el nombre de una persona en el diagrama de flujo,

haga clic para ingresar para la información de su tarjeta de béisbol y otra información pertinente).

En Bridgewater, diseñamos diagramas de flujo para cada departamento, mostrando todos los títulos de trabajo, las responsabilidades de cada trabajo y cómo el flujo de trabajo conduce al resultado deseado.

Manual de Políticas y Procedimientos

Compile documentos sobre políticas y procedimientos para consultas de empleados, funcionando como un manual de operaciones. Estos documentos son el resultado de que la empresa sublima la experiencia de aprendizaje en un sistema, y el contenido se actualiza dinámicamente.

Indicadores cuantitativos

Como dice el refrán: "No puedes administrar cosas que no se pueden medir." Al medir el funcionamiento de la máquina, especialmente si algún algoritmo puede ayudarte a completar mucho pensamiento y trabajo, será más fácil para ti administrar.

Para diseñar un buen indicador cuantitativo, primero debe considerar qué información se necesita para responder a sus preguntas más apremiantes y luego considerar cómo obtener la respuesta. La mera recopilación y agregación de información no producirá los indicadores deseados. En Bridgewater, discutimos que diseñar buenos indicadores cuantitativos requiere 4 pasos: (1) comprender cuáles son los objetivos de la empresa; (2) comprender el proceso para alcanzar los objetivos (su máquina, incluidas las personas y el diseño); (3) encontrar (4) Estudie cómo aprovechar las métricas clave para ajustar el programa y cambiar el resultado. En este sentido, alentamos a los empleados a desarrollar métricas que se apliquen a nosotros mientras usan diagramas de flujo, manuales de procedimientos.

Al verificar la efectividad de los indicadores cuantitativos, depende principalmente de si estos indicadores pueden decirle quién se está desempeñando bien en qué áreas, y debe ser específico para cada individuo. Esperamos que los indicadores puedan abarcar los temas más importantes a nivel de empresa de los que es responsable el CEO, y los departamentos, equipos de los departamentos y responsables específicos de cada cargo.

referencias

Aamodt, Sandra, and Sam Wang. *Welcome to Your Brain: Why You Lose Your Car Keys but Never Forget How to Drive and Other Puzzles of Everyday Life*. New York: Bloomsbury Publishing, 2009.

Beauregard, Mario, and Denyse O'Leary. *The Spiritual Brain: A Neuroscientist's Case for the Existence of the Soul*. San Francisco: HarperOne, 2007.

Campbell, Joseph. *The Hero with a Thousand Faces*. Princeton: Princeton University Press, 1949.

Dawkins, Richard. *River Out of Eden: A Darwinian View of Life*. New York: Basic Books, 1995.

Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012.

Durant, Will, and Ariel Durant. *The Lessons of History*. New York: Simon & Schuster, 1968.

Eagleman, David. *Incognito: The Secret Lives of the Brain*. New York: Pantheon Books, 2011.

Gardner, Howard. *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2006.

Gazzaniga, Michael S. *Who's in Charge?: Free Will and the Science of the Brain*. New York: Ecco Books, 2011.

Grant, Adam. *Originals: How Non-Conformists Move the World*. New York: Viking, 2016.

Haier, Richard J. *The Intelligent Brain*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2013.

Hess, Edward D. *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization*. New York: Columbia Business School Publishing, 2014.

Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011.

Kegan, Robert. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

Kegan, Robert. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

Kegan, Robert, and Lisa Laskow Lahey. *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2016.

Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger, and Roger P. Pearman. *You: Being More Effective in Your MBTI Type*. Minneapolis: Lominger Limited, 2005.

Mlodinow, Leonard. *Subliminal: How Your Unconscious Mind Rules Your Behavior*. New York: Pantheon Books, 2012.

Newberg, Andrew, MD, and Mark Robert Waldman. *The Spiritual Brain: Science and Religious Experience*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2012.

Norden, Jeanette. *Understanding the Brain*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2007.

Pink, Daniel H. *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Riverhead Books, 2005.

Plekhanov, G. V. *On the Role of the Individual in History*. Honolulu: University Press of the Pacific, 2003. (Original work published 1898)

Reiss, Steven. *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*. New York: Berkley, 2002.

Riso, Don Richard, and Russ Hudson. *Discovering Your Personality Type: The Essential Introduction to the Enneagram, Revised and Expanded*. New York: Mariner Books, 2003.

Rosenthal, Norman E, MD. *The Gift of Adversity: The Unexpected Benefits of Life's Difficulties, Setbacks, and Imperfections*. New York: TarcherPerigee, 2013.

Taylor, Jill Bolte. *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*. New York: Penguin Books, 2009.

Thomson, J. Anderson, with Clare Aukofer. *Why We Believe in God(s): A Concise Guide to the Science of Faith*. Charlottesville: Pitchstone Publishing, 2011.

Tokoro, M., and K. Mogi, eds. *Creativity and the Brain*. Singapore: World Scientific Publishing, 2007.

Wilson, Edward O. *The Meaning of Human Existence*. New York: Liveright Publishing Corporation, 2014.

gracias

Mis principios de vida y principios de trabajo son un resumen de mis muchos años de experiencia práctica. La mayoría de mis experiencias con Bob Prince, Greg Jensen, Gisele Wagner, Dan Bernstein, David McCormick, Erin Murray, Joe Dobrich, Paul Colman, Rob Fried, Ross Waller, Brian Gold, Peter La Tronica, Claude Amadeo, Randal Sandler, Osman Nalbantoglu , Brian Kreiter, Tom Sinchak, Tom Waller, Janine Racanelli, Fran Shanne y Lisa Safian. Les estoy muy agradecido por pasar tiempo juntos.

Bob, Greg y yo hemos pasado la mayor parte de nuestra vida adulta tratando de descifrar las leyes ilimitadas y eternas de la economía y los mercados. En el proceso, mirar hacia atrás a los días en que nos comunicamos e interactuamos todos los días a menudo invita a la reflexión, ocasionalmente magulla y ocasionalmente emocionante. Tuvimos reuniones juntos, principalmente para discutir la economía y el mercado, lo que nos permitió descubrir principios económicos y principios de inversión invaluables, y también nos enseñó a ser más conscientes de nosotros mismos y de cómo las personas interactúan entre sí. Sacamos fuerza de nuestras lecciones y formamos principios para vivir y trabajar que tienen un significado aún más extraordinario. Más recientemente, hicimos un esfuerzo con Erin Murray y David McCormick, quienes acaban de sucederme como codirectores ejecutivos. Gracias, David y Erin, por aceptar, cuidar y contribuir a este regalo que Dios nos ha dado.

Cuando me di cuenta por primera vez de que iba a transformar Bridgewater de una empresa de primera generación a una empresa de segunda generación, decidí recopilar y organizar los principios dispersos en un libro de texto para ayudar a mis colegas de Bridgewater. Recopilar y transformar lo que comenzó como un montón de principios desorientados en un libro brillante fue un proyecto épico, y Mark Kirby, quien me ayudó con él, hizo la mayor parte del trabajo. También me gustaría agradecer a Arthur Goldwag y Mike Kubin por ayudarme a aclarar mis pensamientos y pulir todo el manuscrito. (Mike tuvo la amabilidad de ayudarme como amigo). También me gustaría agradecer a Arianna Huffington, Tony Robbins, Norm Rosenthal y Kristina Nikolova por tomarse el tiempo de leer este libro y por sus valiosas sugerencias.

También me ayudan en mi trabajo diario el "Equipo de Ángeles de Ray" (Marilyn Caufield, Petra Koegel, Kristy Merola y Christina Drossakis), el "Equipo de Apalancamiento de Ray" (Zack Wieder, Dave Alpert, Jen Gonyo y Andrew Sternlight y There estaban los ex miembros del equipo de Leverage Elise Waxenberg, David Manners-Weber y John Woody), y el "equipo de investigación de Ray" (Steven Kryger, Gardner Davis y Brandon Rowley, y el ex miembro del equipo de investigación Mark Dinner). También me gustaría agradecer a Jason Rotenberg, Noah Yechiely, Karen Karniol-Tambour, Bruce Steinberg, Larry Cofsky, Bob Elliott, Ramsen Betfarhad, Kevin Brennan, Kerry Reilly y Jacob Kline por inspirarme para formar principios de inversión. Gracias a Jeff Gardner, Jim Haskel, Paul Podolsky, Rob Zink, Mike Colby, Lionel Kaliff, Joel Whidden, Brian Lawlor, Tom Bachner, Jim White, Kyle Delaney, Wang Yan, Parag Shah y Bill Mahoney por dar vida a nuestros principios. La forma en que se transmite la personalidad a nuestros clientes. Gracias a Dave Ferrucci, quien me

ayudó más a traducir los principios de trabajo en algoritmos informáticos. Gracias a Jeff Taylor, Steve Elfanbaum, Stuart Friedman y Jen Healy por ayudarme a traducir los principios a un lenguaje que muchas personas puedan entender. Aunque mis intereses y direcciones siempre han sido diversos, estos miembros del equipo tomaron mi misión como propia y me empujaron hacia adelante. Sin su ayuda, no podría haber logrado lo que estoy haciendo ahora. Gracias por su paciencia y ayuda desinteresada para mí.

El hermoso diseño de encuadernación de la versión en inglés de este libro es obra de Phil Caravaggio, gracias a su generosidad y talento. No lo conocía cuando subí el borrador de Principios en formato PDF (un formato de archivo electrónico) a Internet, y él, con la ayuda de Rodrigo Corral, un hábil diseñador de libros, trajo este magnífico diseño. Regalo impreso. Phil es un gran empresario en su campo y expresó su gratitud por los principios que le presenté para ayudarlo. Quedé impresionado con este libro exquisito, y la exposición de Phil de cuán importantes significaban estos principios para él fue un regalo que me impulsó a seguir trabajando para su publicación. Una vez que tomé mi decisión, Phil y Rodrigo trabajaron incansablemente juntos para entregar este hermoso libro a los lectores, otro regalo. ¡Gracias, Phil!

Hace seis años, Jofie Ferrari-Adler, editora ejecutiva de Simon & Schuster Publishing, leyó la versión en línea de Principios, pensó que era valiosa y me explicó por qué la publicación de este libro era tan importante para mí como para ayudar a los demás. Ha sido un socio valioso durante todo el proceso de publicación. Cuando investigo opciones para publicar, tengo discusiones serias con usted sobre la elección de los mejores agentes. Este proceso me llevó a conocer a Jim Levine. Entiendo por qué es tan querido por los clientes por el tiempo, la habilidad y la emoción que ha invertido en él. Jim me guió por todo el proceso de publicación y me presentó a Jon Karp, presidente de Simon & Schuster. Desde el comienzo de nuestra relación, Jon quería que mi libro me satisficiera más que a él y, con su ayuda, esto ahora se ha convertido en una realidad.

Finalmente, también me gustaría agradecer a mi esposa Bárbara, mis hijos Devin, Paul, Matthew y Mark por aguantarme a mí y a mis principios, permitiéndome el tiempo y el espacio para crearlos y este libro.

Posdata

La traducción es difícil, especialmente la traducción y revisión del libro "Principios". No solo por las diferencias de idioma, profesionales y culturales, sino principalmente porque Bridgewater persigue la meritocracia creativa y tiene un conjunto original de herramientas, software, códigos de conducta y significados de palabras en su trabajo, que a veces son difíciles de entender para los estadounidenses. Cuando estaba revisando, a menudo me resultaba difícil transmitir con precisión el verdadero significado a los lectores chinos.

Ahora que Rui ha detallado los métodos y principios en los "Principios", hablaré sobre Rui y China.

Rui es un verdadero estadounidense, pero debería ser un italiano del norte del área de Venecia durante varias generaciones. (Quizás sus antepasados eran parientes cercanos de Marco Polo hace cientos de años, o él mismo no puede explicar por qué ama tanto a China).

Hace más de 20 años, Rui envió a su hijo Mai Xiu, de 11 años, a la escuela primaria Beijing Shijia Hutong. En ese momento, las condiciones de la escuela primaria eran muy malas y Mai Xiu no podía hablar chino, por lo que fue criado solo en la casa de la tía Gu, una amiga de Rui. La esposa de la tía Gu usó una bicicleta para llevar a Mai Xiu a escuela. Unos años más tarde, un amigo mío le preguntó a Ray, ¿por qué enviaste a tu hijo pequeño a China? ¿No pensaste que era demasiado arriesgado? Rui soltó que sería más arriesgado para él no ir, y fue China la que cambió a Matt y le hizo entender la vida.

Cinco años después de su regreso a China, Mai Xiu regresó a Beijing y fundó la Fundación China Care después de muchos giros y vueltas para ayudar a los huérfanos discapacitados en China. Rui está muy de acuerdo con este movimiento y le brinda todo su apoyo. Cada verano en los últimos años, Rui realizó una fiesta benéfica para donar a la Fundación China Care en el pequeño pueblo de los Estados Unidos donde vivía.Los huérfanos aportan dinero y esfuerzo, siempre siento que debo estar agradecido con ellos por la el resto de mi vida.

Mi hermana menor era empleada de China Care Foundation en Beijing. Una vez fue a un orfanato en Shaanxi con Rui y Mai Xiu. Dijo que Rui llevaba una bolsa grande de pañales para bebés en la mano izquierda y leche en polvo en la mano. hombro derecho, y caminó con ellos. Es casi como un trabajador migrante de afuera. Más tarde conocí a un funcionario del departamento de asuntos civiles y me dijo: "Tu jefe es el Bethune viviente".

Rui solía decir que lo que más le falta es tiempo. Más tarde, murió la esposa de la tía Gu, una maestra jubilada común y corriente. Rui dejó todo, voló a Hong Kong para obtener una visa y luego voló a Beijing para despedir a este anciano común. Fue realmente amable y justo.

Cuando Rui viene a China, a menudo invita a viejos amigos del "Lianban" que conocía en ese entonces a beber Moutai, como Gao Xiqing, Wang Li, Wang Boming, Wang Jianxi, etc. Estos viejos amigos bromearon y le preguntaron a Rui por qué le gustaba tanto China. Rui dijo, lo sé, dijiste que yo era chino en mi vida anterior.

Bridgewater no tiene sucursales en todo el mundo, a excepción de una subsidiaria de propiedad total en China. Rui dijo en la empresa hace muchos años, no vuelvas a pensar siempre en lo que dijo la Fed, verás que en un futuro cercano, la gente mirará y preguntará qué dijo el presidente del Banco Popular de China.

Se publicó la versión en chino simplificado de "Principios" y comenzó la nueva Gran Marcha de Rui en China.

wang yan

Datos de catalogación de libros en publicación (CIP)

Principios/(EE. UU.) Ray Dalio, traducido por Liu Bo y Qi Xiang -- Beijing: CITIC Publishing House, 2018.1

Título original del libro: Principios

ISBN 978-7-5086-8403-1

I. ①Original... II.①Rui... ②Liu... ③Qi... III.①Administración - Lectura popular IV.①C93-49

Biblioteca de versiones de China Núcleos de datos CIP (2017) No. 286894

en principio
Autor: Ray Dalio
Traductor: Liu Bo y Qi Xiang
Editor: CITIC Publishing Group Co., Ltd.
(Torre 2, Edificio Fusheng, No. 4, Calle Huixin Este, Distrito Chaoyang, Beijing, 100029)
Diseño de libro electrónico: Gráficos en ciernes

Sitio web oficial de la Editorial CITIC: http://www.citicpub.com/
Weibo oficial: http://weibo.com/citicpub
Más buenos libros, todos en CITIC College
Academia CITIC: dirección de descarga de la aplicación https://book.yunpub.cn/ (plataforma de lectura digital oficial de CITIC)
ID de WeChat: Academia CITIC

Tabla de contenido

pagina del titulo
Tabla de contenido
Prefacio de la versión china
prefacio
Parte 1 Mi viaje
1 Mi llamado a la aventura (1949-1967)
2 Cruzando el Umbral (1967-1979)
3 Mi punto bajo (1979-1982)
4 Mi camino a las pruebas (1983-1994)
5 Último favor (1995-2010)
6 Devolviendo favores (2011-2015)
7 El último año y el mayor desafío (2016-2017)
8 Mirando hacia atrás desde un nivel superior
PARTE II PRINCIPIOS DE VIDA
1 Abraza la realidad, lidia con la realidad
2 Haga realidad sus deseos de vida con un proceso de cinco pasos
3 Sea extremadamente abierto de mente
4 Comprender que las personas son muy diferentes
5 Aprende a tomar decisiones efectivas
Resumen de Principios de Vida
Resumen y Lista de Principios de Vida
Principios de funcionamiento de la Parte III
Resumen y lista de principios de trabajo
Construir una cultura del bien...
1 Creer en la extrema veracidad y la extrema transparencia.
2 Hacer un trabajo significativo y desarrollar relaciones significativas

3 Crear una cultura que permita errores, pero no tolere errores que ignoren las lecciones aprendidas y cometan errores una y otra vez
4 Busque el consenso y apéguese a él
5. Tomar decisiones en base a la credibilidad de las opiniones
6 Saber superar los desacuerdos
Usa a la persona correcta...
7 Más importante que qué hacer es encontrar a la persona adecuada para hacerlo
8 Utilice a las personas adecuadas, porque el costo de utilizar a las personas equivocadas es alto
9 Capacite, pruebe, evalúe y despliegue continuamente al personal
Construya y evolucione sus máquinas...
10 Gestiona como una máquina para conseguir tus objetivos
11 Detectar problemas, no tolerar problemas
12 Diagnosticar el problema y explorar la causa raíz
13 Mejora la máquina y resuelve el problema.
14 Actuar según el plan establecido
15 Utilice herramientas y códigos de conducta para guiar su trabajo
16 No pase por alto el gobierno corporativo
Integrar los principios de trabajo
epílogo
apéndice
referencias
gracias
Posdata
La página de derechos de autor