

---

Clayton M. CHRISTENSEN; James ALLWORTH y Karen DILLON

*How You Will Measure Your Life*

Harper Business

Este libro es fruto del discurso del Prof. Christensen a los graduandos del MBA de Harvard en 2010. Ese día compartió con ellos una serie de pautas que lo ayudaron a encontrar sentido en su propia vida. Trató de ilustrarles, con teorías empresariales y desde su visión de hombre creyente y de bien, acerca de cómo podían tomar buenas decisiones en la carrera profesional y en sus relaciones familiares, y ser íntegros. En este libro amplía y profundiza estos temas, a través de los siguientes dilemas, comunes a todos en algún momento de nuestra vida: ¿Cómo puedo estar seguro de que encontraré satisfacción en mi profesión? ¿Cómo puedo estar seguro de que mis relaciones personales se conviertan en fuentes perdurables de felicidad? ¿Cómo puedo evitar comprometer mi integridad? Utilizando las experiencias de algunas de las empresas más importantes del mundo, analizados con rigor desde sólidas teorías empresariales, el libro brinda una comprensión diferente a estas preguntas desafiantes.

Pienso que el libro ha sido escrito pensando en el mismo tipo de personas que fue su audiencia ese día: jóvenes emprendedores, con muchas ganas de triunfar, confiados en su talento y formados en las ciencias empresariales.

El libro comienza con una defensa de las teorías. Aquellas que dan una explicación del porqué de las cosas usando causalidades y evitando las simples correlaciones. La breve historia de cómo el hombre trató, sin éxito, de imitar el vuelo de las aves, copiando sus plumas y alas, hasta que el descubrimiento de los principios de hidrodinámica de Bernoulli, base de la actual aeronáutica, posibilitaron ese vuelo, ilustra la diferencia entre ambos fenómenos: la correlación entre vuelo y alas con plumas no era válida, mientras la causalidad de la teoría de Bernoulli era correcta.

Por eso cuando queramos tomar decisiones vitales debemos apoyarnos en teorías y no en simple observación de lo pretérito o de los consejos de otros, por muy bienintencionados que sean. Las buenas teorías permiten un entendimiento más profundo de la actuación humana. El autor utiliza varias teorías empresariales para ayudar a la toma de decisiones en la vida personal.

La primera sección se titula “Buscando la felicidad en tu carrera profesional”, en la que trata de las prioridades en la vida. Advierte que no siempre aquello a lo que le dedicamos más tiempo es lo que nos hace más felices. Utilizará investigaciones sobre la motivación humana para dar orientaciones sobre este tema. Luego recomienda buscar un balance entre las cosas que se pretenden con antelación, con las oportunidades que van apareciendo en nuestra vida. Termina con consejos para la puesta en práctica de lo decidido.

El primer capítulo de esta sección se refiere a la motivación. Comienza criticando la teoría principal-agente de Jensen y Meckling, advirtiendo qué hay fuertes anomalías que no puede explicar. Es el caso del esforzado trabajo que realizan personas en organizaciones benéficas y militares, quienes no solo sufren condiciones adversas y con bajos salarios comparados a los de sus pares en el sector privado, sino que lo hacen con alta satisfacción.

Propone la teoría de higiene–motivación de Frederick Herzberg para valorar lo que nos motiva en el trabajo. Para esta teoría la motivación no es un continuo entre satisfacción e insatisfacción. Esto se debe a que hay dos tipos de factores: los higiénicos y los de motivación. Los factores higiénicos son los que cuando no están presentes o insuficientemente resueltos causan insatisfacción. Incluye la compensación, las condiciones del trabajo, las políticas de la empresa y la calidad de la supervisión. El corolario es evidente: hay que resolver bien estos temas para asegurar que no estemos insatisfechos en el trabajo.

Lo contrario a la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción en el mismo, sino la ausencia de insatisfacción. Los factores de higiene bien resueltos no significan que la persona esté satisfecha en su trabajo. Simplemente que lo realiza sin estar insatisfecha. Pero esto no es suficiente. Aquí entran los factores de motivación, los que realmente nos satisfacen. Incluyen elementos tales como un trabajo retador, el reconocimiento laboral y el crecimiento personal. Son motivos intrínsecos. Es lo que ocurre dentro de nosotros cuando realizamos un determinado trabajo en lugar de lo que recibimos por realizarlo.

La teoría de Herzberg ayudó al autor a explicarse por qué muchos de sus compañeros de promoción tenían alta motivación por lo que hacían mientras otros no. En la mayoría de estos últimos se debió a que habían decidido sus carreras profesionales en base a factores higiénicos, fundamentalmente la remuneración. Las razones para esto en la mayoría de los casos eran comprensibles: quienes ven la educación como una inversión en dinero, tiempo y esfuerzo, quieren ver los frutos de la misma; otros, porque tenían una fuerte deuda que honrar o una familia que sacar adelante. El autor no demoniza el dinero. Solo critica que se convierta en el elemento más importante en las decisiones profesionales.

Por otro lado, es difícil sobreestimar el poder de los factores de motivación, tales como la sensación de logro, el aprendizaje, el sentirse un miembro clave en un equipo de trabajo o la consecución de objetivos significativos. Su consejo es que si usted quiere ser feliz debe buscar oportunidades profesionales que sean significativas, en las que pueda aprender nuevas cosas, y tenga más responsabilidades sobre sus hombros.

Se afirma que, al ser los directivos los principales responsables de que los factores de motivación estén presentes en los lugares de trabajo, son en buena parte responsables de ayudar a muchos a sentirse realizados. Concluye: “si quieres ayudar a otras personas, sé un directivo. Si se hace bien, la dirección está entre las más nobles de las profesiones” (p. 39).

En conclusión, esta teoría de la motivación sugiere que para decidirse por un trabajo hay que hacerse una serie de preguntas tales como: ¿Este trabajo tiene sentido para mí? ¿Me dará la oportunidad de crecer? ¿Voy a aprender nuevas cosas? ¿Voy a tener oportunidades de logro y reconocimiento? ¿Voy a asumir responsabilidades? Ante estos factores, los aspectos cuantitativos de cualquier trabajo pierden preponderancia.

El segundo capítulo ilustra sobre el balance entre planificación y serendipia. Entender qué nos motiva es un paso crítico en el camino de la realización. Pero es solo la mitad de la batalla. Conseguir un trabajo que satisfaga tanto los factores higiénicos como los de motivación no es tan simple. Hay que saber equilibrar la búsqueda de aspiraciones y metas, con el aprovechamiento de las oportunidades imprevistas. Así como esto es clave para las empresas, lo es para las personas.

El capítulo comienza describiendo un caso clásico de estrategia empresarial: la llegada de *Honda* al difícil mercado estadounidense de motocicletas y su posterior e impensado éxito. Pasaron de intentar una estrategia para competir con las marcas de motos grandes a desarrollar el mercado casi inexistente de pequeñas motos, y todo por un hallazgo serendípico: inesperado y valioso. Con este caso se recuerda una lección de estrategia. En ocasiones hay que abandonar la estrategia deliberada por una estrategia emergente producto de oportunidades no previstas, hasta el punto que la emergente se convierta en la estrategia deliberada.

Se aplica este aprendizaje a la búsqueda de la ocupación deseada. “En nuestras vidas y en nuestras profesiones, seamos o no conscientes de ello, recorremos un camino que es el resultado tanto de nuestras estrategias deliberadas como de las alternativas no anticipadas que surgen. Cada enfoque está compitiendo por nuestras mentes y nuestros corazones, presentando su mejor cara para

convertirse en nuestra estrategia real. Ninguno es inherentemente bueno o malo; cuál escojas dependerá de dónde estés en tu camino. Entender esto –que la estrategia está constituida de estos elementos dispares, y que nuestras circunstancias determinan qué enfoque es el mejor– te permitirá priorizar mejor las elecciones que tu carrera profesional te presenta frecuentemente” (p. 48).

Por supuesto, conocer esta realidad no asegura la mejor decisión. Para ello el libro acude a otra herramienta estratégica: *Discovery-driven planning*. En esencia consiste en preguntarse: ¿qué debe ser cierto para que esta decisión sea funcional? Para ello se hace una lista de todas las suposiciones incluidas en las proyecciones iniciales. Luego se pregunta: ¿cuales de estos presupuestos necesitan ser ciertos para realmente esperar que las proyecciones sean verosímiles? Estos supuestos deben ordenarse por importancia e incertidumbre. En el tope de la lista deben estar los presupuestos que son más importantes y menos probables, mientras de últimos en el listado deben estar aquellos que son menos importantes y más ciertos.

Al final del capítulo se nos advierte de un peligro: el miedo al cambio que muchas veces es por acostumbramiento a lo que venimos realizando. “Si inconscientemente pateas la lata cuesta abajo, arriesgas despertarte un día, años luego, mirarte en el espejo y preguntarte: ¿qué he hecho con mi vida?” (p. 61).

El tercer y último capítulo de esta sección nos recuerda que del dicho al hecho hay un trecho. Puedes ser capaz de conocer lo que te motiva y de equilibrar aspiraciones con oportunidades imprevistas. Pero si no dedicas tiempo, esfuerzo y recursos a estas decisiones, poco lograrás. La estrategia verdadera –tanto en las empresas como en nuestras vidas– se conforma a través de cientos de elecciones sobre dónde poner nuestros recursos. Si no van en la dirección acordada, en realidad no estás poniendo en práctica la estrategia prevista.

Se nos da a conocer uno de los principales hallazgos del propio autor: la paradoja del dilema del innovador. Con frecuencia hemos dedicado tanto esfuerzo a una alternativa que cuando una más promisoriosa asoma no le dedicamos el esfuerzo requerido para que se materialice. La principal causa son los distintos plazos de evaluación de los resultados. La tendencia humana es esforzarse en las opciones que dan fruto en el corto plazo en detrimento de las más fructíferas en el largo aliento. El libro da varios ejemplos de empresas que cayeron en esta paradoja y no produjeron las innovaciones que les hubieran asegurado el éxito en el largo plazo: *SonoSite*, *Apple* luego de despedir a *Jobs* y *Unilever*.

En la vida personal este dilema puede ser: ¿dedico una hora más a esta tarea en la empresa o llego temprano a casa para jugar con mis hijos? Quienes mayoritariamente se decantan por quedarse en el trabajo son las personas muy

orientadas al logro: tienden a dedicar más esfuerzo donde los resultados puedan materializarse más fácilmente. “Ellos priorizan cosas que le dan resultado inmediato –como una promoción, un aumento salarial o un bono– en lugar de las cosas que requiere un esfuerzo de largo plazo, los asuntos en que no verás resultados hasta muchos años luego, como la educación de los hijos” (p. 73). Nadie piensa en esto de forma deliberada. Pero son las decisiones, muchas veces pequeñas y que se piensa no tendrán especial repercusión, las que nos hacen mantener preponderante el esfuerzo en el corto plazo. De esta forma se está implantando una estrategia muy diferente a la que se tenía prevista. “Si las decisiones que tomas acerca de dónde inviertes tu sangre, sudor y lágrimas no son consistentes con la persona que aspiras a ser, nunca te convertirás en esa persona” (p. 75).

La segunda sección nos recuerda lo que tantas veces cuesta vivir: No todo es la carrera profesional. Peor aún: la persona que eres en el trabajo y el tiempo que le dedicas impactará en la persona que eres fuera de la empresa con tu familia y amigos cercanos. “Invertir nuestro tiempo y energía en criar hijos maravillosos o ahondar en el amor esponsal a menudo no muestra una clara evidencia de éxito hasta luego de muchos años. Lo que nos lleva a invertir en demasía en nuestro trabajo e invertir poco en nuestras familias –privando a una de las partes más importantes de nuestra vida de los recursos que necesita para florecer” (p. 80).

Se resalta cómo las distintas áreas de nuestra existencia nos reclaman atención y esfuerzo, y que algunas tienen formas de demandar nuestros recursos de forma más parentoria. Debemos ser capaces de alinear nuestros esfuerzos con nuestras convicciones. Y asegurarnos de pensar en el adecuado marco de tiempo, superando la tendencia natural a enfocarnos en el corto plazo a expensas del largo plazo. Y admite que esto no es fácil. Que tendemos a engañarnos, a racionalizar nuestras disonancias cognitivas.

Enfatiza un tema siempre difícil: la educación de los hijos, en un mundo complejo e interconectado como el que nos ha tocado vivir. Advierte que en este tema no hay recetas para todo uso: “el agua caliente que ablanda una zanahoria endurece un huevo”. Y nos anima a aprender de nuestros errores y aciertos, para reforzar o abandonar lo que hacemos en esta tarea tan importante. Ofrece consejos que piensa nos ayudaran, pero no promete resultados ni perfectos ni continuos. Y nos recuerda que nada valioso se consigue sin esfuerzo. “Intimidad, amor y relaciones duraderas con nuestra familia y amigos estarán entre las fuentes de la alegría más profunda en nuestras vidas. Vale la pena luchar por ellas” (p. 83).

El segundo capítulo comienza con una afirmación sorprendente: 93% de las empresas exitosas han abandonado su estrategia original. Y han sido exitosas porque tenían recursos sobrantes para dedicarlos a la estrategia alternativa. Las que fracasan suelen invertir todo en la estrategia original, y ya no tienen medios para cambiar de rumbo. Se nos presenta la teoría del buen y del mal dinero, la cual ilustra la realidad antes indicada. “Cuando la estrategia ganadora no es clara en las etapas iniciales de un nuevo negocio, el buen dinero de los inversores necesita ser paciente con el crecimiento, pero impaciente con los beneficios (...) Y una vez se ha hallado una estrategia viable, los inversores deben ser impacientes con el crecimiento y pacientes con los beneficios” (p. 87). Por el contrario, el mal dinero invertido es el que pretende desde el principio el crecimiento antes que las ganancias. Esta estrategia suele ser una receta para el fracaso.

Se insiste en la importancia de estar atentos a los distintos marcos de tiempo de referencia. Hay que invertir anticipada y oportunamente en las estrategias que sustituirán a la actual, de forma que puedan producir los beneficios cuando se necesiten. “No cabe plantar retoños cuando son necesarias las sombras”.

En la vida personal puede ocurrirnos algo similar. Todos queremos cosechar relaciones profundas con el cónyuge e hijos y con los amigos, pero tendemos a no darles nuestro tiempo y esfuerzo, y los malos resultados no se hacen esperar: matrimonios fracasados, amistades superficiales e hijos criados por un padrastro lejos de donde vivimos. Y no podemos hacer retroceder las manecillas del reloj. Se nos recuerda la película *¡Qué bello es vivir!*, en la que el protagonista fue salvado en su peor hora por su familia y amigos, porque supo dedicarles tiempo para que los vínculos fuesen de amor y solidaridad. Aunque pobre en lo económico, fue rico en relaciones de cariño y amistad.

Se cita una investigación que resalta la importancia que reviste para el desarrollo cognitivo de los niños el que sus padres les hablen en abundancia en los primeros años de su vida. Lo que refuerza la necesidad de dedicar tiempo a los hijos desde su nacimiento, y no esperar a que sean grandes para ser sus compañeros de juegos o camaradas.

Aparte de nuestra tendencia a centrarnos en el corto plazo, otra razón por la que tendemos a descuidar la familia y las amistades es que ellos no nos reclaman tanto como el trabajo. Son más comprensivos con nuestras situaciones. Y podemos terminar pensando que no es tan grave la falta de atención hacia ellos.

El siguiente capítulo afirma que muchos productos fracasan porque las compañías los desarrollan desde una perspectiva equivocada. Las empresas se enfocan en qué quieren vender a los clientes, en lugar de atender las necesidades

reales que ellos tienen. Les falta empatía: una comprensión profunda de los problemas que los clientes quieren resolver. Lo mismo es cierto en nuestras relaciones personales: solemos pensar qué queremos dar a nuestros seres queridos en lugar de pensar qué es lo importante para ellos. Este cambio de perspectiva es muy eficaz para profundizar en nuestras relaciones.

Se propone una teoría para facilitar el desarrollo de productos: la tarea a realizar. Lo que causa que compremos un producto o servicio es la necesidad de la tarea que ese bien o servicio realiza para nosotros. En cierto modo al comprarlo estamos “contratando” la tarea que queremos hagan por nosotros. Lo sustenta con el éxito de la reconocida empresa de muebles IKEA. Esta compañía está preparada para realizar una tarea que todos en algún momento necesitamos realizar: amueblar la casa de forma rápida. Y lo hace tan bien que es la razón de sus buenos resultados económicos y la lealtad que ha suscitado en su clientela. Su conclusión es que “todo producto o servicio exitoso, tanto explícita como implícitamente, está estructurado alrededor de una tarea a realizarse” (p. 111).

Estudia el caso de las escuelas desde esta perspectiva. ¿Cuál es la tarea que los niños quieren que el colegio haga por ellos? Su hallazgo: sentirse exitosos y tener amigos. Pues las escuelas son satisfactorias y fuentes de motivación para sus alumnos cuando les ofrecen experiencias que les ayudan en esos fines.

Uno de los más importantes trabajos para el que somos contratados es para ser cónyuges. Hacer bien las tareas que corresponden a cada uno es crítico para lograr un matrimonio feliz. Ciertamente son muchas las cosas que un cónyuge hace por el otro, pero no enfocarse en lo que realmente es necesario para la pareja puede ser fuente de frustraciones. “Incluso con buenas intenciones y un profundo amor, podemos malentender al otro. Nos vemos atrapados en las tareas cotidianas de nuestras vidas. Nuestra comunicación termina centrada únicamente en quién hace qué. Suponemos cosas” (p. 115).

La propuesta es mejorar la comunicación y la empatía para que entendamos en qué podemos ayudar al cónyuge. Y haciendo lo que él necesita, y realizándolo bien, nos enamoraremos más. Por supuesto, todo esto requiere sacrificio. Y, paradójicamente, el sacrificio para hacer a los seres queridos felices es lo que nos hace felices.

La teoría que el libro proporciona en el tercer capítulo es la de las capacidades empresariales. Ellas determinan lo que una empresa puede o no puede hacer. Son de tres tipos: recursos, procesos y prioridades. Los recursos son las capacidades más tangibles; incluyen lo que la propia gente puede hacer –sus talentos–, el capital, los equipos y tecnologías, los productos y marcas, la información manejada y las relaciones con proveedores y clientes. Los procesos son

los que permiten que una empresa transforme los recursos en productos y servicios de valor. La tercera y quizá más significativa capacidad son las prioridades de la organización. Las prioridades definen en qué invierte sus recursos la empresa. Y se manifiestan en las decisiones diarias de los trabajadores que indican que es lo más importante para ellos.

Las capacidades estratégicas son aquellas que la empresa debe poseer para ser exitosa. Una empresa debe saber cuáles está obligada a desarrollar, dedicarle esfuerzo y no confiar su gestión a terceros. Fracasos estrepitosos como el del gigante de la computación personal *Dell* y de la industria estadounidense de los semiconductores son ejemplos de lo que no se debe hacer en relación con las capacidades estratégicas: subcontratarlas a otros.

Pensar en la propia familia en términos de capacidades puede ser extraño, pero es una forma perspicaz de evaluar qué somos capaces de lograr como familia y qué no. Específicamente, el modelo de capacidades como recursos, procesos y prioridades, puede dar luces acerca de cómo ayudar a los niños en su educación.

En un niño sus recursos son los financieros y materiales de que dispone, los conocimientos adquiridos, sus talentos y las relaciones que ha desarrollado. Los procesos incluirían el modo en que piensa, cómo resuelve problemas de distinto tipo y cómo se relaciona con los demás, entre otros. Las prioridades determinan cómo un niño tomará las decisiones en su vida, qué cosas pondrá en el tope de la lista de sus intereses, y también aquello que postergará por falta de interés. En resumen, los recursos son lo *que* un niño utiliza para hacer algo, los procesos son *cómo* lo hace, y las prioridades constituyen el *por qué* lo hace.

Hoy día los niños de muchas familias tienen variadas actividades extra-curriculares. Algunos padres las ven como oportunidades para que aprendan a superar dificultades, hacerse responsables, ser buenos compañeros de equipo, etc. Pero otros no. Y el niño termina cargado de actividades solo para estar ocupado. Es importante que los padres piensen bien, y en algunos casos consulten con sus hijos, qué actividades serán las más convenientes para que desarrolle los procesos importantes para su vida futura.

Otra idea interesante es que los niños aprenden cuando están listos para ello, no cuando nosotros estamos dispuestos a enseñarles. Esto reitera la importancia de que los padres acompañen con frecuencia a sus hijos para aprovechar esos momentos en que ellos están dispuestos al aprendizaje. Y de sus padres aprenderán, al verlos decidir y actuar, el tercer tipo de capacidades: las prioridades. Así sabrán cuáles son las cosas importantes en la vida. Esta es la capacidad más importante que unos padres deben enseñar a sus hijos.

El barco de Theseo fue el tributo que los atenienses quisieron rendir al fundador de su ciudad y vencedor del Minotauro. Se propusieron mantener ese barco en el puerto de Atenas. Por supuesto, con el tiempo, partes del mismo se iban deteriorando y eran sustituidas por nuevas. Al final, no se conservaba ninguna parte del barco original y cabía preguntarse: ¿es realmente ese el barco de Theseo? Se recuerda esta historia para advertir a los padres que tienden a no estar presentes en los momentos clave de aprendizaje de sus hijos, especialmente en valores y prioridades. ¿Son realmente sus hijos? ¿O son hijos de otros?

El cuarto capítulo nos recuerda que ayudar a los hijos a aprender cómo enfrentar retos difíciles es una de las más importantes responsabilidades de los padres. Pero no es fácil saber cómo hacerlo. La teoría que el libro nos ofrece para ayudarnos en esta tarea es la de la importancia de las experiencias. El modelo propone que si alguien ha lidiado con problemas similares a los que tendrá que lidiar en el futuro tendrá bastantes posibilidades de hacerlo bien. Es decir, las habilidades son desarrolladas principalmente por las experiencias de vida. Por esto, es clave identificar las actividades que te permitirán adquirir las habilidades que necesitarás en los tiempos por venir. En la escuela de la experiencia, el *syllabus* es muy importante.

Por esto, los padres deben identificar las experiencias que serán útiles a sus hijos en el futuro. Para lograrlo, deben primero decidir en que deben ser ellos exitosos y hacer la ingeniería al revés para identificar los “cursos” que deberán aprobar, aún siendo difíciles para su edad. “Anímalos a esforzarse, a apuntar a objetivos elevados. Si no tienen éxito, asegúrate de estar allí para ayudarlos a aprender la lección correcta: que cuando pretenden lograr grandes cosas, es inevitable que a veces no lo logren (...) Diles que si ocasionalmente no fallan, entonces no están apuntando suficientemente alto. Todos saben cuándo celebrar los éxitos. Pero tú debes además celebrar los fracasos si son el resultado de tu hijo al esforzarse por un objetivo más allá de sus posibilidades” (p. 152).

A través de esas experiencias difíciles y de los ocasionales fracasos –con el respectivo acompañamiento–, los hijos aprenderán a desarrollar la resiliencia que necesitarán para el resto de sus vidas. Los así llamados “perfectos frágiles”, cuyos padres los sobreprotegeron para que nunca experimentaran dificultades en su niñez o adolescencia, cuando se enfrentan con los obstáculos de la vida, a menudo abandonan la lucha.

El último capítulo de esta sección recuerda que no siempre la familia que quisiéramos conformar en nuestros hogares es la que realmente tenemos. Una de las herramientas más poderosas para acercar las realidades a los deseos es la cultura. En términos organizacionales, la cultura es el modo en que se hacen las

cosas en una determinada empresa, sin necesidad de que sean mandadas o supervisadas por los jefes. En una familia asegura que los hijos tenderán a comportarse de determinados modos aún en la ausencia del ojo supervisor de los padres.

Para desarrollar una cultura vigorosa en las organizaciones es importante que tengan un ideario acorde (misión, visión y valores). Pero, si no se vive el mismo por parte de los jefes en las decisiones cotidianas, esa cultura nunca se conformará. “¿Cuando enfrentan un dilema en cómo hacer algo, los trabajadores toman la decisión que la cultura quiere que ellos tomen? ¿Fue el *feedback* que recibieron consistente con ésta? Si estos elementos no son bien gestionados, entonces una sola mala decisión o resultado incorrecto puede fácilmente enviar la cultura de una empresa por el camino equivocado” (p. 166).

Una cultura puede ser construida conscientemente o evolucionar inadvertidamente. Si se desea que la familia tenga un conjunto de valores y prioridades que todos deben seguir, entonces estos aspectos hay que comunicarlos y fomentarlos de forma proactiva desde muy pronto en los hijos.

Conformar una cultura familiar no es algo de efecto rápido. Ha de comunicarse con claridad, especialmente entre los esposos para lograr consistencia. Pero no basta comunicarla y esperar que ocurra. Hay que asegurarse de que se toman las decisiones adecuadas. Hacer seguimiento a los asuntos hasta el final. Hacer las correcciones necesarias. Y muchas veces venciendo resistencias en los hijos. Por supuesto, es importante modelar con el ejemplo. Todo esto lo sabemos, pero nos cuesta porque tenemos otras preocupaciones que a menudo nos exigen más atención. Alguien dijo que para los padres su principal negocio es su familia. Y en esto de la cultura, cuán cierto se demuestra.

La tercera y última sección es la menos extensa. Hasta ahora el libro nos ha ofrecido un conjunto de teorías que pueden ayudar a enfrentar los retos que suelen surgir al buscar la felicidad en la propia profesión y familia. En la última sección ofrecerá una teoría para ayudarnos a vivir con integridad. Es la teoría del pensamiento completo versus el pensamiento marginal.

Para ilustrarnos la teoría comienza hablándonos de la trampa del pensamiento marginal con el caso de *Blockbuster*, el que fuera el gigante del alquiler de películas en los años 90 en Estados Unidos, y cómo un pequeño competidor, *Netflix*, lo llevó a la quiebra en menos de diez años. ¿Qué pasó? *Netflix* propuso un nuevo tipo de negocio que en comparación con el que tenía *Blockbuster* era marginalmente inferior. Pero a la larga fue el vencedor, porque aprovechó una tendencia del consumidor que los sesgos de su competidor le impedían apreciar. La pregunta que *Blockbuster* se hizo al aparecer su pequeño competidor fue

¿cómo puedo proteger mi negocio?, razonamiento típico del pensamiento marginal. El pensamiento completo le ha debido llevar a otras interrogantes: Si no tuviéramos este negocio, ¿cómo construiríamos hoy uno nuevo? ¿Qué podemos hacer para servir mejor a nuestros clientes? *Netflix* no tenía el peso del éxito en las espaldas y fueron capaces de repensar el negocio e ir a por él con todas sus energías.

Otro ejemplo paradigmático fue el de la industria siderúrgica en Estados Unidos. El gigante del momento, *US Steel*, no fue capaz de adaptarse a la nueva realidad del mercado, ávido no tanto de grandes volúmenes del producto como de bajos precios. Y no lo hizo porque cambiar su modo de producir y su modo de comercializar le era muy costoso. En cambio, los pequeños competidores siempre podían partir de cero en el desarrollo de nuevos modos de producir en una más económica y pequeña escala. Como dijo Henry Ford: “Si necesitas un equipo y no lo compras, entonces terminas dándote cuenta de que lo pagaste y no dispones de él”.

El argumento del costo marginal también aplica en la elección entre el bien y el mal. La gran mayoría de las personas quieren vivir según principios. Pero pronto llega un momento en que se sienten compelidos a actuar de forma equivocada. Su conciencia les recuerda los principios, pero otra voz les susurra: Sí, ya sé cuál es el modo adecuado de obrar, pero en esta situación excepcional y apremiante, y por una sola vez, no pasa nada actuar de otro modo. “Y la voz en nuestra cabeza parece estar en lo cierto: el precio de obrar mal ‘solo esta vez’ suele aparecer seductivamente bajo. Te engaña, y no ves a dónde ese camino al final te lleva o el costo total que esa elección conlleva” (p. 186). Esta tendencia a ver solo los costos marginales nos suele ocultar las verdaderas consecuencias de nuestras acciones “solo por una vez” equivocadas. Y luego viene la pendiente inclinada. Detrás de esa mala decisión viene otra y otra, incluyendo unas peores que ya entonces no aparentan serlo. Y al final, llegas a una situación a la que nunca pensaste llegar. Así, el costo marginal de hacer algo incorrecto “solo por esta vez” puede parecer irrelevante, pero el costo total tiende a ser muy grande.

La moraleja de esta tan frecuente situación es la siguiente: es más fácil apagar 100% a los propios principios que solo hacerlo el 98%. Ese límite –tu línea moral– es muy poderoso si no lo traspasas. Si lo haces una vez, ya nada te detendrá para hacerlo de nuevo. “Decide lo que es importante para ti. Y entonces sé firme en ello siempre” (p. 191).

El libro concluye afirmando que todo lo anteriormente escrito tendrá su máxima relevancia si tenemos un propósito de vida. Todo propósito consta de tres partes. La primera es la realidad a la que queremos llegar. Debe ser algo de-

liberado y fruto de una cuidada reflexión. Debe estar presente en cada decisión y actuación, con la esperanza de que lo visualizado se materialice.

La segunda es el compromiso. En la vida habrá muchas ocasiones apremiantes que amenazan la consecución del propósito. Si no hay un profundo compromiso hacia él, fácilmente lo abandonaremos.

La tercera parte es la evaluación del progreso hacia el logro del propósito. Debemos ser capaces de valorar si lo que estamos haciendo se alinea con el fin pretendido.

Es claro que la consecución del propósito nos llevará la vida. Pero su formulación tampoco es cosa de un instante. A la mayoría de las personas les lleva muchos años delinearlos, comprometerse con él y saber cómo valorar si se avanza en su consecución. Ese fue el caso del autor del libro, quien narra su experiencia personal.

Su visión fue convertirse en:

Un hombre dedicado a mejorar la vida de los demás;

Un amable, honesto, generoso y abnegado esposo, padre y amigo;

Un hombre que no solo cree en Dios, sino que se confía a Él.

Su compromiso con ese propósito se hizo firme años después cuando dedicó un tiempo diario al estudio de las Escrituras y se convenció de que esa era la voluntad de Dios para con él. Que valía la pena atenerse con todas sus fuerzas al mismo.

El modo de evaluar a diario su avance en su propósito fue descubrir que lo más valioso que podía hacer en su vida era ayudar a cada individuo a ser mejor persona. “Cuando me encuentre con Dios, nuestro diálogo se referirá a los individuos cuya estima logre fortalecer, cuya fe fui capaz de reforzar y cuyas dificultades me fue posible aliviar –ser un benefactor, independientemente de cuál haya sido mi ocupación. Estas son las métricas que importarán en mi vida” (pp. 203-204).

Concluye el libro afirmando que a la larga tener claridad en nuestro propósito personal será más importante que el conocimiento sobre el presupuesto basado en la actividad, los cuadros de mando integral, las competencias medulares, la innovación disruptiva, las cuatro P del mercadeo, las cinco fuerzas estratégicas y demás teorías empresariales que se enseñan en las escuelas de negocio.

Se inscribe este libro en la literatura de crecimiento personal. Su propósito es que sus lectores sean mejores personas con la ayuda de algunas teorías empresariales. Ante la extensa variedad de este tipo de libros, debemos preguntarnos cuál es la novedad que haría recomendable su lectura. Pienso que la clave está en su audiencia destino: jóvenes ambiciosos con la vida por delante, para quienes el razonamiento empresarial les hace sentido. Ciertamente, su temática ha sido tratada por otros profesionales de forma más adecuada y profunda: filósofos, educadores, expertos en familia y psicólogos, han escrito infinidad de libros sobre el desarrollo profesional, la ética, las relaciones conyugales y la educación de los hijos. Sin embargo, pienso que este libro tiene méritos para llegar a una audiencia que no suele leer a los escritores más pertinentes en los temas tratados.

En la teoría comunicacional de Aristóteles, la retórica, se destacan sus tres elementos: el *logos* o razonamiento lógico del mensaje, el *pathos* o conexión vital con la audiencia y el *ethos* o autoridad del autor en su temática. Pienso que este libro del Prof. Christensen cumple con estos tres elementos para su audiencia destino. Las teorías empresariales utilizadas han demostrado ser robustas en el análisis y diagnóstico de variados problemas organizacionales. Esto les confiere un razonamiento atractivo para los lectores familiarizados con ellas, por lo que podrán coincidir con el autor en su aplicación a temas personales. Los libros del académico de la *Harvard Business School* se encuentran entre los más prestigiosos en las áreas de estrategia e innovación empresarial, lo que le ha hecho merecedor en un par de oportunidades en los últimos años, de ser nombrado el pensador más influyente en el mundo empresarial por un ranking que mide el impacto de los académicos en la práctica de la dirección de empresas.

En resumen, estamos ante un libro que puede ayudar a muchos a repensar sobre los temas aquí tratados. Además de confirmarnos en la necesidad de responsabilizarnos de nuestra profesión, relaciones familiares e integridad, su enfoque arroja una comprensión novedosa que los lectores de la literatura empresarial apreciarán, y en el que conseguirán herramientas para lograrlo.

*Guillermo Fariñas*

