



Hiperlibro

EL JUEGO INFINITO - SIMON SINEK

| 23 de agosto 2024

Índice

¿Por qué he escrito este libro?

Ganar

1. Juegos finitos e infinitos

2. Una causa Justa

3. Con causa, Sin causa

4. El guardián de la causa

5. La responsabilidad del negocio

6. La voluntad y los recursos

7. Los equipos de confianza

8. El desdibujamiento ético

9. Un digno rival

10. La flexibilidad existencial

11. La valentía para liderar

Epílogo

¿Por qué he escrito este libro?

La innovación constante es una muestra del pensamiento infinito, del cual hemos visto muchas ventajas. Avances en ciencia y medicina, la exploración del espacio se han logrado por la elección de grandes grupos de personas en colaborar con una causa en común sin un fin claro a la vista, haciéndolo no por la promesa de una paga extra, sino por el sentimiento de contribuir en algo aún más grande que nosotros mismos, algo que duraría mucho más que nuestras propias vidas. Como seres humanos, pese a las grandes ventajas que se pueden observar con puntos de vista infinitos, los seres humanos tendemos a buscar soluciones inmediatas y priorizar las ganancias rápidas para satisfacer nuestras ambiciones, esperando siempre un ganar o un perder. Enfocándonos a las organizaciones esto puede tener consecuencias graves a largo plazo: despidos masivos para cumplir proyecciones arbitrarias, prácticas de negocio fraudulentas y poco éticas, recompensas a miembros del equipo tóxicos y que tienen un rendimiento elevado mientras se hace la vista gorda en cuanto al daño que hace al resto del equipo por mencionar algunas, provocando con esto descenso de la lealtad y el compromiso y el aumento de la inseguridad y la ansiedad que muchos sentimos.

La búsqueda del equilibrio entre trabajo y vida se ha convertido en toda una industria, lo que nos hace cuestionarnos si tenemos otra opción de ofrecer una realidad distinta. En nuestras manos está construir un mundo en el que nos podamos levantar inspirados, sintiéndonos seguros en nuestro lugar de trabajo y volvamos a casa al final de la jornada con un sentimiento de realización. El tipo de cambio que se sugiere no es fácil pero si es posible. Grandes líderes son los que crean organizaciones exitosas para cuando ellos incluso ya no estén en este mundo, y cuando lo hacen las ventajas son extraordinarias. El autor escribe este libro para concentrar a los que están listos para cuestionar este estado y sustituirlo por una realidad que conduzca mucho más a la necesidad humana de sentirnos seguros, haciendo algo mayor que nosotros mismos y sustentarnos a nosotros y a nuestras familias. Una realidad que funcione para nuestros intereses como personas, empresas y como especie.

Se habla de la búsqueda de un mundo en el que nos podamos sentir inspirados, seguros y realizados todos los días. Si se cree que los líderes son los que pueden hacer realidad esta visión, tenemos la responsabilidad colectiva de encontrar, enseñar y apoyar a las personas comprometidas de una forma que haga más probable que dicha visión se haga realidad. Y uno de los pasos que debemos dar es aprender lo que significa liderar en el Juego Infinito.

Ganar

En este apartado el autor reflexiona sobre la naturaleza de la guerra paradójicamente: ganar en el campo de batalla no siempre se traduce en ganar la

guerra en un sentido más amplio, ejemplificando la guerra de Vietnam, la cual se centra en la complejidad de la victoria y la derrota en los conflictos bélicos. A pesar de que Estados Unidos logró ganar la mayoría de las batallas y mantener una superioridad militar en términos de bajas, la guerra se perdió en un sentido más amplio debido a factores como la falta de apoyo popular, el contexto político y social y el impacto psicológico en la opinión pública. La moral, la resistencia y la determinación de un pueblo pueden prevalecer sobre las victorias tácticas.

Esta historia nos recuerda que el verdadero triunfo puede medirse no solo por las victorias, sino también por la capacidad de un pueblo para resistir y luchar por su autonomía.

Juegos finitos e infinitos

Si hay dos jugadores como mínimo, existe el juego. Y hay dos tipos de juegos: finitos e infinitos.

Los juegos finitos son jugados por jugadores conocidos. Tienen reglas fijas. Y hay un objetivo acordado que, cuando se logra, pone fin al juego. Por ejemplo, el fútbol es un juego finito. En los juegos finitos siempre hay un principio, una media parte y un fin.

En cambio, los juegos infinitos son jugados por jugadores conocidos y desconocidos. No hay reglas exactas o acordadas.

Los juegos infinitos tienen horizontes temporales infinitos. Y, como no hay una línea de llegada, no hay un fin práctico del juego, este tipo de juego no se puede «ganar». En un juego infinito, el objetivo principal es seguir jugando, perpetuar el juego.

No importa el éxito que tengamos en la vida, cuando muramos, nadie será declarado ganador de la vida. Y, sin duda, no existe algo que sea el negocio ganador. Todas estas cosas son viajes, no pruebas.

Sin embargo, si escuchamos lo que dicen muchos de nuestros líderes actuales, es como si no supieran a qué juego están jugando. Hablan constantemente de «ganar». Se obsesionan con «dar una paliza a la competencia». Anuncian al mundo que son «los mejores». Afirman que su visión es ser «el número uno». Pero en juegos en los que no hay línea de llegada, todas esas cosas son imposibles.

Cuando lideramos con una mentalidad finita un juego infinito, surgen todo tipo de problemas. Los más comunes incluyen la reducción de la confianza, la cooperación y la innovación. En cambio, liderar con una mentalidad infinita un juego infinito nos pone de verdad en una dirección mejor. Los grupos que adoptan una mentalidad infinita disfrutan de niveles de confianza, cooperación e innovación mucho mayores

y de todas las ventajas posteriores. Si todos somos, en diferentes momentos, jugadores de juegos infinitos, nos interesa aprender a reconocer el juego en el que estamos y qué implica liderar con una mentalidad infinita. También es importante que aprendamos a reconocer las pistas cuando exista un pensamiento finito para así poder hacer ajustes antes de que se produzca un daño real.

Las ventajas de una mentalidad infinita

En el Juego Infinito, el verdadero valor de una organización no se puede medir por el éxito que haya logrado en función de unos parámetros arbitrarios en marcos temporales arbitrarios. El verdadero valor de una organización se mide por el deseo que tienen otros de contribuir a la capacidad de dicha organización de seguir teniendo éxito, no solo durante el tiempo que están ahí, sino mucho después de dejar su cargo. Un líder con mentalidad finita trabaja para obtener algo de sus empleados, clientes y accionistas para cumplir parámetros arbitrarios. En cambio, el líder de mentalidad infinita trabaja para asegurarse de que sus empleados, clientes y accionistas continúan inspirados para seguir contribuyendo con su esfuerzo, sus carteras y sus inversiones. Los jugadores que tienen una mentalidad infinita quieren dejar sus organizaciones mejor que como las encontraron.

Según Carse, un líder de mentalidad finita juega para acabar el juego, para ganar. En cambio, el jugador infinito de Carse juega para seguir jugando. En el ámbito de los negocios, eso significa construir una organización que pueda sobrevivir a sus líderes. Carse también espera que el jugador infinito juegue por el bien del juego. En los negocios, eso significa ver más allá de los resultados. Donde un jugador de mentalidad finita hace productos para poderlos vender a personas, el jugador de mentalidad infinita hace productos que la gente quiera comprar. El primero se centra principalmente en cómo beneficia la venta de esos productos a la empresa; el segundo, en cómo benefician los productos a quienes los compran.

Los jugadores de mentalidad finita tienden a seguir estándares que les ayudan a lograr sus objetivos personales con menos consideración por los efectos que puedan causar.

Como juegan pensando en un punto final, según Carse, a los jugadores de mentalidad finita no les gustan las sorpresas y temen cualquier tipo de interrupción.

Una empresa de mentalidad finita puede tener formas «innovadoras» de incrementar los resultados, pero esas decisiones no suelen beneficiar a la organización, los empleados, los clientes y la comunidad (los que existen más allá de los resultados).

Una empresa construida para la resiliencia está estructurada para durar siempre.

Las ventajas de jugar con una mentalidad infinita son obvias y polifacéticas. Entonces, ¿qué ocurre cuando jugamos con una mentalidad finita en el Juego Infinito de los negocios?

Los perjuicios de una mentalidad finita en un juego infinito

Décadas después de la conclusión de la guerra de Vietnam, Robert McNamara, el secretario de Defensa estadounidense durante la guerra, tuvo la oportunidad de reunirse con Nguyen Co Thach, el ministro de Asuntos Exteriores norvietnamita y especialista jefe sobre Estados Unidos desde 1960 a 1975. McNamara se quedó de piedra por lo mal que había interpretado EE UU a su enemigo. McNamara recuerda que Thach le regañó diciéndole: «No debe de haber leído nunca un libro de historia. De lo contrario, habría sabido que no éramos títeres de los chinos ni de los rusos... ¿No entiende que llevamos mil años luchando contra los chinos?» Y añadió: «¡Luchábamos por nuestra independencia! ¡Y lucharíamos hasta el último hombre! ¡Estábamos decididos a hacerlo! ¡Y ningún bombardeo ni ninguna presión estadounidense nos habría detenido!» Vietnam del Norte jugaba un juego infinito con una mentalidad infinita.

Estados Unidos supuso que la guerra de Vietnam era finita porque la mayoría de las guerras lo son. En general, en una guerra hay una apropiación de tierra o algún otro objetivo finito fácil de medir. Si los combatientes entran en guerra con objetivos políticos claros, el que logre el objetivo finito antes será declarado ganador, se firmará un tratado y la guerra habrá acabado. Pero no siempre se da este caso. Si los líderes estadounidenses hubieran prestado más atención a este tema, quizás habrían reconocido la verdadera naturaleza de la guerra de Vietnam antes. Había pistas por todas partes.

Cuando jugamos con una mentalidad finita en un juego infinito, aumenta la probabilidad de que topemos con un atolladero, que agota enseguida la voluntad y los recursos que necesitamos para seguir jugando.

El atolladero de Vietnam en el campo de los negocios

Cuando Microsoft lanzó el Zune, no había una gran visión en la que se encuadrara ese producto. Microsoft no pensaba en las posibilidades que deparaba el futuro, sino que aquel lanzamiento era una simple competencia por cuota de mercado y dinero. Y a Microsoft no le iba demasiado bien aquella batalla. La predicción de Ballmer de que el Zune podría «derrotar» al iPod no podría haber estado más equivocada. El Zune empezó con un 9% de cuota de mercado, pero su popularidad se fue reduciendo de manera constante hasta llegar al 1% en 2010. Al año siguiente, se dejó de fabricar. En cambio, el iPod disfrutó de alrededor del 70% de la cuota durante el mismo período.

Por muy fantástico que fuera el Zune de Microsoft, el problema no fue el diseño, ni el marketing, ni el momento en el que se lanzó el producto. Hacen falta más cosas para sobrevivir y prosperar en el Juego Infinito de los negocios. Hay productos maravillosos que fracasan todo el tiempo. Lo que determina el éxito a largo plazo de una empresa es cómo se dirige. Al dar prioridad a la comparación y a la victoria por encima de todo lo demás, los líderes de mentalidad finita fijarán la estrategia corporativa, la estrategia de producto, las estructuras de incentivos y las decisiones de contratación para ayudar a cumplir objetivos finitos. Y una mentalidad finita firmemente arraigada en casi todos los aspectos de la organización genera una especie de visión de túnel. El resultado de esto es que casi todo el mundo en la empresa se ve empujado a concentrarse en exceso en lo urgente a costa de lo importante. Los ejecutivos instintivamente empiezan a responder a factores conocidos en lugar de explorar o hacer avanzar posibilidades desconocidas. Y, en algunos casos, los líderes se pueden obsesionar tanto con lo que hace la competencia, creyendo falsamente que tienen que reaccionar a cada uno de sus movimientos, que son ciegos a otras decisiones mejores para reforzar su propia organización. Es como intentar ganar jugando a la defensiva. En Microsoft, seducidos por una mentalidad finita, se encontraron jugando a una especie de juego de «golpear a topos» interminable.

Los líderes de Microsoft no valoraron el Juego Infinito en el que estaban y la mentalidad infinita con la que jugaba Apple. Pese a que Steve Ballmer a veces hablara de «visión» o del «largo plazo», como otros líderes de mentalidad finita que utilizaban este tipo de idioma infinito, casi siempre lo hacía en el contexto finito del rango, el rendimiento de las acciones, la cuota de mercado y el dinero. Al jugar con la mentalidad equivocada para el juego en el que estaban, en Microsoft estaban persiguiendo un objetivo imposible: «ganar». Al echar a perder la voluntad y los recursos necesarios para permanecer en el juego, como hizo EE UU en Vietnam, Microsoft no podía salir del atolladero.

Un líder de mentalidad finita utiliza los resultados de la empresa para demostrar el valor de su propia carrera profesional. En cambio, uno de mentalidad infinita utiliza su carrera para mejorar el valor a largo plazo de la empresa..., y solo parte de ese valor se cuenta en dinero.

En el Juego Infinito de los negocios, cuando nuestros líderes mantienen una mentalidad finita o se concentran demasiado en objetivos finitos, puede que sean capaces de lograr el primer lugar de la clasificación con un parámetro arbitrario durante un marco temporal arbitrario. Sin embargo, eso no significa necesariamente que estén haciendo las cosas que deben hacer para garantizar que la empresa puede seguir jugando durante el mayor tiempo posible. De hecho, en la mayoría de los casos, las cosas que hacen perjudican el funcionamiento interno de la empresa y, sin intervención, aceleran la desaparición de la misma.

Como los líderes de mentalidad finita se concentran demasiado en los resultados a corto plazo, suelen emplear cualquier estrategia o táctica que les ayude a hacer que los números cuadren. Algunas opciones favoritas incluyen reducir la inversión en investigación y desarrollo, la reducción extrema de costes (por ejemplo, rondas regulares de despidos, optar por productos cuyos componentes sean más baratos o de calidad inferior, tomar atajos en la fabricación o en el control de calidad), el crecimiento a través de la absorción y la recompra de acciones. A su vez, estas decisiones pueden hacer temblar la cultura de una empresa. La gente se empieza a dar cuenta de que nada ni nadie está a salvo. La respuesta es que muchas personas se comportan instintivamente como si pasaran a estar en modo autopreservación. Puede que se guarden información, que oculten errores y que actúen de una forma más cautelosa y con aversión al riesgo. Para protegerse, no confían en nadie. Otras personas centran sus esfuerzos en una mentalidad de que solo sobreviven los que mejor se adaptan. Sus tácticas pueden llegar a ser demasiado agresivas. Sus egos están descontrolados. Aprenden a gestionar hacia arriba en la jerarquía para conseguir el favor de los líderes sénior, mientras que, en algunos casos, sabotean a sus propios compañeros. Para protegerse, no confían en nadie. Independientemente de si están en modo autopreservación o autopromoción, la suma de todos estos comportamientos contribuye a una reducción general de la cooperación en la empresa, lo que también conduce a un estancamiento de cualquier idea realmente nueva o innovadora. Eso es lo que sucedió en Microsoft.

Una empresa que solía ser una «máquina de competición esbelta dirigida por jóvenes visionarios de un talento sin igual», según Vanity Fair, «se transformó en algo hinchado y burocratizado, con una cultura interna que premia sin querer a los mánagers que ahogan las ideas innovadoras que podrían amenazar el orden establecido». Es decir, una mentalidad finita dejó la cultura de la empresa hecha un desastre.

Las empresas muy grandes con un líder de mentalidad finita al mando pueden tardar mucho en agotar la voluntad y los recursos acumulados por el líder infinito que los precedió. Solo porque una empresa sea grande y haya disfrutado de éxito financiero no significa que sea lo suficientemente fuerte para perdurar.

Por desgracia, durante los últimos 30 a 40 años, el liderazgo de mentalidad finita ha pasado a ser el estándar moderno en los negocios. El liderazgo de mentalidad finita es aceptado por Wall Street y se enseña en las escuelas de negocios. Al mismo tiempo, la vida útil de las empresas parece acortarse cada vez más.

Algo que resulta irónico, puesto que incluso el líder más orientado a objetivos y de mentalidad finita debe admitir que cuanto más sobreviva y prospere una organización, más probable es que logre todos sus objetivos.

No solo las empresas se ven impactadas por tanto liderazgo de mentalidad finita. Con más pensadores finitos en puestos de autoridad en todas las facetas de la vida

aumenta la presión para cambiar la política pública y afianzar aún más la mentalidad finita. Y en poco tiempo tenemos una economía entera que funciona dentro de los límites de una mentalidad finita, jugando según las reglas de un juego en el que no estamos. Es una situación insostenible.

Si creemos que la confianza, la cooperación y la innovación importan para las perspectivas a largo plazo de nuestra organización, solo tenemos una opción: aprender a jugar con una mentalidad infinita.

Cómo liderar con una mentalidad infinita

Hay tres factores que debemos considerar cuando decidimos cómo queremos liderar:

1. No podemos elegir si un juego en concreto es finito o infinito.
2. Sí que podemos elegir si queremos entrar en el juego o no.
3. En caso de entrar en el juego, podemos elegir si queremos jugar con una mentalidad finita o infinita.

Si entramos en un juego finito, está claro que queremos jugar de acuerdo con las normas adecuadas para aumentar nuestra probabilidad de ganar. Es más probable que sobrevivamos y prosperemos si jugamos para el juego en el que estamos.

La elección de liderar con una mentalidad infinita más que prepararse para un partido de fútbol es decidir ponerse en forma.

Cualquier líder que quiera adoptar una mentalidad infinita debe seguir cinco prácticas esenciales:

- Promover una Causa Justa.
- Construir Equipos de Confianza.
- Estudiar a los Dignos Rivales.
- Prepararse para la Flexibilidad Existencial. Demostrar la Valentía para Liderar.

Mantener una mentalidad infinita es duro. Muy duro. Es de esperar que nos apartemos del camino. Somos humanos y falibles.

No podemos esperar que nosotros lideremos o que todos los líderes lideren con una mentalidad perfectamente infinita, ni que cualquier líder de mentalidad infinita pueda mantenerla en todo momento. Del mismo modo que resulta más fácil concentrarse en un objetivo fijo y finito que en una visión infinita del futuro, resulta más fácil liderar

una empresa con una mentalidad finita, sobre todo durante momentos difíciles o de recesión.

Al margen de cómo elijamos jugar, es esencial que seamos sinceros con nosotros mismos y con los demás sobre nuestra elección, ya que esta provoca una reacción en cadena.

Tanto nosotros como las personas que elijan adoptar una mentalidad infinita emprenderemos un camino que hará que nos sintamos inspirados todas las mañanas, seguros cuando estemos en el trabajo y realizados al final de cada día. Y, cuando nos llegue la hora de dejar el juego, echaremos la vista atrás y, al observar nuestra vida y nuestra carrera profesional, diremos: «He vivido una vida que ha valido la pena». Y lo que es más importante, cuando imaginemos lo que depara el futuro, veremos a cuántas personas hemos inspirado para que sigan el viaje sin nosotros.

Una causa Justa

Un joven botánico llamado Nikolái Vavílov comenzó una colección de semillas. Al haber crecido en Rusia durante una época en la que las hambrunas hacían estragos matando a millones de personas, dedicó su vida y su trabajo a acabar con el hambre y a prevenir futuros desastres ecológicos. Lo que empezó como idealismo al final se convirtió en una causa muy concreta para Vavílov. Al cabo de poco tiempo, había recogido semillas de más de seis mil tipos de plantas. A medida que avanzaba su trabajo, la visión de Vavílov de un banco de semillas se hizo realidad. Vavílov quería tener una reserva de semillas de todas las plantas comestibles del mundo por si alguna especie se extinguía o no se podía cultivar debido a desastres naturales o provocados por el hombre. Vavílov pudo reunir a un equipo completo de científicos para que le ayudaran en su trabajo y para hacer avanzar su causa. Vavílov escribió: Me gustaría que el Departamento fuera una institución necesaria, el máximo de útil para todo el mundo. Me gustaría reunir variedades de todo el mundo, organizarlas y convertir el Departamento en el tesoro de todos los cultivos y otras floras.

Stalin fue responsable de las muertes de más de 20 millones de personas y por desgracia, Vavilov pasó a ser un objetivo de Stalin. Vavílov fue arrestado en 1940 acusado falsamente de ser espía. Hitler conocía el valor del banco de semillas y lo quería para él y para Alemania, el problema era que, pese a que sabía de su existencia, no sabía dónde estaba, así que encargó a un grupo de su ejército que lo encontrara. El equipo de científicos de Vavílov siguió su trabajo durante el sitio. Los científicos eran tan fieles a la visión de Vavílov que se prepararon para proteger el banco de semillas a cualquier precio. Incluso con su vida. Al final, rodeados por cientos de miles de semillas, grandes cantidades de patatas, arroz, frutos secos, cereales y otros cultivos que se negaron a comer, nueve de los científicos murieron de hambre. Los que se unieron a él en esa causa común estaban realmente inspirados por las palabras de Vavílov. Las vivían. Uno de los supervivientes, Vadim Lekhnovich, que ayudó a plantar las patatas y las vigiló mientras volaban los disparos por los aires, contestó lo siguiente cuando le preguntaron por qué no se comió el botín: Costaba andar, costaba muchísimo levantarse por la mañana y mover las manos y los pies, decía, pero no costaba nada abstenerse de comérsela. Porque era imposible pensar en comérsela. Porque esa era la causa de tu vida y de la vida de tus camaradas. Esta Causa Justa, una misión para toda la humanidad, como la llamaba Vavílov, daba a su trabajo y a sus vidas un propósito y un sentido que iban más allá que una persona

¿Qué es una Causa Justa?

Cuando jugamos en un juego finito, jugamos para ganar. Incluso si solamente esperamos jugar bien y disfrutar del juego, no jugamos para perder. La motivación al jugar un juego infinito es completamente distinta. El objetivo no es ganar, sino seguir

jugando. Es hacer avanzar algo más grande que nosotros mismos o nuestras organizaciones. Y cualquier líder que desee liderar en el Juego Infinito debe tener una Causa Justa clarísima.

Una Causa Justa es una visión concreta de un estado futuro que todavía no existe. Es un futuro estado tan atractivo que la gente está dispuesta a hacer sacrificios para ayudar a que se avance hacia esa visión. Igual que los científicos de Vavílov, el sacrificio que la gente está dispuesta a hacer puede que sea su propia vida. Pero no tiene por qué. Puede ser rechazar un trabajo en el que pagan más para seguir trabajando para una organización que promueve una Causa Justa en la que creemos. Puede significar trabajar hasta tarde o hacer viajes de negocios con frecuencia. Puede que no nos gusten los sacrificios que hacemos, pero sentimos que vale la pena hacerlos porque son por una Causa Justa.

En una organización que solamente esté impulsada por lo finito puede que nos guste nuestro trabajo algunos días, pero es probable que nunca lo amemos. En cambio, si trabajamos para una organización que tiene una Causa Justa, puede que nos guste nuestro trabajo algunos días, pero siempre lo amaremos.

Un POR QUÉ viene del pasado. Es una historia del origen. Es una declaración de quiénes somos, la suma total de nuestros valores y creencias. Una Causa Justa trata del futuro. Define a dónde vamos. Describe el mundo en el que esperamos vivir y que nos comprometemos a ayudar a construir.

mi POR QUÉ es inspirar a las personas a hacer lo que les inspira para que todos juntos podamos cambiar el mundo a mejor. Es exclusivamente mío. Mi Causa Justa es construir un mundo en el que la gran mayoría de la gente se despierte inspirada, se sienta segura en el trabajo y vuelva a casa sintiéndose realizada al final de cada día, y busco al máximo número de personas posible para que se unan a esta Causa.

La Causa Justa en la que trabajamos es lo que da sentido a nuestro trabajo y a nuestra vida. Una Causa Justa nos inspira a estar concentrados más allá de las recompensas finitas y las victorias individuales. Una Causa Justa proporciona el contexto para todos los juegos finitos que debemos jugar por el camino. Una Causa Justa es lo que nos inspira a querer seguir jugando.

Los líderes que quieren que nos unamos a ellos en su búsqueda infinita nos deben ofrecer de forma clara una visión afirmativa y tangible del estado futuro ideal que imaginan.

Muchas de las organizaciones para las que trabajamos ya tienen algún tipo de declaración de propósito, visión o misión (o los tres) escritos en la pared. Nuestros líderes esperan que nos inspiren. Sin embargo, en general, dichas declaraciones no

cumplen los requisitos para ser una Causa Justa. En el mejor de los casos, son aburridas y anodinas y en el peor nos señalan una dirección para seguir jugando en el reino finito.

Una Causa Justa es una visión específica de un estado futuro que todavía no existe. Y para que dicha Causa Justa dé un rumbo a nuestro trabajo, nos inspire a sacrificarnos y perdure no solo en el presente, sino más allá de cuando nosotros ya no estemos aquí, debe cumplir cinco requisitos.

- **Está a favor de algo:** es afirmativa y optimista.
- **Es inclusiva:** abierta a todas las personas que quieran contribuir a dicha causa.
- **Está orientada al servicio:** para beneficio principalmente de los demás.
- **Es resiliente:** capaz de resistir cambios políticos, tecnológicos y culturales.
- **Es idealista:** grande, valiente y, en última instancia, inalcanzable.

Con causa, Sin causa

Es positivo que cada vez más empresas parezcan aceptar la importancia de tener un propósito en el corazón de su negocio. El problema es que muchas dicen cosas que solamente suenan como una Causa Justa. Puede que utilicen el lenguaje y cumplan algunos criterios de este tipo de causa. Sin embargo, hasta que no cumplan los cinco, lo que ofrecen, sencillamente, no es una Causa Justa.

Hay algunas razones por las que no proponemos una verdadera Causa Justa. A veces, el líder visionario está impulsado por una causa y adopta una causa falsa sin querer porque le cuesta encontrar palabras para expresar lo que imagina para el futuro (consulta el capítulo anterior para ampliar la información). En otros casos, el líder quiere que la gente crea que le motiva una Causa cuando, de hecho, no tiene ninguna visión. Las «causas impostoras» habituales incluyen cosas que parecen viajes a la luna, impulsos para «ser los mejores» o confusión entre «crecimiento» y propósito.

La primera razón para identificar estos escollos es que sirva de aviso. Al aceptar cualquiera de los casos mencionados no prepara a la organización de por vida para el Juego Infinito, sino que la mantiene jugando, justamente, con una mentalidad finita. La segunda razón para señalarlos es poder saber si tenemos una Causa Justa o no y volver a comenzar de nuevo si es necesario. Puede que incluso evitemos ofrecer una causa falsa para empezar. Una organización que tiene una causa falsa no es una mala empresa, sino que, simplemente, tiene que trabajar más.

Una verdadera Causa Justa es profundamente personal para los que la oyen y debe ser profundamente personal para los que se adhieren a ella. Cuanto más personal sea para alguien, más alimentará nuestra pasión para ayudar a que avance. Si se utilizan las palabras de una Causa Justa simplemente para impulsar una imagen de marca, atraer a empleados apasionados o ayudar a impulsar un

objetivo a corto plazo, como una compra, un voto o apoyo para la empresa, el impacto será de corta duración.

Saltar de un objetivo a otro puede ser divertido durante un tiempo, pero si eso es lo único que hay, con el tiempo, la emoción de cada logro pierde fuerza. Suelo tratar con ejecutivos sénior que parecen sufrir de una especie de «agotamiento finito». Como les iba bien y les pagaban bien por lograr los objetivos que se les marcaba, seguían repitiendo ese patrón. En algún punto de su carrera, cambiaron cualquier fatasía de sentir que su trabajo podía contribuir a algo más grande que ellos mismos por una carrera de ratas o rueda de hámster u otra metáfora frustrante de roedores que corren. Acumular victorias finitas no conduce a algo más infinito.

La pregunta que debe responder una Causa Justa es: ¿Cuál es la visión infinita y duradera que un viaje a la luna ayudará a hacer avanzar? Una Causa Justa es el contexto para todos nuestros otros objetivos, grandes y pequeños, y todos nuestros logros finitos deben ayudar a avanzar la Causa Justa. Si nos preocupamos demasiado por un objetivo finito, por muy inspirador que sea, corremos el riesgo de tomar decisiones que solo son buenas para lo finito, pero que pueden perjudicar a lo infinito.

Ser el mejor no es una Causa Justa

La declaración de visión o misión actúa como una brújula. Marca el rumbo que seguimos. Sin embargo, como no hay parámetros que indiquen cómo escribir dichas declaraciones, las que hemos señalado más arriba han llegado a ser demasiado habituales. Son amplias y genéricas, pero no ofrecen prácticamente ningún valor a una empresa que quiera adoptar una mentalidad infinita.

Cuando una declaración de visión o misión se basa en el producto, puede tener efectos adversos también en la cultura corporativa. Las empresas que colocan al producto por encima de todo lo demás, algo bastante habitual en las empresas de tecnología o ingeniería, hacen que quienes no son diseñadores de productos ni ingenieros se sientan como ciudadanos de segunda en sus propias empresas (y, a veces, son tratados como tales). Una organización es más útil si todo el personal, desde contabilidad hasta apoyo técnico o atención al cliente siente que no solo está ahí para dar respuesta a las necesidades de los ingenieros o los desarrolladores de producto. Esas personas quieren sentirse miembros valiosos del equipo y trabajar juntas para hacer avanzar algo más grande que su producto o ellas mismas.

Ser el mejor no puede ser una Causa Justa, porque, aunque lo fuéramos (según el marco temporal y los parámetros que elijamos), la posición es solo temporal. El juego no acaba cuando lleguemos ahí, sino que continúa.

Los líderes de mentalidad infinita comprenden que «el mejor» no es un estado permanente. Se esfuerzan por ser «mejores» porque esto sugiere un viaje de mejora constante y nos hace sentir que nos invitan a aportar nuestro talento y nuestra energía para progresar en ese viaje. «Ser mejor que», en el Juego Infinito, es mejor que «ser el mejor».

El crecimiento no es una Causa Justa

Si la pregunta que se hace es: «¿Cuál es la Causa de tu empresa? ¿Por qué existe tu empresa?» y la respuesta ofrecida es «el crecimiento», es como cuando tu vecino

te contesta «de vacaciones» al preguntarle «¿a dónde vas?» Los líderes de estas empresas orientadas al crecimiento pueden recitar de un tirón sus estrategias y objetivos de crecimiento, pero es como explicar qué autopista tomarás y cuántos kilómetros tienes previsto recorrer al irte de vacaciones; no describe gráficamente por qué saliste para empezar ni dónde esperas ir. Y no ofrece un contexto más amplio ni un propósito para ese crecimiento.

Una empresa, igual que un coche, es más valiosa para todos los constituyentes cuando nos lleva a un

sitio al que, de otra forma, no podríamos ir. Ese sitio que visualizamos es la Causa Justa.

Vale la pena destacar que muchos de los objetivos que presentan las empresas tienden a ser arbitrarios o extremadamente ambiciosos. Sobre todo

en el mundo de las startups²⁸, el afán por valoraciones de miles de millones de dólares no es indicador de una empresa sana que va a perdurar.

El crecimiento como causa suele dar como resultado una cultura enfermiza, en la que predominan el cortoplacismo y el egoísmo, y en la que la confianza y la cooperación sufren. El crecimiento es un resultado, no una Causa. Es un output, no una razón de ser. Cuando tenemos una Causa Justa, estamos dispuestos a sacrificar nuestros intereses para hacer que avance. Cuando pensamos que el dinero o el crecimiento es la Causa, es más probable que sacrifiquemos a otros o a la Causa en sí para proteger nuestros intereses. Además, nada puede crecer para siempre. Todos los globos y las

burbujas al final estallan..., incluso si tienen carácter financiero.

La responsabilidad social corporativa no es una Causa Justa

En general, un programa de RSC, en jerga económica, hace referencia a hacer donaciones a organizaciones benéficas. Pese a que tener un programa de este tipo sea fantástico y encomiable, a menos que seas una organización benéfica, solo es una parte de lo que hace una empresa. El programa de RSC debe formar parte de la estrategia más amplia para hacer avanzar una Causa Justa. Una estrategia que incluya todo lo que hace la empresa. La forma en la que la empresa gana dinero y lo da debe contribuir a hacer que avance la Causa Justa. El «trabajo relacionado con una Causa» no es algo extraordinario, sino algo esencial para la empresa. El servicio no es un adorno, sino una piedra angular. Y ninguna cantidad de responsabilidad social corporativa basta para contrarrestar o equilibrar al foco finito excesivo que puede consumir el resto de la cultura corporativa.

Incluso los líderes de mentalidad finita bien intencionados suelen tener la perspectiva de «ganar dinero para hacer el bien». Sin embargo, una perspectiva infinita sobre el servicio es distinta: «Hacer el bien ganando dinero» (el orden de los elementos importa). Haré el bien en cómo trato a las personas y sirvo a mi comunidad en mi vida, y construiré una organización fuerte desde el punto de vista financiero. No es tanto una ecuación como un estilo de vida. Estos individuos y estas empresas trabajan para ser encargados de la vida de los que trabajan para ellos y de las comunidades en las que operan

El guardián de la causa

Introducción:

El tema del guardián de la causa, toma como referencia el caso Walmart, que de traer como principio de su CAUSA: servir al trabajador estadounidense medio ofreciendo “los precios más bajos en cualquier momento y en cualquier lugar”., San Walton fundador de Walmart, describió su visión de esta forma: “Si trabajamos juntos , reduciremos el coste de vida para todos..., daremos al mundo la oportunidad de ver cómo es ahorrar y tener una vida mejor” , esta visión entra en el tema de juego infinito y este tema del libro nos ilustra como en los cambios de CEO de las empresas se pueden pasar a segundo contexto esta visión, privilegiando los números lo que genera, el paso de estar en una empresa de juego infinito hacia una empresa que pasa al juego finito, afortunadamente Walmart tuvo un giro adicional con otro CEO (CVO) que retomo el camino de la causa del fundador y los incorporó de nuevo en el juego infinito.

Desarrollo:

Walmart gustaba tanto a los trabajadores como a los clientes de sus establecimientos. La gente quería que hubiera un Walmart en su comunidad. El negocio aumentó, y Walton, que había crecido durante la Depresión, se convirtió en uno de los hombres más ricos de Estados Unidos. Y, entonces, en alguna parte del camino, la Causa Justa se puso borrosa. Cuando Mike Duke asumió el cargo de CEO en 2009, estaba claro que dicha Causa ya no era la fuerza impulsora de la empresa. De hecho, la visión original de Walton había pasado a ser poco más que eslóganes de marketing y palabras huecas escritas en las paredes de las oficinas. La empresa se había obsesionado con los beneficios, el crecimiento y el dominio a costa de la Causa que precisamente había impulsado su éxito. Bajo el liderato de Duke, el precio por acción de Walmart sí que aumentó..., durante un tiempo. Sin embargo, concentrarse en números antes que en personas tiene un coste. La marca antes apreciada se vio envuelta en múltiples escándalos sobre el trato a su personal y a sus clientes. En 2011, Walmart fue objeto de la mayor demanda colectiva por discriminación laboral de la historia, presentada por empleadas que afirmaban que eran víctimas de una remuneración y ascensos sistemáticamente insuficientes. En 2012, hubo huelgas y protestas por parte de trabajadores que exigían ser tratados con dignidad y respeto y recibir un salario digno. El caso de Walmart 34 se da con demasiada frecuencia en empresas que cotizan en la Bolsa, incluso las impulsadas por una Causa.

“Necesitamos un nombre nuevo para el puesto”

La responsabilidad de todos los ejecutivos de nivel C es inherente en el nombre de su puesto de trabajo. Chief FINANCIAL Officer. Chief MARKETING Officer. Chief TECHNOLOGY Officer. Chief OPERATING Officer. Lo que se les exige que hagan y supervisen está en el nombre del cargo. Una de las cosas que hace ese nombre es ayudar a garantizar que pongamos a la persona adecuada en el puesto adecuado. Los líderes del Juego Infinito estarán mejor equipados para cumplir sus responsabilidades si comprenden que ocupan un puesto de un CVO o Chief Vision

Officer (Director de Visión). Ese es el trabajo principal de la persona que se sienta en el extremo puntiagudo de la lanza. Debe asegurar, comunicar y proteger la visión. Su trabajo es garantizar que todo el mundo comprenda claramente una Causa Justa y que todos los demás ejecutivos de nivel C dirijan su esfuerzo en hacer avanzar la Causa dentro de la organización

“El siguiente en la línea por el puesto más alto”.

Muchas empresas contemporáneas se organizan alrededor de una única línea jerárquica. El CEO es el puesto número uno y el CFO o el COO se suelen considerar el número dos. Y, en la mayoría de las empresas, casi todos los CFO o COO consideran que pueden ser ascendidos al «puesto más alto». «Creo que una de las razones 36 por las que muchos CFO son ascendidos a CEO es que el CFO es uno de los pocos cargos que ven la empresa en su totalidad. Todo lo que pasa dentro de la empresa... Ellos comprenden los procesos dentro de la empresa y el marco temporal para que se produzcan dichos procesos. La declaración del señor Dinkins tiene sentido si buscamos líderes tácticos, de mentalidad finita. Pero no si lo que necesitamos es un CVO. Un CVO no es un trabajo de operaciones ni de finanzas. Un CVO se centra en lo de arriba y lo de afuera, mientras que un CFO y un COO observan lo que está abajo y adentro. Uno implica mirar el horizonte infinito, y el otro, fijarse en el plan de negocio. Uno imagina el futuro lejano y abstracto. El otro ve los pasos que hay que hacer en el corto plazo tangible.

Estuviera o no cualificado para ser CVO de Walmart, Duke no se ajustó al rol que le habían dado, no logró defender la visión de Sam Walton durante el cambio de siglo. En cambio, el sucesor de Duke, Doug McMillon, pudo demostrar ser el CVO que Walmart necesitaba. Cuando se anunció su nuevo puesto en 2013, McMillon dijo en una conferencia de prensa: «La oportunidad de liderar Walmart es un gran privilegio. Nuestra empresa tiene una historia rica de aportar valor a clientes de todo el mundo y, a medida que sus necesidades crezcan y cambien, estaremos ahí para servirlos.

Conclusión. Las empresas deben trabajar atendiendo una causa, su visión, en la medidas que se siga en el camino de ese propósito en nuestro caso de **“Facilitar estilo y mejor calidad de vida”** se privilegie el juego infinito, en vez de juego finito de la frivolidad de solo los números y nos las personas, es la medida en las organizaciones perduran en el paso de los tiempos.

La responsabilidad del negocio

En este capítulo el enfoque principal es tener un juego que nos lleve a nuestra empresa perdure al paso del tiempo y para ello es muy importante que los objetivos a cumplir no sean siempre de corto plazo ya que perdemos de vista muchas veces la visión con la que se cuenta.

En la actualidad, los negocios están sujetos a un ritmo de cambio muy vertiginoso. El tiempo que pasa antes de que una empresa sea expulsada del juego es cada vez más corto. La vida media de una empresa en la década de 1950 era poco más de 60 años. En la actualidad es menos de 20 años.

No es la tecnología lo que explica el fracaso de una empresa, porque la cuestión no es tanto la tecnología en sí, sino el hecho de que el líder no haya imaginado el futuro de su negocio. Es el resultado de la falta de visión de futuro y este cortoplacismo es una condición inherente de los líderes que juegan con una mentalidad finita.

En un artículo clave de 1970, Milton Friedman, ganador del premio Nobel de Economía, considerado uno de los grandes teóricos de la forma actual de capitalismo, sentó las bases para la teoría de prioridad del accionista que está en el corazón de tantas prácticas de negocio de mentalidad finita actuales.

“En un sistema de libre empresa y propiedad privada, el ejecutivo de una empresa es empleado de los propietarios del negocio. Tiene una responsabilidad directa con sus empleadores. Dicha responsabilidad es conducir el negocio según los deseos de estos, cosa que suele traducirse en generar todo el dinero posible de acuerdo a las normas básicas de la sociedad, tanto de la ley como de costumbre ética”.

Según Friedman, el único propósito de los negocios es ganar dinero y ese dinero pertenece a los accionistas.

Fue solo después del artículo de Friedman de 1970 cuando los ejecutivos y los directores se empezaron a sentir responsables ante los “propietarios”, los accionistas, y no encargados de algo más grande. Cuanto más caló esta idea en la década de 1980 y 1990, más las estructuras de incentivos de las empresas que cotizan en bolsa y los propios bancos se concentraron excesivamente en ganancias cada vez más a corto plazo en beneficio de cada vez menos personas. Fue durante ese tiempo cuando la ronda anual de despidos masivos para cumplir proyecciones arbitrarias pasó a ser una estrategia aceptada y común por primera vez. Antes de la década de 1980 esa práctica simplemente no existía. Era habitual que la gente trabajara prácticamente toda su vida para una misma empresa. Dicha empresa cuidaba de las personas y las personas cuidaban de la empresa. La confianza, el orgullo y la lealtad fluían en ambas direcciones. Y, al final de sus carreras, esos empleados que llevaban tantos años allí recibirían el tradicional reloj de oro.

Lo que practican muchos líderes de negocio en la actualidad es más un abuso del capitalismo. Como en el caso del abuso del alcohol, “abuso” se define como uso indebido de algo.

Mi supuesto es que las personas que defienden con más ferocidad las opiniones de Friedman sobre los negocios y muchas de las prácticas empresariales actuales y

aceptadas que él inspiró son las que resultan más beneficiosas a dichas personas. Sin embargo, el objetivo de una empresa no fue nunca solamente ganar dinero. Como dijo Henry Ford: “un negocio que solo gana dinero es un negocio pobre”. Las empresas existen para que algo avance, ya sea la tecnología, la calidad de vida o cualquier otra cosa con el potencial para facilitar o mejorar nuestra vida de alguna forma. El hecho de que la gente esté dispuesta a pagar dinero por lo que sea que una empresa ofrece es, simplemente, una prueba de que perciben u obtienen un valor de esas cosas. Eso significa que cuanto más valor ofrezca una empresa, más dinero y más combustible tendrá para seguir avanzando. El capitalismo es más que la prosperidad (medida en características y beneficios, dólares y centavos); también es progreso (medido en calidad de vida, avances tecnológicos y la capacidad de los seres humanos de vivir y trabajar juntos en paz).

De hecho, toda la filosofía de la primacía accionista y de la definición de Friedman del propósito de los negocios fue promovida por los mismos inversores para incentivar a los ejecutivos a dar prioridad a sus intereses finitos y protegerlos por encima de todo lo demás.

En gran medida esto se debe a las ideas de Milton Friedman. Por ejemplo, que las corporaciones empezaron a relacionar el pago a los ejecutivos con el rendimiento del precio por acción a corto plazo en lugar de vincularlo a la salud de la empresa a largo plazo.

No hace falta tener un MBA para entender por qué. Si el 80% de los ingresos del CEO se basan en cómo va a evolucionar el precio de la acción al año siguiente, dicho CEO se esforzará al máximo para asegurarse de que el precio suba, aunque las consecuencias de ese aumento perjudiquen a los empleados, clientes, sociedad, medio ambiente o a la empresa en sí a largo plazo. Cuando vinculamos los paquetes salariales directamente al precio de la acción, se fomentan prácticas como cerrar fábricas, mantener sueldos bajos, implantar una reducción de costes extrema y realizar rondas anuales de despidos. Son tácticas que pueden elevar el precio de la acción a corto plazo, pero suelen dañar la capacidad de la organización para sobrevivir y prosperar en el juego infinito.

Empresas como Facebook, Twitter y Google sin duda parecen más cómodas pidiendo perdón cuando chocan con un montón de costumbres éticas en vez de liderar con una idea fundamental de cómo salvaguardar uno de sus activos más importantes: nuestros datos privados. Según las normas de Friedman, hacen exactamente lo que deben de hacer.

Si utilizamos una definición equivocada de los negocios para construir nuestras empresas actuales, es probable que también ascendamos a personas y formemos equipos de liderazgo más calificados para jugar las reglas finitas que adoptó Friedman: equipos de liderazgo que probablemente sean los menos preparados

para superar las exigencias necesarias para evitar explotar el sistema en beneficio propio. Estos equipos, contruidos con el objetivo equivocado en mente, es más probable que tomen decisiones que hagan daño a largo plazo a las organizaciones, las personas y las comunidades que se supone que lideran y a las que se supone que protegen.

El crecimiento constante no existe y no hay ninguna regla que diga que el crecimiento rápido sea necesariamente una estrategia para construir una empresa que perdure. Un líder de mentalidad finita considera que el crecimiento rápido es el objetivo, mientras que uno de mentalidad infinita considera que el crecimiento es una variable ajustable. A veces, es importante ralentizar estratégicamente el ritmo de crecimiento para ayudar a garantizar la seguridad del largo plazo o, simplemente, asegurarse de que la organización está equipada adecuadamente para resistir las presiones adicionales que conlleva un crecimiento rápido. Por ejemplo, una operación de comercio al detalle rápida puede optar por ralentizar el programa de expansión de tiendas para destinar más recursos a formación y desarrollo de los dependientes y los jefes de tienda, Abrir tiendas no es lo que hace que una empresa tenga éxito, sino que la clave es que esas tiendas funcionen bien. El interés de la empresa radica en hacer las cosas bien ahora y no esperar para abordar los problemas que el crecimiento rápido puede causar más tarde. El arte del buen liderazgo es la capacidad para mirar más allá del plan de crecimiento y la voluntad de actuar con prudencia cuando algo no está listo o no es adecuado, incluso si significa ralentizar las cosas.

Los líderes concentrados en lo finito suelen ser reacios a sacrificar ganancias a corto plazo, aunque sea lo adecuado para el futuro, porque dichas ganancias son las más visibles en el mercado. Y la presión que ejerce esta mentalidad en otras personas de la empresa para concentrarse en el corto plazo va en detrimento de la calidad de los servicios o los productos que compramos. Es exactamente todo lo contrario de lo que decía Adam Smith. Si la comunidad inversora siguiera la filosofía de Smith, haría todo lo posible para ayudar a las empresas en las que invierten para que hicieran el mejor producto, ofrecieran el mejor servicio y construyeran la empresa más fuerte. Y si los accionistas fueran realmente los propietarios de las empresas en las que invierten, actuarían de esa forma. Pero en realidad no actúan como propietarios en absoluto sino como inquilinos. Si los inversores concentrados en el corto plazo tratan a las empresas en las que invierten como si fueran un coche de alquiler, es decir, como algo que no suyo, ¿por qué los líderes de las empresas tratan a esos inversores como si fueran propietarios? Si nuestro objetivo es construir empresas que puedan seguir jugando durante varias vidas útiles, tenemos que dejar de pensar automáticamente en los accionistas como propietarios, y los ejecutivos deben dejar de pensar que trabajan solo para ellos. Los accionistas pueden verse de una forma más sana como colaboradores, tanto si se centran en el corto como a largo plazo.

Los empleados aportan tiempo y energía, mientras que los inversores aportan capital. Ambas formas de aportación son valiosas y necesarias para ayudar a que una empresa tenga éxito, así que ambas partes deberían ser recompensadas de forma justa por su aportación.

La verdad es que todos queremos sentir que nuestro trabajo y nuestra vida tienen sentido, forma parte de lo que significa ser humano. Todos queremos sentir que formamos parte de algo más grande que nosotros mismos. Si el verdadero propósito de los negocios fuera solo hacer dinero, no sería necesario que tantas empresas fingieran que los impulsa una causa o propósito. Decir que un negocio existe por algo más grande y construir un negocio para que lo haga realmente no es lo mismo. Y solamente una de esas estrategias tiene algún valor en el juego infinito.

Los tambores del cambio suenan.

En 2018, Larry Fink, fundador, presidente y CEO de BlackRock, INC., causó una gran conmoción en la industria financiera al escribir una carta abierta a varios CEO titulada "Una razón de ser". Instaba a los líderes a construir empresas con objetivos más idealistas que la mera ganancia financiera a corto plazo. "Sin una razón de ser ninguna empresa, ni privada ni que cotice en bolsa, puede lograr todo su potencial. Al final perderá la aprobación para operar de las partes clave interesadas. Sucumbirá a las presiones a corto plazo para repartir beneficios y, en ese proceso, sacrificará las inversiones en desarrollo de los empleados, la innovación y los gastos de capital que son necesarios para un crecimiento a largo plazo". Por cierto, BlackRock es la empresa de gestión de dinero más grande del mundo, gestiona más de 6 billones de dólares. La llamada para que las empresas adopten un propósito no es algo nuevo, pero cuando alguien de la talla de Larry Fink en el mundo financiero acepta el concepto de una forma tan abierta, hace que la conversación generada por artículos, libros y alrededor de máquinas dispensadoras de agua se traslade dentro de las paredes de palacio.

En la actualidad es el empleado quien sufre el gasto que hacen las empresas y sus líderes. Es quien se preocupa cada vez que la empresa no logra sus proyecciones arbitrarias por si lo enviaran a casa sin medios para mantenerse a sí mismo y a su propia familia. Es el empleado el que llega al trabajo y siente que la empresa y sus líderes no se preocupan por él como persona. Las personas quieren que se les trate de forma justa, y quieren compartir la riqueza que han ayudado a construir a cambio del coste que soportan al hacer crecer esas empresas.

Friedman propuso que un negocio tiene una única responsabilidad: el beneficio; lo cual representa una visión de los negocios muy finita. Para aumentar el valor infinito de nuestra nación, nuestra economía y todas las empresas que juegan el juego, la definición de la responsabilidad de los negocios debe:

1. Hacer avanzar un propósito: ofrecer a las personas un sentido de pertenencia y de que su vida y su trabajo tienen valor más allá del trabajo físico.
2. Proteger a las personas: hacer que nuestras empresas operen de forma que protejan a las personas que trabajan para nosotros, las que compran productos o servicios a nuestra empresa y el entorno en el que vivimos y trabajamos.
3. Generar beneficio: el dinero es el combustible que hace que una empresa siga siendo viable para que puedan continuar avanzando las dos primeras prioridades.

En pocas palabras:

La responsabilidad de un negocio es utilizar su voluntad y sus recursos para hacer avanzar una causa más grande que el negocio en sí, proteger a las personas y cuidar los lugares en los que opera y generar más recursos para poder seguir haciendo todas esas cosas al máximo de tiempo posible.

Una organización puede hacer lo que quiera para construir su negocio mientras sea responsable de las consecuencias de sus acciones.

Los objetivos de una nación fundada con una mentalidad infinita son los objetivos del pueblo. Una nación existe para servir a la gente corriente que se esfuerza. Eso es lo que hace que sintamos una conexión emocional con nuestro país, es el motivo por el que somos patriotas. Traducido al lenguaje de los negocios, significa que los objetivos de una empresa también deben estar alineados con los de la gente y no solo con lo de los accionistas. Si queremos que nuestro trabajo sea beneficioso para nosotros, nuestros compañeros de trabajo, nuestros clientes, nuestras comunidades y el mundo, entonces es adecuado trabajar en empresas cuyos valores y objetivos están alineados con los nuestros. La persona que ofrece sangre, sudor y lágrimas para hacer avanzar los objetivos de una empresa tiene derecho a sentirse valorada por su colaboración y a compartir los frutos de su trabajo. Friedman creía que el resultado de nuestro trabajo debía beneficiar principalmente a la élite de la clase dirigente (los propietarios). En cambio, un líder de mentalidad más infinita se aseguraría de que, mientras haya objetivos compartidos, todos los que hagan una contribución obtengan un beneficio de acuerdo con los tres pilares. Todos tenemos derecho a sentirnos protegidos desde el punto de vista psicológico en el trabajo, a recibir una remuneración justa por nuestro esfuerzo y a contribuir a algo más grande que nosotros mismos. Las empresas, como cualquier otro objetivo infinito, son una empresa más potente cuando están empoderadas por la gente y para la gente. La perturbación no va a desaparecer en un futuro próximo, pero, puede cambiar la respuesta que dan los líderes ante esta situación. Mientras la definición finita que hace Friedman se centra en maximizar recursos, una definición infinita revisada también tiene en cuenta la voluntad de las personas.

La voluntad y los recursos

Introducción

Los seres humanos somos animales sociales con una gran sensibilidad; notamos la diferencia. «¿Cómo creo un entorno en el que mi gente pueda trabajar y dar lo mejor de sí de forma natural?» Lo que más puede marcar la diferencia no es la gente que hace el trabajo, sino la gente que lidera a la gente que hace el trabajo. Los líderes trabajarán para crear esos entornos cuando los formemos para dar prioridad a su gente y no a los resultados. Y esta es la verdadera definición de lo que significa liderar.

Desarrollo

En cualquier juego, siempre hay dos condiciones necesarias para jugar: voluntad y recursos. Los recursos son tangibles y fáciles de medir. Cuando hablamos de recursos, normalmente nos referimos a dinero. Y, en función de las preferencias o los estándares del día de la organización, dichos recursos se pueden contar de múltiples formas: ingresos, beneficio, EBITDA, beneficio por acción, flujo de caja, capital de riesgo, capital privado, precio de acción, etcétera. En general, los recursos proceden de fuentes externas, como clientes o inversores, y representan la suma de todos los indicadores financieros que contribuyen a la salud de la organización.

En cambio, la voluntad es intangible y más difícil de medir. Cuando hablamos de voluntad, nos referimos a la sensación que tiene una persona al ir al trabajo. Comprende, por ejemplo, moral, motivación, inspiración, deseo de implicarse y deseo de ofrecer un esfuerzo opcional. En general, la voluntad procede de fuentes internas como la calidad del liderazgo y la claridad y la fuerza de la Causa Justa. La voluntad representa la suma de todos los elementos humanos que contribuyen a la salud de la organización.

Todos los líderes, tanto si operan con una mentalidad finita como infinita, saben que los recursos son esenciales. Y todos estos líderes están de acuerdo en que la voluntad también es clave. Todavía no he conocido a ningún CEO que piense que la gente no importa. El problema estriba en que nunca se puede dar la misma prioridad a la voluntad y a los recursos. Siempre hay circunstancias en las que se enfrenta una a los otros. Hay ocasiones en las que un líder debe elegir cuál está dispuesto a sacrificar. La cuestión es: ¿cuál elegirás tú? Cada líder tiene una predisposición en uno u otro sentido.

La mayoría de personas hemos estado en una reunión y hemos oído a un líder presentar sus prioridades. Y suele ser algo de este tipo: 1. Crecimiento. 2. Nuestro cliente. 3. Nuestra gente. Pese a que el líder insista en que le importa de verdad su gente (porque «nuestra gente» es una de sus prioridades), el orden en el que aparecen en la lista es importante. En este caso, hay como mínimo dos cosas que se consideran más importantes que la gente, y una son los recursos. La forma que tiene un líder de enumerar sus prioridades revela la predisposición que tiene. Y eso influirá en las decisiones que tome.

Los líderes de mentalidad finita tienden a mostrar una predisposición por los resultados. En consecuencia, a menudo optan por opciones que demuestran resultados a corto plazo, aunque, al hacerlo, «lamentablemente» sea a costa de la gente.

En cambio, los líderes de mentalidad infinita se esfuerzan por mirar más allá de la presión financiera del día y dan prioridad a la gente antes que al beneficio tanto como pueden. En los momentos duros, es menos probable que consideren que su equipo es solo otro gasto que hay que reducir. Es habitual que tengan la voluntad de explorar otras formas de ahorrar dinero, aunque los resultados tarden más en llegar.

Ese líder comprende que la voluntad de su gente es lo que impulsa el propio esfuerzo, la resolución de problemas, la imaginación y el trabajo en equipo. Todos estos elementos son esenciales para sobrevivir y prosperar en el futuro. El valor de la voluntad fuerte sobre los recursos, simplemente, no se puede subestimar. Una pequeña predisposición por la voluntad antes que los recursos es más probable que cree una cultura más fuerte en la que habrá una oferta amplia de voluntad y recursos para el juego largo.

Muchos líderes creen que la gente es un coste. «¿Por qué invertir en gente que no se va a quedar en la empresa?» Se trata de una visión finita y unidimensional de cómo funciona un negocio. Al concentrarse en el dinero que se pueden ahorrar al no invertir en su personal, muchos líderes de mentalidad finita pasan por alto los costes adicionales que deben hacer cuando no lo tienen en cuenta. Contratar nuevos empleados para llenar los puestos vacíos cuesta dinero. Perder a personal con experiencia y esperar a que la gente esté formada y adaptada a la nueva cultura afecta a la productividad. A eso hay que añadir la moral baja que hay en los trabajos con mucha rotación. Me gustaría saber si el dinero ahorrado ha valido la pena.

Invertir en seres humanos va más allá de pagarles bien y ofrecerles un lugar fantástico en el que trabajar. También significa tratarlos bien como seres humanos. Comprender que ellos, como todas las personas, tienen ambiciones y temores, ideas y opiniones y, en última instancia, quieren sentir que importan. Esto puede parecer un riesgo para muchos líderes de mentalidad finita. Desembolsar todo ese dinero extra con la «esperanza» de que funcione. Los sueldos más bajos y los

beneficios menores son, simplemente, más fáciles de calcular. Sin embargo, puede que valga la pena arriesgarse. Cuando las empresas hacen que su personal sienta que importa, la gente se une de una forma que el dinero no puede comprar.

Muchas veces, un líder de mentalidad finita cree que la fuente de voluntad tiene motivos externos (paquetes de remuneración, incentivos, beneficios adicionales o competencia interna). Ojalá eso fuera todo lo necesario para inspirar a un ser humano. El dinero puede comprar muchas cosas. De hecho, podemos motivar a las personas con dinero; podemos pagarles para que trabajen duro. Pero el dinero no puede comprar la verdadera voluntad⁴⁹. La diferencia entre una organización en la que las personas son recompensadas extrínsecamente para darlo todo y otra en la que la gente está motivada intrínsecamente para hacerlo es que una está llena de mercenarios y otra, llena de devotos. Los mercenarios se esfuerzan solamente mientras les sigamos pagando a precio de oro. Hay poca lealtad a la empresa o al equipo.

No hay un sentido real de pertenencia ni nadie siente que contribuya a algo más grande que sí mismo. No es probable que los mercenarios se sacrifiquen por amor y devoción. En cambio, los devotos están encantados de formar parte de la organización. Aunque puede que se hagan ricos haciendo lo que hacen, no lo hacen por eso, sino porque creen en la Causa Justa.

La fuerza de voluntad no se construye de la noche a la mañana, y tampoco surge de repente. Una razón que explica que las empresas predispuestas a la voluntad les irá mejor al final en el Juego Infinito tiene que ver con lo que podemos controlar. Aunque tengamos control sobre cómo gastamos o gestionamos nuestro dinero, tenemos mucho menos control sobre cómo lo ganamos. La política, los ciclos económicos, las fluctuaciones del mercado, las acciones de otros jugadores, las preferencias de los clientes, los avances tecnológicos, el clima y otras fuerzas mayores pueden causar estragos en nuestra capacidad de amasar recursos. Los líderes pueden ejercer solo un control limitado sobre estas cosas. Sin embargo, los líderes tienen un control casi total sobre la fuente de la voluntad.

Conclusión

A diferencia de los recursos, que, en última instancia, son limitados, podemos generar una oferta ilimitada de voluntad. Por esta razón, las organizaciones que optan por operar con una predisposición a la voluntad, al final son más resilientes que las que dan prioridad a los recursos. Cuando lleguen tiempos difíciles (que siempre llegan), en las empresas que priorizan la voluntad, es mucho más probable que el personal se una para protegerse los unos a los otros y también a la empresa, los recursos y los líderes. No porque les digan que lo tienen que hacer, sino porque lo deciden así. Eso es lo que ocurre cuando la voluntad de las personas es fuerte.

Los equipos de confianza

Introducción: La importancia de la confianza en los equipos

El capítulo plantea que la confianza es fundamental para el éxito de cualquier equipo, incluso más que el rendimiento individual. A través de ejemplos como la plataforma petrolífera Shell URSA y el departamento de policía de Castle Rock, se muestra cómo los líderes pueden crear equipos de confianza que logran resultados sobresalientes a largo plazo.

Desarrollo: Cómo construir equipos de confianza

- **Seguridad psicológica:** Los líderes deben crear un entorno donde las personas se sientan seguras para ser vulnerables, admitir errores y pedir ayuda sin temor a represalias.
- **Priorizar la confianza sobre el rendimiento:** Aunque el rendimiento es importante, la confianza es aún más crucial para el éxito a largo plazo. Los equipos tóxicos suelen estar formados por individuos de alto rendimiento pero baja confianza.
- **Evaluar y recompensar la confianza:** Los líderes deben reconocer y recompensar los comportamientos que fomentan la confianza, como la honestidad, la integridad y la responsabilidad personal.
- **Crear un Círculo de Seguridad:** Los líderes deben demostrar que se preocupan por sus empleados y que están dispuestos a escucharlos y apoyarlos.
- **Fomentar la libertad responsable:** Los líderes deben dar a sus empleados la autonomía para tomar decisiones y resolver problemas, siempre y cuando actúen de manera responsable y coherente con los valores de la organización.

Conclusión: El impacto de los equipos de confianza

Los equipos de confianza son más saludables, productivos y resilientes a largo plazo. Al priorizar la confianza sobre el rendimiento, los líderes pueden crear organizaciones que prosperen en el Juego Infinito. Es fundamental que los líderes se centren en desarrollar nuevos líderes que sepan construir y mantener equipos de confianza para garantizar el éxito continuo de la organización.

Posibles pasos a futuro:

- **Implementar evaluaciones de confianza:** Las organizaciones podrían desarrollar métricas para evaluar la confianza dentro de los equipos y utilizar esta información para tomar decisiones de contratación, ascenso y desarrollo de liderazgo.

- **Capacitar a los líderes en la construcción de confianza:** Los programas de desarrollo de liderazgo deberían incluir formación específica sobre cómo crear y mantener equipos de confianza.
- **Fomentar una cultura de vulnerabilidad:** Las organizaciones deberían promover la vulnerabilidad como una fortaleza y crear espacios seguros para que los empleados puedan expresarse abiertamente.

El desdibujamiento ético

El desdibujamiento ético es una condición de una cultura que permite que una persona actúe de forma poco ética por interés propio, a menudo a costa de los demás, mientras se cree falsamente que no ha puesto en peligro sus principios morales. El desdibujamiento ético suele empezar con transgresiones pequeñas y aparentemente inocuas que, si no se controlan, siguen creciendo y multiplicándose.

Las culturas que centran demasiado la atención en el rendimiento financiero trimestral o anual pueden poner una presión intensa en las personas para que tomen atajos, infrinjan normas y tomen otras decisiones cuestionables para conseguir el objetivo que se les ha marcado. Por desgracia, las personas que se han comportado de forma dudosa pero que han logrado su objetivo son recompensadas, lo que envía un mensaje claro sobre las prioridades que tiene la organización.

Cuando estas racionalizaciones son algo habitual dentro de una organización, la bola de nieve crece más y más hasta que el comportamiento poco ético se extiende por toda la organización y, en casos extremos, conduce al tipo de corrupción que se dio en Wells Fargo

Una cultura de presión, exigencias e incentivos: El desdibujamiento ético no es un caso. No aparece de repente como cuando uno enciende la luz. Se parece más a una infección que supura con el tiempo.

Cuando la gente buena hace cosas malas: La empresa Mylan subió el precio de Epifen (para alergia de vida o muerte) producto único en el mercado, aumentó un 500% en seis años. Cuando más tarde le preguntaron si lamentaba lo ocurrido, la CEO Heather Bresch contestó: «No me iba a disculpar por operar en el sistema que existía». El desdibujamiento ético era tan completo en Mylan que Bresch no parecía ser consciente de que ella o su empresa hubieran hecho algo incorrecto. Según los científicos sociales que estudiaron el fenómeno del desdibujamiento ético, los individuos que cometen estas violaciones de la confianza no son malos, sino que sufren de autoengaño.

Autoengaño: Una de las formas de engañarnos a nosotros mismos procede del lenguaje que utilizamos. Más concretamente, del uso de eufemismos. Los eufemismos nos permiten dissociarse del impacto de decisiones o acciones que, de otro modo, consideraríamos de mal gusto o con las que nos resultaría difícil vivir. También es habitual en el mundo del trabajo elegir un lenguaje que suavice u oscurezca el impacto de nuestro comportamiento. Hablamos de gestionar «externalidades» en lugar de decir claramente «el daño que nuestro modo de fabricar causa a las personas que trabajan en nuestras fábricas y en el medio ambiente».

Otro tipo de autoengaño que contribuye al desdibujamiento ético es cuando nos auto-expulsamos de la cadena de causalidad o, como hizo la CEO de Mylan, culpamos al «sistema» por nuestras propias transgresiones.

Cuando se tolera la transgresión ética, allanamos el camino para que haya más transgresiones éticas y que sean más grandes. Poco a poco, cambiamos las normas de una cultura sobre lo que es un comportamiento aceptable. «Si todo el mundo lo hace, debe de estar bien.»

Cuando la estructura sustituye al liderazgo: Cuando surgen problemas, el rendimiento disminuye, se cometen errores o se descubren decisiones poco éticas, el liderazgo vago opta por centrar sus esfuerzos en arreglar los problemas en vez de construir apoyo para su gente. Al fin y al cabo, el proceso es objetivo y fiable. Es más fácil confiar en un proceso que confiar en personas. O eso pensamos. En realidad, «el proceso siempre nos dirá lo que queremos oír». Cuando los líderes utilizan el proceso para reemplazar el criterio, las condiciones para el desdibujamiento ético persisten, incluso en culturas que se rigen por normas morales y éticas más elevadas.

Cuando utilizamos el proceso y la estructura para solucionar problemas culturales, lo que solemos conseguir es más mentiras y trampas. Las mentiras pequeñas se hacen más grandes. Y ese comportamiento se normaliza.

El desdibujamiento ético se puede dar en lugares en los que se toman muy en serio la integridad, como el ejército, entonces, puede ocurrir en cualquier sitio.

El mejor antídoto (e inoculación) contra el desdibujamiento ético es una mentalidad infinita. Los líderes que dan a su gente una Causa Justa que avanzar y les ofrecen la oportunidad de trabajar con un Equipo de Confianza para hacerlo construirán una cultura en la que la gente puede trabajar para lograr los objetivos a corto plazo mientras consideran la moralidad, la ética y el impacto más amplio de las decisiones que toman para lograr dichos objetivos

Cuando actuar de forma ética es lo normal: El 25 de noviembre de 2011, la empresa de ropa de abrigo Patagonia pagó un anuncio a toda página en el New York Times con el titular: «No compres esta chaqueta».En el cuerpo del anuncio, Patagonia hizo

algo que la mayoría de las empresas consideraría impensable. Explicaron, con un lenguaje sencillo, el coste medioambiental de hacer su producto. En ese caso, la chaqueta R2, que es un superventas.

Para hacer [esta chaqueta] se necesitaron 135 litros de agua, lo que bastaría para cubrir las necesidades diarias (tres vasos al día) de 45 personas. Su viaje desde su origen como 60% poliéster reciclado hasta nuestro almacén de Reno generó casi 7 kilos de dióxido de carbono, 24 veces el peso del producto acabado. Esta chaqueta dejó atrás, en su viaje a Reno, dos terceras partes de su peso en residuos.

«Hay mucho que hacer y todos podemos hacer mucho», acaba diciendo el anuncio. «No compres lo que no necesitas. Piénsatelo dos veces antes de comprar algo... Únete a nosotros... para reimaginar un mundo en el que solo cogemos lo que la naturaleza pueda reemplazar.»

Las decisiones éticas no se basan en lo que es mejor a corto plazo, sino en «hacer lo correcto». El cortoplacismo a costa de la ética debilita poco a poco una empresa, mientras que «hacer lo correcto» lo refuerza lentamente.

CONCLUSIÓN:

El comportamiento poco ético afecta la moral general y la productividad de los empleados. Los líderes que muestran un comportamiento poco ético hacen que la gente se sienta desilusionada por estar en el poder.

La ética es una de las exigencias más importantes de la humanidad, sin ética el mundo sería caótico y con más maldad, por ende no avanzaríamos como humanidad .

Un digno rival

INTRODUCCIÓN

Un Digno Rival es otro jugador en el juego digno de comparación. Puede ser un jugador de nuestro sector o de otro. Puede ser nuestro enemigo acérrimo, un colaborador o un compañero de trabajo. Ni siquiera importa si juega con una mentalidad finita o infinita, mientras nosotros juguemos con una mentalidad infinita. Al margen de quién sea o dónde lo encontramos, el quid de la cuestión es que hace una cosa (o varias) tan bien como nosotros o mejor. Puede que haga un producto superior, que logre una mayor fidelidad, que sea un líder mejor o que actúe con un sentido del propósito claro como el agua. No es necesario que admiremos todo sobre esa persona, ni que estemos de acuerdo con ella, ni siquiera tiene que gustarnos necesariamente. Simplemente, reconocemos que tiene puntos fuertes y capacidades de las que podríamos aprender algo.

DESARROLLO

Un Digno Rival nos inspira a adoptar una actitud de mejora. La primera opción se centra en el resultado, mientras que la segunda lo hace en el proceso. Este simple cambio de perspectiva modifica de inmediato cómo vemos nuestros propios negocios. Es la concentración en el proceso y la mejora constante lo que nos ayuda a revelar nuevas habilidades y fomenta la resiliencia.

Concentrarse excesivamente en ganar a la competencia no solo es agotador con el tiempo, sino que, de hecho, puede ahogar la innovación. Cuando vemos a los demás jugadores como a Dignos Rivales, eliminamos la presión de estar en una lucha en la que hay que ganar a toda costa. Y por tanto, por defecto, sentimos menos necesidad de actuar de forma poco ética o ilegal. Apoyar los valores con los que nos movemos es más importante que el marcador, lo que nos motiva a ser más honrados. Lo importante es concentrarme en cómo podría mejorar yo.

Los elegimos como Dignos Rivales porque tienen algo que nos hace descubrir nuestros puntos débiles y nos empuja a mejorar de forma continua. Lo que es algo esencial si queremos ser lo suficientemente fuertes para permanecer en el juego.

Los Dignos Rivales nos pueden ayudar a ser mejores en lo que hacemos. Los jugadores de mentalidad infinita comprendieron que la mejor opción para su propia supervivencia, y el objetivo definitivo de un líder infinito, era mantener el juego en marcha.

Los Dignos Rivales nos pueden ayudar a tener más claro por qué lo hacemos. Una mentalidad infinita acepta la abundancia, mientras que una mentalidad finita opera con mentalidad de escasez. En el Juego Infinito, aceptamos que «ser el mejor» es una misión inútil y que a varios jugadores les pueden ir bien las cosas al mismo tiempo.

La Ceguera de la Causa aparece cuando estamos tan absortos en nuestra Causa o en lo equivocada que está la causa de otros jugadores que no reconocemos sus puntos fuertes ni nuestros puntos débiles. Creemos falsamente que no son dignos de comparación simplemente porque no estamos de acuerdo con ellos, no nos gustan o consideramos repugnante su óptica moral. Somos incapaces de ver en qué puntos son efectivos o mejores que nosotros en lo que hacemos y lo que podemos aprender realmente de ellos.

La ceguera debilita la humildad y exagera la arrogancia, lo que a su vez ahoga la innovación y reduce la flexibilidad que necesitamos para jugar el juego largo. Al ser menos capaces de hacer cualquier tipo de práctica honrada o productiva de mejora continua, acabamos por repetir errores o continuamos haciendo muchas cosas de forma poco eficiente.

No confundas perder a tu Digno Rival con ganar el juego. Tener un Digno Rival principal tiene ventajas enormes. Proporciona un único punto de concentración en el que desarrollar las estrategias, asignar los recursos y señalar la atención de las facciones internas.

CONCLUSIÓN

Lo que nos trajo hasta aquí no nos llevará hasta allí, y saber quiénes son nuestros Dignos Rivales es la mejor forma de mejorar y adaptarnos antes de que sea demasiado tarde. Sin un Digno Rival, corremos el riesgo de perder nuestra humildad y nuestra agilidad. El hecho de no tenerlo aumenta el riesgo de que el que antes fuera un jugador infinito, con un fuerte sentido de la Causa, se convierta poco a poco en otro jugador finito que busca acumular victorias. Donde antes la organización luchaba principalmente por el bien de los demás, sin ese Digno Rival es más probable que luche sobre todo por el bien de sí misma.

La Flexibilidad Existencial

Introducción: La Flexibilidad Existencial

Este capítulo plantea que la flexibilidad para adaptarse y aceptar los cambios necesarios es fundamental para el éxito y la continuidad de un proyecto. Se menciona que el éxito depende de la capacidad de aceptar el entorno y de realizar los cambios disruptivos requeridos para mantener vigente un propósito. Debido a las situaciones adversas que a menudo encontramos en nuestro camino y que pueden obstaculizar nuestros objetivos, en ocasiones es necesario modificar o incluso finalizar nuestros planes actuales, cambiándolos por completo, para retomar y no perder nuestra visión.

A través de la historia de Walt Disney, el autor muestra cómo su visión nunca se desvió de su plan original. A pesar de las adversidades que encontró, logró realizar su sueño y alcanzar su objetivo, trascendiendo y dejando un legado que perdura hasta nuestros días.

Más adelante, Simon presenta el caso de Apple como un ejemplo claro y contundente del uso correcto de la flexibilidad existencial. Steve Jobs y Steve Wozniak mantuvieron su causa a pesar de haber completado el desarrollo de sus sistemas y productos. Después de una visita a Xerox, visualizaron el futuro de los ordenadores personales. Fieles a su causa, arriesgaron millones al rediseñar la interfaz gráfica del usuario, que definiría el futuro de la computación.

Por el contrario, también se presenta la historia de Kodak como un ejemplo de falta de flexibilidad existencial. Cuando Kodak, líder por más de cien años en la industria

de la fotografía, abandonó su causa de hacer la fotografía accesible, priorizó sus estados financieros en lugar de adaptarse a la llegada de la era digital. Esto resultó en su bancarrota al no seguir la causa...

Sin una causa clara, los ejecutivos de Kodak no tenían ni la visión ni el coraje para saber cómo lograr que la empresa tuviera éxito a largo plazo. Solo podían reaccionar a lo que sucedía a su alrededor. Kodak hizo que la fotografía fuera realmente accesible para todos, y sus empleados fueron pioneros en casi todos los aspectos de la industria. Sin embargo, fue su mentalidad limitada la que llevó a la disrupción provocada por la tecnología innovadora que ellos mismos habían creado.

Desarrollo: Cómo Implementar la Flexibilidad Existencial

¿Qué es la Flexibilidad Existencial? La flexibilidad existencial se define como la capacidad de realizar una disrupción en un modelo o proceso estratégico para alcanzar un objetivo más efectivo.

¿Qué significa “la causa”? Se refiere a los objetivos más profundos y valiosos que motivan a una organización, más allá de los objetivos económicos.

Desarrollar la Mentalidad Infinita. La mentalidad infinita nos permite plantearnos grandes cambios. Si el propósito está definido y hay claridad en este objetivo, cualquier obstáculo que se presente en el futuro debe ser resuelto, ya sea cambiando, rodeándolo, eliminando, o, si es necesario, trazando un camino completamente nuevo, sin perder de vista la visión y manteniendo la inspiración que nos motiva.

Mantener la Pasión. Cuando el propósito es claro y sentimos pasión por nuestro objetivo, incluso ante cambios disruptivos y procesos completamente nuevos, la motivación nunca disminuye. La energía se mantiene constante y es posible empezar de nuevo hasta alcanzar la meta. La pasión es contagiosa cuando la visión está bien definida y entendida. La mayor motivación para ser flexibles es que avance la causa.

Flexibilidad. Adaptarse, ser flexibles y realizar un cambio total es fundamental para lograr nuestra visión. Llevar a cabo acciones diferentes es vital, siempre y cuando la causa fundamental se mantenga.

Tomar Riesgos. Lo que para una mentalidad finita puede parecer una decisión arriesgada y llena de incertidumbre, para una mentalidad infinita quedarse estancado y no alcanzar la visión es la mayor pérdida. No tener flexibilidad existencial obstaculiza el objetivo.

Romper el paradigma. La mentalidad finita protege el modelo actual, aunque impacte negativamente la causa. Hacer un cambio notable en la estrategia implica adaptarse y modificar la manera en que la empresa opera para asegurar su

permanencia en el tiempo, especialmente en un entorno de constante cambio. Realizar estos cambios es vital para que una empresa perdure.

Aceptar el Impacto del Cambio. Es normal que al efectuar un giro de timón se presente estrés y agitación, pero si todos están enfocados en la causa, estaremos de acuerdo en que vale la pena y que no es negociable llevarla a cabo.

Conclusión: La Necesidad de Ser Flexiblemente Existenciales.

La referencia al "Juego Infinito" implica que el éxito de una empresa no se mide solo por logros a corto plazo, sino por su capacidad de mantenerse en el juego a largo plazo, innovando y evolucionando continuamente. En resumen, este capítulo enfatiza la importancia de la visión y la adaptabilidad en el liderazgo empresarial para garantizar la sostenibilidad y un impacto positivo en el futuro.

Todo líder en una empresa tiene el deber de construir la capacidad de la organización para optar por la flexibilidad existencial, de manera que pueda implementarse en cualquier momento si es necesario. Es fundamental que un buen líder tenga una visión clara y sepa ajustarse a los cambios para asegurar un futuro sólido y positivo. El éxito de una empresa no se trata solo de ganar rápido, sino de saber adaptarse y evolucionar para seguir en la carrera a largo plazo.

Posibles Pasos a Futuro:

- Tomar decisiones difíciles pero necesarias para mantener la causa. Reestructurar, cambiar o desechar metodologías, procesos y servicios que no sean sostenibles a largo plazo y que no estén alineados con la causa.
- Desprenderse de proyectos o inversiones que no estén en el camino de la visión. Soltarlos sin temor a perder, ya que no estar alineados con la causa es la mayor pérdida que puede sufrir la empresa.
- Enfocarnos en el futuro de la organización y dejar de actuar solo por el presente. Identificar los objetivos finitos (fuerzas de mercado actuales) y cambiarlos por los infinitos (pasión por la visión).
- Identificar equipos o áreas que no estén alineados con la causa para encauzarlos o, si es necesario retirarlos ya que son obstáculos para mantener el juego infinito.
- Soltar sin temor modelos de negocio actuales que no puedan resistir los cambios necesarios y asegurar la permanencia a largo plazo.
- Adherirse a la causa justa para que sea la guía, manteniendo una cultura rica y equipos de confianza.
- Asegurarse de que todos en la empresa conozcan la causa, la vivan y que cada acción esté enfocada en este propósito.

La valentía para liderar

La Valentía para Liderar es la voluntad de asumir riesgos por el bien de un futuro desconocido. Y los riesgos son reales. Es mucho más fácil jugar con el mes, el trimestre o el año que tomar decisiones con vistas a un futuro lejano.

Estas decisiones puede que nos salgan caras a corto plazo en términos de dinero o de pérdida de nuestro puesto de trabajo. Hace falta Valentía para Liderar operar con un estándar de la ética, que es superior al que marca la ley. Y cuando nos presionan para que hagamos cosas que violan ese código ético, hace falta Valentía para Liderar y hablar para que los que nos presionan para cambiar sean conscientes de la situación que están creando. Y hace falta valentía para ofrecer nuestra ayuda para que lo arreglen. Hace falta Valentía para Liderar y tomar decisiones contrarias a los estándares actuales del negocio, y hace falta Valentía para Liderar ignorar la presión de grupos externos que no están comprometidos con nuestra Causa Justa ni creen en ella

La valentía, en lo que respecta a liderar con una mentalidad infinita, es la voluntad de cambiar del todo nuestra percepción de cómo funciona el mundo. Es la valentía de rechazar el propósito de los negocios declarado por Milton Friedman y abrazar una definición alternativa. Cuando tenemos la valentía de cambiar nuestra mentalidad desde una visión finita hasta una más infinita, muchas de las decisiones que tomamos, parecen valientes para quienes tienen una visión más tradicional del mundo. Sin embargo, para quienes ven el mundo con una perspectiva infinita, me atrevería a decir que es una decisión obvia

El poder del Propósito

Doug Parker, CEO de America West Airlines, quien asumió el cargo justo antes de los ataques del 11 de septiembre de 2001, lo que llevó a una crisis en la industria aérea. Parker se dio cuenta de que el destino de la aerolínea no solo afectaba a las cifras, sino también a la vida de sus empleados, como Mary, una auxiliar de vuelo. No era culpa de Mary que la aerolínea para la que trabajaba no tuviera la fuerza para sobrevivir a una sacudida de la industria. Esta conexión personal transformó su misión en un compromiso por un propósito más grande que él mismo.

El capítulo también habla o destaca un liderazgo que valore el bienestar de los empleados y el compromiso con un propósito trascendental, lo que puede transformar no solo a las empresas, sino también a la forma en que se relacionan con sus empleados y accionistas. Tener un propósito fue esencial para guiar a la empresa a través de momentos difíciles, inspirar a los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo que, en última instancia, llevó a resultados exitosos.

No Hace Falta Valentía para mantener una Mentalidad Finita

El consumidor elige entre un elemento que satisface un antojo y se compra por impulso y otro que requiere disciplina y trabajo duro. Al final, cualquier persona que quiera ayudar intentaría facilitar la opción más dura quitando por completo el elemento que provoca el impulso...aunque hacerlo implique un costo. ¡En eso consiste la Valentía para Liderar! Si los líderes de organizaciones llegan incluso a declarar una Causa Justa, o propósito, para su organización, es necesario que crean de verdad en dicha causa o propósito. Esa es la cuestión. Deben creer de verdad que el propósito de los negocios es algo más grande que ganar dinero. Una Causa solamente puede avanzar si ellos hacen las cosas que les ayudan a que avance. De lo contrario, ¿para qué tener una Causa escrita en la pared o en la página web?

Desvíos y encrucijadas en el camino

Las empresas con más tendencia a tener objetivos infinitos pueden descarrilar hacia un camino finito. Y cuando esto ocurre, hace falta Valentía para Liderar y reconocer que la organización se ha desviado de su Causa, y hace falta valentía del liderazgo para volver a retomar el camino.

Esto regularmente ocurre cuando la empresa ha llegado a la cima y gran éxito buscan ser más defensivo y solo hacer lo necesario para mantenerse ahí y no buscar el objetivo infinito. Hace falta un Liderazgo Valiente para quedarse en el Juego Infinito después de haber llegado a lo más alto. Reconocer que, al margen de cuánto éxito se haya logrado, la Causa es infinita. Por desgracia, la tentación para convertirla en finita es enorme.

Un ejemplo es Facebook. Facebook era un jugador infinito que ahora parece moverse por un camino más finito. Fue fundado en 2004 y cobró vida con una Causa bien expresada de «dar a la gente el poder de construir comunidad y acercar al mundo». Sin embargo, hoy en día está envuelto en escándalos que hacen de todo menos «acercar al mundo». Facebook ha sido acusado de violar la intimidad de sus usuarios, de hacer un seguimiento de sus hábitos en Internet (incluso cuando no estamos en Facebook), de no controlar de forma adecuada las cuentas ni las noticias falsas que se propagan en su producto y de utilizar todos los datos que recopilan para vender o maximizar el dinero que ganan por la venta de publicidad.

Las empresas se pueden permitir el lujo de desviarse del camino durante un tiempo. Pero se enfrentarán al reto de volver a encontrar su camino infinito en el que todos empezaron. Aunque algunos puedan soportar el coste de desviarse del rumbo durante más tiempo, al final el dinero se acaba. No todas las organizaciones se pueden permitir el lujo de apartarse del camino infinito durante tanto tiempo. Al margen del tamaño de la empresa, los elementos de liderazgo de mentalidad infinita que he intentado defender en este libro son la mejor forma de ayudar a permanecer en ese camino infinito. Jugar al Juego Infinito no es una lista de puntos, sino una mentalidad.

Cómo Encontrar la Valentía para Liderar

El factor común de todas las luchas y los contratiempos a los que se enfrentan los líderes finitos es su propio modo de pensar. Admitir eso requiere valentía. Trabajar para abrir la mente a una nueva visión del mundo requiere aún más valentía.

Los Líderes Valientes son fuertes porque saben que no tienen todas las respuestas ni todo el control. Sin embargo, se tienen los unos a los otros y también poseen una Causa Justa que les guía. Es el líder débil el que toma la ruta conveniente. Los que creen que tienen todas las respuestas o intentan controlar todas las variables. Los líderes valientes no temen tomar decisiones difíciles ni explorar nuevas opciones, incluso si esto implica riesgos. Por el contrario, los líderes débiles buscan soluciones fáciles y rápidas, a menudo a expensas del bienestar a largo plazo de la organización.

Los líderes ponen en práctica la Valentía para Liderar, las personas que trabajan dentro de la organización empezarán a reflejar esa misma valentía. Como los niños que son un reflejo de sus padres, los empleados también son un reflejo de sus líderes.

“La Valentía para Liderar engendra Valentía para Liderar”.

Epílogo

Nuestras vidas son finitas, pero la vida es infinita. Somos los jugadores finitos del juego infinito de la vida. Llegamos y nos vamos, nacemos y morimos y la vida sigue con o sin nosotros. Ninguno seremos declarado ganador de la vida por más triunfos que acumulemos, es el único juego en el que no tenemos opciones; en cualquier otro tendremos dos opciones; si optamos por vivir con una mentalidad finita, significa que nuestro principal propósito es hacerlo ricos o nos concedan el ascenso que tanto buscamos, en cambio, vivir la vida con una mentalidad infinita significa que nos motiva hacer avanzar una Causa más grande que nosotros mismos, logrando hacer relaciones de confianza con aquellos que buscan hacer y progresar con el bien común. A medida que avanzamos ayudamos a que también los que nos rodean se desarrollen, vivir la vida de esta forma es vivir una vida de servicio. Ninguno de nosotros será declarado ganador de paternidad, maternidad, amistad, aprendizaje o creatividad. Adoptar un enfoque finito respecto a la paternidad o maternidad significa hacer todo lo que podamos para garantizar que nuestros hijos no sólo consigan lo mejor de todo, sino que sean los mejores en todo. Ser padre o madre con una mentalidad infinita significa ayudar a nuestros hijos a descubrir sus talentos, a dirigirlos para que encuentren sus propias pasiones y animarlos a seguir ese camino, enseñar a nuestros hijos el valor del servicio, enseñar a nuestros niños que su educación continuará mucho después de licenciarse. Durará toda la vida...

El objetivo del juego de la vida, como todos los juegos infinitos, no es ganar, sino perpetuar en el juego. Solo podemos escoger una cosa en el juego de la vida ¿Qué eliges tú?