

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil**

-0-



LECTURAS RECOMENDADAS

“LOS LÍDERES COMEN AL FINAL”

Simón SINEK

Lectura Recomendada por:

VALM Valdemar SÁNCHEZ Vera
Asesor de la Academia de Guerra Naval

2023

Resumen de libro: Los líderes comen al final”, de Simón SINEK

Valdemar SÁNCHEZ Vera

Vicealmirante

Asesor de la Academia de Guerra Naval

¿Por qué algunos equipos funcionan bien y otros no?

Introducción

A lo largo de la historia, todas las organizaciones que han superado sus crisis lo han hecho gracias a contar con un líder. Sin embargo, muchas instituciones docentes y programas de formación se centran, no en el desarrollo de líderes, sino en la formación de directivos eficaces. Y como hemos estudiado en el Modelo de Competencias de Liderazgo Naval (MCLN), hay una gran diferencia entre líder naval, jefe y administrador.

Este libro intenta cambiar este paradigma y explica por qué hay que crear una nueva generación de hombres y mujeres que entiendan que el éxito o el fracaso de una organización se basa en la excelencia de sus líderes, no solo en la perspicacia de la gestión, guías funcionales, procesos; que obviamente son importantes, pero se requiere mucho más en el concepto de liderazgo, especialmente el liderazgo naval.

Un líder de excelencia es aquel que se centra en su gente, algo especialmente importante en la actualidad, cuando el coste del fracaso puede ser catastrófico para las empresas. El precio del verdadero liderazgo es la disposición a anteponer las necesidades ajenas a las propias. Un líder conoce a sus subordinados y es consciente de que son más que un recurso contingente, en el caso de la Armada son una hermandad, un talento humano.

La capacidad profesional no basta para ser un buen líder; porque solo enfoca el área del saber, los buenos líderes deben preocuparse de verdad por las personas que han sido confiadas a su cargo, a través del ejercicio o aplicación de las cualidades y atributos del ser, en las áreas de: carácter, presencia e intelecto, esta última área también incluye la inteligencia emocional. Saber por qué y cómo hacerlo puede marcar la diferencia entre el triunfo y el fracaso.

Bibliografía

© 2015 Leader Summaries. Resumen autorizado de: Los líderes comen al final, por Simon Sinek, © 2015 Empresa Activa.

Nota de Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.



Resumen del libro

Los líderes comen al final por Simon Sinek

Por qué algunos equipos funcionan bien y otros no

Introducción

A lo largo de la historia, todas las organizaciones que han superado sus crisis lo han hecho gracias a contar con un líder. Sin embargo, muchas instituciones docentes y programas de formación se centran, no en el desarrollo de líderes, sino en la formación de directivos eficaces. Este libro intenta cambiar este paradigma y explica por qué hay que crear una nueva generación de hombres y mujeres que entiendan que el éxito o el fracaso de una organización se basa en la excelencia de sus líderes, no

solo en la perspicacia de la gestión.

Un líder excelente es aquel que se centra en su gente, algo especialmente importante en la actualidad, cuando el coste del fracaso puede ser catastrófico para las empresas. El precio del verdadero liderazgo es la disposición a anteponer las necesidades ajenas a las propias. Un buen líder conoce a sus empleados y es consciente de que son más que un recurso contingente.

La competencia profesional no basta para ser un buen líder; los buenos líderes deben preocuparse de verdad por las personas que han sido confiadas a su cargo. Saber por qué y cómo hacerlo puede marcar la diferencia entre el triunfo y el fracaso.

La empatía

Año 2012, Afganistán. Un grupo de operaciones especiales del ejército de los EE. UU. recorre un profundo valle en una zona montañosa. En el cielo está el capitán Mike Drowley, que vuela en círculos sobre las tropas de infantería por si lo necesitan. Como lo ideal es que todos se vean, guiado por un presentimiento, Johnny Bravo decide bajar por debajo de las nubes, una maniobra temeraria que nadie le ha ordenado. Justo antes, recibe un mensaje escalofriante por la radio: "Tropas en contacto con fuerzas enemigas".

Tras descender, Johnny Bravo encuentra fuego enemigo desde ambas laderas del valle. Arriesgando

su vida, realiza otra peligrosa maniobra, dispara y da en el blanco. A continuación, asciende para reunirse con su compañero, que sigue describiendo círculos en lo alto, y vuelve a descender, esta vez con él. Aquella noche, los 22 soldados de infantería salvaron la vida. El enfrentamiento se saldó sin bajas estadounidenses.

Johnny Bravo arriesgó su vida por pura empatía. Su acción se enmarca dentro de una cultura de sacrificio y servicio en la que la protección mutua actúa en todos los niveles. Este es uno de los patrones de las organizaciones de mayor éxito, aquellas que suscitan el máximo respeto, gozan del mayor índice de fidelidad y a las que abandonan menos trabajadores. Estas empresas son capaces de capear prácticamente cualquier dificultad, mientras sus líderes ofrecen cobertura desde lo alto a las personas en tierra.

La empatía consiste en considerar que los empleados también son personas. Bien lo sabe Bob Chapman, quien, en 1997, se puso al frente de la empresa HayssenSandiacre. Tras entrevistarse con varios empleados, supo que muchos pensaban que la empresa no se fiaba de ellos. Un trabajador llegó a decirle que había tenido "más libertad mientras estaba en las instalaciones del cliente que aquí". Entonces Chapman decidió insuflar empatía y confianza en su empresa y lograr que sus empleados se sintieran igual de bien en el trabajo que fuera de él.

Se acabaron las máquinas de fichar, los recambios de las máquinas dejaron de estar en una habitación cerrada, se eliminaron las cabinas telefónicas de pago, se puso a disposición de todos los empleados teléfonos de la empresa... Así, Chapman se ganó la confianza de la gente. En poco tiempo la empresa comenzó a parecerse a una familia y los empleados se mostraron más dispuestos a ayudarse mutuamente, algo que redundó en una reducción de las averías y de las interrupciones del trabajo. En su periodo como director general, Chapman vio crecer los beneficios de HayssenSandiacre de 55 a 95 millones de dólares. Por fin había logrado que el trabajo como obligación se convirtiese en motivo de orgullo. El entorno dejó de convertirse en algo espantoso y pasó a ser un lugar donde los empleados se sentían valorados.

Un principio fundamental para Chapman es que **cuando las personas tienen que gestionar peligros procedentes del interior de la organización, esta es más vulnerable a los exteriores**, un hecho sustentado por numerosos estudios. Sin embargo, la proporción de organizaciones que inspiran a sus empleados a comprometerse de verdad con su trabajo es minoritaria. Sin embargo, Chapman introdujo cambios paulatinos que alteraron de forma notable el funcionamiento de su compañía. Guiado por la convicción de que todo empleado es hijo de alguien, este empresario piensa que el líder de la compañía es responsable de las vidas de los demás.

La gran ironía es que el capitalismo funciona precisamente cuando trabajamos como fuimos diseñados para hacerlo, esto es, para cooperar. Lamentablemente, lo normal es que los líderes de las compañías consideren a sus empleados un medio para inflar sus beneficios. Pero Chapman y otros como él creen que es posible que en las empresas nos protejamos los unos a los otros y que nos convirtamos en los líderes que nos gustaría tener.

El primer paso es crear un sentimiento de identidad, pasar del "yo" al "nosotros", tal y como ocurre en el cuerpo de marines de los EE. UU. Estos soldados están mejor equipados para enfrentarse a los peligros externos porque no temen que estos procedan de sus compañeros. En otras palabras, trabajan dentro de un sólido **Círculo de Seguridad**. La intimidación, la humillación, el aislamiento y la sensación de inutilidad y el rechazo son presiones que intentamos eludir. Por tanto, el objetivo de los líderes debe ser forjar una cultura libre de peligros procedentes de los propios compañeros.

Al crear un Círculo de Seguridad, el líder permite que los empleados dediquen más tiempo y energías a proteger a la organización de los peligros exteriores, ya que la fortaleza y resistencia de una compañía no procede de sus productos y servicios, sino del grado de cohesión de sus empleados. Los líderes deben ampliar el Círculo de Seguridad para incluir a todas las personas que trabajan para la organización y librarla de paranoia, cinismo y egocentrismo.

Por otra parte, todos tenemos una responsabilidad con la seguridad de nuestros líderes, porque eso es lo que nos hace valiosos para ellos. Entonces, ¿por qué nadie está dispuesto a cambiar las cosas a pesar de que la mayoría de los líderes entiende intelectualmente la suma importancia del bienestar de las personas? Por una falsa percepción de la estabilidad, a pesar de que diversos estudios demuestran que un trabajo que detestamos es igual o peor para nuestra salud que perder el empleo. En 2013, una encuesta de Gallup reveló que cuando nuestros jefes nos ignoran por completo, un 40 % de las personas se desentiende de su trabajo. Pero si nuestros jefes nos critican (constructivamente), solo se desentiende un 22 %.

Hace décadas, unos científicos británicos se propusieron estudiar el vínculo entre el lugar que ocupa un empleado en el escalafón de la empresa y su nivel de estrés. Esta investigación, conocida como Estudios Whitehall, arrojó resultados sorprendentes: el estrés no aumentaba con la responsabilidad ni con las presiones asociadas a un cargo. Además, el esfuerzo exigido por un trabajo no resulta estresante por sí mismo. Lo que estresa es el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa que percibimos. En 2012, un estudio semejante realizado por investigadores de las universidades de Harvard y Stanford reveló que, por lo general, los líderes padecen un grado de estrés menor que quienes están a su cargo.

En 2011, la empresa de consultoría Mercer LLC informó de que en EE. UU. uno de cada tres empleados se había planteado seriamente abandonar su trabajo. Muchas personas no ven ninguna otra opción para mejorar sus sentimientos en la empresa que la dimisión. Pero existe otra vía más sencilla y eficaz, una que nos exige lo contrario y que pasa por la creación y conservación de Círculos de Seguridad en nuestros centros de trabajo. Hay fuerzas biológicas poderosas que nos pueden ayudar a lograrlo, y nuestro éxito dependerá de nuestra capacidad para controlarlas. Esto se debe a que casi todas las facultades humanas están diseñadas para ayudarnos a sobrevivir y perpetuar la especie en circunstancias adversas. La clave reside en cuatro sustancias que contribuyen a que experimentemos sentimientos positivos.

Las dos primeras son la endorfina y la dopamina, llamadas sustancias egoístas, y sin las cuales nos moriríamos de hambre. La endorfina tiene como propósito **enmascarar el sufrimiento físico**. Es la hormona del conocido popularmente como "subidón del corredor". Gracias a ella tenemos una gran capacidad para la resistencia física, aunque podemos llegar a hacernos adictos a ella. Las endorfinas suelen proporcionárnoslas el ejercicio, el trabajo manual y la risa.

La dopamina es el motivo de la **sensación agradable** que nos invade **cuando encontramos algo que buscábamos o concluimos una tarea**. Esta hormona nos convierte en una especie orientada hacia las metas y el progreso. Cuanto más exigente sea el objetivo y más esfuerzo requiera, más dopamina liberamos. Dado que somos animales con una gran orientación visual, los expertos aconsejan que pongamos nuestras metas por escrito y de la forma más clara posible.

Pero la dopamina también puede ser tremendamente adictiva. El alcohol, la cocaína, la nicotina, los juegos de azar y las redes sociales liberan dopamina. Estos factores sabotean nuestro sistema de recompensa y nos hacen cortoplacistas. Lo mismo sucede en empresas centradas en el rendimiento inmediato. Sin embargo, para que las sensaciones de realización, felicidad y lealtad sean duraderas,

debemos comprometernos con otros. Por suerte, también disponemos de incentivos químicos que nos recompensan cuando actuamos para granjearnos la confianza, el amor y la fidelidad ajenos. Son las llamadas "sustancias químicas altruistas".

La primera es la serotonina, que origina el **sentimiento de orgullo**, una sensación que nos invade **cuando sabemos que gustamos o que nos respetan**. Como animales sociales, no solo anhelamos la aprobación de los miembros de la tribu, sino que la necesitamos. La serotonina hace que un licenciado universitario y su familia se sientan orgullosos y confiados cuando atraviesa el escenario para recibir su diploma. De la misma forma, los corredores de fondo sabemos que cruzar la línea de meta a solas no produce la misma sensación que hacerlo ante una multitud que nos vitorea. Yo solo corrí el maratón de Nueva York el día en que mi familia vino a apoyarme.

Quienes trabajan más para ayudar a otros a triunfar son los líderes o los *alfa*. Ser el miembro más fuerte del grupo, el que lo sustenta, el que está dispuesto a sacrificar tiempo y energía para que otros ganen, es un prerrequisito para el liderazgo, porque ayuda a los demás a generar oxitocina, el amor químico. Esta hormona nos confiere **sensaciones de amistad, amor y confianza profunda**. Sin ella no querríamos actuar con generosidad, y además posee un efecto duradero.

La excitación y la espontaneidad de la dopamina dan paso a una relación más relajada, más estable y más controlada por la oxitocina, que necesitamos para sentir que nuestros colegas nos respaldarán y que todos pertenecemos a algo que trasciende nuestras individualidades. La oxitocina es mágica porque nos inspira a hacer cosas buenas por los demás y dispara nuestro sistema inmunológico, mejora nuestra capacidad para solucionar problemas y nos vuelve más resistentes a la propiedad adictiva de la dopamina.

Por el contrario, el cortisol es responsable del estrés y la ansiedad que experimentamos cuando oímos un ruido por la noche. Esta hormona nos pone en estado de alerta y no está hecha para permanecer en nuestro cuerpo; se supone que se desactiva cuando la amenaza desaparece. En la empresa, si tememos no caer bien al jefe, si estamos constantemente preocupados por los errores o si pensamos que alguien que no trabaja se llevará el mérito que nos corresponde a nosotros, generaremos cortisol, que inhibe la liberación de oxitocina.

El flujo constante de cortisol perjudica a las organizaciones y también a nuestra salud, ya que aumenta la presión arterial y las respuestas inflamatorias y reduce la actividad cognitiva. El cortisol exige mucha energía, de modo que cuando nos sentimos amenazados nuestros cuerpos inhiben ciertas funciones no esenciales como la digestión y el crecimiento. La oxitocina refuerza nuestro sistema inmunitario, mientras que el cortisol lo pone en peligro.

Hay empresarios que intentan evitar los efectos negativos del cortisol en sus organizaciones. Uno de ellos es Charlie Kim, fundador de la empresa de tecnología Next Jump. Kim se ha propuesto que "Next Jump sea una compañía que haga que nuestras madres y padres estén orgullosos de nosotros por haberla levantado". Esta empresa ha suprimido los despidos y dedica tiempo y esfuerzo a averiguar cuál es el problema de un trabajador determinado para ayudarlo a superarlo.

Next Jump también emplea mucho más tiempo y cuidado que otras empresas del ramo al proceso de selección de personal. Para Kim, la familia ofrece muchas lecciones para dirigir una empresa porque "a pesar de lo mucho que podamos pelearnos con nuestros hermanos, no podemos librarnos de la familia. Hemos de hacer que funcione". Desde que Kim introdujo el empleo de por vida, la tasa de crecimiento de beneficios de su empresa ha ascendido del 25 al 60 % anual. Los líderes son los jefes de nuestras tribus modernas y tienen que mantener un sólido Círculo de Seguridad.

Nuestra necesidad de líderes es algo natural. El estatus también es biológico, pero para sentirlo nos lo tenemos que ganar, sea individualmente o como grupo. El liderazgo conlleva privilegios, pero también pagamos un alto precio por él. Incluso las ventajas de los líderes repercuten sobre el grupo.

Esta es la razón de que nos ofendan los salarios exorbitantes de algunos que disfrutan de las ventajas del liderazgo, pero no ofrecen protección a los suyos. Solo tiene madera de *alfa* quien está dispuesto a hacer sacrificios personales por el bien de los demás. Por eso los publicistas recomiendan a los famosos que se dediquen a hacer obras benéficas, y los políticos anuncian que harán un montón de cosas positivas porque nos aprecian.

Volviendo a Bob Chapman, cuando en 2008 el valor de su grupo empresarial, Barry Wehmiller, descendió un 30 %, en vez de despedir introdujo un programa de permiso obligatorio no remunerado de cuatro semanas. De forma espontánea, muchos empleados que ganaban más dinero que otros intercambiaron días de permiso con los segundos. Cuando las cosas mejoraron, el programa de permisos obligatorios acabó y las contribuciones a la Seguridad Social se reiniciaron desde el momento en que se habían suspendido. La seguridad que ofrece una tribu fuerte la prepara mejor para abordar los peligros y la incertidumbre del mundo exterior.

La labor de un líder consiste en lograr un sistema equilibrado en el que no predominen las hormonas rápidas y en el que tampoco falten metas mensurables concretas y ambiciosas. El resultado se traducirá en valor, inspiración, previsión, creatividad y empatía, facultades que darán a nuestra organización capacidades prácticamente sobrenaturales. Y la base de todo esto es una vez más la confianza, que no solo conlleva que la gente obedezca las normas, sino también que sepa cuándo debe ignorarlas.

No obstante, una de las mayores paradojas de nuestro tiempo es que en nuestra búsqueda del progreso hemos construido un mundo que cada vez nos pone más difícil colaborar con los demás. La confianza es un lubricante que reduce la fricción y que crea condiciones mucho más favorables para el rendimiento. Recuperar esta confianza en el seno de las organizaciones actuales es el gran reto de nuestros líderes empresariales. Pero ¿cómo llegamos a esta situación?

El camino que elegimos

En EE. UU., la evolución de la economía desde la década de 1920 hasta la Segunda Guerra Mundial estuvo marcada por un periodo de expansión y desarrollo, seguido de la Gran Depresión. Los nacidos durante la década de 1920 llegaron a la mayoría de edad justo a tiempo para ser movilizados y enviados a combatir contra Hitler. Un 12 % de la población participó en la contienda. En esos años, todo el país se unió y, tras la guerra, los supervivientes fueron recibidos con desfiles y fiestas.

En la década de 1950 se esperaba que el trabajador entregase toda su vida laboral a una empresa. Los nacidos entre el final de la Segunda Guerra Mundial y 1964 se denominan *baby boomers* debido al gran aumento de la natalidad que se produjo en aquel periodo. Esta generación nació en una época de prosperidad y se caracterizó por el individualismo, el amor libre, el narcisismo, el cinismo y el egocentrismo, valores muy distintos de los de sus padres. Los problemas comenzaron cuando los *baby boomers* empezaron a ocupar el poder y llevaron sus valores a la economía.

En la década de 1980 comenzaron a causar furor las nuevas tecnologías y empezamos a aceptar que los productos tuvieran un tiempo de vida útil cada vez más corto. También se creó un nuevo

paradigma según el cual las empresas debían enfrentarse a los problemas económicos a corto plazo recurriendo a los despidos rápidos y en masa. Esta forma de actuar contradice la protección que deben ofrecernos nuestros líderes.

También se reforzó el papel de los analistas financieros en las empresas, algo que según un estudio publicado en el *Journal of Financial Economics* en septiembre de 2013 inhibe la inversión a largo plazo debido a la presión que ejercen sobre los directivos para que alcancen objetivos a corto plazo. Se generó un entorno que fue frustrando nuestras inclinaciones naturales a la confianza y la cooperación. Por accidente, la generación de los *baby boomers* creó un mundo bastante desequilibrado.

La creciente deshumanización de las organizaciones empresariales tiene otra causa: la abundancia, que puede ser destructiva porque abstrae el valor de las cosas. Ya no nos vemos como personas, sino como clientes, accionistas, avatares, perfiles *online*, nombres en una pantalla, direcciones de correo electrónico y gastos a los que seguir la pista. El ser humano se ha vuelto virtual. El problema es que la abstracción puede ser letal para nuestra economía.

En 1961, pocos meses antes del comienzo en Israel del juicio contra Adolf Eichmann, teniente coronel de las SS y uno de los responsables de la Solución Final, el psicólogo Stanley Milgram diseñó un experimento para entender nuestra obediencia a la autoridad. Se llevaba a cabo con dos voluntarios, uno de los cuales hacía de maestro y otro de alumno. El alumno era un científico y el que hacía de maestro se captaba mediante un anuncio en un periódico. Se le decía que iba a participar en una investigación sobre la memoria y se le hacía creer que un sorteo le había asignado el papel de profesor.

El maestro debía formular preguntas al alumno y, si este fallaba, le suministraría descargas eléctricas que iban de los 15 a los 450 voltios etiquetadas de "descarga suave" a "XXX". Algunas parejas se sentaron de modo que el alumno estaba junto al maestro, que debía colocar la mano del alumno sobre una placa que suministraba las descargas. En otras variantes, el alumno se encontraba en una sala aparte y el maestro podía escuchar o no sus protestas y quejidos al recibir las descargas. ¿Hasta dónde llegarían los maestros? ¿Cuánto dolor infligirían antes de desobedecer?

El 70 % de los que tuvieron que sujetar la mano del alumno abandonó el experimento sin llegar muy lejos. Pero el 65 % de los que ni vieron ni oyeron a sus alumnos llegó hasta el final (¡el 65 %!). Los maestros insistieron en que no se les podía considerar responsables de lo ocurrido, ni uno solo manifestó inquietud por el bienestar de sus alumnos y nadie pidió entrar en el otro cuarto. Cuando se les dijo que en realidad los alumnos no habían sufrido dolores (las descargas eran simuladas), algunos de quienes obedecieron sintieron remordimientos, pero siguieron culpando a los responsables del experimento, y algunos llegaron a culpar a los propios alumnos. La minoría que desobedeció lo hizo porque respondió a un imperativo moral superior a la autoridad de los científicos que les daban instrucciones.

El experimento de Milgram se lleva a cabo un día sí y otro también en oficinas de todo el mundo. La separación física entre nosotros y aquellos que sufren las consecuencias de nuestras decisiones puede tener un impacto sobrecogedor en sus vidas. En una cultura débil, los empleados ven a su empleador como los sujetos de Milgram veían al científico: la figura de autoridad por antonomasia. En un entorno así, el líder no intenta fomentar la confianza, y lo más probable es que los trabajadores hagan lo que más les convenga. La incertidumbre y los compartimentos estancos contradicen el concepto de Círculo de Seguridad, aumentan el estrés y perjudican nuestra capacidad de forjar relaciones. El instinto de supervivencia se impone a todo lo demás.

Cuando la responsabilidad empresarial se limita a aumentar los beneficios sin que intervenga la noción de bien y mal, se socavan la responsabilidad y el fundamento de la sociedad civil. Las empresas actúan a sabiendas de que, por ejemplo, las normas de seguridad están obsoletas, y por tanto no hacen nada para proteger a sus clientes. En el *Titanic*, transatlántico hundido el 14 de abril de 1912 tras chocar contra un iceberg, había espacio para más botes salvavidas, pero no se compraron porque aún no se exigía que hubiera botes para todos.

Si queremos reducir los efectos perjudiciales de la abstracción sobre nuestra toma de decisiones, es esencial que dispongamos de una fuente de autoridad más elevada. El líder debe sacrificar su propia comodidad y cuidar de las personas en vez de preocuparse por las cifras. Así la gente le seguirá, resolverá problemas y se encargará de que su visión se ponga en práctica como es debido. ¿Qué podemos hacer para ayudarnos a controlar la abstracción y mantener fuertes nuestros círculos?

Se dice que Stalin afirmó: "La muerte de un hombre es una tragedia, la de un millón es una estadística". Lamentablemente, tenía razón. El uso de las cifras para representar personas hace que los números pierdan su vínculo con las personas, que acaban careciendo de sentido. Para evitar esta pérdida de empatía, la primera regla es cohesionar a nuestros equipos teniendo en cuenta que la interacción humana real, en vivo, es la que hace que nos sintamos parte de algo y que desarrollemos confianza y capacidad de sentir algo por los demás.

La segunda podría enunciarse del siguiente modo: sea manejable y siga el **índice de Dunbar**. Según este índice, puesto en práctica por Bill Gore en sus fábricas de Gore-Tex de forma instintiva y confirmado por el antropólogo británico Robin Dunbar en 1984, las personas no pueden mantener más de 150 relaciones estrechas. El motivo de que un grupo funcione mejor cuando no supera las 150 personas tiene que ver con el tiempo y con la capacidad cerebral. Ni tenemos tiempo para todos ni podemos recordar a todo el mundo. Muchos pensaron que, con la llegada de internet, el índice quedaría obsoleto, pero lo cierto es que, cuando un líder conoce personalmente a todos los miembros de un grupo, la responsabilidad por su cuidado se vuelve algo personal.

El profesor Dunbar descubrió que cuanto mayor sea el número de personas con las que trabajamos, menos probable es que desarrollemos relaciones de confianza. La consecuencia es que, para mitigar la abstracción, hay que saber gestionar bien a escala. Los gerentes deben convertirse en líderes por propio derecho y aceptar la responsabilidad de cuidar y proteger a quienes están a su cargo, confiando a su vez en que sus líderes harán lo mismo por ellos. De aquí llegamos a la tercera regla, conocer a las personas a quienes ayudamos, y al año 2010, cuando el profesor de administración de empresas Adam Grant realizó un experimento con un grupo de alumnos de su universidad que se dedicaban a recaudar por teléfono fondos para becas.

La tarea, repetitiva y desagradable, tuvo un éxito moderado. Entonces, el profesor Grant invitó a los alumnos que disfrutaban de las becas a describir brevemente a quienes recaudaban fondos cómo las becas les habían cambiado la vida. El mes siguiente, la media semanal de ingresos obtenidos aumento en más de un 400 %. Como animales sociales, para que nuestro trabajo tenga sentido y estemos motivados para realizarlo es fundamental que veamos el impacto real y tangible de nuestro tiempo y esfuerzo.

Otra forma de estimular a los miembros de nuestros equipos es darles tiempo, no solo dinero. Esta es la cuarta regla de la empatía. Dada nuestra necesidad obsesiva de sentirnos a salvo entre los miembros de nuestra tribu, el tiempo y el esfuerzo tienen un valor absoluto. Una compañía no puede comprar la lealtad y el afecto de sus empleados solo con bonificaciones. Lo que genera lealtad, una disposición a comprometerse con la organización, incluso cuando otra empresa nos ofrece más

dinero, es sentir que los líderes de la compañía estarían dispuestos a sacrificar su tiempo y su energía para ayudarnos. Esto tiene más valor que una recompensa dineraria.

Hablando de tiempo, la quinta regla es la paciencia. La sensación intensa y positiva que podamos tener después de una primera cita o de una entrevista de trabajo no es amor ni confianza, sino dopamina. Igual de malo es pasar demasiado tiempo sin un sentido de pertenencia. En nuestro mundo impaciente y de gratificaciones inmediatas, hay que recordar que para generar confianza hace falta tiempo.

En la actualidad, el reto de cualquier líder es restaurar en el seno de su organización el equilibrio entre los impulsos egoístas y los altruistas, y atajar lo que yo llamo **abundancia destructiva**, que se produce cuando los jugadores se centran casi exclusivamente en el resultado y se olvidan del motivo por el que decidieron participar en el juego. La abundancia destructiva surge casi siempre cuando el desafío deja paso a la tentación.

Las cinco lecciones de liderazgo

La primera lección de liderazgo es la avaricia a largo plazo, que significa que a veces vale la pena actuar a corto plazo para ayudar a un cliente, porque la lealtad y la confianza resultantes reportan grandes beneficios futuros. Esa fue la máxima empleada por Goldman Sachs hasta la década de 1990, cuando esa cultura comenzó a resquebrajarse. La compañía se dividió en dos bandos, los que se regían por la lealtad y la avaricia a largo plazo, y los que obedecían las cifras y objetivos a corto plazo.

Cuanto más personas se incorporaban motivadas únicamente por su propia riqueza y posición, a expensas de la compañía o del beneficio a largo plazo del cliente, más se dañaba la cultura de la empresa, su reputación y, en última instancia, las decisiones que tomaba la empresa. En 2010, el papel desempeñado por Goldman Sachs en la crisis de los títulos respaldados por hipotecas basura y las exorbitantes bonificaciones recibidas por sus ejecutivos pocos meses antes de recibir el rescate del Estado hicieron que la reputación de la compañía llegase a su punto más bajo. Esto ocurrió porque Goldman Sachs derivó hacia una cultura débil, en la que muchos se apartaron de lo correcto para hacer lo que les beneficiaba.

Como dijo el gran pensador alemán Goethe, **“podemos juzgar fácilmente el carácter de un hombre fijándonos en la forma en que trata a quienes no pueden hacer nada por él”**. Una compañía con carácter fuerte fomenta el trato correcto a todos, no solo a aquellos que pagan o les ayudan a ganar dinero en un momento dado. En cambio, según descripciones de antiguos empleados de Goldman Sachs, el ambiente en la empresa era de falta de confianza y respeto, y sobre todo de falta de responsabilidad cuando las cosas iban mal. O, en palabras de Greg Smith, antiguo director ejecutivo de la compañía, una “cultura tóxica”.

Pero existen otras culturas empresariales que dan buenos resultados. La empresa 3M fue capaz de inventar las notas Post-It porque uno de sus científicos fracasó a la hora de fabricar un adhesivo potente, pero compartió sus esfuerzos con sus compañeros. Uno de ellos cantaba en un coro y no encontraba un punto de lectura que no se le escurriera de la partitura. Entonces se acordó del adhesivo débil de su compañero. Así nació el Post-It, gracias a la polinización cruzada de ideas. La compañía 3M posee más de 20 000 patentes y, en 2009, en plena crisis económica, fue capaz de crear mil productos nuevos. La empresa funciona porque tiene una cultura colectiva que induce a las

personas a ayudarse y a compartir lo que descubren.

La segunda lección de liderazgo nos dice que, así como sea el líder, será la cultura. Un buen ejemplo de esto es el ascenso de Stanley O'Neal en Merrill Lynch en 2001. Gracias a una beca de General Motors, O'Neal asistió a la Harvard Business School. En 1986 se puso a trabajar en Merrill Lynch, y al cabo de pocos años se había convertido en director de la división de bonos basura. O'Neal consideraba la cultura de la empresa, centrada en los empleados, una rémora y fomentó un entorno en el que los empleados competían intensamente unos con otros. Él mismo optó por no confraternizar con los demás, usaba un ascensor privado y a los empleados se les prohibió dirigirle la palabra por los pasillos.

Por su parte, los subordinados de O'Neal comenzaron a mover hilos para socavar su posición ante la junta. En 2006, el jefe de inversiones Jeff Kronthal advirtió a O'Neal de los peligros que estaba corriendo la empresa. O'Neal lo despidió. Un año después, la compañía anunció pérdidas de 2200 millones de dólares. Merrill Lynch cayó en desgracia, pero O'Neal dejó su trabajo con una indemnización de 160 millones de dólares. ¿Por qué los accionistas y las juntas no incluyen en sus contratos la prohibición de indemnizar a un director general que hunde a la compañía? O'Neal solamente se preocupó de aumentar su riqueza y su poder, y creó un ambiente de incertidumbre, de tal modo que su empresa se quedó sin un fundamento sólido sobre el que sustentarse.

Por el contrario, los mejores líderes comparten sus decisiones aunque no las deleguen. Dentro del círculo, los errores no son algo que temer. En organizaciones donde no hay seguridad, es probable que los empleados oculten sus errores y sus problemas por instinto de conservación. El objetivo de un líder es dejar de dar órdenes y conseguir que sus empleados dejen de trabajar para cubrirse las espaldas.

Para ello, el líder debe aprender la tercera lección de liderazgo, la integridad. Cuando sospechamos que un jefe dice cosas para aparentar o para evitar que se le pidan cuentas, decrece nuestra confianza en él. **El liderazgo no consiste en tener siempre la razón ni en que nos digan lo que queremos escuchar, sino en escuchar lo que necesitamos.** Igualmente, los subordinados necesitan saber que la información que reciben es veraz. La integridad, coherencia entre palabras y actos, y sinceridad cuando discrepamos forman parte de nuestra necesidad de forjar relaciones de confianza.

Michael Duke, expresidente de los grandes almacenes estadounidenses Walmart, ha hecho siempre hincapié en la integridad. En 2010 ganó 18 millones de dólares después de cambiar el criterio de bonificaciones centrándolo en las ventas, igual que el resto de los empleados de la empresa. Todos salieron beneficiados. Cuando los líderes dan pasos para proteger sus propios intereses, sobre todo a expensas de otros, el mensaje que envían mina la integridad de los miembros de su organización.

De la integridad pasamos a la amistad, la cuarta lección de liderazgo. Para liderar de verdad, hay que recorrer todos los pasillos y pasar tiempo con las personas a las que se sirven, o como dicen los marines, tirar de "liderazgo visual". Como animales sociales, somos más productivos cuando confiamos y colaboramos. Esta cooperación no exige un acuerdo, sino trabajar juntos para fomentar un bien común y servir a quienes dependen de nosotros, no para acumular victorias para nosotros mismos. Todo se reduce a dirigir a personas, no números, como reza la quinta lección de liderazgo.

Pero esto no se practica porque a partir de la década de 1970, tras el abandono por parte de los EE. UU. del patrón oro y la consiguiente inflación seguida del embargo del petróleo árabe en 1973, los directores y accionistas anhelaban proteger sus intereses y recuperar el crecimiento. Los economistas

buscaron un baremo sencillo para evaluar el rendimiento corporativo y lo encontraron en la teoría del valor para el accionista, expuesta por primera vez por Milton Friedman. Según la profesora Lynn Stout, esta teoría resultó inmediatamente atractiva para quienes más se beneficiaban de ella, los directores generales y los inversores más especulativos.

Así, se buscaron empresas cuyas acciones estuvieran infravaloradas, se recortaban gastos mediante despidos y ventas parciales, y se vinculó el suelo de los directivos al rendimiento de las acciones. Roberto Goizueta, director de Coca-Cola, fue el primero en hacerse multimillonario gracias a las acciones que tenía en una empresa que ni fundó ni sacó a bolsa. El problema de este enfoque es que, cuando el líder se va, se lleva con él todo su conocimiento y genialidad, pero lo que hace que una empresa sea más apta para sobrevivir es que no dependa de una sola persona.

Según un estudio de la doctora Natalia Lorinkova, de la Universidad Estatal Wayne, al principio los equipos guiados por un líder directivo superan a los conducidos por uno que capacita a sus subordinados. Sin embargo, estos últimos equipos experimentan una mejora en su rendimiento que, con el paso del tiempo, supera al de los primeros. La profesora Stout afirma que el paradigma de la maximización del beneficio empresarial ha fracasado porque a largo plazo hace poco o nada por los accionistas. De hecho, ese tipo de empresas termina apuntando a objetivos que socavan esa maximización.

La causa es que los sistemas de recompensas están desequilibrados y predominan los incentivos que liberan dopamina. Eso puede ser contraproducente, como ilustra el caso de America Online (AOL). En sus esfuerzos por conseguir clientes, los comerciales fueron rebajando los precios que ofrecía la empresa para maximizar sus bonificaciones. Por su parte, los responsables de la retención de clientes tenían que encontrar maneras de que los clientes renovasen sus contratos e hicieron lo mismo. Cada grupo se interesaba por sus propios baremos y el resultado fue que cada vez le costaba más dinero a la empresa.

Otro ejemplo, este de consecuencias desastrosas, fue la derogación en 1999 de la ley estadounidense que separaba la banca comercial de la de inversión. La banca se lanzó a especular en burbujas, corrió demasiados riesgos y por eso se produjo el desplome de 2008. Este hecho es uno de los casos más evidentes y extremos de los intentos de algunos *baby boomers* de modificar y transgredir las reglas en beneficio propio.

El periodo de abundancia destructiva que vivimos es resultado de la idea generalizada de que no debemos privarnos de nada. Lo que ocurre ahora es que los hijos de los *baby boomers*, las generaciones X e Y, creen que pueden conseguir todo lo que quieran y que tienen derecho a todo. El resultado es un cortocircuito espantoso en los sistemas internos de recompensa. Además, la generación Y, al haber nacido rodeada de tecnología, piensa que se le da mejor la multitarea, pero lo que hace estupendamente es desconcentrarse. A este respecto, el célebre trastorno por déficit de atención no es más que una adicción a la distracción, a los efectos productores de dopamina.

La generación actual es más impaciente y se siente más sola y aislada que la anterior, se ve invadida por emociones intensas y confunde el compromiso real con los gestos simbólicos. Predigo que asistiremos a un aumento de la depresión, el abuso de fármacos, el suicidio y otras conductas antisociales, entre otras causas por la decepción con nuestras propias vidas. Sin embargo, la buena noticia es que nuestra mejor esperanza somos nosotros mismos.

En culturas como la de los marines, los vínculos profundos de confianza contribuyen a preservar la fortaleza y la integridad del sistema. Cuando media un vínculo humano, encontramos la fortaleza

para soportar y para ayudar. La oxitocina, que genera sentimientos de confianza, amor, calidez y comodidad, impera sobre el cortisol. Lo que recordamos con agrado no es entonces el trabajo, sino la camaradería. Por tanto, debemos readaptarnos pero sin renunciar a la abundancia. Nuestro reto y, cómo no, el de nuestros líderes consiste en que nuestras visiones de futuro no estén limitadas a nuestros medios.

¿Por qué con frecuencia las empresas pequeñas superan a las grandes en innovación? A este respecto, Apple es la excepción de la regla precisamente porque sus líderes dan a los demás motivos para creer y les proponen retos que superan la cuantía de los recursos disponibles, pero no sus intelectos. ¿Qué pretendía Steve Jobs? Hacer mella en el universo. Estos son los objetivos que de verdad nos inspiran, porque implican el servicio a los demás y son auténticas causas. Para que demos todo de nosotros mismos, simplemente necesitamos líderes que nos ofrezcan un buen motivo para comprometernos unos con otros.

Conclusión

El liderazgo no es una licencia para hacer menos; es la responsabilidad de hacer más. Ser un líder es igual que ser padre porque consiste en comprometerse con el bienestar de aquellos a los que cuidamos y en estar dispuesto a sacrificarse para que sus intereses prosperen.

Si queremos cambiar la dirección de una empresa, debemos aplicar una fuerza tremenda que a menudo puede socavar el Círculo de Seguridad. Por ello, el cambio no puede ser repentino o instantáneo. Como en los ejemplos de líderes auténticos que hemos visto, debemos aplicar pequeños cambios y experimentar. Después, los cambios positivos irán sumándose y las organizaciones y sus miembros se transformarán.

Finalmente, el verdadero liderazgo no es el baluarte de quienes están en lo más alto, sino la responsabilidad de cualquiera que forme parte del grupo. Cada uno de nosotros tiene la responsabilidad de mantener fuerte el Círculo de Seguridad. Como dijo el presidente de los EE. UU. John Quincey Adams: **“Si tus actos inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, es que eres un líder”**.

fin del resumen

Simon Sinek (Wimbledon, Inglaterra, 1973) es un autor y conferenciante especializado en liderazgo. Es conocido por desarrollar el concepto de *Círculo de oro*, que desarrolló en su primer libro *La clave es el porqué* (Península, 2013). En él afirma que la diferencia entre las empresas (y personas) que destacan por encima de la media reside en que han respondido a la pregunta del por qué hacen las cosas (su propósito más allá de ganar dinero). Según Sinek, el resto solo se preocupa por las cuestiones de qué hacen y cómo lo hacen (procesos).

En su segundo libro, *Los líderes comen al final* (Empresa Activa, 2015) profundiza en un nuevo concepto, el *Círculo de seguridad*, según el cual solo las empresas que sepan gestionar los peligros procedentes del interior de sus organizaciones serán capaces de hacer frente a los peligros externos que pueden hacerlas vulnerables.

Sinek dirige su propia empresa de consultoría, trabaja para el *think-tank* RAND Corporation, y es profesor de comunicación estratégica en la Universidad de Columbia.



Ficha técnica

Editorial: Empresa Activa

Fecha de publicación: 12/01/2015

ISBN: 9788492921126

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Un libro resumido nuevo cada 15 días para tu
éxito personal y profesional