



¿CÓMO VAS A MEDIR TU VIDA?

15 ABR 2023 · PUBLICACIÓN

Nos gustaría reproducir en su totalidad un artículo que fue publicado por Clayton M. Christensen en Harvard Business Review en 2010. El artículo versa sobre la tesis de su libro ‘¿Cómo medirás tu vida?’, que consideramos que puede aportar un gran valor a las organizaciones sin ánimo de lucro impulsadas por una misión o propósito.

El artículo completo, publicado en la web de HBR, se puede leer [aquí](https://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life).

Antes de publicar El dilema del innovador, recibí una llamada de Andrew Grove, entonces presidente de Intel. Había leído uno de mis primeros artículos sobre tecnología disruptiva y me preguntó si podía hablar con sus subordinados directos y explicarles mi investigación y lo que implicaba para Intel. Emocionado, volé a Silicon Valley y me presenté a la hora acordada, solo para que Grove dijera: «Mira, han pasado cosas. Solo tenemos 10 minutos para ti. Díganos qué significa su modelo de disrupción para Intel». Dije que no podía, que necesitaba 30 minutos completos para explicar el modelo, porque solo con él como contexto tendría sentido cualquier comentario sobre Intel. Diez minutos después de mi explicación, Grove interrumpió: «Mira, tengo tu modelo. Simplemente díganos lo que significa para Intel».

Insistí en que necesitaba 10 minutos más para describir cómo se había desarrollado el proceso de disrupción en una industria muy diferente, el acero, para que él y su equipo pudieran entender cómo funcionaba la disrupción. Conté la historia de cómo Nucor y otras miniaccerías habían comenzado atacando el extremo más bajo del mercado (barras de refuerzo de acero o barras de refuerzo) y luego ascendieron hacia el extremo superior, socavando las acerías tradicionales.

Cuando terminé la historia del minimill, Grove dijo: «Está bien, lo entiendo. Lo que significa para Intel es...», y luego articuló lo que se convertiría en la estrategia de la compañía para llegar al fondo del mercado y lanzar el procesador Celeron.

He pensado en eso un millón de veces desde entonces. Si me hubieran engañado para que le dijera a Andy Grove lo que debería pensar sobre el negocio de los microprocesadores, me habrían matado. Pero en lugar de decirle qué pensar, le enseñé cómo pensar, y luego tomó lo que sentí que era la decisión correcta por su cuenta.

Esa experiencia tuvo una profunda influencia en mí. Cuando las personas me preguntan qué creo que deberían hacer, rara vez respondo directamente. En cambio, hago la pregunta en voz alta a través de uno de mis modelos. Describiré cómo el proceso en el modelo se abrió camino a través de una industria bastante diferente a la suya. Y luego, la mayoría de las veces, dirán: «Está bien, lo entiendo». Y responderán a su propia pregunta de manera más perspicaz de lo que yo podría haberlo hecho.

Mi clase en HBS está estructurada para ayudar a mis alumnos a comprender qué es una buena teoría de la gestión y cómo se construye. A esa columna vertebral adjunto diferentes modelos o teorías que ayudan a los estudiantes a pensar sobre las diversas dimensiones del trabajo de un gerente general para estimular la innovación y el crecimiento. En cada sesión, observamos una empresa a través de los lentes de esas teorías, usándolas para explicar cómo la empresa llegó a su situación y para examinar qué acciones gerenciales producirán los resultados necesarios.

El último día de clase, les pido a mis alumnos que se vuelvan hacia ellos mismos con esos lentes teóricos, para encontrar respuestas convincentes a tres preguntas: Primero, ¿cómo puedo estar seguro de que seré feliz en mi carrera? Segundo, ¿cómo puedo estar seguro de que mis relaciones con mi cónyuge y mi familia se conviertan en una fuente duradera de felicidad? Tercero, ¿cómo puedo estar seguro de que no iré a la cárcel? Aunque la última pregunta suena alegre, no lo es. Dos de las 32 personas en mi clase de becarios de Rhodes pasaron un tiempo en la cárcel. Jeff Skilling de la fama de Enron fue un compañero de clase en HBS. Estos eran buenos muchachos, pero algo en sus vidas los envió en la dirección equivocada.

Hacer tratos no produce las profundas recompensas que se obtienen al fortalecer a las personas.

Mientras los estudiantes discuten las respuestas a estas preguntas, les abro mi propia vida como una especie de estudio de caso, para ilustrar cómo pueden usar las teorías de nuestro curso para guiar sus decisiones de vida.

Una de las teorías que brinda una gran perspectiva sobre la primera pregunta, cómo estar seguros de encontrar la felicidad en nuestras carreras, es de Frederick Herzberg, quien afirma que el poderoso motivador de nuestras vidas no es el dinero; es la oportunidad de aprender, crecer en responsabilidades, contribuir a los demás y ser reconocido por los logros. Les cuento a los estudiantes sobre una especie de visión que tuve mientras dirigía la empresa que fundé antes de convertirme en académico. En mi mente vi a uno de mis gerentes irse al trabajo una mañana con un nivel de autoestima relativamente alto. Luego me la imaginé manejando a casa con su familia 10 horas más tarde, sintiéndose despreciada, frustrada, subutilizada y degradada. Me imaginé cuán profundamente su baja autoestima afectó la forma en que interactuaba con sus hijos. La visión en mi mente pasó rápidamente a otro día, cuando ella condujo a casa con una mayor autoestima, sintiendo que había aprendido mucho, que había sido reconocida por lograr cosas valiosas y que había jugado un papel importante en el éxito de algunas iniciativas importantes. . Entonces me imaginé cuán positivamente la afectó eso como esposa y madre. Mi conclusión: la gestión es la más noble de las profesiones si se practica bien. Ninguna otra ocupación ofrece tantas formas de ayudar a otros a aprender y crecer, asumir responsabilidades y ser reconocidos por sus logros, y contribuir al éxito de un equipo. Cada vez más estudiantes de MBA llegan a la escuela pensando que una carrera en negocios significa comprar, vender e invertir en empresas. Eso es lamentable. Quiero que los estudiantes salgan de mi salón de clases sabiendo eso.

Crea una estrategia para tu vida

Una teoría que es útil para responder a la segunda pregunta (¿Cómo puedo asegurarme de que mi relación con mi familia resulte ser una fuente duradera de felicidad?) se refiere a cómo se define e implementa la estrategia. Su idea principal es que la estrategia de una empresa está determinada por los tipos de iniciativas en las que invierte la dirección. Si el proceso de asignación de recursos de una empresa no se gestiona con maestría, lo que surja de él puede ser muy diferente de lo que pretendía la dirección. Debido a que los sistemas de toma de decisiones de las empresas están diseñados para dirigir las inversiones hacia iniciativas que ofrecen los rendimientos más tangibles e inmediatos, las empresas reducen las inversiones en iniciativas que son cruciales para sus estrategias a largo plazo.

A lo largo de los años, he visto cómo se desarrollaba el destino de mis compañeros de clase de HBS desde 1979; He visto a más y más de ellos venir a reuniones infelices, divorciados y alejados de sus hijos. Les puedo garantizar que ninguno de ellos se graduó con la estrategia deliberada de divorciarse y criar hijos que se alejarían de ellos. Y, sin embargo, un número impactante de ellos implementó esa estrategia. ¿La razón? No mantuvieron el propósito de sus vidas al frente y al centro cuando decidieron cómo gastar su tiempo, talentos y energía.

Es bastante sorprendente que una fracción significativa de los 900 estudiantes que HBS atrae cada año de los mejores del mundo hayan pensado poco en el propósito de sus vidas. Les digo a los estudiantes que HBS podría ser una de sus últimas oportunidades para reflexionar profundamente sobre esa pregunta. Si piensan que tendrán más tiempo y energía para reflexionar más tarde, están locos, porque la vida se vuelve más exigente: tomas una hipoteca; estás trabajando 70 horas a la semana; usted tiene un cónyuge e hijos.

Para mí, tener un propósito claro en mi vida ha sido fundamental. Pero era algo en lo que tenía que pensar largo y tendido antes de entenderlo. Cuando era becario de Rhodes, estaba en un programa académico muy exigente, tratando de incluir un año adicional de trabajo en mi tiempo en Oxford. Decidí pasar una hora cada noche leyendo, pensando y orando acerca de

por qué Dios me puso en esta tierra. Ese fue un compromiso muy difícil de mantener, porque cada hora que pasé haciendo eso, no estaba estudiando econometría aplicada. Estaba en conflicto acerca de si realmente podía permitirme quitar ese tiempo de mis estudios, pero me mantuve firme y finalmente descubrí el propósito de mi vida.

Si en cambio hubiera pasado esa hora cada día aprendiendo las últimas técnicas para dominar los problemas de autocorrelación en el análisis de regresión, habría malgastado mi vida. Aplico las herramientas de la econometría algunas veces al año, pero aplico mi conocimiento del propósito de mi vida todos los días. Es lo más útil que he aprendido. Les prometo a mis alumnos que si se toman el tiempo para descubrir el propósito de su vida, lo recordarán como lo más importante que descubrieron en HBS. Si no lo descubren, simplemente navegarán sin timón y serán azotados en los mares muy embravecidos de la vida. La claridad sobre su propósito prevalecerá sobre el conocimiento de los costos basados en actividades, los cuadros de mando integrales, las competencias básicas, la innovación disruptiva, las cuatro P y las cinco fuerzas.

Mi propósito surgió de mi fe religiosa, pero la fe no es lo único que da dirección a las personas. Por ejemplo, uno de mis antiguos alumnos decidió que su propósito era traer honestidad y prosperidad económica a su país y criar niños que estuvieran tan comprometidos con esta causa y entre ellos como él. Su propósito se centra en la familia y los demás, al igual que el mío. La elección y la búsqueda exitosa de una profesión es solo una herramienta para lograr su propósito. Pero sin un propósito, la vida puede volverse hueca.

Asigna tus recursos

Tus decisiones sobre la asignación de tu tiempo personal, energía y talento finalmente dan forma a la estrategia de tu vida.

Tengo un montón de ‘negocios’ que compiten por estos recursos: estoy tratando de tener una relación gratificante con mi esposa, criar hijos maravillosos, contribuir a mi comunidad, tener éxito en mi carrera, contribuir a mi iglesia, etc. Y tengo exactamente el mismo problema que tiene una corporación. Tengo una cantidad limitada de tiempo, energía y talento. ¿Cuánto dedico a cada una de estas actividades?

Las opciones de asignación pueden hacer que su vida resulte ser muy diferente de lo que pretendía. A veces eso es bueno: surgen oportunidades que nunca planeaste. Pero si invierte mal sus recursos, el resultado puede ser malo. Cuando pienso en mis antiguos compañeros de clase que, sin darse cuenta, invirtieron para vivir una vida de infelicidad hueca, no puedo evitar creer que sus problemas se relacionan directamente con una perspectiva a corto plazo.

Cuando las personas que tienen una gran necesidad de logro, y eso incluye a todos los graduados de la Escuela de Negocios de Harvard, tienen media hora extra de tiempo o una onza extra de energía, inconscientemente lo asignarán a actividades que produzcan los logros más tangibles. Y nuestras carreras brindan la evidencia más concreta de que estamos avanzando. Envías un producto, terminas un diseño, completas una presentación, cierras una venta, das una clase, publicas un artículo, te pagan, te promocionan. Por el contrario, invertir tiempo y energía en su relación con su cónyuge e hijos generalmente no ofrece la misma sensación inmediata de logro. Los niños se portan mal todos los días. Realmente no es hasta dentro de 20 años que puedes poner tus manos en tus caderas y decir: «Crié un buen hijo o una buena hija». Puedes descuidar la relación con tu cónyuge y, en el día a día, no parece que las cosas se estén deteriorando. Las personas que están motivadas para sobresalir tienen esta propensión inconsciente a invertir poco en sus familias e invertir demasiado en sus carreras, a pesar de que las relaciones íntimas y amorosas con sus familias son la fuente de felicidad más poderosa y duradera.

Si estudia las causas fundamentales de los desastres comerciales, una y otra vez encontrará esta predisposición hacia los esfuerzos que ofrecen una gratificación inmediata. Si observa la vida personal a través de esa lente, verá el mismo patrón sorprendente y aleccionador: personas que asignan cada vez menos recursos a las cosas que alguna vez habrían dicho que más

importaban.

Crea una cultura

Hay un modelo importante en nuestra clase llamado Herramientas de cooperación, que básicamente dice que ser un gerente visionario no es tan bueno como parece. Una cosa es ver el futuro brumoso con agudeza y trazar las correcciones de rumbo que la empresa debe hacer. Pero otra muy distinta es persuadir a los empleados que quizás no vean los cambios que se avecinan para que se alineen y trabajen de manera cooperativa para llevar a la empresa en esa nueva dirección. Saber qué herramientas manejar para obtener la cooperación necesaria es una habilidad gerencial crítica.

La teoría organiza estas herramientas a lo largo de dos dimensiones: la medida en que los miembros de la organización están de acuerdo sobre lo que quieren de su participación en la empresa y la medida en que están de acuerdo sobre qué acciones producirán los resultados deseados. Cuando hay poco acuerdo en ambos ejes, debe usar «herramientas poderosas» (coerción, amenazas, castigos, etc.) para asegurar la cooperación. Muchas empresas comienzan en este cuadrante, por lo que el equipo ejecutivo fundador debe desempeñar un papel tan asertivo en la definición de qué se debe hacer y cómo. Si las formas de trabajar juntos de los empleados para abordar esas tareas tienen éxito una y otra vez, el consenso comienza a formarse. Edgar Schein del MIT ha descrito este proceso como el mecanismo por el cual se construye una cultura. En última instancia, las personas ni siquiera piensan en si su forma de hacer las cosas produce éxito. Aceptan prioridades y siguen procedimientos por instinto y suposición en lugar de por decisión explícita, lo que significa que han creado una cultura. La cultura, de manera convincente pero tácita, dicta los métodos probados y aceptables mediante los cuales los miembros del grupo abordan los problemas recurrentes. Y la cultura define la prioridad que se da a diferentes tipos de problemas. Puede ser una poderosa herramienta de gestión.

Al usar este modelo para abordar la pregunta, ¿Cómo puedo estar seguro de que mi familia se convierte en una fuente duradera de felicidad?, mis alumnos rápidamente ven que las herramientas más simples que los padres pueden usar para obtener la cooperación de los niños son herramientas poderosas. Pero llega un momento durante la adolescencia en que las herramientas eléctricas ya no funcionan. En ese momento, los padres comienzan a desear haber comenzado a trabajar con sus hijos a una edad muy temprana para construir una cultura en el hogar en la que los niños instintivamente se comporten con respeto entre sí, obedezcan a sus padres y elijan hacer lo correcto. Las familias tienen culturas, al igual que las empresas. Esas culturas pueden construirse conscientemente o evolucionar sin darse cuenta.

Si deseas que sus hijos tengan una fuerte autoestima y confianza en que pueden resolver problemas difíciles, esas cualidades no se materializarán mágicamente en la escuela secundaria. Debe diseñarlos en la cultura de su familia, y debe pensar en esto desde el principio. Al igual que los empleados, los niños desarrollan su autoestima haciendo cosas difíciles y aprendiendo lo que funciona.

Evite el error de los “costos marginales”

Se nos enseña en finanzas y economía que al evaluar inversiones alternativas, debemos ignorar los costos hundidos y fijos y, en cambio, basar las decisiones en los costos marginales y los ingresos marginales que implica cada alternativa. Aprendemos en nuestro curso que esta doctrina predispone a las empresas a aprovechar lo que han implementado para tener éxito en el pasado, en lugar de guiarlas para crear las capacidades que necesitarán en el futuro. Si supiéramos que el futuro sería exactamente igual que el pasado, ese enfoque estaría bien. Pero si el futuro es diferente, y casi siempre lo es, entonces no es lo correcto.

Esta teoría aborda la tercera pregunta que discuto con mis alumnos: cómo vivir una vida de integridad (mantenerse fuera de la cárcel). Inconscientemente, a menudo empleamos la doctrina del costo marginal en nuestras vidas personales cuando elegimos entre el bien y el mal. Una voz en nuestra cabeza dice: «Mira, sé que, como regla general, la mayoría de la gente no debería hacer esto. Pero en esta circunstancia atenuante en particular, solo por esta vez, está bien». El costo marginal de hacer algo mal «sólo por esta vez» siempre parece tentadoramente bajo. Te atrapa, y nunca miras hacia dónde se dirige ese camino en última instancia y los costos totales que implica la elección. La justificación de la infidelidad y la deshonestidad en todas sus manifestaciones radica en la economía del costo marginal de «sólo esta vez».

Me gustaría compartir una historia sobre cómo llegué a comprender el daño potencial de «sólo esta vez» en mi propia vida. Jugué en el equipo universitario de baloncesto de la Universidad de Oxford. Trabajamos duro y terminamos la temporada invictos. Los muchachos del equipo fueron los mejores amigos que he tenido en mi vida. Llegamos al equivalente británico del torneo de la NCAA y llegamos a los cuatro finalistas. Resultó que el partido de campeonato estaba programado para un domingo. Me había comprometido personalmente con Dios a los 16 años de que nunca jugaría a la pelota los domingos. Así que fui al entrenador y le expliqué mi problema. Estaba incrédulo. Mis compañeros también, porque yo era el centro titular. Todos los muchachos del equipo vinieron a mí y me dijeron: «Tienes que jugar. ¿No puedes romper la regla sólo esta vez?».

Soy un hombre profundamente religioso, así que me alejé y oré sobre lo que debería hacer. Tuve un sentimiento muy claro de que no debía romper mi compromiso, así que no jugué en el juego de campeonato.

En muchos sentidos, esa fue una pequeña decisión que involucró uno de varios miles de domingos en mi vida. En teoría, seguramente podría haber cruzado la línea solo esa vez y luego no volver a hacerlo. Pero mirando hacia atrás, resistir la tentación cuya lógica era «En esta circunstancia atenuante, solo esta vez, está bien» ha demostrado ser una de las decisiones más importantes de mi vida. ¿Por qué? Mi vida ha sido una corriente interminable de circunstancias atenuantes. Si hubiera cruzado la línea esa vez, lo habría hecho una y otra vez en los años siguientes.

La lección que aprendí de esto es que es más fácil mantener tus principios el 100 % del tiempo que mantenerlos el 98 % del tiempo. Si cede a “solo esta vez”, basado en un análisis de costo marginal, como lo han hecho algunos de mis antiguos compañeros de clase, se arrepentirá de dónde terminó. Tienes que definir por ti mismo lo que representas y trazar la línea en un lugar seguro.

Recuerda la importancia de la humildad

Obtuve esta idea cuando me pidieron que impartiera una clase sobre la humildad en la Universidad de Harvard. Les pedí a todos los estudiantes que describieran a la persona más humilde que conocían. Destacaba una característica de estas personas humildes: Tenían un alto nivel de autoestima. Sabían quiénes eran y se sentían bien acerca de quiénes eran. También decidimos que la humildad no se define por el comportamiento o las actitudes de autodesprecio, sino por la estima con la que se mira a los demás. El buen comportamiento fluye naturalmente de ese tipo de humildad. Por ejemplo, nunca le robarías a alguien, porque respetas demasiado a esa persona. Tampoco le mentirías a nadie.

Es crucial llevar un sentido de humildad al mundo. Para cuando llegas a una de las mejores escuelas de posgrado, casi todo tu aprendizaje proviene de personas más inteligentes y con más experiencia que tú: padres, maestros, jefes. Pero una vez que haya terminado en Harvard Business School o en cualquier otra institución académica de primer nivel, la gran mayoría de las personas con las que interactuará en el día a día pueden no ser más inteligentes que usted. Y si tu actitud es que solo las personas más inteligentes tienen algo que enseñarte, tus oportunidades de aprendizaje serán muy limitadas. Pero si tienes un

humilde deseo de aprender algo de todos, tus oportunidades de aprendizaje serán ilimitadas. Por lo general, solo puedes ser humilde si te sientes realmente bien contigo mismo y quieres ayudar a quienes te rodean a sentirse realmente bien consigo mismos también. Cuando vemos a personas que actúan de manera abusiva, arrogante o degradante hacia los demás, su comportamiento casi siempre es un síntoma de su falta de autoestima. Necesitan menospreciar a alguien más para sentirse bien consigo mismos.

Elija el criterio correcto

El año pasado me diagnosticaron cáncer y enfrenté la posibilidad de que mi vida terminara antes de lo planeado. Afortunadamente, ahora parece que me salvaré. Pero la experiencia me ha dado una visión importante de mi vida.

Tengo una idea bastante clara de cómo mis ideas han generado enormes ingresos para las empresas que han utilizado mi investigación; Sé que he tenido un impacto sustancial. Pero a medida que me enfrenté a esta enfermedad, ha sido interesante ver cuán poco importante es ese impacto para mí ahora. Llegué a la conclusión de que la métrica por la cual Dios evaluará mi vida no son los dólares, sino las personas individuales cuyas vidas he tocado.

Creo que esa es la forma en que funcionará para todos nosotros. No te preocupes por el nivel de protagonismo individual que hayas alcanzado; preocúpate por las personas a las que ha ayudado a convertirse en mejores personas. Esta es mi recomendación final: piense en la métrica por la cual se juzgará su vida y tome la resolución de vivir todos los días para que, al final, su vida sea juzgada como un éxito.

Una versión de este artículo apareció en la edición de [julio-agosto de 2010](<https://hbr.org/archive-toc/BR1007>) de Harvard Business Review.

[Clayton M. Christensen](<https://hbr.org/search?term=clayton%20m.%20christensen&searchtype=search-all>) fue profesor Kim B. Clark de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard y colaborador frecuente de Harvard Business Review.