

CONSEJO EDITORIAL

15 DE ABRIL DE 2013

“HOW WILL YOU MEASURE YOUR
LIFE”

RESEÑA DEL ARTÍCULO DE CLAYTON M. CHRISTENSEN

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

¿Qué tiene de interesante? ¿Para quién es?

Este artículo es el germen del nuevo libro de Christensen. Envuelto en una escuela de negocios pero superviviente de un cáncer, se dio cuenta de que la vida no trata de acumular poder o prestigio, sino de hacer feliz a otros. Y esos otros deben empezar por los más cercanos, que son los que definitivamente nos hacen feliz (la familia). Desde Know Square hemos organizado varias conferencias sobre este tema, como la de directivos y familia con Carlos Morán.

En particular, destaca la recomendación del autor acerca de las decisiones sobre costes marginales: “esto no debo hacerlo pero sólo por esta vez lo haré”. Una vez tomada esa decisión, la siguiente vez será más fácil romper la regla, y la siguiente más fácil todavía,..., y así progresivamente. Es una bola de nieve de dimensiones cada vez más grandes que hace que gente buena acabe cometiendo grandes errores, y pone como ejemplo a su colega Jeff Skilling, de Enron.

Le lectura es recomendada para todos los directivos, para que ordenen y pongan prioridades a sus vidas no sobre la base de la recompensa en el corto plazo sino en el largo plazo, lo que dura una vida.

Reseña-crítica

“El management es la más noble de las profesiones si se practica bien”

“Las personas que tienen gran propensión al logro tienen también la propensión de invertir poco en sus familias y sobreinvertir en sus carreras”

“La infidelidad y la falta de honestidad están en ese “sólo por esta vez””

“Es más fácil mantener tus principios el 100% de las veces que el 98%”

- Cuando el CEO de Intel, Andy Grove, me pidió que le explicase mis estudios sobre innovación disruptiva, me negué a extrapolar mis conclusiones a su negocio. Le expliqué mi modelo y él mismo extrajo las conclusiones. En otras palabras, no le dije lo que tenía que pensar, le ayudé a que él solo lo pensara.
- Desde entonces, cuando alguien me pide consejo, nunca lo doy, sino que les ayudo a que ellos mismos lleguen a su propia conclusión. Responderán a su pregunta de forma más completa de lo que yo lo haría.
- Tres preguntas les hago a mis alumnos sobre sus vidas:
 - ¿Cómo puedo estar seguro de que seré feliz en mi carrera profesional?
 - ¿Cómo puedo asegurarme de que mi relación con mi esposa/esposo y mi familia sea fructífera?

- ¿Cómo puedo mantenerme fuera de la cárcel? Esta pregunta no es baladí... mi compañero Skilling de Enron era compañero mío en clase.
- Para responder a la primera pregunta, cito a Frederick Herzberg, que dice que el principal elemento motivador en nuestras vidas no es el dinero, sino la oportunidad de aprender, crecer en responsabilidades, ayudar a otros, ser reconocido...
- Si un profesional vuelve a casa estresado, confundido, deprimido, eso tendrá un impacto negativo en el resto de sus facetas, por ejemplo, su vida familiar. Por el contrario, si vuelve contento, también lo tendrá. Y mucho depende de nosotros como jefes, por eso el management es la más noble de las profesiones si se practica bien, ya que permite generar en otros todo lo que Herzberg apuntaba.
- Fíjense qué diferente es esto del concepto que los estudiantes de MBA tienen de los negocios.
- Pasando a la segunda pregunta, es sorprendente los pocos estudiantes de MBA que salen habiendo pensado sobre su vida. Veo a muchos de mis compañeros de promoción divorciados, con hijos que apenas les reconocen. Tener una razón vital ha sido fundamental en mi caso. En lugar de dedicarle una hora extra a aprender a hacer regresiones lineales, es mejor utilizarla en reflexionar sobre la vida.
- Las personas que tienen gran propensión al logro tienen también la propensión de invertir poco en sus familias y sobreinvertir en sus carreras.
- Por eso es fundamental ubicar los recursos limitados que tenemos a esos objetivos, por orden de importancia. Y cuando disponemos de un recurso extra tendemos a invertirlo en aquello que nos genera mayor rendimiento a corto plazo, olvidando el largo plazo.
- Si nuestra felicidad está ligada a la familia, ¿por qué entonces le dedicamos menos recursos y optamos por retornos más corto-placistas?
- Igual que podemos crear una cultura en una empresa, también se puede crear, de forma consciente, en una familia. Si quieres que tus hijos tengan una fuerte confianza en sí mismos y capacidad de resiliencia, eso no surgirá en el colegio, sino como consecuencia de la cultura instalada en la familia.
- Pasando a la tercera pregunta, ¿cómo evitar la cárcel? ¿cómo vivir una vida íntegra? En general, la gente que acaba en la cárcel no es mala gente. ¿Entonces cómo es posible? Porque aplicaban la teoría de los costes marginales. Ante una cuestión ética, el coste marginal de tomar la decisión equivocada es muy pequeño, y por eso la tomamos. La mente funciona así: “como regla general, esto no se debe hacer, pero en este caso no pasa nada. La infidelidad y la falta de honestidad están en ese “sólo por esta vez”. Siempre vamos a encontrar circunstancias extenuantes, excusas que nos permitan romper las reglas, y en esos casos es cuando debemos mantenernos firmes.
- Es más fácil mantener tus principios el 100% de las veces que el 98% de las veces.

- Esto nos lleva a la importancia de la humildad. Los humildes tienen una gran confianza en sí mismos: saben quiénes son y se sienten bien por cómo son. La humildad se demuestra por la estima con la que vemos a otros.
- Tras estar en una escuela de negocios es probable que los estudiantes tengan que interactuar con gente menos brillante que ellos. Si la actitud de los estudiantes es sólo aprender de aquellos más brillantes, aprenderán muy poco. Si consideran una oportunidad de aprender cualquier interacción que tengan con otras personas, independientemente de su brillantez o inteligencia, aprenderán muchísimo más. Los que actúan abusando o maltratando a otros desprenden poca confianza en sí mismos: tienen que hundir al otro para sentirse bien ellos.
- No nos preocupemos por el éxito que uno ha alcanzado sino por las personas a las que hemos ayudado. Pensemos en la medida por el que mediremos nuestra vida, y enfoquemos nuestras acciones para que la medición sea un éxito.

Sobre el autor

Gran gurú del management, es autor del famoso “Innovator’s Dilemma” (1997) y es actualmente profesor en Harvard. Imparte el curso “Crear y mantener una empresa con éxito”. Es uno de los especialistas mundiales sobre innovación. Está casado, tiene 5 hijos y 5 nietos

TRANSPARENCY VOW

El autor de este resumen no conoce al autor ni al editor.

El artículo fue enviado por José María Vara, estudiante de segundo año del MBA de Stanford, vía Francisco Martín López-Quesada.

Título del libro

“How will you measure your life. Don’t reserve your best business thinking for your career”

Editorial: Harvard Business Review

Autor: Clayton M. Christensen

1ª edición: Julio – Agosto 2010

6 páginas



How Will You Measure Your Life?

Don't reserve your best business thinking for your career.

[BY CLAYTON M. CHRISTENSEN]

EDITOR'S NOTE: When the members of the class of 2010 entered Harvard Business School, the economy was strong and their post-graduation ambitions could be limitless. Just a few weeks later, the economy went into a tailspin. They've spent the past two years recalibrating their worldview and their definition of success.

The students seem highly aware of how the world has changed (as the sampling of views in this article shows). In the spring, Harvard Business School's gradu-

ating class asked HBS professor Clay Christensen to address them—but not on how to apply his principles and thinking to their post-MBA careers. The students wanted to know how to apply them to their personal lives. He shared with them a set of guidelines that have helped him find meaning in his own life. Though Christensen's thinking comes from his deep religious faith, we believe that those are strategies anyone can use. And so we asked him to share them with the readers of HBR.

© Antonio García Sansigre

© Know Square S.L.