


Fundación Telefónica España

Tim Leberecht: “El amor es el motor de muchas de nuestras decisiones, tanto en la vida personal como en los negocios”

ccastromil · Tuesday, May 8th, 2018

Tim Leberecht, el “artista de la estrategia”, está revolucionando el mundo de la empresa a través del romanticismo. Empresario, conferenciante de TED en tres ocasiones y consultor, Leberecht es una voz apasionada por el futuro del trabajo. El próximo 17 de mayo visitará Barcelona para participar en el quinto foro del ciclo XL Desafío: Empleabilidad, Futuro y Nuevas Competencias. El título de su conferencia, ‘El futuro del trabajo es romántico’, no deja lugar a dudas del camino que defiende.

| **17 de mayo en Barcelona, XL Desafío: Así fue** |

 **Tim Leberecht** es un romántico empedernido. Su libro ‘The Business Romantic’ (HarperCollins, 2015) se ha convertido en un bestseller internacional que, hasta la fecha, se ha traducido a nueve idiomas. En unos días estará en el ciclo #XLDesafíoEmpleo defendiendo que ante un futuro en el que muchas profesiones serán tomadas por robots y sistemas informáticos, la única forma de que el porvenir laboral de los humanos sea brillante es centrarnos en la creación de belleza. Es esto lo único que no está al alcance de las máquinas, sostiene, para reafirmar su convicción de que los empresarios y los emprendedores deben poner a los humanos siempre por delante, pues aquellas compañías que no intenten crear valor añadido, y con ello “hacer a los humanos más humanos”, tienen el fracaso asegurado.

Leberecht hace un análisis sobre cómo ha afectado la crisis a la forma en la que los directivos toman las decisiones, analiza los posibles problemas del futuro y nos da una serie de consejos sobre cómo afrontarlos. Todo ello lo hace desde la firme convicción de que hacer recortes en lo que él llama lo “innecesario”, aquellas iniciativas que aparecen de forma imprevisible y sin razón aparente para premiar a los empleados, es el mayor error que puede cometer una compañía.

- Tu última TED Talk, ‘**Cuatro formas de construir una empresa humana en la era de las máquinas**’, la han visto más de 1,5 millones de personas. En ella hablas de la importancia de lo que tú llamas “lo innecesario”: las iniciativas que aparecen inesperadamente en una organización con la única intención de complacer a los empleados, sin ningún motivo. Estas iniciativas han disminuido durante la crisis; pero ¿crees que volverán ahora? ¿Crees que la nueva generación de CEO actual es consciente de la importancia de estas acciones o, quizá influidos por la mala experiencia de la crisis, son reticentes a implementarlas?

- Sufrir una crisis económica y resistir puede ser una experiencia traumática y, probablemente, muchos CEO todavía experimentan los síntomas de trastorno de estrés postraumático. Cuando se recortan los presupuestos y las empresas afrontan una amenaza existencial, los líderes no solo están bajo presión para cambiar el rumbo de la nave, sino que luchan por su propia supervivencia. Sin embargo, lo que quizá les pesa más es que, a menudo, se ven forzados a traicionar alguno de sus principios fundamentales de liderazgo y, en los casos más extremos, incluso a sacrificar sus

 Pasará algún tiempo antes de que los CEO se sientan de nuevo empoderados para hacer cosas solo por su propio bien y no por presiones económicas valores. Esta sensación de pérdida de control es lo que es tan preocupante, especialmente para profesionales acostumbrados a decidir su propio destino y a asumir el mando. Cuando aparecen al otro lado ya no son los mismos. Esta es la razón por la que llevará algún tiempo recuperar los viejos hábitos. Habrá un dolor fantasma, algunos hábitos curiosos (como mi padre, que todavía apaga las luces de su casa de forma obsesiva compulsiva porque vivió la guerra durante la infancia y creció con escasos recursos). Y puede que transcurra algún tiempo hasta que los CEO se sientan de nuevo empoderados para hacer cosas solo por su propio bien y no por presiones económicas. Una crisis es un trauma cínico para el sistema de creencias de toda persona, y es difícil recuperarse del cinismo; es casi como una calle sin salida. Una vez has estado allí, estás envenenado y no puedes recuperar el espíritu que te llevó a ocupar el primer lugar. Entonces el romanticismo, la belleza del trabajo, tienen que provenir de otros (colegas que llevaron al CEO a creer que la intimidad y la vulnerabilidad, aunque nunca son seguras, valen la pena), como base de la cultura auténtica y honesta de una empresa que se debe cultivar para capear la siguiente crisis.

- Como dijiste una vez, citando a Oscar Wilde, “**cínico es aquel que conoce el precio de todo y no da valor a nada**”. Con esto en mente, es importante, obviamente, comprender que recompensar excesivamente a los empleados les haría ser cínicos. Así pues, en tu opinión, ¿dónde está el límite? ¿Darías algún consejo a los empresarios sobre cómo gestionar lo “innecesario”?

- Es una buena observación. Si recompensas en exceso, levantas la sospecha de llevar una agenda, de manipular a los empleados en lugar de reconocer su contribución y verlos como seres humanos únicos. Sin embargo, yo no me preocuparía demasiado acerca de la proporción exacta de recompensa por el rendimiento, es suficiente con establecer una correlación clara entre ambos para que los empleados entiendan qué

comportamiento se valora en la organización y cuál no. Tomemos, por ejemplo, la decisión del CEO de Chobani, Hamdi Ulukaya, de dar acciones a todos sus empleados como agradecimiento por su lealtad y apoyo. Fue un acto sincero de donación y bonito, porque fue inesperado, no estaba previsto en la agenda. Tomemos la política de Netflix de permitir que los empleados decidan sus vacaciones. O la postura pública de la Patagonia, contraria a Donald Trump. Por otro lado, algunas empresas como Etsy pueden haber abusado de lo innecesario, hasta el punto de convertir la cultura en algo gratuito para todo el mundo.

Es muy importante para los futuros líderes adquirir una educación sentimental

El reto es que la generosidad se puede entender rápidamente como la nueva normalidad: si implantas un horario de verano que permita a los empleados empezar el fin de semana el viernes a mediodía, se pueden preguntar: “¿por qué no lo hacemos todo el año?”. Para los directivos, la actitud no debería ser tanto: “¿qué cosas innecesarias puedo hacer hoy?”, sino más bien resistir a la tentación y la presión de eliminar cuestiones que parecen innecesarias, como una reunión diaria a la hora del café, la fiesta de las vacaciones, un programa de premios, un ritual de incorporación o un retiro anual. Si eliminas lo innecesario, lo eliminas todo. Cultura, estrictamente hablando, es aquello que es innecesario. Y no olvidemos que el amor también es innecesario; de hecho, puede que sea la mayor de todas las ineficiencias. Pero, aun así, es el motor de muchas de nuestras decisiones, sino de la mayoría, tanto en la vida personal como en los negocios.

- Cuando los robots compartan el espacio de trabajo con los humanos, ¿cómo será la coexistencia? En este escenario, ¿quién establecerá las pautas de actuación? ¿La inteligencia artificial? ¿El razonamiento individual? ¿Ambos?

- Será una relación interesante, ¡eso seguro! Muy probablemente, la relación será similar a la que existe entre colegas humanos, en ciertos aspectos. Será dinámica y polifacética, con la confianza basada en la coherencia del comportamiento y el principio de reciprocidad; será simbiótica y discreta; unas veces cooperativa, otras competitiva, con las máquinas y las personas turnándose en términos de dominio y sumisión, en función de las tareas encomendadas y el contexto situacional concreto. Aun así, la relación no tendrá ni la profundidad ni la complejidad de la interacción humana, sencillamente porque desaparece toda una capa (emociones y, especialmente, comportamiento irracional). Los robots no mostrarán ni experimentarán realmente emociones como la envidia, los celos o el enfado. No crearán camarillas e intrigas en el centro de trabajo. No te acosarán ni chismorrearán sobre ti a tus espaldas. Todo esto es bueno. Pero, al mismo tiempo, no te darán una palmada en la espalda, no te transmitirán su pasión ni te inspirarán para

Un líder inspirador siempre es, a la larga, imprevisible. Las máquinas no saben imitarlo

que des lo mejor de ti. No habrá compañerismo, ni amistad, ni “flow”. En otras palabras: el trabajo se podrá convertir en algo incluso más emocionalmente agotado y simplemente funcional de lo que ya es para muchos de nosotros, y dudo de que haga aumentar los niveles de compromiso y satisfacción de los empleados. Los estudios muestran que la forma en que nos sentimos con respecto a nuestro lugar de trabajo depende, principalmente, de la relación con nuestros colegas y con nuestro jefe. Aunque es cierto

que podemos sentirnos emocionalmente ligados a un robot, nunca será lo mismo que la relación con una persona. Un líder inspirador, carismático, siempre es, a la larga, imprevisible. Las máquinas no saben imitarlo.

- Según tus inspiradoras charlas, el romanticismo es el futuro de la empresa porque es lo que mantendría a las empresas cercanas a los empleados y los consumidores. ¿Crees que las nuevas generaciones (los millennials y la generación Z) son más capaces de devolver el romanticismo a la empresa que las generaciones X e Y?

- Es muy difícil generalizar, y me cuesta un poco observar un comportamiento coherente en las actitudes y el comportamiento en toda una generación. Basándome en mis charlas y el trabajo de clientes, realmente no puedo decir que los millennials y los miembros de la generación Z sean más favorables al concepto de romanticismo empresarial. Lo que puedo decir es que han crecido como nativos digitales y están más acostumbrados a más autonomía y flexibilidad en el lugar de trabajo y es lo que esperan. Formar parte de una organización orientada a una misión con una fuerte función social es también mucho más importante para ellos, como demuestran muchos estudios. Pero esto, sin embargo, no les hace necesariamente románticos. Toda la charla acerca de la causa y la pasión (y esto es aplicable a todas las generaciones) me parece, a veces, un poco antiséptica. Estos términos son principios puros de una vida laboral plena, pero a menudo solo son superficiales. El romanticismo es más radical. Es un trabajo de amor, una búsqueda constante y un recorrido intenso, incómodo, que implica la capacidad de sufrir y perderse a uno mismo.

- ¿Qué capacidades debe desarrollar un líder romántico? ¿Crees que se aprenden en las universidades? Si actualmente no se aprenden, ¿crees que se deberían aprender en la universidad?

- El romanticismo solo te lo puede enseñar la vida, y la educación universitaria puede ser una parte de ello. Mi antiguo jefe, el diseñador industrial Hartmut Esslinger, diría: si quieres aprender sobre empresas, ve a ver una actuación de

Hacer recortes en lo 'innecesario' es el mayor error que puede cometer una compañía

ballet o lee una novela. Creo que es muy importante para los futuros líderes adquirir una "educación sentimental" y ser conscientes de sus propios sueños, deseos y debilidades, así como de los de los demás. Las artes y humanidades todavía son las que proporcionan el mejor currículo para esto: nos enseñan empatía e imaginación moral. Nos ayudan a desarrollar una noción de la posibilidad de otras vidas, otras identidades y otros mundos. Esta sensibilidad será incluso más importante en un lugar del trabajo del futuro moldeado por la cocreación, el emprendimiento y la colaboración con la inteligencia artificial.

- ¿Nos podrías poner un ejemplo de una profesión que desaparecerá, otra que permanecerá y otra que se creará?

- Los dependientes, conductores de camión, asesores de dirección juniors, banqueros de inversión y contables desaparecerán, al menos la mayoría. Los facilitadores, mentores, arquitectos, creadores de experiencias, filósofos y artistas se mantendrán y

crecerá la demanda. Aparecerán formadores y asesores de inteligencia artificial. como nuevas profesiones.

- Está demostrado que eres un ferviente defensor del romanticismo aplicado a la empresa; ¿nos podrías poner un ejemplo de cómo un/a joven emprendedor/a puede hacerlo en su empresa?

- Crea una cultura basada en valores fuertes, especialmente al empezar tu proyecto. Sueña en grande y mantente fiel a tu objetivo. Estudia los datos, pero ten la valentía de desafiarlos. Pon a las personas en primer lugar, siempre. Haz las cosas con amor y por amor. Ten presente que tu empresa aporte siempre un sentido a los negocios. Tu trabajo no consiste solo en entregar bienes y servicios para satisfacer necesidades; tu trabajo es inspirar a tus colegas, colaboradores, clientes y a la sociedad en general. Tu trabajo es hacer que las personas sean más humanas.

El 17 de mayo, Leberecht participará en la sesión en Barcelona del ciclo XL Desafío, una iniciativa de *XL Semanal*, junto con Fundación Telefónica, Human Age Institute e Inserta Fundación ONCE, con la colaboración de Air Europa. **Puedes seguir la sesión desde la web.** Es un ciclo de foros y encuentros que pretende ofrecer respuestas sobre la empleabilidad del mañana, en un escenario cambiante y con profesiones que hoy desconocemos.

Firma: Brianda Salinas de Rojas

This entry was posted on Tuesday, May 8th, 2018 at 4:34 pm and is filed under [Actualidad](#)

You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can skip to the end and leave a response. Pinging is currently not allowed.