Encuentra tu propósito y lidera como un mono intrépido

Ponte en contacto con quién eres, como persona y como líder, y vive la vida como un mono intrépido.

1 de octubre de 2017 | Actualizado 3 de mayo de 2024

“Lo que es perseverancia en un rey se ve como terquedad en un mono”.

Este proverbio holandés es un excelente lema para los líderes que quieren innovar, asegura

©IESE Business School

Dennis Heijn. Grandes visionarios como Richard Branson o Steve Jobs suelen parecer obstinados, pero “si eres osado porque quieres ser rey, también has de aceptar el riesgo de que te vean como un mono”.

En su libro *The Fearless Monkey: A Creative Guide to Leadership in a Paradoxical World*, este antiguo directivo de Heineken ilustra con la metáfora del mono la necesidad de que los ejecutivos reflexionen antes de abordar con valentía su siguiente objetivo.

“Vivo conforme a lo que escribo”, dice Heijn, “así que a menudo soy un mono y, a veces, un rey”.

Más que la típica autobiografía, el libro es la culminación de la experiencia vital de Heijn. Se trata de una colección de observaciones a las que suma lecciones transmitidas de una generación a otra en su familia, propietaria de Ahold, una cadena de supermercados holandesa muy popular cuyo nombre es una contracción del fundador, Albert Heijn, y holding.

Una parte del libro se centra en principios de la dirección de empresas, completados con lecciones de su abuelo, tales como “tómate tu tiempo para pensar y hablar” o “el secreto de una buena vida es entender bien a los demás”.

“Las empresas son una parte integral del mundo que nos rodea”, explica Heijn. “Si optimizamos su gestión mejorando la relación y el trato con empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés, nuestro impacto en la sociedad será considerable”.

Pero a él le gustaría que el lector se tomara su libro como un vehículo para el autoconocimiento y no tanto como un manual de dirección de empresas: “Hazlo tuyo. Léelo, reflexiona, subraya los fragmentos que te gusten, escribe en los márgenes, tacha lo que no te guste, haz los ejercicios que te llamen la atención e ignora los que no. Si lo lees así, empezarás a ver las cosas de otra manera. Después vendrá el reto de atreverte a hacerlas también de otra manera. De lo que se trata es de dar el paso, vía ensayo y error, y de atreverte a ser un mono y un rey”.

Heijn invita al lector a reflexionar profundamente sobre su experiencia formativa, conectar con quién es como persona y como líder, sus valores y prioridades, para comprobar si su viaje es realmente el suyo: “¿Me limito a seguir a los demás o pienso por mí mismo? A menudo he sido un seguidor, hasta que caigo en la cuenta de que voy en la dirección equivocada y debo empezar a pensar de nuevo por mí mismo”.

©IESE Business School

En este sentido, la historia de Heijn es similar a la filosofía educativa del IESE: un recordatorio de que lo importante en esta vida no siempre se asimila a partir de la transmisión de conocimiento. Se necesita algo más –experiencia, reflexión, escuchar a los demás– para hacer que la gente aprenda y crezca de verdad.

Da sentido a lo que carece de él

En 1987, un año después de que Heijn terminara su MBA en el IESE y se aventurara por el mundo, su padre fue secuestrado y asesinado, un episodio trágico que recoge en el libro. Según el autor, deberíamos rechazar la idea de que las cosas ocurren para enseñarnos alguna cosa.

Por ejemplo, habrá quien diga que un accidente de coche solo fue una advertencia para correr menos al volante. “No me gusta esta manera de pensar. Una cosa es darle un sentido a algo que te ha pasado y otra bien diferente pensar que eso ha ocurrido para darte una lección”.

El matiz es importante: una visión se centra en fuerzas ajenas, la otra hace hincapié en la responsabilidad personal. Heijn lo describe así: “Imagina que estás sosteniendo un bolígrafo. Si abres la mano, el bolígrafo caerá al suelo. ¿Por qué? Lógicamente, por la gravedad. Esa es la primera respuesta que se nos ocurre”.

Pero hay otra explicación: “Para que el bolígrafo se caiga, has de abrir la mano. Puede parecer una perogrullada, pero no lo es. Pretender luchar contra la gravedad es absurdo y una pérdida de tiempo. Si no quieres que el bolígrafo se caiga, lo que tienes que hacer es no abrir la mano”.

Cualesquiera que sean las dificultades o los reveses que vivamos, es inútil culpar de ellos a los demás. Para Heijn, es mucho más constructivo centrarnos en lo que podemos cambiar para mejorar la situación y avanzar.

En 2024, Dennis Heijn publicó su primera novela de ficción, *Against the Flow*, un thriller que mezcla su propia experiencia del secuestro de su padre para lidiar con el viejo dilema moral: ¿justifica el fin los medios?

©IESE Business School

Se tú mismo

Cuando era un joven directivo, en ocasiones Heijn se resistía a cambiar de actitud porque no quería parecer “falso”. Pero no tardó en advertir que había una gran diferencia entre “falso” y “poco espontáneo”. De que debía practicar los comportamientos que, aun no pareciéndole naturales, quería dominar hasta convertirlos en hábitos. De este modo, y con el tiempo, lo artificial empieza a resultar más auténtico: “Fue una revelación importante para mí”.

Gestionar la tensión entre adaptarse a los demás y ser fiel a uno mismo es un aspecto fundamental del liderazgo. Un reto añadido para los directivos globales es que deben adaptarse a las culturas locales, algo que Heijn experimentó cuando vivió y trabajó en Argentina, Israel, Hong Kong e Italia.

“En Hong Kong pensaban que era un bicho raro, pero al final vieron que tenía las mejores intenciones y que desempeñaba el cargo que me habían dado con honestidad. El equilibrio entre adaptarse y ser uno mismo exige una reflexión constante”.

Heijn recomienda a los directivos ser conscientes de si, entre un rol y otro, su comportamiento difiere en exceso. Si eres un padrazo o una madraza en casa, pero incurres en comportamientos poco éticos en el trabajo, “hay algo que no va bien”.

En el libro, Heijn plantea estas dos preguntas retóricas: “¿Cuándo, de tanto adaptarte, dejas de ser auténtico? ¿Y cuándo, de ser tan auténtico, te conviertes en un imbécil?”.

El autor considera que la publicidad abusa del concepto de autenticidad. “¿Qué es ser auténtico? ¿Quién eres tú de verdad? ¿La persona que eres ahora o la que eras hace diez años? Simplemente, siempre tratas de darle sentido a tu vida. No somos más auténticos en un momento que en otro. Es decir, se trata de un concepto arbitrario”.

¿Qué relación tiene esto con la empresa? “La actividad empresarial puede desempeñar un papel relevante en mejorar el mundo, no es algo aislado. Si nos vemos obligados a hacer cosas en contra de nuestra naturaleza, ahí es donde puede producirse un conflicto. Hemos de tener en cuenta al ser humano en su conjunto”.

©IESE Business School

Abre tu mente: ¿a qué te aferras?

A lo largo de su carrera, Heijn aprendió lo importante que resulta abrir la mente y ser inquieto. “La curiosidad te permite ver que algunas de tus suposiciones inconscientes podrían ser erróneas”.

El autor emplea la metáfora del mono para ilustrar otra lección. En Indonesia capturan a los monos colocando un poco de arroz en el interior de un coco que está sujeto por una cadena. En el coco hay un pequeño agujero, lo suficientemente grande para que quepa la mano del mono. Este mete la mano en el coco y coge el arroz, pero no puede sacarla si mantiene el puño. Si la abriera, algo que nunca se le ocurre, podría sacarla y escapar.

“El mono no es capaz de entender en ese momento que el arroz es muchísimo menos importante que su libertad”. Heijn extrapola la metáfora a las personas: “¿A cuántas cosas nos agarramos, incapaces de soltarlas a cambio de nuestra libertad?”.

“Si somos curiosos y nos abrimos al hecho de que el mundo puede ser de una manera diferente a lo que pensamos, no nos encadenaremos a un coco. Mantendremos abierta la posibilidad de aprender de la experiencia y crecer”.

Identifica los objetivos ocultos y alinéalos

En una fase posterior de su carrera, Heijn se involucró con diversas startups. Describe un escenario típico: una startup necesita ayuda, así que acepta con gratitud la oferta de una gran empresa que, sin embargo, nombra a sus propios jefes de proyecto y empieza a estrechar el control hasta que termina por ahogar la innovación y la flexibilidad que tanto le atrajeron de la pequeña y ágil compañía.

Este desenlace indica que las **capacidades**, las **condiciones** y los **objetivos ocultos** de las dos empresas no estaban bien alineados. Heijn hace aquí alusión al **modelo triangular de Andreas Eppink**, quien sostenía que el éxito de una persona u organización se basa en la interacción de esos tres factores (ver Los objetivos ocultos de Eppink).

Las **capacidades** y **condiciones** pueden apoyarse u obstaculizarse entre sí. Por ejemplo, necesitas unas capacidades específicas para realizar un trabajo. Si no las tienes, puede que las encuentres en las condiciones del trabajo, entre las cuales se incluye tu equipo. Así, si tu trabajo te exige hacer labores de contabilidad y ese no es precisamente tu fuerte, puedes resolver la carencia pidiendo ayuda a alguien de tu equipo. Te puedes valer de las fortalezas

©IESE Business School

de otros para compensar tus debilidades, apunta Heijn. Si no puedes hacerlo, entonces tendrás dificultades.

El tercer vértice del triángulo –los **objetivos ocultos**– puede tener un gran impacto tanto en el rendimiento individual como en el de la organización. Ser consciente de tus objetivos ocultos te permitirá elegir, priorizar o crear las condiciones para alcanzarlos. Cuanto más alineados estén los objetivos ocultos de la organización y los de sus miembros, mayores serán las posibilidades de éxito de "la carrera y el bienestar personales, la colaboración (quién trabaja mejor con quién), la organización, el desarrollo de la dirección y la empresa y, en definitiva, la sostenibilidad de todo ello", concluye Heijn.

Los objetivos ocultos de Eppink

¿Cuáles son tus objetivos ocultos? Han de estar alineados con los de tu empresa, de lo contrario se producirá un conflicto. Su identificación y alineación es vital para el éxito a largo plazo.

- *Estabilidad, certidumbre, seguridad, estructura.*
- *Ambición, expansión, poder.*
- *Creatividad, ideas, inventiva, diseño.*
- *Independencia, libre albedrío, libertad, movilidad.*
- *Contenido, información, conocimiento.*
- *Contacto social, comunicación, conocer gente, intercambio de servicios.*
- *Humanidad, ser de ayuda, hacer el bien.*
- *Ego y gratificación instantánea, consumo, conveniencia.*
- *Búsqueda de reconocimiento o aprobación, prestigio, fama.*
- *Tendencia a la inmunidad, privilegios, inviolabilidad, protección.*

Descubre tu propósito

Tras pasar años viajando por el mundo, Heijn concluye que la búsqueda del propio camino profesional es uno de los aspectos más difíciles de la autogestión.

"Todos conocemos a alguien que quería ser piloto o médico y que lo consiguió, pero esos son los más afortunados. Para los demás, no es tan fácil", señala. La máxima "sigue tu pasión" no siempre es un buen consejo, ya que no todas las pasiones se pueden transformar en una carrera lucrativa ni son garantía de éxito.

©IESE Business School

“Hay quien dice que, si te dedicas a aquello que realmente te apasiona, puedes hacer cualquier cosa que te propongas”, explica. “Estoy en desacuerdo. Si haces algo que realmente te importa y fracasas, puede deberse a muchas otras cosas, más allá de que lo hayas intentado lo suficiente, como la mala suerte o que la situación cambie y haga imposible tu objetivo”.

Sin embargo, añade, si tu intuición te dice que has elegido bien el camino, sigue a pesar de los obstáculos.

Como marco para entender la yuxtaposición del propósito personal y el organizacional, Heijn cita el libro Liberating the Corporate Soul, de Richard Barrett.

En él, el autor identifica siete niveles de conciencia organizacional: supervivencia, relaciones, autoestima, transformación, cohesión interna, marcar la diferencia y servicio. Su definición de los valores básicos de cada nivel ayuda a decidir qué es lo más importante en el ámbito personal y en el organizacional. Y con ello podemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde me encuentro como persona?
- ¿Hacia dónde se dirige la organización?
- ¿Encajo bien con la empresa?

Si tus valores personales son diferentes a los de la empresa, podría ser una señal de que no estás en el entorno adecuado y de que debes buscar otro, advierte Heijn.

En su libro, Heijn menciona al médico Kees Waaldijk como ejemplo de alguien que ha logrado dar con su propósito vital. Waaldijk trata en Nigeria a mujeres con fístulas vesicovaginales causadas por el parto. Además del daño físico y el malestar, el debilitamiento resultante de esta complicación condena a las mujeres a la marginación.

Tras conocer su obra en el *New York Times*, Heijn se puso en contacto con Waaldijk y pasó una semana con él visitando hospitales en el norte del país. “Fue una semana increíble. Quedé profundamente impresionado por Kees y por esas mujeres.”

Waaldijk ha realizado más de 22.500 operaciones, profusamente documentadas, a lo largo de más de 30 años. Su mujer e hijos viven en los Países Bajos, mientras que él pasa un mes en casa y tres en Nigeria. Pese a las dificultades, Waaldijk es feliz porque cree que todas las experiencias anteriores de su vida le prepararon para este trabajo. En este sentido, según Heijn, Waaldijk está “conectando los puntos”, un concepto que Steve Jobs ya abordó en su famoso discurso de graduación que impartió en la Universidad de Stanford en 2005.

©IESE Business School

“Toda su vida se ha unido”, valora el autor. “No es algo que le pase a mucha gente pero, siempre que intentes llegar hasta allí de forma consciente, podrás estar seguro de que vas en la buena dirección. Y si descubres que has perdido dos años de tu vida haciendo algo que no te gusta, hay que aprender de ese error y pasar a hacer otra cosa”.

Lo importante es que a Waaldijk solo le interesa aquello en lo que puede influir. “Cuando le dice a una mujer que puede operarla en un hospital a 300 kilómetros de distancia, promete hacerlo si ella se presenta allí. No le preocupa si llega, ni cómo. Tampoco qué hará cuando salga del hospital”. Al centrarse exclusivamente en lo que él puede hacer, maximiza el impacto de su trabajo.

Heijn también cita el cuento del niño que recoge estrellas de mar en la orilla y las devuelve al agua. Cuando le preguntan por qué hace algo tan inútil, puesto que hay tantas estrellas de mar en la arena que es imposible salvarlas a todas, el niño responde mientras tira otra al agua: “Bueno, para esta desde luego es útil”.

Por último, y haciéndose eco de un tema recurrente en su vida, recalca: “Piensa bien en lo que puedes cambiar y lo que no, en qué deberías centrarte y ve a por ello sin miedo. En cuanto sepas qué es lo que te motiva y qué es lo importante para ti, podrás amoldar tu vida en consecuencia”.

Toma nota de estas observaciones y pondéralas

1. La paradoja: los grandes grupos necesitan reglas y procedimientos para funcionar, pero los que marcan la diferencia son quienes rompen las reglas en el momento oportuno.
2. No puedes resolver o mejorar nada si no eres consciente de que tienes un problema. No hay nada más peligroso que tener demasiada confianza en uno mismo y pensar que lo sabes todo.
3. Tenemos tantas ganas de crear una historia coherente a partir de los pocos datos con los que contamos que reducimos la complejidad de nuestro mundo a trozos manejables y fáciles de devorar.
4. Si solo te rodeas de personas que siguen las reglas y no dejas espacio para los avances creativos, tu organización dejará de marcar la diferencia y será menos divertida.
5. Todo el mundo sabe que la vida no es una línea recta. Entonces, ¿por qué siempre

©IESE Business School

nos dejamos engañar por los planes perfectos, con líneas rectas que apuntan hacia arriba?

Dennis Heijn habló en un acto de Alumni del IESE en Ámsterdam, organizado por la Agrupación de Miembros del IESE en los Países Bajos, sobre su libro The Fearless Monkey: A Creative Guide to Leadership in a Paradoxical World (De Zandkorrel, 2017). El libro se publicó originalmente en neerlandés con el título Je kan bomen alleen ontwijken als je vaart hebt.

Este artículo se publicó originalmente en la revista IESE Insight (núm. 35, cuarto trimestre 2017).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School