

Resumen del libro

Encuentra tu porqué

por Simon Sinek, David Mead y Peter Docker

Una guía práctica para encontrar un propósito en el trabajo

Introducción

¿Alguna vez te has preguntado por qué hay personas que se levantan motivadas todas las mañanas para ir a su trabajo, a estudiar o a realizar cualquier otra actividad?

Claro, es porque disfrutan lo que hacen, pero quizá tú también haces algo que te gusta y no te sientes tan motivado o satisfecho como ellos. ¿Qué es lo que hacen? ¿Cuál es su secreto? ¿Será que la satisfacción es un privilegio que solo unos pocos pueden obtener?

La verdad es que no. La satisfacción no es un privilegio, es un derecho. Cada uno de nosotros tenemos derecho a sentirnos realizados por nuestro trabajo, a sentirnos motivados para ir a trabajar, y a regresar a casa con la sensación de haber contribuido a algo más importante que a nosotros mismos. Pero ¿cómo conseguirlo?

La clave empieza por entender exactamente el PORQUÉ de lo que haces. El PORQUÉ es el motivo fundamental de las cosas que haces día a día. Es tu causa. Tu propósito. En él se sustentan tus metas, la contribución que haces al mundo y el impacto que generas en las personas que te rodean. Todo el mundo tiene un PORQUÉ. Es la base de nuestra pasión y de nuestra motivación.

Sin embargo, aunque todo el mundo tiene un PORQUÉ, no todos conocen el suyo. Quizá tú aún no sepas cuál es el tuyo, pero te aseguro que lo tienes. Y a lo largo del camino, voy a explicarte qué tienes que hacer para descubrirlo.

No obstante, ayudarte a encontrar tu PORQUÉ no es mi único propósito. También te brindaré la información necesaria para que puedas ayudar a los demás a descubrir el suyo. Así es. Después de que encuentres tu PORQUÉ, el siguiente paso es enseñarte a descubrir el de los demás. Te convertirás en un instructor que guiará a los demás a encontrarse a sí mismos.

Sabrás qué hacer para conseguir que tus amigos descubran su PORQUÉ. Y además podrás hacerlo con organizaciones y grupos grandes. Los grandes equipos cuentan asimismo con uno y, cuanto más apegados estén a él, más satisfechas se sentirán las personas que lo conforman.

Recuerda, la satisfacción es un derecho, no un privilegio. Mereces sentirte satisfecho con lo que haces. Y la satisfacción aparece cuando nuestro trabajo conecta directamente con nuestro PORQUÉ.

¿Estás listo para descubrir el tuyo? Comencemos.

Empieza con el porqué

Antes de embarcarte de lleno en el descubrimiento de tu PORQUÉ, es necesario que comprendas un concepto muy importante: el Círculo Dorado.

Verás. El Círculo Dorado lo conforman tres palabras: QUÉ, CÓMO y POR QUÉ. Cada persona (y cada organización) opera en esas tres palabras o en esos tres niveles. El QUÉ son las cosas que hacemos (por ejemplo: los productos que vendemos, los servicios que ofrecemos o los trabajos que realizamos). El CÓMO es nuestra manera de hacer las cosas, aquello que nos hace diferentes al resto. Y el PORQUÉ son nuestras más profundas creencias y motivaciones; pero algo raro ocurre en este nivel, y es que muy pocos sabemos articular de forma clara el porqué de lo que hacemos.

Pero, detengámonos un segundo; puede que estés pensando: «La mayoría trabaja por dinero, ¿no?». Y claro, eso parece un porqué obvio, pero no es así. El dinero es solo una consecuencia. El PORQUÉ va mucho más allá.

Pongamos un ejemplo: imagina que tienes una empresa que vende papel y estás tratando de vender tu producto a nuevos clientes. Normalmente, lo primero que explicas es lo que haces y, luego, cómo lo haces. Conoces tu QUÉ y tu CÓMO. Por lo tanto, tu discurso de venta se enfoca en esos dos niveles. Sería algo así: «Vendemos papel. Ofrecemos un producto de la más alta calidad al precio más bajo posible. ¿Quiere comprarlo?». Es un planteamiento totalmente racional, ¿verdad? Define claramente lo que hace tu empresa. Persuades a tus clientes hablándoles de las características y ventajas de tu producto. Y, aunque esto pueda funcionar a corto plazo, no lo hará en el largo plazo: tus clientes se irán tan pronto como encuentren un trato mejor con tu competencia. No lograste conseguir su lealtad; la lealtad no se consigue dando explicaciones.

Pero ¿qué pasaría si comenzaras tu discurso de venta teniendo en cuenta el PORQUÉ? Considerándolo, tu discurso sería algo así: «¿De qué sirve una idea si no puede compartirse? Nuestra empresa ha sido creada para difundir ideas. Hay muchas formas de compartir ideas y una de ellas es la palabra escrita. Nosotros hacemos el papel para esas palabras. Lo hacemos para reflejar grandes ideas. ¿Quiere comprarlo?».

Este planteamiento es totalmente distinto, ¿no? Empezar con el PORQUÉ hace que un producto tan cotidiano como el papel suene mucho mejor. A diferencia del primer discurso, la descripción de este no se basa en características o ventajas, ni en hechos o cifras. No digo que esas cuestiones no sean importantes, sino que no deben ir al principio. Comenzar con tu PORQUÉ tiene un valor más emocional e influyente.

Cuando empezamos con el PORQUÉ, decimos qué es nuestra empresa y cuáles son sus valores e ideas. Y si tu cliente coincide con esos valores e ideas, es probable que te sean leales, aun si tu competencia llega a ellos y les ofrece un mejor precio. Cuando empiezas con el porqué, generas lealtad.

Las empresas que inspiran y se ganan la confianza de sus clientes son las que nos hacen sentir que

estamos consiguiendo algo más importante que ahorrarnos un céntimo. Esa es la razón por la cual siempre le compramos a la misma empresa, aun cuando no venda el producto más barato o el mejor. Y lo hacemos porque, nos guste o no, no somos seres totalmente racionales. A decir verdad, somos más emocionales. Lo que sentimos es, sin duda, más poderoso que lo que pensamos. Por lo tanto, la clave es generar sentimientos.

Sin embargo, existe un problema con los sentimientos: es muy difícil expresarlos. A nuestro cerebro le cuesta hacerlo. Pero esto no lo digo yo, lo dice la ciencia. Todo el concepto del Círculo Dorado está basado en la forma biológica del ser humano para tomar decisiones. De ahí que el Círculo Dorado sea muy semejante a la estructura del cerebro. Así, el QUÉ corresponde a la parte exterior del cerebro, a nuestro neocórtex. Esta es la parte responsable del pensamiento analítico y racional, y también del lenguaje. El CÓMO y el PORQUÉ corresponden a las secciones centrales del cerebro, al sistema límbico. Es la parte responsable de los sentimientos y de la toma de decisiones, también de la confianza y la lealtad. Pero sucede algo interesante: a diferencia del neocórtex (que es la parte racional), el sistema límbico no tiene capacidad lingüística. No puede hablar.

La buena noticia es que podemos aprender a ponerles palabras a los sentimientos. Y aprender a hacerlo es fundamental para poder articular nuestro PORQUÉ. Pero no te preocupes, mi misión es enseñarte a hacerlo. Una vez que aprendas a expresar con palabras tus sentimientos, serás capaz de articular tu PORQUÉ. Podrás identificar de forma clara lo que te hace sentirte realizado.

Recuerda que la estructura de tu PORQUÉ es el Círculo Dorado, y el Círculo Dorado explica la manera en la que tomamos decisiones. En otras palabras: cuando descubras tu PORQUÉ sabrás claramente lo que estás buscando y así podrás tomar mejores decisiones. Nunca más tendrás que jugar a la lotería tomando decisiones intuitivas que no puedas explicar. De ahora en adelante trabajarás con un propósito. Descubramos cuál es.

Descubre tu porqué

No importa si eres estudiante, empleado, emprendedor o si perteneces a un equipo o departamento: descubrir tu PORQUÉ le inyectará pasión a lo que haces.

A continuación, te explicaré qué es lo que tienes que hacer para descubrir tu PORQUÉ y para que puedas ayudar a otros a descubrir el suyo. Recuerda que el proceso de descubrimiento del PORQUÉ no es solo para ti. Tú también puedes ser el guía que encamine a alguien más a descubrir su propósito.

Lo primero que debes hacer es encontrar un socio. Pero antes, debes comprender que el PORQUÉ se fundamenta en lo que alguien ha vivido con anterioridad. Es una historia sobre el origen de cada uno. Por esta razón, para descubrir tu PORQUÉ tendrás que contar historias que te han marcado a lo largo de tu vida. Las más relevantes. De ahí que sea importante que tengas a tu lado a una persona que las escuche. Y esa persona es tu socio.

Te aconsejo no elegir un socio que te conozca demasiado bien. Si tu socio te conoce perfectamente, se verá influido por su opinión hacia ti y el procedimiento perderá objetividad. Busca a alguien que sea objetivo. Alguien con quien te sientas lo suficientemente cómodo como para compartir información personal.

Tu socio tendrá que escuchar con mucha atención las historias que cuentes. En concreto, lo que debe hacer es entender el significado, la motivación y la emoción que hay detrás de tus palabras. También tiene que profundizar en tus historias. Debe motivarte a que cuentes detalles específicos, emociones y sentimientos. Esto es crucial, ya que en los detalles y en los sentimientos están tus motivaciones. Y recuerda que tus motivaciones conforman tu PORQUÉ.

Mientras hablas, tu socio debe hacer anotaciones en un papel. Debe escribir cómo te sientes. Además deberá indicar los temas recurrentes de tus historias hasta detectar un patrón, aquellos temas que aparecen en la mayoría de tus recuerdos.

Después de encontrar a tu socio, el siguiente paso es encontrar el lugar adecuado para llevar a cabo el proceso de descubrimiento. Esto no es muy complicado. Debe ser un sitio tranquilo, privado, un lugar donde te sientas seguro.

Si ya encontraste a tu socio y has escogido un lugar, el siguiente paso consiste en recopilar las historias que vas a contar. Recuerda que tu PORQUÉ nace de tus experiencias pasadas y, cuantos más detalles recuerdes, más efectivo será el proceso de descubrimiento.

Tus recuerdos pueden ser de la escuela, la casa o el trabajo. Pueden ser historias que te gustaría recordar o episodios dolorosos que no te gustaría revivir. Lo que todas esas historias tienen en común es que te han ayudado a ser quien eres.

Si ya has hecho todo, ya estás preparado para sentarte con tu socio y encontrar tu PORQUÉ.

Cuando todo esté listo, debes contar tus historias. Esta parte del proceso puede ser complicada, porque puede resultarte incómodo contar tanto de ti. No tienes que abandonar por completo tu privacidad, solo forzar un poco los límites. Si no quieres contar ciertas historias por ser temas difíciles, no te preocupes, no lo hagas.

Cuando comiences a contar tus historias a tu socio, recuerda que los detalles lo son todo. Cuenta las historias con la mayor cantidad de detalles posibles, pero solo aquellos que apoyen tu historia o le brinden contexto. Es vital que hables de tus sentimientos. Escarbar en tus emociones hará aflorar aprendizajes muy importantes; si no los has identificado tú, tu socio lo hará. Recuerda que él te está escuchando y está anotando lo que considera importante. Si mientras cuentas tus historias te vas acordando de otras, cuéntalas también. Cuantas más historias compartas, más fácil le será a tu socio identificar los temas recurrentes.

Y hablando de temas recurrentes, este es el siguiente paso en tu proceso de descubrimiento. Una vez que hayas terminado de contar tus historias, lo siguiente es identificar los temas frecuentes.

Observad juntos lo que ha escrito tu socio. Él debería liderar esta parte del proceso, ya que, al no estar implicado en tus historias, ve todo con una objetividad mayor a la tuya. Mientras tú describías árboles, él veía el bosque completo. Revisad todos los temas anotados. Es posible que haya un mismo tema en todas las historias o una idea que se haya repetido en dos historias aparentemente diferentes.

Una vez que hayas identificado los temas principales, es hora de escribir tu declaración del PORQUÉ. Tu declaración del PORQUÉ es básicamente una frase: una frase concisa y clara que expresa tus motivaciones más profundas y a menudo inconscientes.

Para escribirla, te recomiendo utilizar el siguiente formato. La frase debe tener un verbo en

infinitivo. Quizá no te acuerdes de cuáles son estos verbos, no te preocupes si es así. Recuerda que los verbos en infinitivo son los verbos de acción. Después de tu verbo en infinitivo, debes agregar la oración: «de forma que». Para explicarlo mejor, te pongo mi propia declaración del PORQUÉ, que es la siguiente: «Inspirar a la gente a hacer las cosas que la motiven, de forma que, juntos, podamos cambiar el mundo».

Tu declaración debe abordar dos cuestiones importantes. La primera es tu contribución, o a lo que contribuyes en la vida de los demás. Y la segunda es el impacto de tu contribución. Te pongo otro ejemplo. Esta vez es la declaración del PORQUÉ de mi socio: «Posibilitar que la gente sea extraordinaria, de forma que haga cosas extraordinarias».

Sí, eso es todo. No hacen falta mil palabras, solo una simple oración. Si logras sintetizar tu PORQUÉ en una oración corta, será más fácil que lo recuerdes y que actúes en armonía con él.

Tómate tu tiempo para escribirlo. Tu socio deberá hacer lo mismo por separado.

Tener dos formas ligeramente diferentes de declaración es muy útil. Cuando acabéis, compartid las declaraciones que hayáis escrito. Después, elige la que más te guste o una combinación de ambas. La idea es conseguir algo que puedas llevar a la práctica.

Tu declaración puede modificarse con el tiempo, probablemente cambies palabras cuanto más reflexiones. Lo importante es que comiences a vivirlo.

Y esto es todo en cuanto a descubrir y escribir tu declaración del PORQUÉ. Y es el mismo procedimiento para ayudar a los demás a descubrir el suyo. En su caso, tú serías el socio. Por otra parte, como imaginarás, el proceso de descubrimiento del porqué para organizaciones o grupos es un poco diferente, pero es igual de estimulante y enriquecedor.

Recuerda que también puedes ayudar a tribus a descubrir su PORQUÉ, y en la siguiente parte del camino te explicaré cómo hacerlo. ¿Estás listo?

Descubrimiento del porqué para grupos

Bien, ya sabes cómo descubrir tu PORQUÉ y el de otras personas. Ahora aprenderás cómo descubrir el PORQUÉ para grupos o tribus con un procedimiento que se llama «método tribal».

Pero ¿qué es una tribu? Quizá te lo estés preguntando. Una tribu es cualquier grupo con un conjunto común de valores y creencias; por lo tanto, pueden ser tanto grupos pequeños como grandes organizaciones.

En grupos pequeños, el proceso de descubrimiento es mucho más fácil, ya que todos los miembros del equipo interactúan diariamente, y esto contribuye a que cada uno de los miembros conozca perfectamente los motivos del grupo. En estos no se pierde la esencia, ya que, debido a la cercanía de sus componentes, la visión del fundador o del líder está muy presente en cada acción que realizan como equipo.

Sin embargo, esto no suele pasar en instituciones grandes. Los trabajadores que se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía dentro de la empresa no suelen tener mucha comunicación con los fundadores o los altos ejecutivos. ¿Y esto qué significa? Que no hay una comunicación eficaz; por lo

tanto, no se comparte el PORQUÉ de la empresa. Esto puede provocar que los trabajadores en el nivel bajo no actúen de acuerdo con la visión del líder del grupo. La consecuencia es la falta de pasión por el trabajo que hacen, poca innovación, menor calidad en el servicio al cliente y, finalmente, problemas culturales que desembocan en problemas económicos dentro de la empresa.

Por otra parte, cuando una empresa conoce su PORQUÉ promueve la innovación, mejora las relaciones entre los trabajadores, brinda un mejor servicio al cliente, resuelve mejor los problemas internos y se enfrenta con mayor eficacia a los problemas del mercado. Esto se debe a que todos los miembros del equipo se encuentran en la misma sintonía. Existe una comunicación efectiva y todos comparten una visión común. Y esto es fundamental.

Pero ¿cómo encontramos el PORQUÉ de un grupo conformado por decenas o cientos de personas? El proceso es un poco diferente al descubrimiento del PORQUÉ en individuos, pero mantiene exactamente la misma esencia y se fundamenta en lo mismo: en las historias.

Una vez, mi equipo y yo teníamos la tarea de encontrar el PORQUÉ tribal de una empresa que fabrica máquinas para hacer café. La empresa es muy grande y vende sus cafeteras por todo el mundo. Cuando comenzamos el taller, los trabajadores hablaron del increíble orgullo que sentían por el producto que fabricaban, del cuidado con el que elaboraban cada pieza y del acero inoxidable que utilizaban. Además, contaron historias de las veces en que sus clientes se habían entusiasmado con las cafeteras. Eran igual de entusiastas que los trabajadores. Nos dijeron que un cliente incluso llegó a tatuarse el logo de la empresa.

Todas las historias indicaban que las cafeteras que aquella empresa fabricaba tenían un significado especial, tanto para los trabajadores como para los clientes. Pero hubo una historia en especial que resultó verdaderamente importante: un empleado habló acerca de uno de los muchos eventos que la empresa organizaba sobre temas relacionados con el liderazgo, la comunidad y la sostenibilidad; habló del impacto positivo que estos eventos tenían en la sociedad y del buen ambiente que se vivía en cada uno de ellos. Al evento al que se refería, asistían los socios, los clientes e, incluso, invitaban a la competencia. Había buena música y, por supuesto, había café. Contó que la gente lo pasaba muy bien y que el evento era muy fructífero. A continuación, un empleado levantó la mano y aportó lo siguiente: «Lo que hacemos consiste en sentarse con otros y compartir cosas de la vida a través de una taza de café. Es juntarse con la gente para saborear la vida». A todos nos encantó lo que dijo. Esa era la esencia de la empresa.

Al final, la declaración del PORQUÉ de la empresa fue «Cultivar relaciones, de forma que la vida de los demás se vea enriquecida». Todos lo tenían claro. Juntar a la gente era su propósito, su causa, y en el negocio de las cafeteras encontraron la manera de hacerlo.

Ahora toda la empresa conoce bien su PORQUÉ y todas sus actividades se alinean con él. Las consecuencias han sido positivas: la cultura empresarial mejoró, mantienen altos sus estándares de calidad y conservan una clientela fiel.

Tú, como nosotros, aprenderás a encontrar el PORQUÉ de grupos mediante el método tribal. A continuación te diré cómo hacerlo. ¿Estás listo? Comencemos.

Para empezar, el método tribal requiere de un facilitador. ¿Recuerdas el papel del socio en el descubrimiento del PORQUÉ para individuos? Bueno, un facilitador cumple la misma función que un socio: es un guía. El facilitador debe ser alguien objetivo; por lo tanto, debe ser alguien que no haya estado en la empresa durante mucho tiempo o que no la conozca muy bien.

El facilitador liderará al grupo en el taller de descubrimiento, pero no formará parte de él. Esto quiere decir que servirá como coordinador y gestor, no como miembro activo del descubrimiento.

Deberá elegir un lugar seguro y cómodo para realizar la sesión. Un espacio grande y tranquilo, donde el grupo no pueda ser interrumpido durante el proceso. También invitará a las personas que participarán en el taller, procurando que haya variedad entre los participantes. Los participantes pueden ser desde gente que lleva mucho tiempo en la empresa, hasta gente nueva y entusiasta. El punto es contar con mucha variedad para ampliar la perspectiva del grupo.

Además, deberá preparar la sala. Aconsejamos colocar sillas, y estas, a su vez, disponerlas en el espacio en forma de herradura. Después de haber organizado el mobiliario, el facilitador deberá proporcionar a los participantes una herramienta para anotar; pueden ser pizarras o caballetes. El facilitador también tendrá uno.

Por fin, deberá contar con un tiempo aproximado de cuatro horas. Puede parecer mucho tiempo, pero contar con él es crucial. Cuando el facilitador tenga todo listo, será el momento de comenzar con el taller de descubrimiento.

El proceso del PORQUÉ para grupos consta de tres etapas. El primero de ellos es establecer el contexto. Una excelente manera de comenzar en el descubrimiento del PORQUÉ tribal es incorporar a alguien dentro del grupo para que tome la palabra. Puede ser un líder veterano, un líder entusiasta o el fundador. El punto es elegir a alguien que el grupo respete y le tenga confianza. Esa persona le explicará al grupo los beneficios del taller que están a punto de empezar, el tiempo que va a durar y lo importante que será para el grupo el proceso.

Después de que el líder haya hablado, es turno del facilitador de tomar la palabra. Si eres el facilitador, te recomiendo que empieces contando una historia corta relacionada con un PORQUÉ, puedes contar la tuya o usar el ejemplo de la empresa cafetera. Tu historia debe mostrar de lo que es capaz un grupo cuando está unido mediante un propósito común.

Cuando hayas terminado, invita al grupo a formar equipos de dos o tres, y pídeles que comenten entre sí qué ha sido lo que más los ha inspirado de la empresa, y qué los ha motivado para permanecer en ella.

El propósito de esta dinámica es involucrar al grupo y remover emociones; esto los preparará para las siguientes etapas. Cuando todos hayan terminado, es momento de sentar las bases del resto de la sesión explicando el importante concepto del Círculo Dorado. ¿Lo recuerdas? Son los QUÉ, los CÓMO y el PORQUÉ de lo que hacemos.

Cuando se haya terminado de explicar el Círculo Dorado, es momento de terminar la primera parte del proceso y comenzar con la segunda: el desarrollo del taller.

Lo primero que hay que hacer es dividir al grupo en tres equipos de igual tamaño; para ello, se dividirá la sala en tres: en el grupo de la izquierda, el grupo del centro y el grupo de la derecha. Cada equipo debe estar compuesto por personas variadas. Lo importante es que cada miembro del grupo brinde una visión distinta, de forma que la conversación sea dinámica.

Una vez establecidos los equipos, el facilitador entregará a cada uno de ellos una pizarra o un caballete, o el sistema que haya elegido proporcionar para hacer anotaciones durante el taller. Con todo listo, comenzará un procedimiento llamado «las tres conversaciones».

Comenzarán con la primera conversación. El facilitador pedirá a cada equipo que sigan la siguiente orden: «Cuenta historias específicas de cuando te has sentido más orgulloso de trabajar en esta organización».

Esta indicación debe estar escrita o proyectada en un lugar visible para cada equipo, de modo que todos puedan volver a leerla cuando quieran. Cada miembro del equipo deberá contar sus historias, procurando que nadie acapare la conversación. Es importante que todos participen. Las historias que cuenten deben ser concretas y específicas. Cuantos más detalles contengan, mejor. Deben incluir sentimientos y circunstancias. Después, cada equipo deberá escribir una pequeña oración o frase que ayude a recordar las historias que han contado.

Cuando todos hayan terminado, cada grupo deberá comentar al resto de los equipos dos o tres historias de las que hayan contado. Las que consideren más importantes. Aquellas que más hayan conmovido a los integrantes. Si eres el facilitador, debes considerar si el narrador de las historias de cada equipo ha profundizado lo suficiente; si no es así, pídele más detalles al respecto.

Una vez que todos hayan compartido sus historias, es momento de pasar a la segunda conversación. Recuerda que la indicación debe estar a la vista de todos. Es la siguiente: «En cada historia, ¿cuál ha sido el aporte o contribución específica de tu organización a la vida de los demás?».

En esta parte, cada equipo deberá anotar en el material que el facilitador les haya proporcionado los verbos y acciones que capturen la esencia de sus historias. En concreto, de los aportes o contribuciones de cada una de ellas. Si eres el facilitador, es importante que aclares que los verbos que escriban deben estar directamente relacionados con una o más de las historias que han contado antes. Además, deben apoyar el verbo con la historia que le corresponda.

Cada equipo deberá conseguir al menos diez verbos o acciones. Cuando terminen, cada equipo expondrá sus palabras al resto del grupo. Ahora es cuando el facilitador se involucra un poco más. Si lo eres, deberás utilizar el pizarrón o caballete que guardaste para ti. En él escribirás los verbos expuestos por los equipos. Aunque sean similares o ya se hayan dicho, anótalos todos. Si son idénticos, agrega un asterisco cada vez que se repitan. Cuando termines de anotar, tendrás una lista de verbos o acciones a la vista de todos. Ahora todos comienzan a ver algunos temas repetidos. Darse cuenta de ello es importante.

Al terminar esta segunda conversación, puede haber un descanso corto para despejar un poco la mente. Es conveniente que haya bocadillos y algo de beber. Que sea corto para que nadie pierda el impulso.

Después del descanso, reúne a los equipos para comenzar la tercera y última conversación: «¿Qué les permiten a otras personas **hacer** o **ser** las contribuciones de tu organización?».

Si eres el facilitador, y mientras los equipos se concentran en el impacto que han generado, indícales que pueden volver a las historias de la primera conversación. Hazlos pensar en las personas involucradas en esas historias. Que contesten a esto: «¿En qué pudieron convertirse o qué pudieron hacer esas personas gracias a las acciones de la organización?». Deben buscar una frase que recoja el impacto de esas contribuciones.

Te daré un consejo en esta parte: en ocasiones, las instituciones subestiman el impacto que tienen en la sociedad o pueden creer que su competencia hace las mismas cosas. Si eres el facilitador y esto ocurre, recuérdales que no es así. Que quizá la competencia puede tener el mismo QUÉ, pero no tienen el mismo PORQUÉ. Y el PORQUÉ es lo que importa.

Después de que cada equipo haya llegado a sus conclusiones, es momento de compartirlas con el resto del grupo. En este momento, el facilitador deberá escuchar atentamente para comprender cada respuesta, captar el impacto, entender la diferencia que supone el grupo en la vida de los demás. Ahora deberá sintetizar en una frase los impactos que han tenido las historias de cada equipo.

Cuando todo esté hecho, hay que juntar todos los resultados de la sesión. Eso incluye los verbos o acciones de la conversación 2, y los impactos generados de la conversación 3. Con esto se termina la segunda etapa del taller; el siguiente paso es el motivo principal del taller mismo. Es momento de comenzar la tercera etapa: redactar un borrador de la declaración del PORQUÉ.

Pero, antes de comenzar, es importante aclarar algo. El PORQUÉ se descubre, no se crea. No es a lo que alguien aspira, o lo que al grupo le gustaría ser. El PORQUÉ es lo que eres. Es importante aclararlo, porque el grupo puede anotar su declaración del PORQUÉ como un objetivo o un ideal aspiracional.

Aclarado el punto, redactemos.

En esta parte, todo el grupo formará dos equipos. Cada uno elaborará versiones de la declaración del PORQUÉ a partir de los verbos o acciones que escribieron y de los impactos que anotaron durante la etapa anterior. Recuerda que para escribir la declaración del PORQUÉ puedes utilizar el formato establecido: el verbo en infinitivo, que es la contribución, y la frase «de tal forma que», que es el impacto.

El grupo puede guiarse entendiendo lo siguiente: La conversación uno y la conversación dos corresponde a la primera parte de la declaración, o sea, la contribución. Y la tercera conversación corresponde a la última parte de la declaración, es decir, al impacto.

Cada equipo escribirá una candidata a la declaración del PORQUÉ. Después, cada equipo expondrá lo que escribió. Una vez expuestas las declaraciones, el grupo puede elegir la que le parezca mejor. Recuerda que es un borrador; por lo tanto, las palabras pueden cambiar hasta que se encuentren las que definan mejor el PORQUÉ. El punto es que la conversación siga más allá de la duración del taller y que la declaración se pueda llevar a la práctica lo antes posible. Una vez hecho esto, se puede dar el taller por terminado.

Establece tus CÓMO

Hasta este momento, nos hemos centrado en articular la declaración del PORQUÉ, tanto para individuos como para grupos. Pero nos falta comprender una última parte del proceso. Ahora es momento de completar el Círculo Dorado. Repasémoslo rápidamente.

Ya hemos visto que nuestro PORQUÉ es nuestro propósito, la fuerza que está detrás de todo lo que hacemos. El CÓMO son las acciones que emprendemos cuando vivimos nuestro PORQUÉ. Y el QUÉ son las manifestaciones tangibles de nuestro PORQUÉ.

El QUÉ es evidente por sí mismo, pues cada individuo y cada grupo entienden perfectamente qué es lo que hacen. Sin embargo, no hemos profundizado en el CÓMO. Y eso es lo que haremos a continuación.

Al igual que tu PORQUÉ, los CÓMO no son una mera aspiración, sino que muestran la forma en la

que de verdad somos. Son las acciones que elegimos hacer cotidianamente.

Cuando realices descubrimientos del PORQUÉ para otras personas o para organizaciones, te darás cuenta de que las declaraciones del PORQUÉ pueden tener ciertas similitudes. Esto no significa que las declaraciones sean superficiales, ni mucho menos. Siempre existirán estas coincidencias.

Y aunque otros individuos u otras organizaciones expresen su PORQUÉ de manera similar a la tuya, es CÓMO haces que tu PORQUÉ aflore lo que te hace único. Por lo tanto, la combinación de tu PORQUÉ y tu CÓMO es tan única como tu huella dactilar en el mundo.

El CÓMO lleva a la acción a nuestra declaración del PORQUÉ. Con él pasamos de la teoría a la práctica. Pero ¿qué debes hacer para descubrir tus CÓMO? Quizá te lo estés preguntando. Pues bueno, ya los has descubierto.

¿Recuerdas los temas que sacaste a la luz cuando estabas descubriendo tu PORQUÉ? ¿Las historias que contaste? Bien, ahí mismo se encuentran tus CÓMO. Pregúntate: «¿Qué acciones puedo emprender para vivir mi PORQUÉ?». Y luego vuelve a leer los temas recurrentes. Por ejemplo, el PORQUÉ de mi socio es «Posibilitar que la gente sea extraordinaria, de forma que hagan cosas extraordinarias». Y sus CÓMO son «Hacer las cosas de manera simple, crear nuevas relaciones y abrazar nuevas ideas». Su PORQUÉ y su CÓMO están alineados.

Para definirlos, tus CÓMO deben ser acciones. Pero asegúrate de que las palabras que elijas evoquen las historias de las cuales provienen.

Cuando conocemos nuestro CÓMO, somos capaces de seleccionar las actividades que nos ayudan a vivir nuestro PORQUÉ. Y del mismo modo, evitamos aquellas cosas que nos resultan incongruentes con nuestra declaración. Funciona como una especie de filtro. Y, de hecho, eso puede ser: un filtro. Resulta particularmente importante cuando estamos tratando de elegir compañeros de equipo o socios.

Por ejemplo, una vez nos encontrábamos en el descanso de un taller de descubrimiento del PORQUÉ tribal; era para una empresa, así que había muchos ejecutivos y empleados. Mientras todos comían algo, Susan, la directora de Recursos Humanos, se acercó a su colega Jim y le dijo: «No creo que debamos contratarlo». Hacía semanas que Susan y Jim estaban decidiendo si contratar a cierta persona para un cargo ejecutivo importante o no. El sujeto parecía el adecuado, pero había algo que no les gustaba a ninguno de los dos. Susan continuó: «No sabía cuál era el problema, pero ahora lo tengo claro». De repente, Jim la interrumpió y terminó de decirlo: «Él no cree en lo que nosotros creemos».

Fíjate que, en aquella ocasión, el conocimiento del PORQUÉ y del CÓMO permitió a Susan y a Jim expresar en palabras la indecisión que sentían con el sujeto que pensaban contratar. Y es lo mismo para individuos, tanto para ti como para mí.

Cuando nuestros CÓMO están claramente definidos, podemos fundirlos en nuestra declaración, podemos completarla. Y con ello, comenzar a vivir nuestro PORQUÉ.

Y solo cuando comiences a vivir tu PORQUÉ, podrás decidir si un nuevo proyecto, oportunidad o empleo te permitirá vivir mejor. Sabrás si te permitirá explotar tus habilidades. Si promueve tu desarrollo personal. En pocas palabras, si lo que haces o estás por hacer te hará sentir satisfecho contigo mismo.

Conclusión

Para una persona, encontrar su PORQUÉ puede llevarlo a darse cuenta de que lo que hace no lo hace sentir satisfecho. De que hay alguna otra cosa que podría estar haciendo, y que no hace, que lo haría sentirse más pleno. Puede hacerle entender que hay otro lugar u otra actividad que le permitirá vivir más plenamente.

Vivir tu PORQUÉ te hará sentirte satisfecho con lo que haces y, cuando lo hagas, podrás ser un agente de cambio para los demás. Podrás inspirar a los demás a descubrir su PORQUÉ. Y cuanto más gente inspires, más personas felices habrá en el mundo. Podrás hacer que las personas vayan a su trabajo con entusiasmo, y regresen a casa con la sensación de haber contribuido a algo más importante que a sí mismos.

Cuando vives tu PORQUÉ, tienes el mapa correcto del territorio correcto. Te vuelves el capitán del barco. Sabes hacia dónde ir. Sabes QUÉ tienes que hacer para llegar a tu destino. Sabes CÓMO hacer las cosas para llegar a él. Y lo más importante, sabes el PORQUÉ de tu decisión de ir hacia allá.

fin del resumen ejecutivo



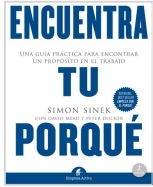
Simon Sinek (Wimbledon, Inglaterra, 1973) es un autor y conferenciante especializado en liderazgo. Es conocido por desarrollar el concepto de *Círculo de oro*, que desarrolló en su primer libro *La clave es el porqué* (Península, 2013). En él afirma que la diferencia entre las empresas (y personas) que 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.

David Mead desde el 2009 es socio de Simon Sinek en la empresa *Start with why*. Guiado por su filosofía, ha formado a cientos de líderes en todo el mundo y ha inspirado a cientos de personas y organizaciones a vivir su propósito y encontrar su porqué.

Peter Docker ha trabajado en *Start with why* desde el 2011 junto con Simon Sinek y David Mead. Ha ofrecido sus servicios de consultoría a los más altos ejecutivos de las industrias más competitivas. Reconocido por su liderazgo y conocimiento, se dedica a inspirar a personas por todo el mundo.



Ficha técnica

Editorial: Empresa Activa

Fecha de publicación: 07/05/2018

ISBN: 9788492921874

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

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Un libro resumido nuevo todos los meses para
tu éxito personal y profesional