



Del alto rendimiento **al alto impacto**

La obsesión por el alto rendimiento ha provocado graves problemas que afectan a individuos, empresas y la sociedad en general. Ha llegado el momento de dejar atrás ese paradigma y sustituirlo por el del alto impacto, que no solo mejorará el desempeño individual y colectivo, sino que también nos dotará de un sentido más trascendente.

Álvaro Marín Malumbres

Formador en Forbes y Sagardoy Business & Law School
y thePower Business School

Basta con mirar a derecha e izquierda para darnos cuenta de que todos estamos inmersos –individuos, familias, equipos, compañías, países, culturas y sociedad– en una vorágine de mediocridad, narcisismo, egoísmo y bajo rendimiento que nos acerca al abismo.

Muchos factores sociológicos, económicos y culturales nos han hecho llegar a esta situación, si bien estamos en la obligación moral de intentar aportar, desde la más profunda humildad, nuestro granito de arena para revertir las cosas. Ha llegado el momento de dar un paso al frente. Como diría Steve Jobs, “es el momento de las fichas redondas en los huecos cuadrados”.

La mentalidad del alto rendimiento nos ha traído una serie de consecuencias: primar el bien individual por encima del bien común; perseguir la perfección en lugar de la verdad; construirnos y vivir como personajes en lugar de como personas; buscar el control y la seguridad en lugar de la confianza y la fe, etc. Todo ello está afectando de manera directa a cualquier tipo de organización.

Sin embargo, es posible cambiar de paradigma, pasando de enfocarnos en el alto rendimiento a construir una mentalidad de impacto. Esto no solo mejorará el desempeño individual y colectivo, sino que también dignificará el trabajo, promoverá la autenticidad y fomentará el crecimiento personal y organizacional, contribuyendo a un futuro más “real”.

UN CAMBIO DE PARADIGMA

La etimología de la palabra “rendimiento” tiene una relación directa con la idea de devolver o entregar algo como resultado de un esfuerzo. El alto rendimiento implica la búsqueda constante de la perfección por parte de unos individuos que se esfuerzan por alcanzar metas ambicio-



Pasar de enfocarnos en el alto rendimiento a construir una mentalidad de impacto no solo mejorará el desempeño individual y colectivo, sino que también dignificará el trabajo y promoverá la autenticidad

sas a través de la autosuficiencia y la competencia.

Vivir, trabajar y amar desde el alto rendimiento nos lleva a primar en ocasiones el “yo” por encima del “nosotros”, a buscar el bien individual, a poner el foco en los resultados, a anteponer el control, es decir, a vivir y trabajar desde los dos primeros niveles de liderazgo que estableció John C. Maxwell, con el enfoque de ver

“qué gano” en cada situación, anteponiendo el corto plazo y lo que queremos por encima del largo plazo y lo que nos conviene.

Este tipo de enfoque está llevando a una falta de bienestar y de trascendencia en personas y organizaciones que tiene unas manifestaciones evidentes: culturas de estrés y agotamiento, presión por cumplir patrones y expectativas poco realistas, el bienestar personal se sacrifica en favor de la competencia y la eficiencia... Y, como resultado, la dirección que marca nuestra brújula interior es únicamente consecuencia de las circunstancias y no de las propias decisiones. ¿Ha llegado el momento de que esta mentalidad “portiana” evolucione para dar paso a un sentido más trascendente y humanista de todo ello?

Lo cierto es que, en contraste, la mentalidad de impacto se centra en la creación de valor a través de la generosidad, la reciprocidad y el enfoque colectivo. Este nuevo paradigma promueve entornos donde



los individuos y las organizaciones se esfuerzan por contribuir positivamente a la comunidad, la empresa y la sociedad desde la generosidad, la valentía y la verdad. Implica comprender que la interdependencia está por encima de la individualidad, reconociendo que somos seres incompletos y que nos necesitamos recíprocamente.

En este caso, la etimología de “impacto” nos remite al acto físico de golpear o chocar contra algo que, en un sentido más figurado, evolucionó para significar una influencia fuerte o un efecto poderoso sobre algo o alguien. Aquí se refiere a la capacidad de generar un cambio profundo y duradero no solo en términos físicos, sino también sociales, ambientales y personales.

Vivir, trabajar y amar desde la mentalidad de impacto nos lleva a primar el “nosotros” por encima del “yo”; a buscar el bien común; a poner el foco en la trascendencia (dejar huella), no solo en los resultados, y a liderar desde el nivel 3, es

decir, desde un nivel de generosidad y bondad donde se opera, inicialmente, sin esperar “nada” a cambio (aunque debe existir siempre una relación de reciprocidad entre las partes) y poniendo el bien común por encima del interés individual. Y es que construir una mentalidad de impacto nos hace poner el foco en lo que nos conviene (largo plazo) en lugar de en las sensaciones dopaminicas de lo que queremos (corto plazo).

En definitiva, impactar es amar en mayúsculas, empezando por nosotros, nuestros equipos y nuestras compañías.

PRINCIPIOS DE LA MENTALIDAD DE IMPACTO

Los siguientes cuatro principios sirven como cimientos para navegar con éxito hacia un futuro más significativo y transformador. Personas y organizaciones debemos anclar nuestras acciones y decisiones en principios sólidos que guíen nuestro enfoque y definan nuestros próximos años con garantías.

1. Generosidad radical

Es el núcleo de una mentalidad de impacto porque requiere valentía. El valor de dar sin esperar inicialmente nada a cambio. En un mundo obsesionado por el retorno de la inversión, la generosidad radical intenta desafiar esta lógica al enfocarse en el bien común por encima del beneficio personal. En este mundo cada vez más complejo y con más reglas, la generosidad, la bondad y la valentía deben ser nuestro estandarte. Promovamos culturas de abundancia y cooperación, empezando por nuestros pequeños círculos (familiares, amistades, colegas de trabajo, compañeros), para ir facilitando la transformación de la sociedad.

2. Autenticidad inquebrantable

Basta de la búsqueda constante del reconocimiento enfermizo del colectivo. Es el momento de ser fiel a uno mismo, como persona y como marca. De defender nuestros valores sin sucumbir a presiones externas. Es esencial que pongamos nuestra persona por delante de nuestro personaje, que nuestras acciones y pala-

>>>

Alto rendimiento vs. alto impacto

 Alto rendimiento	 Alto impacto
• Busca la perfección	• Busca la verdad, tu verdad, nuestra verdad
• Primero personaje, después persona	• Primero persona, después personaje
• “Yo” en lugar del “nosotros”	• “Nosotros” en lugar de “yo”
• Lo que queremos > Lo que nos conviene	• Lo que nos conviene > Lo que queremos
• Desea la autosuficiencia	• Desea las interdependencias (“Soy un ser incompleto y necesito a los demás”)
• Lidera desde el nivel 1 y 2	• Lidera desde el nivel 3 (doy a los demás sin esperar, desde la generosidad y la bondad)
• Busca el bien individual	• Busca el bien común
• Creencia de que el cambio empieza fuera (si todo cambia, yo cambio)	• Convicción de que el cambio empieza dentro (en uno mismo o en nuestras organizaciones)
• Foco en el rendimiento (resultados)	• Foco en el impacto (dejar huella)
• Priman la impaciencia y la falta de sentido trascendental (espiritual)	• Priman el sentido de propósito, la fe y la creencia de que todo llega en su momento
• Se antepone el control	• Se anteponen la confianza y la vulnerabilidad



>>> bras estén alineadas con nuestras creencias más profundas. Para eso debemos tener muy claro qué somos y qué no, qué queremos ser, qué nos mueve y por qué, qué nos hace auténticos en el mundo y en el mercado. Tenemos que ser activistas de lo “real” y de lo auténtico, obligándonos a parar, reparar y proyectar nuestra propia verdad al mundo.

3. Interdependencia consciente

No somos naranjas completas. Te necesito. Me necesitas. Nos necesitamos. Tanto a nivel personal como profesional, el juego ya no va de ver quién es el más fuerte. La partida no la gana quien tiene en el mercado el mejor producto o servicio. El profesional del futuro no es el que más

cualidades y competencias ha desarrollado en sus últimos años. Es el que fomenta y trabaja la conexión y la colaboración en todas sus vertientes, esa interdependencia que nos invita a construir redes de apoyo mutuo, que hace suya la creencia de que juntos somos más fuertes, que llegaremos más lejos acompañados que por nuestra propia cuenta.

4. Propósito trascendental

Nuestra brújula interior. Más allá de las metas a corto plazo y los éxitos efímeros, este principio nos insta a buscar un sentido mucho más profundo en todo lo que hacemos. Implica estar alineados con una misión que trasciende nuestros intereses personales y conecta con una causa mayor. Se encuentra en nuestro interior, en nuestro ser, en ese “para qué” oculto durante mucho tiempo. Para, repara, escúchate a ti mismo y empieza a ser consecuente y coherente con esa dirección. Déjate llevar por la intuición, nuestro corazón casi siempre tiene la respuesta correcta. En el plano laboral, implica que las personas ya no trabajan por un salario, sino para dejar huella y justificar su existencia.

Con el tiempo, este propósito trascendental nos vitaminiza para hacer frente a los problemas que la vida y el negocio nos plantean, construyendo así una capacidad resiliente de impacto para abordar nuestros desafíos con mayores garantías.

Estos cuatro principios no solo desafían las normas tradicionales de éxito, sino que también establecen un camino claro hacia un futuro más justo, equitativo y justificativo.

Esto no va de “buenismo”, sino de “humanismo”. Toda organización y toda persona deben dar resultados, pero no a cualquier precio, sino que respeten nuestra verdad, nuestro bienestar y nuestro compromiso a largo plazo. Es una cuestión de dignidad y responsabilidad, de ser efectivos y eficientes sin sacrificar nuestra humanidad en el proceso. Cada acción y cada decisión deben reflejar no solo nuestra capacidad

Cuatro principios de la mentalidad de impacto



para alcanzar metas y logros, sino también nuestra integridad y nuestra capacidad para inspirar y elevar a los demás. Así garantizaremos que nuestro impacto no solo sea duradero, sino profundamente transformador.

LAS “CINCO C” DE LA MENTALIDAD DE IMPACTO

A diferencia de los principios rectores anteriores, que están en el sustrato y son las raíces de la mentalidad de impacto, las siguientes “cinco C” constituyen el proceso secuencial que nos llevará a potenciar nuestro impacto en cualquier individuo u organización.

Cabeza

Cuestionar nuestras creencias y limitaciones es esencial en cualquier transformación de impacto real. En este mundo de ideas preconcebidas, las creencias limitantes pueden sofocar nuestro potencial. ¿Qué miedos y dudas te están frenando? ¿Qué nos está paralizando como compañía? ¿Qué historia nos estamos contando que está limitando nuestro crecimiento? Recuerda que la historia que nos contamos es la vida que acabamos viviendo. A nivel individual, dedica diez minutos cada día a escribir sobre tus pensamientos y emociones, identificando patrones que revelen tus creencias limitantes.

Este autoconocimiento se fortalece con la retroalimentación honesta. Rodéate de gente cómo tú o mejor que tú que te ofrezca críticas constructivas y te desafíe a ver más allá de tus percepciones. La autoevaluación constante (sana) y la apertura a nuevas perspectivas son vitales para romper barreras internas y avanzar con claridad y confianza hacia un impacto significativo.

Corazón

Las relaciones humanas genuinas se han vuelto un activo inestimable. La empatía no solo fortalece las conexiones personales, sino que también es fundamental para liderar con impacto. Así que practica la escucha activa: en cada conversación,



enfócate en entender verdaderamente al otro sin interrumpir ni juzgar. La validación emocional es una herramienta que también funciona en la práctica; reconoce y valora las emociones de los demás, mostrando que sus emociones son importantes para ti.

Las relaciones sólidas se construyen sobre la confianza y el respeto mutuo. La confianza es el andamio del estado de ánimo. Confiar es apostar, es arriesgar entre dudas. El respeto mutuo es ver en el otro cualidades que tú no tienes y valorarlo por ello. Recuerda, somos la media de las personas con las que pasamos más tiempo. Es una buena práctica que organices encuentros regulares con tu equipo o comunidad para fortalecer estos lazos. Crea un terreno fértil para el crecimiento colectivo y el impacto positivo.

Constancia

La piedra angular del impacto duradero. La determinación y el foco a largo plazo son vitales para que

Dedica diez minutos cada día a escribir sobre tus pensamientos y emociones, identificando patrones que revelen tus creencias limitantes

nuestra constancia se vea potenciada. Como apunta Angela Duckworth, la determinación y la perseverancia son fundamentales para alcanzar metas significativas¹. Para ello, adopta un enfoque de objetivos a largo plazo, desglosando tus metas en pequeños pasos manejables y celebrando cada pequeño logro en el camino (*quick wins*).

Este último punto no es baladí: desde una perspectiva neurocientífica, las pequeñas victorias tienen un efecto significativo en nuestro cere-

>>>

Es significativo que, según la consultora Gallup, menos de una cuarta parte de los empleados en el mundo se sientan comprometidos con su trabajo

>>> bro. Cada vez que logramos un objetivo, por pequeño que sea, se libera la famosa dopamina, un neurotransmisor asociado con el placer y la recompensa. De esta manera fortaleceremos nuestra motivación y enfoque, incentivándonos a seguir adelante y a afrontar nuevos desafíos con entusiasmo.

La constancia también requiere disciplina, es decir, tener los motivos suficientes para seguir remando cada día hacia nuestro objetivo con rigor, orden y control, aceptando nuestra imperfección e integrando la flexibilidad.

Coraje

Asumir riesgos, afrontar conflictos y tener conversaciones difíciles es parte del camino hacia un cambio de impacto significativo. ¿Qué conversación pendiente te liberaría emocionalmente? ¿Qué conflicto necesario has evitado? ¿A qué tienes miedo a decir “no”?

La valentía no es la ausencia de miedo, sino la capacidad de actuar a pesar de él. No estar a la altura y no ser querido son dos miedos universales sobre los que tenemos que desarrollar herramientas interiores para aprender a reconocer, aceptar y superar. Esto nos proporcionará resiliencia, esa fuerza que nos saca de las situaciones más adversas. Y es que de eso va el coraje, de sacar nuestra fuerza interior cuando la situación lo requiera, marcándonos líneas rojas a nosotros mismos y a los demás.

Creer

Tener fe, confiar, soltar el control. Creer cierra el círculo de la mentalidad de impacto. Soltar el control y confiar en la vida es un acto de fe

que puede parecer contradictorio en un mundo que valora el control y la previsibilidad. Pero no se trata de una fe ciega, sino basada en la confianza en nuestras habilidades y en que las cosas sucederán en el momento adecuado.

Potenciar nuestra energía más espiritual es clave para conseguir impactar de manera sostenible. Estamos en una crisis de fe sin precedentes. Cada ser humano, cada equipo y cada empresa necesitan desarrollar esa parte más trascendental. Una estrategia poderosa es cultivar la gratitud y el perdón: dar más las gracias, por todo, y pedir más perdón, a nosotros mismos y a los demás. Y es que, al soltar la necesidad de control total y confiar en el flujo de la vida, abres espacio para que surjan oportunidades inesperadas y para que se manifiesten resultados sorprendentes y, en muchas ocasiones, más positivos.

La mentalidad de impacto es el camino hacia un futuro donde el éxito se mide no solo por logros tangibles, sino por el valor y el impacto significativo que creamos en nuestras vidas y en las vidas de los demás.

LA MENTALIDAD DE IMPACTO EN LA RELACIÓN ENTRE PERSONA Y EMPRESA

A estas alturas, nadie cuestiona que los sueldos, el bonus, el coche de empresa, el cheque comida, los seguros médicos y un largo etcétera ya no son incentivo suficiente para atraer, mantener y retener a los profesionales valiosos. Se acabó ser un número al servicio de la empresa, la expresión “recursos humanos” que acuñó el economista John R. Commons en 1894, percibir al trabajador como el activo más importante de la empresa. Ya no es suficiente con eso. No basta con poner al empleado en el centro o contratar a un Chief Happiness Officer.

El talento, los individuos y los profesionales actuales demandan un cambio de paradigma. Prueba de ello son fenómenos como “la gran renuncia” que ha seguido a la pandemia o la *funflation* entre los más jóvenes, por

la cual el interés por las experiencias de ocio aumenta incluso en tiempos de dificultades económicas y se prioriza la gratificación inmediata sobre la seguridad financiera a largo plazo. Además, es significativo que, según la consultora Gallup, menos de una cuarta parte de los empleados en el mundo se sientan comprometidos, motivados y enchufados en sus puestos de trabajo. Si bien en América Latina el porcentaje asciende hasta el 32%, en España se sitúa en un pírrico 9%².

En este contexto, las organizaciones están diseñando fórmulas para integrar las nuevas necesidades. Estas son algunas de las que tienen mayor impacto:

Sentimiento de pertenencia a través de un propósito compartido

Va más allá de una visión compartida; es el alma de la organización. Cuando los empleados sienten que su trabajo contribuye a un objetivo mayor y más significativo, su motivación y compromiso se disparan. Este propósito debe ser claro, auténtico y resonar profundamente en cada miembro del equipo, alineando sus valores personales con los objetivos de la empresa.

Confianza como base de la relación laboral

La confianza no se impone, sino que se construye y se mantiene. No hay cosa más descorazonadora que sentir que no confían en ti. Confiar es creer y apostar; también sacar de la ecuación a las personas tóxicas que siempre tienen un problema para cada solución. La confianza es el andamio del estado de ánimo de nuestras empresas. De ahí que debamos demostrar que confiamos en nuestros profesionales. Dotémosles de más autonomía y responsabilidad ante sus propias decisiones. Es vital trabajar para que nuestros profesionales se conozcan, acepten y valoren, de forma que se potencien las interdependencias y las posibilidades de colaboración. Por ello, conviene dedicar tiempo, recursos y dinámicas a que no reine la ley del silencio o el cinismo y se desarrolle la autenticidad.

Sistematización del agradecimiento (gratitud) y la vulnerabilidad

Agradecer genuinamente y con frecuencia fortalece los vínculos entre compañeros. Mostrar vulnerabilidad implica “reconocer y aceptar nuestras limitaciones y debilidades, y compartirlas con otros de manera auténtica y empática”, como indicaba Brené Brown³. Nada más y nada menos. Conlleva levantar la mano cuando no se sabe hacer algo, pedir perdón, mostrar sin miedo nuestras debilidades porque sabemos que necesitamos al equipo. Fomentemos y creemos espacios de seguridad psicológica en nuestras organizaciones para que se desarrollen ambas palancas.

Liderazgo horizontal dialogante y compartido

El liderazgo vertical está obsoleto. Sectores donde este sistema de gestión está todavía hoy muy arraigado se están encontrando con verdaderos problemas para encontrar y retener a las nuevas generaciones. Los líderes actuales deben ser facilitadores que escuchen y valoren las contribuciones de todos, creando un entorno donde ciertas decisiones se tomen colectivamente. Este enfoque democratiza el poder y fomenta la responsabilidad compartida. Ejemplos de este tipo de organización podrían ser la holocracia (Zappos) y la sociocracia (Endenburg Elektrotechnik).

Flexibilidad y adaptabilidad combinadas con innovación y creatividad

A nadie le sorprende que la flexibilidad sea imperativa a día de hoy. Debemos permitir a nuestros profesionales trabajar en red y colaborar en múltiples proyectos, así como fomentar la integración de *partners*, culturas y países que impulsen la creatividad e innovación. Es vital generar espacios para desarrollar proyectos propios dentro de la empresa, como demostró Google con su política de dedicar el 20% del tiempo a ideas personales. La flexibilidad y la adaptabilidad preparan el terreno, mientras que la innovación y la creatividad proporcionan las herra-



mientas necesarias para sobresalir e impactar en el medio y largo plazo.

CONCLUSIONES

Es el momento de dejar atrás el alto rendimiento como fin último. La sociedad demanda un giro hacia una mentalidad de impacto que priorice el bien común sobre el individualismo. Necesitamos organizaciones y personas que no solo busquen resultados tangibles, sino que también aspiren a dejar una huella positiva en la sociedad. Este cambio no debe ser una opción, sino una obligación moral para evitar el colapso al que nos está llevando la obsesión por la competencia y la eficiencia a cualquier coste.

Esa mentalidad de impacto requiere una generosidad radical, una autenticidad inquebrantable, una interdependencia consciente y un propósito trascendental. Estos principios no solo redefinen el éxito, sino que también humanizan nuestras acciones y decisiones, creando un entorno donde la colaboración y la confianza son la norma, y no la excepción. Este enfoque nos desafía a ser valientes, resilientes y a confiar en nosotros mismos y en los demás, construyen-

do así un camino hacia un futuro más justo, equitativo y significativo.

Nuestro éxito y el de nuestras compañías radican en nuestra capacidad para adaptarnos. La flexibilidad, la creatividad, la innovación y el liderazgo horizontal son las herramientas para tener un impacto real en el contexto actual. Alineando nuestras acciones con una mentalidad de impacto, garantizaremos un futuro donde el trabajo no solo sea un medio de subsistencia, sino una fuente de realización y contribución real. Este es nuestro desafío y nuestra oportunidad. Es hora de asumir la responsabilidad y liderar el cambio hacia un mundo mejor y más humano. ■

Referencias

1. Duckworth, A. *Grit. El poder de la pasión y la perseverancia*. Urano, 2016.
2. *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Gallup, 2024.
3. Brown, B. *Rising Strong*. Random House, 2015.