

UN

Hacia un
Liderazgo más Humano
en tiempos de
Inteligencia Artificial

LEADER SHIP

Jesús Hijas

Prólogo de Carmen Bustos



Olvida todo lo que te han enseñado.
Domina tu ego y tus miedos.
Libera tu creatividad natural.
Lidera en el caos desde tu propósito.

Unleadership

Hacia un Liderazgo más Humano en tiempos de Inteligencia Artificial.

Jesús Hijas

Prólogo de Carmen Bustos

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Edición: Jesús Hijas

© Jesús Hijas, 2020

*A mi estrella polar
y a las guardianas de su estela.*

Índice

Prólogo

Intro . Por qué yo he escrito este libro y por qué tú deberías leerlo... o no.

Parte I. Olvida todo lo que te han enseñado.

Capítulo 1. VUCA.

Capítulo 2. La tecnología cambia tu vida todos los días.

Capítulo 3. Nos han educado para el mundo de ayer.

Capítulo 4. El líder del siglo XX.

Capítulo 5. Nos han educado para elegir.

Capítulo 6. Desaprender.

Capítulo 7. Pacto de Actitud.

Parte II. Domina tu ego y tus miedos.

Capítulo 8. *Titulitis* aguda.

Capítulo 9. ¿Colaboración o competencia?

Capítulo 10. El doble filo de la humildad.

Capítulo 11. Solo te queda una vida.

Capítulo 12. Recuperar el control: el dinero no puede ser un fin.

Capítulo 13. ¿Qué pensarán de mí?

Capítulo 14. Escribe tu epitafio.

Intermission . Un alto en el camino.

Parte III. Libera tu creatividad natural.

Capítulo 15. Renacer creativo.

Capítulo 16. Activa tus pasiones.

Capítulo 17. Ampliar la zona de confort.

Capítulo 18. Comunica para emocionar, desde tu esencia.

Capítulo 19. Trabaja para ti.

Parte IV. Lidera en el caos desde tu propósito.

Capítulo 20. KPIs de tu vida.

Capítulo 21. La experiencia de todo tu entorno.

Capítulo 22. El mundo necesita más Intraemprendedores (de los de verdad).

Capítulo 23. La autenticidad es la divisa en la economía de la confianza.

Capítulo 24. Las líderes del siglo XXI.

Outro . Un espacio para reflexionar.

Capítulo 25. El viaje del líder.

Capítulo 26. El poder de no elegir es poder elegir.

Agradecimientos

Prólogo

El libro que tienes entre tus manos habla del verdadero reto que tenemos como sociedad en este momento: el liderazgo humano.

Quizá estés abrumado por todos los cambios tecnológicos que estamos viviendo, por su rapidez y capacidad de transformarlo absolutamente todo. Probablemente te encuentres con la necesidad de entender esos cambios e invertir tiempo para estudiarlos en detalle y comprender cómo te afectarán. Es lógico. Pero déjame que comparta contigo una reflexión: detrás de la tecnología hay personas y el impacto positivo o negativo de lo que está aconteciendo y está por llegar depende única y exclusivamente de las personas y de nuestra capacidad de liderar el cambio.

Hoy, por tanto, se hace más urgente que nunca reflexionar sobre la figura del líder, entendiendo por líder cualquier persona que tenga que tomar decisiones sobre su vida, su profesión y su negocio. Eso te incluye también a ti, y a mí, porque todos debemos ser líderes de nuestras propias aventuras personales y profesionales y, lo más importante, porque el estilo de liderazgo tal y como lo conocíamos hasta ahora está prácticamente obsoleto.

Este libro te plantea un viaje que te ayudará a transformar esa visión antigua del liderazgo en una realmente transformadora. Un viaje que liberará tu potencial creativo para llegar a un liderazgo más humano, más genuino y de mayor impacto. Un viaje donde tú vas a ser el protagonista y cuyo final dependerá de tus ganas y tu franqueza.

Mi recomendación es que aproveches esta oportunidad para ser sincero contigo mismo, que inviertas tiempo de calidad para reflexionar y buscar respuestas a las preguntas que, de manera sencilla y natural, este viaje te irá planteando. Cuestiones reveladoras que, probablemente, en algún momento te hayan estado rondando la cabeza pero que, por falta de tiempo o incluso de coraje, no has terminado de resolver.

Para mí, sin ninguna duda, lo mejor de esta experiencia ha sido la honestidad con la que Jesús ha escrito este libro. Leer estas páginas y ver cómo todo lo que comparte en ellas es un fiel reflejo del viaje que él ha

vivido previamente, me hace sentir súper orgullosa de haber tenido la oportunidad de conocernos, trabajar juntos y seguir aprendiendo el uno del otro.

Este libro hace que la palabra *autenticidad*, tan vacía de significado en el contexto actual, recupere su valor y se amplifique. Porque Jesús no pretende darnos una receta perfecta y teórica, todo lo contrario. De una forma absolutamente generosa, comparte con nosotros sus aprendizajes y cada paso que ha ido dando durante su propio viaje de una forma auténtica y muy práctica, para que tomes lo que creas que te puede ayudar y dejes a un lado lo que no te convenza.

Su historia representa el viaje al que muchos profesionales, como tú, se enfrentan hoy. Un viaje de cambio y de búsqueda hacia tu interior, pero también para encontrar sentido a lo que te rodea y lo que haces. Con un claro objetivo: que seas capaz de liderar con éxito cualquier proyecto que te plantees en tu vida, gracias a recuperar o descubrir tu propósito, esa estrella polar que te hará tomar las mejores decisiones, siendo fiel a tus principios, con alegría y confianza.

El mundo necesita nuevos referentes, líderes que, con verdadera pasión y valores, emprendan nuevos caminos con sentido, altura y profundidad hacia un mundo más justo, más sostenible y más humano.

Jesús es, sin duda, uno de ellos y no me cabe ninguna duda de que tú también puedes serlo. Ahora solo deseo que lo disfrutes y te atrevas a ser valiente como él lo fue. Estoy segura de que merecerá la pena.

Carmen Bustos

Fundadora y líder de Soulsight – *Innovation and Design Strategy*
y de Wanderbeing – La primera escuela global de liderazgo humano.

Intro .

Por qué yo he escrito este libro y por qué tú deberías leerlo... o no.

Posiblemente el término *liderazgo* sea uno de los más manidos, manoseados, deconstruidos, idealizados, repetidos y no siempre bien utilizados del mundo empresarial moderno. Y, de alguna forma, todos sentimos que ejercemos un buen liderazgo. Reconozcámoslo. Cuando uno ve en LinkedIn el típico post que reza “Jefe vs Líder” y lista cómo actúa cada cual, en aspectos como el reconocimiento, la gestión de una crisis, el estilo de comunicación, la motivación o la actitud, piensa: “pues yo soy un buen líder. Y mi jefe es un... jefe”.

Pero ¿qué es ser un buen líder? ¿Es algo que aplica solo a esos que llamamos jefes, que tienen personas a su cargo? ¿Es cosa de emprendedores? ¿Es algo que se ciñe exclusivamente al ámbito profesional? ¿Se puede ser buen líder sin ser un buen padre o madre, pareja o persona? ¿Se puede ser un buen líder olvidando las pasiones propias? ¿Se puede ser un buen líder si uno siente, en el día a día, que no está haciendo lo que podría o querría hacer en su vida?

Hasta hace poco, yo me consideraba un buen líder. Entonces, empecé a plantearme éstas y otras muchas preguntas y a buscar respuestas sinceras. E inicié un viaje que me descubrió lo profundamente equivocado que estaba

respecto a muchos aspectos básicos de la vida que conforman la manera en la que lideramos, ya sea a otros o a nosotros mismos. Ese viaje me cambió la vida.

Gracias a ese viaje, hoy sé que para liderar el presente de revolución y evolución constantes que nos toca vivir, hay que mantenerse curioso, atento, humilde, sensible, vulnerable, en actitud de escucha y ayuda constante, activo, honesto, abierto al fallo, en disposición de aprender. Que no hay dos personas -el yo profesional y el yo personal- y que vivir en congruencia con quién eres es algo que está por encima de todo trabajo o necesidad a corto plazo. Que las pasiones nos mueven desde dentro con más energía que la que nos pueden ofrecer factores externos como los títulos, los puestos o el dinero.

Esta actitud me hace levantarme cada día con la inocencia de un niño que va a aprender todo lo que el mundo le quiera enseñar, y con la voluntad de un adulto que va a conectar todos esos aprendizajes para liderar su propio camino. Con humildad, pero con determinación. Con curiosidad infinita y con la mochila cargada de experiencias. Reconociendo e impulsando las emociones que nos definen como seres humanos y con inteligencia emocional. En búsqueda y congruencia constantes.

En ese camino descubrí, entre otras cosas, que el liderazgo, lejos de ser cosa de jefes o emprendedores, es una habilidad imprescindible para todo ser humano, ya que la mente humana necesita entender la realidad para sobrevivir y transformarla para ser feliz.

Todos los seres humanos necesitamos tomar acción, ser líderes para entender y transformar la realidad que nos rodea. Tu mente, que quiere sobrevivir y ser feliz, necesita liderar. Al menos a una persona: tú.

De esta forma, la palabra *liderazgo* pasó hace tiempo en mi cabeza de ser un término monótono y sin credibilidad, a ser una necesidad humana universal con capacidad de mover mentes inquietas hacia propósitos colectivos. Un término digno de recuperar. Por eso nace *Unleadership* .

Ésa es mi historia. Y tengo tan claro que quiero contarla, que tengo la misma ilusión que un niño pintando en una hoja en blanco, que lo hace por amor al arte, sin importarle si alguien va a dedicar tiempo a ver su dibujo, valorarlo, o mucho menos pagar por ello.

Sin embargo, me parece justo dedicarle al menos la mitad de esta *Intro* a que tú, que estás viendo mi dibujo, tengas algo más de información sobre si quieres seguir dedicando tu tiempo a verlo o si prefieres dedicarlo a otra cosa. Entre otras cosas, porque hoy en día la tecnología nos permite tener acceso a cientos de miles de respuestas en pocas milésimas de segundo. Y, entre otras cosas, porque tu tiempo es lo más valioso que tienes, y tu elección de cómo usarlo, lo único que tienes en realidad.

Así que voy a ahondar un poco más en esta introspectiva inicial a la que te quiero invitar desde antes de comenzar este viaje. Y lo voy a hacer compartiendo contigo, en primera persona, esa herramienta universal que formó parte esencial de mi transformación y que, en mi experiencia, pocos usan y muy pocos la usan bien: la pregunta.

¿Aceptarías el trabajo que te apasiona por la mitad de sueldo?

Es más, ¿acceptarías el trabajo que te apasiona sin cobrar absolutamente ningún sueldo?

Es más, ¿trabajarías sin sueldo ninguno en hacer de lo que te apasiona un trabajo en el futuro?

Te invito a pensar en estas preguntas y buscar una respuesta honesta (la única que te puedes dar a ti mismo) mientras te doy cinco claves sobre por qué te pregunto estas cosas en la *Intro* de este libro.

Éste no es un libro sobre emprendimiento. Aunque si has respondido “sí” a las tres preguntas anteriores, probablemente tengas mucho de lo que se llama Actitud Emprendedora, y que tiene que ver con Liderazgo. Y, aunque el término Emprendimiento también padece mucho del mal de

manoseo público, *a.k.a. trending topic*, hablaremos de emprendimiento, intraemprendimiento y Actitud Emprendedora.

Éste no es un libro sobre dinero. Aunque hablaremos de dinero. Al fin y al cabo, vivimos en una sociedad en la que necesitamos el dinero para vivir. Las tres preguntas anteriores están muy bien seleccionadas, de entre otras muchas que este viaje te planteará, porque tocan los dos bloqueos clave que, en mi opinión, impiden a las personas liderar su propio camino en la vida: el ego y el miedo. Y tras ambos bloqueos, normalmente, está el dinero.

Éste no es un libro sobre tecnología. Aunque el avance tecnológico es el motor que está provocando los cambios que vivimos como sociedad y como especie, y cuya aceleración ha sobrepasado el umbral de lo soportable por los modelos actualmente establecidos en todos los aspectos de la sociedad. Así que hablaremos de tecnología.

Éste no es un libro sobre *mindfulness*. Si bien vivimos un momento en el que la demanda de inmediatez, el *multitasking* y la permanente hiperconectividad se han apoderado de nuestro día a día, nos hacen ir como autómatas y han desdibujado nuestro sentido de la consciencia, la forma en que lideramos nuestras vidas profesionales y personales y, en consecuencia, nuestro bienestar. En este contexto, la aplicación de los principios esenciales de *mindfulness* – atención plena serena, lúcida y ecuánime (sin juicios) – se convierten en la base del liderazgo consciente que debemos recuperar, hoy más que nunca. Hablaremos, por tanto, de *mindfulness* y sus principios fundamentales nos ayudarán a lo largo de todo el libro.

Éste no es un libro sobre liderazgo. No exclusivamente. No sobre el liderazgo que hemos entendido hasta ahora. Aunque nos apoyaremos en la interpretación que muchos han hecho de este término, sobre todo en el mundo ejecutivo tradicional, como mera excusa para establecer sus propios mecanismos de control. Un estilo que, sencillamente, ha caducado, abriendo la puerta a que el término Liderazgo permee de forma natural, sin barreras interesadas, hacia otras disciplinas como el autoconocimiento, la

creatividad, la emoción, la independencia crítica o la comunicación significativa. Disciplinas inherentemente humanas donde el término Liderazgo adquiere una dimensión horizontal y universal, convirtiéndose en una habilidad esencial para las personas en la era de la Inteligencia Artificial.

Unleadership es un viaje.

Un viaje de ida al fondo de tu consciencia, en el que tendrás que superar muchos miedos y egos que te has impuesto tú y muchos mantras que te ha impuesto la sociedad en la que vives, en el que verás todo aquello que no funciona en el sistema actual pero que tú has asumido casi sin darte cuenta, y que te cambiará para siempre.

Y un viaje de vuelta a tu realidad del día a día, que no ha cambiado ni quiere cambiar, y en la que habrás de actuar para que los hallazgos de tu consciencia tengan un significado y puedas transformar tu realidad y liderarla.

Unleadership es un viaje en primera persona, porque no hay transformación posible sin activar la inteligencia intrapersonal primero, la del autoconocimiento y consciencia de uno mismo, la que está dentro de cada uno de nosotros; y, desde esa consciencia del yo , emplear la inteligencia interpersonal para liderar al *nosotros*, inspirando y colaborando con otras personas de forma natural por un propósito colectivo y con unos mismos valores para transformar la realidad a mejor para todos.

Unleadership es un viaje que yo hice en primera persona, sin más guía que una fuerte voluntad de cambio, mi intuición y el encuentro significativo con ciertas personas cuyos testimonios están aquí recogidos, que me transformó para siempre y que sentí que tenía que compartir para ayudar a otros a recorrer su propio viaje.

Unleadership es el enfoque práctico con el que propongo devolver el término *liderazgo* al lugar que le corresponde en el siglo XXI, la era en la que las personas nos jugamos a una carta que el mundo, el lugar en el que vivimos, sea un lugar más humano.

Parte I.

Olvida todo lo que te han enseñado.

Dentro de lo cotidiano, algo sucede y funciona como una llamada a la acción. Deber, obligaciones, inseguridad, debilidad, miedo, influyen para que el héroe rechace la llamada y prefiera mantenerse como está. Pero finalmente, por fuerza, deberá embarcarse en la aventura, adentrándose en un terreno desconocido y peligroso en el que no se conocen reglas ni limitaciones.

Capítulo 1

VUCA.

Quizá conozcas el término VUCA. A mí me hace mucha gracia porque es uno de esos acrónimos por el que algún consultor se habrá hecho de oro, pero que no hace más que expresar una realidad evidente. VUCA es un acrónimo que en inglés se refiere a:

V Volatile (Volátil)

U Uncertain (Incierto)

C Complex (Complejo)

A Ambiguous (Ambiguo)

Así es el mundo en el que vivimos hoy:

Volátil, ya que lo que hoy es mañana puede no serlo (por ejemplo, una empresa incumbente en el sector *Retail* hace unos años que no vio venir a Amazon).

Incierto, ya que cada vez existen más factores que hacen que algo no ocurra al 100% o al 0% (por ejemplo, el hecho de que un ingeniero, un médico o incluso un funcionario hoy en España tenga trabajo asegurado para toda la vida).

Complejo, porque entender la realidad de cualquier negocio hoy implica entender nuevos entornos, actores y canales que antes aparentemente no influían (por ejemplo, el negocio local cuyas ventas dependían enteramente de las visitas físicas a tienda y que ahora factura más de la mitad de sus ventas gracias al etiquetado de productos en Instagram).

Ambiguo, porque las sociedades ya no ven las cosas blancas o negras, azules o rojas, en masculino o femenino, sino que existe una escala de grises intermedia que pide paso (por ejemplo, el hecho de que el 55% de los

jóvenes llamados Generación Z declaran no identificarse como *exclusivamente heterosexuales*).

Muchos aspectos del mundo que conocemos están cambiando hoy. La sociedad, el trabajo, los negocios, las relaciones humanas, la relación con el planeta, la propia consciencia humana. Es como si todos estos aspectos se hubieran vuelto completamente líquidos y cambiaran hoy más rápido que nunca.

¿Por qué esta mayor velocidad? Nuestra sociedad, el trabajo, los negocios, las relaciones... todo son aspectos que han estado siempre en constante evolución. ¿Por qué ahora es diferente? ¿Qué ha cambiado para que el mundo tenga hoy esta sensación de revolución constante? ¿Qué ha cambiado para que las personas tengamos hoy esa necesidad de adaptación continua para no quedarnos fuera?

Change is the new normal (el nuevo estándar es el cambio), reza el slogan que algunos le ponen a nuestros días. La respuesta a estas preguntas es, sin ninguna duda, la tecnología.

Capítulo 2

La tecnología cambia tu vida todos los días.

A menudo, para entender lo que está ocurriendo en el presente, es útil echar la mirada atrás y entender lo que ha ocurrido en el pasado. Nos preguntamos por qué nuestra era es la era del cambio constante.

Piensa en lo siguiente:

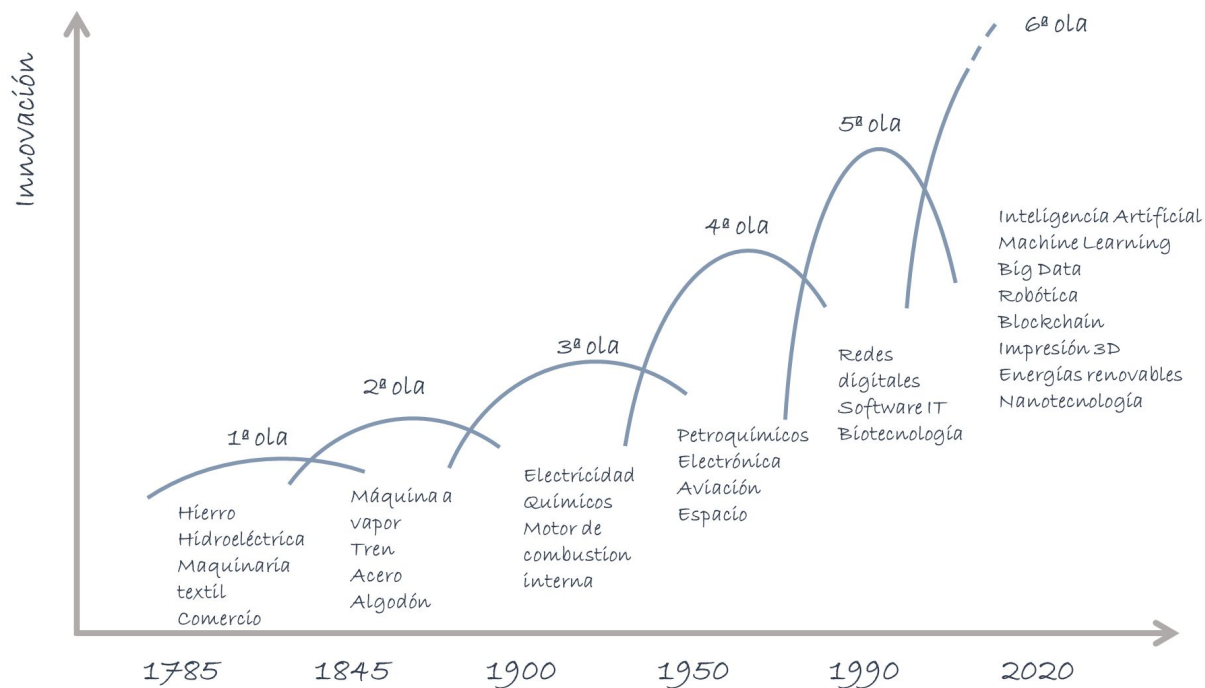
En la década de los 70 nadie tenía un ordenador personal en su casa. Hoy la cantidad de hogares en todo el mundo con un ordenador personal representa aproximadamente el 50% del total.

En los años 80 muy pocos tenían un teléfono móvil (y estos pocos “móviles” en realidad pesaban prácticamente 1 kg y medían 33 cm de largo cada uno). Hoy más de un 66% de la población mundial tiene un teléfono móvil. En España, de hecho, hay más móviles que personas.

Hasta que el 6 de agosto de 1991 se lanzó la *World Wide Web* (www), Internet era algo desconocido para el mundo (incluso tras esa fecha lo fue, ya que nadie entonces se subió a un escenario a contarnos cómo Internet iba a revolucionar nuestras vidas). Hoy 3,5 billones de personas en todo el mundo (eso es un 45% de la población mundial) tienen acceso a Internet, encuentran respuestas e información de forma instantánea, se comunican con personas sea cual sea su ubicación, compran sin salir de casa.

Apple lanzó su primer modelo de iPhone en 2007. Hasta entonces llevar una pantalla táctil en un teléfono que hiciera cosas inteligentes era cosa de películas futuristas. Hoy la penetración del *smartphone* a nivel mundial es del 33%.

En el siguiente gráfico, llamado *Waves of Innovation* y perteneciente al estudio *The Natural Edge Project* de Bain Consulting, vemos las 6 grandes olas de innovación que, en los últimos 250 años, han cambiado el mundo y cuáles han sido esas innovaciones.



Llamamos *innovación* a todo cambio que introduce novedades y que modifica elementos o procesos existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos. En este contexto, nos referimos a las grandes innovaciones que tuvieron un alto impacto en la vida de las personas, ya que cambiaron la forma en la que éstas vivieron.

El estudio nos cuenta cómo cada una de estas llamadas Olas de Innovación destruyó puestos de trabajo, transformándolos o creando otros nuevos, y cómo en todos y cada uno de esos períodos de disrupción tecnológica, este proceso creó un sentimiento de pánico en las sociedades debido a los cambios radicales a los que las personas se vieron expuestas.

¿Te suena? estamos hablando de la introducción del comercio, la máquina a vapor, la electricidad, la electrónica o internet, pero parece que este patrón no ha cambiado. Pánico ante el cambio. Así es hoy.

Como decíamos antes, ¿qué ha cambiado? ¿Por qué ahora es diferente?

Internet ha cambiado las reglas del juego. La revolución digital, además de una disrupción en sí misma, es una plataforma para que otras revoluciones ocurran. Antes de Internet, solo algunas personas con acceso a los recursos necesarios podían crear la siguiente revolución. La maquinaria textil, la máquina de vapor, la electricidad. Y esto ocurría cada 60, 50, 40 años. Tras la llegada de Internet, las reglas del juego cambian porque Internet permite acceso instantáneo a cualquier persona conectada en el mundo o cualquier información que esté en la red. Desde que los fenicios introdujeron el comercio, la única innovación que había ocurrido en la distribución de bienes (lo que hoy llamamos productos y servicios) tenía que ver con el transporte, es decir, con reducir el tiempo de entrega física de esos bienes. De barcos a transporte por carretera mediante caballos y carruajes, a trenes, a vehículos a motor. Pero Internet lleva la distribución a otra dimensión: la instantaneidad. Tiempo 0. Los productos y servicios no se distribuyen físicamente sino digitalmente, por lo que no dependen del transporte para ser entregados. De hecho, les cambiamos el nombre: productos y servicios digitales.

Y no solo cambia la distribución, sino también la producción. Cualquiera con un ordenador conectado a Internet y nociones de programación puede producir, crear productos digitales. Es más, puede producir servicios digitales para que otras personas conectadas a Internet, pero sin nociones de programación puedan participar de esa nueva economía productiva digital (es el caso de cualquier *Marketplace* o plataforma como Amazon, Wallapop, Fiverr o Airbnb, donde cualquiera que tenga un bien, producto o servicio puede ofrecerlo a través de estas plataformas para encontrar comprador, cliente o inquilino).

Hay algo muy interesante en la gráfica de las olas de innovación de *The Natural Edge Project*. Y es que el tiempo que dura una era, se acorta progresivamente. Por ejemplo, la era del hierro dura aproximadamente 60 años hasta que llega el acero. La era de la máquina de vapor dura unos 55 años hasta que ésta es sustituida por el motor de combustión, el cual a su vez dura unos 50 años hasta que llega la siguiente revolución. Las olas de

innovación se acortan. De 60 años a 50 a 40 a 30. Esto significa que antes, una persona podía vivir toda su vida laboral dentro de una misma era, trabajando con una misma tecnología (sea cual sea dependiendo del sector). Como mucho, tenía que vivir una revolución tecnológica y la adaptación que esto conlleva. Y, aunque sabemos que muchos no conseguían esa adaptación, estamos hablando de eso: una única adaptación.

Sin embargo, hoy las revoluciones tecnológicas llegan cada mucho menos tiempo. Piensa que:

Hasta 2007 no existían los *smartphones* .

Hasta 2008 no existían los *app stores* .

Hasta 2009 no existía Whatsapp.

Hasta 2010 no existía Instagram.

Todas ellas, tecnologías masivamente adoptadas hoy. En la era digital (la era de Internet), cada año se lanzan servicios y nuevas tecnologías que, gracias a la distribución instantánea, pueden masificarse rápidamente y crecer de forma exponencial en pocos años, cambiando completamente los hábitos de las personas y, por tanto, el horizonte competitivo para cualquier empresa en prácticamente cualquier sector.

En la era que vivimos, las probabilidades de que otra gran revolución tecnológica aterrice y cambie por completo de las reglas del juego son enormes. Realidad Aumentada, Realidad Virtual, Blockchain, Impresión 3D, Nanotecnología, Inteligencia Artificial. Todas son tecnologías recientes y con un alto potencial de disrupción.

De entre todas estas revoluciones tecnológicas me interesa especialmente la Inteligencia Artificial, definida como “la inteligencia de las máquinas, el comportamiento de sistemas computacionales programados para percibir el entorno y ejecutar acciones para maximizar sus

probabilidades de éxito en algún objetivo o tarea, y que imitan las funciones cognitivas humanas como, por ejemplo, aprender.”

Efectivamente, estamos hablando de máquinas que aprenden. O, como se denominan técnicamente, sistemas de *Machine Learning*. En los últimos años ya hemos estado en contacto con estos sistemas: la forma en la que Google adapta y mejora los resultados de sus búsquedas en función de los parámetros de comportamiento del usuario (tales como otras búsquedas, *clicks* en enlaces que le interesan, y otros muchos parámetros como su localización y patrón de movimiento) o cómo Facebook, LinkedIn o Twitter priorizan la información que le presentan al usuario, ya sea ésta procedente de su red orgánica o de una red de anunciantes, en función de su comportamiento dentro de esas redes (intereses, contactos, biografía...). Pero también, progresivamente, la forma en la que nuestro banco o nuestra compañía telefónica nos recomienda o promociona productos, servicios o tarifas, o adapta la atención que nos ofrece como clientes.

Hasta ahora, habíamos utilizado las máquinas para resolver problemas algorítmicos, es decir, aquellos problemas cuya solución es conocida y se puede conseguir aplicando una serie de pasos o tareas (a esa secuencia de tareas es a lo que se denomina algoritmo; por ejemplo, el mecanismo de una lavadora es un algoritmo ya que, mediante una secuencia de pasos, da solución a un problema conocido -limpiar la ropa sucia-). La Inteligencia Artificial aborda ahora también la resolución de problemas heurísticos, es decir, aquellos problemas de los que no se conoce la solución y, por tanto, podría no existir, existir una única solución o existir múltiples soluciones. La Inteligencia Artificial establece árboles de posibilidades explorando, adquiriendo nuevos conocimientos y añadiéndolos al conjunto de conocimientos existentes para delimitar el problema sobre el que volver a explorar y aprender, maximizando así sus probabilidades de éxito en la formulación de posibles soluciones. Dicho de otra forma, la Inteligencia Artificial tiene la capacidad de reprogramarse continuamente gracias a lo que aprende.

Si atendemos a la definición de “ser humano”, encontramos que el ser humano es una especie “que posee capacidades mentales que le permiten inventar, aprender y utilizar estructuras lingüísticas complejas, lógicas, matemáticas, escritura, música, ciencia y tecnología; los humanos son animales sociales, capaces de concebir, transmitir y aprender conceptos totalmente abstractos.”

Ambas definiciones (Inteligencia Artificial y Ser Humano) tienen el aprendizaje como elemento central común. Éste es el gran avance y a la vez el gran dilema que plantea la Inteligencia Artificial: es una tecnología para imitar los comportamientos más esencialmente humanos, en particular el aprendizaje. A dónde nos llevará esto es uno de los más interesantes temas de debate en la actualidad.

La tecnología cambia nuestra vida todos los días. Lleva siglos haciéndolo. Pero, mientras hasta ahora las grandes revoluciones tecnológicas ocurrían cada 50, 40 o 30 años, hoy Internet permite que una nueva revolución pueda ocurrir prácticamente en cualquier momento. Y, mientras hasta ahora la tecnología automatizaba procesos y tareas mecánicas que ejecutaban las personas en entornos concretos de especialización, hoy la Inteligencia Artificial nace para replicar aquello que nos define más profunda y esencialmente como seres humanos.

Es por esto por lo que, en la era de la constante revolución tecnológica y, en particular, de la Inteligencia Artificial, que las personas tengamos el cerebro *programado* para reaprender continuamente no es una opción, sino una obligación por supervivencia. Ésta es la gran diferencia de nuestro presente. Y es uno de los mayores retos que tenemos como especie.

Capítulo 3

Nos han educado

para el mundo de ayer.

Se dice de los nacidos en los años 90 y posteriores (la llamada Generación Z) que solo entienden la vida en digital, un entorno en el que todo es inmediato y todo cambia en un segundo, con un *tweet* . Algo lógico si pensamos en que han nacido en un contexto de innovación y cambio constante, que además se ha mezclado con una de las mayores crisis económicas y sociales a nivel mundial desde 1929.

Se dice de la Generación Z que tienen la capacidad, el hábito y, más importante, el deseo de construir de cero una y otra vez; que son inconformistas por naturaleza, porque han crecido en un entorno que es Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, y su mente lo ha necesitado para sobrevivir. Dicho de otra forma: *están programados* para reaprender. Constantemente.

A los nacidos en los años 60, 70, incluso 80 (es decir, la gran mayoría del *workforce* actual) nos han educado en la búsqueda de la estabilidad, de la seguridad, de las cosas que duran *para toda la vida* . Carrera. Trabajo. Matrimonio. Casa. Es como si antes hubiera un guion de la vida escrito para todos y nos hubieran enseñado que el secreto de la felicidad era ir resolviendo sus capítulos uno a uno. *Tener la vida resuelta* .

No es de extrañar, ya que el modelo educativo que hemos tenido en las escuelas de finales del siglo XX, más se asemeja a una instrucción militar o a la preparación de trabajadores para una fábrica, que a la búsqueda y potenciación de los talentos y pasiones personales de cada individuo. El modelo de instrucción del ejército prusiano buscaba soldados dóciles, replicables y sustituibles, capaces de ejecutar órdenes sin pensar, a una velocidad teóricamente insuperable por otros ejércitos (aspecto que aprovechó Napoleón en batalla, provocando situaciones de presión o caos

en las que el ejército prusiano no tenía capacidad de iniciativa independiente). En este sistema, los soldados van adquiriendo capacidades específicas y progresando por bloques de instrucción generales predefinidos hasta completar la misma. Aquéllos que han completado la instrucción, progresan. Los que no lo consiguen, son excluidos. Cuando un soldado ya no es apto para la batalla por edad, incapacidad o fallecimiento, es fácilmente sustituido por otro soldado.

Lo curioso es que el modelo de instrucción del ejército prusiano se exportó rápidamente a otros países y acabó constituyendo la base de lo que, posteriormente y hasta prácticamente nuestros días, se conocería como sistema educativo.

El sistema laboral industrial no dista mucho de esto. Trabajadores a los que se les ha educado en una determinada especialización y a los que se les imponen normas generales para maximizar la productividad: horario, puesto, guías generales de comportamiento... Trabajadores replicables y sustituibles. No busquemos indicios de potenciación de la motivación y el talento individual en este modelo.

Quizá el hecho de que las grandes olas tecnológicas abarcaran entonces, como hemos visto, al menos los años de una generación, era suficiente como para pensar que educándose en un contexto fijo y especializándose en determinada materia, una persona podía vivir de su formación específica toda la vida. Y quizá valió durante un tiempo.

Pero esto ya, sencillamente, no es así. El contexto es radicalmente diferente y nos hemos quedado en tierra de nadie, educados para un mundo que se extinguió y sin las habilidades necesarias para afrontar el que tenemos por delante. ¿Cómo podemos vivir con la seguridad y la estabilidad como modelos de felicidad si la única constante del contexto actual es el cambio?

Necesitamos un cambio de paradigma. Un nuevo modelo en el que la inteligencia humana esté estructurada para el entender el cambio y orientada a dirigirlo de forma continua.

No pensemos que la responsabilidad de transformación recae exclusivamente en la educación. Esto para mí es evidente y, aunque pienso que queda mucho por hacer, he comprobado con gusto cómo están cambiando los modelos educativos y el *mindset* en centros infantiles: potenciación de las inteligencias múltiples, trabajo por proyectos colaborativos, aceptación de la diversidad, fomento del pensamiento independiente crítico y creativo, etc. Lo cual es un primer paso muy importante. Pero recordemos que esta generación que está hoy en la escuela ya viene, de alguna forma, *reprogramada* .

La generación que necesita *reprogramarse* está actualmente trabajando, tiene sus responsabilidades y sus puestos, sus ataduras y sus aspiraciones que, en muchos casos, tendrán que ver con la búsqueda de una estabilidad que ya no existe.

Las empresas tienen una grandísima responsabilidad en esa transformación, en ese cambio de paradigma. Las empresas están viendo el contexto cambiar brutalmente y viviendo sus consecuencias. La solución no pasa únicamente por incorporar nuevo talento, con una mente más adaptada al cambio y menos ataduras. Sino por crear una cultura de empresa en la que el cambio se fomente y se convierta en algo reconocido y natural.

Me interesa este punto. La responsabilidad de las empresas -más en concreto, de sus líderes- en la transformación de las personas para que sean capaces de reaprender, liderar, vivir y ser felices en un entorno de cambio constante. Así que voy a indagar un poco más sobre ello.

Capítulo 4

El líder del siglo XX.

En este contexto de cambio e incertidumbre constantes, podría parecer que vivimos en el más absoluto caos de la ciudad de Gotham. Aparentemente no es así. El sol sale todas las mañanas, los edificios de las ciudades siguen en pie y el agua sale limpia del grifo.

Sin embargo, hay algo que no encaja. Algo que no podemos ver. Una sensación dentro de nosotros, de muchos de nosotros, que nos dice que algo no funciona.

Vivimos en la era de la falta de tiempo. Esta exigencia de querer tener todo aquí y ahora ha transformado las relaciones humanas. Es posible que la tecnología esté en el foco de esa transformación, ya que internet y el mundo digital han traído esa posibilidad, que ahora es necesidad, de inmediatez a las personas. Sin embargo, creo que somos las personas las que no hemos sabido tomarlo por el lado positivo. No es aceptable que Google tarde 10 segundos en darte una respuesta a una búsqueda. Si es aceptable o no que una persona tarde 10 segundos, 10 minutos, 10 horas, 10 días o 10 semanas en darte una respuesta, dependerá del contexto. Porque las personas no somos máquinas. Y debemos exigir inmediatez a las máquinas, no a las personas. Las personas necesitamos tiempo para pararnos, ver, entender y actuar. Empatizar con el contexto del otro. Darles un sentido a las cosas dentro de nuestra vida. Esa presión por entregar inmediatez como si fuéramos máquinas nos está haciendo pensar que somos máquinas. Necesitamos tiempo para sentir, somos seres emocionales y las emociones están hechas para expresarse. Si las enterramos, lo único que sale es la ansiedad. La depresión por estrés es la enfermedad del siglo XXI.

Vivimos en la era de la falta de foco. No solo tenemos que entregar rápido, sino que tenemos que entregar muchas cosas. Y todas demandan inmediatez. A lo que nos ocupa y preocupa en el trabajo se suma lo que nos ocupa y preocupa en la vida personal, haciendo de nuestro día a día una auténtica fábrica de producción y entrega (y, por supuesto, consumo). El problema es que nuestro cerebro no sabe hacer *multitasking* como el

microprocesador de un iPhone. Si un padre está llevando tarde a sus hijos al colegio por la mañana, a la vez que responde un email de anoche a su jefe, mientras piensa en que por la tarde tiene una reunión con un cliente, lo más probable es que no haga bien ninguna de esas tareas. Piensa cuál fue la última vez que tuviste una conversación de más de una hora con una persona en la que ninguno de los dos fuera interrumpido por su teléfono móvil, lo chequeara o, simplemente, lo tuviera a la vista “por si acaso”. Si vivimos constantemente (pre)ocupados de lo que puede ocurrir, nunca estamos ocupados de lo que está ocurriendo, el aquí y ahora, que es el único tiempo que existe en realidad. En tal situación, ¿cómo podemos ser felices? El problema de la falta de atención va, incluso, si se me permite esta licencia, más allá de la propia felicidad. La atención es la base de la consciencia, que a su vez es la base del aprendizaje y el conocimiento. De los miles de estímulos por segundo que recibe nuestro cerebro, la atención es la capacidad que nos permite seleccionar aquéllos sobre los que la inteligencia habrá de actuar, adquiriendo consciencia (dándose cuenta) de que ese estímulo existe y teniendo la posibilidad de *cogerlo* : aprenderlo, conocerlo. Si no prestamos atención plena a lo que estamos haciendo aquí y ahora, no somos plenamente conscientes de ello y nuestro sistema cognitivo, nuestro aprendizaje y nuestro conocimiento, están mermados. Incluso para ese “profesional”, “líder” (entre grandes comillas) que haya renunciado a su felicidad personal, esta falta de foco y de atención es absolutamente incongruente: ¿quién confiaría, en pleno siglo XXI, en un líder que es incapaz de aprender? Necesitamos líderes conscientes. Necesitamos recuperar la base del aprendizaje y del conocimiento, la consciencia. Y para eso necesitamos reeducar nuestra mente a prestar atención plena. En su libro *Mindfulness: un camino de desarrollo personal* , Santiago Segovia, Doctor en Psicología y creador del programa *Mindfulness Based Mental Balance* (MBMB), llama a este estado de liderazgo consciente “consciencia *mindful* ”, frente al estado de “consciencia ordinaria” que, dominado por automatismos distorsionados, es incapaz de poner foco con atención plena para ser consciente de la realidad y aprender de ella.

Vivimos en la era de la falta de propósito. Llegué a esta conclusión hace tiempo, observando e intentando entender el contexto del mundo en el que vivimos día a día. Si no tenemos tiempo para hacer muchas cosas, y las cosas que hacemos día a día las hacemos sin foco, es muy difícil, por no decir imposible, que tengamos un propósito a largo plazo, un PARA QUÉ en nuestra vida.

Uso PARA QUÉ en lugar de POR QUÉ (que sería la traducción natural del *WHY* del Círculo de Oro de Simon Sinek) por recomendación de Curro Duarte, coach ejecutivo, que dice que, en castellano, la pregunta POR QUÉ genera rebote, mirada al pasado y excusa:

- “¿Por qué te levantas todas las mañanas?”
- “Porque tengo que ir a trabajar para ganarme la vida”.

Sin embargo, la pregunta PARA QUÉ genera reflexión y proyección a futuro:

- “¿Para qué te levantas todas las mañanas?”
- “Para hacer del mundo un lugar más humano. Y tú, ¿para qué te levantas todas las mañanas?”

Mientras que “ir a trabajar” o “ganarse la vida” son QUÉs, “hacer del mundo un lugar más humano” es un PARA QUÉ, un propósito, una motivación que nos mueve desde el interior con más fuerza que cualquier motivación externa y nos permite liderarnos a nosotros mismos e inspirar a los demás, ayudando a definir los QUÉs significativos que materializarán nuestro PARA QUÉ.

¿Es posible liderar a un equipo o grupo de personas sin un propósito? Antoine de Saint-Exupéry dijo: “Si quieres construir un barco no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho”.

Y, ¿es posible liderarse a uno mismo sin un propósito? Creo que esto es una muy buena pregunta para hacerse, sin entrar aún en si uno tiene o no tiene un propósito ni en cuál es, de tenerlo. Eso ya lo exploraremos más adelante en el viaje. Creo que cabe preguntarse si es posible liderarse a uno mismo sin un propósito. La respuesta para mí es un rotundo NO, y mi argumento es muy sencillo. El mejor sinónimo de la palabra liderar es dirigir. Es decir, dar dirección. ¿En qué dirección apuntas si no tienes una estrella polar que te guíe?

Lo realmente devastador es que llevo años observando y veo muchos equipos perdidos, que no saben si buscan madera para un barco o una hoguera, que no saben si cortan tablas para un barco o un arma, que trabajan en los QUÉs de un proyecto, pero no saben PARA QUÉ se ha ideado ese proyecto. Y veo muchos “líderes” sin un PARA QUÉ, sin un propósito, sin una estrella polar con la que inspirarse e inspirar a otros.

Personas que vagan día a día, semana a semana, año a año, por su vida, como si en algún momento, un ángel fuera a bajar del cielo para sacarles de esa rutina que es su vida y elevarles al lugar donde, por justicia divina, creen que les correspondería estar. Gente que habla de lo que le apasiona en la vida en clave de futuro constante, como si fuera a llegar un cambio repentino, como quien pilla solomillo en una nueva mano de mus, que les permitiera ganar la partida de un órdago. Individuos que viven su vida con el único mantra de *tenerla resuelta* (magnífica incongruencia) como si, después de esta vida, tuvieran otra en la que realizarse, disfrutar y ser felices.

A mi entender, la falta de propósito es causa y consecuencia a la vez de muchos años matando los comportamientos que nos hacen esencialmente humanos. Emoción. Sensibilidad. Vulnerabilidad. Curiosidad. Creatividad. Intuición. Y muchos otros como la humildad, la empatía, la generosidad o la actitud de ayuda, que ponen a los demás como catalizadores de la felicidad propia. Sin embargo, a nosotros nos han liderado, educado y tutelado en otros valores:

Un foco disimuladamente descarado en las tareas, procesos y resultados en detrimento de las personas.

Una actitud de competencia constante respecto a colegas, colaboradores y equipo, fomentando el individualismo en lugar de la colaboración real que puede llevar a un equipo mucho más lejos que lo que pueden conseguir sus miembros por separado.

Una presión artificial por mostrar un perfil de éxito continuo.

Un consenso implícito de penalizar al que se muestra sensible, vulnerable, abierto y predispuesto al fallo.

Una aceptación por defecto y sin demasiado pensamiento crítico de que lo correcto es lo que es aprobado por la mayoría.

Una ley no escrita ni hablada de que quien prioriza el cuidado de su familia se autoimpone un techo de crecimiento profesional.

Un falso propósito de facto al “liderar”, que es el propio hecho de mantener el poder y seguir “liderando”.

Como veíamos antes, creo que el contexto histórico ha favorecido mucho esta corriente. Pero también creo que aquellos líderes que decidieron ser valientes, remar a contracorriente y luchar por unos valores más humanos en este contexto tan industrial que fue la mitad del siglo XX, destacaron entonces y siguen destacando hoy por su estilo de liderazgo. María Montessori por su defensa de un modelo educativo basado en el talento individual, la creatividad y el uso del juego para fomentar la libertad de pensamiento del niño, un modelo radicalmente en controversia con el sistema educativo establecido entonces. Martin Luther King por su lucha por la igualdad en la diversidad. Steve Jobs y su empeño por romper el *statu quo*. John Lennon y su activismo por la paz. Margaret Thatcher por su lucha implícita contra la dictadura del liderazgo masculino. Mahatma

Gandhi por su fidelidad a los dictados de la conciencia y su comunicación no violenta.

Entonces había que ser rebelde para liderar desde los valores humanos. Hoy el contexto ha cambiado tan radicalmente que creo que ese estilo de liderazgo que ha dado la espalda durante décadas a aspectos tan humanos como la consciencia, la emoción o la creatividad, sencillamente, ha caducado. Y con él, esas personas que aún lo mantienen.

Esas personas dan nombre a este capítulo. Te invito a que a partir de ahora observes y les reconozcas. El líder del siglo XX está por todos lados, cual *zombi* en tiempos de apocalipsis. En la calle. En el metro. En los Comités de Dirección. En las escuelas. En los Gobiernos. En los medios de comunicación.

Lamentablemente, muchas de esas personas han sido nuestros líderes en las últimas décadas y lo siguen siendo hoy. Su estilo de “liderazgo” es el responsable de que en la cabeza de muchos de nosotros exista una desconfianza en el propio término *liderazgo* y en el sistema que, durante décadas, ha amamantado ese estilo de “liderazgo”, que en este contexto es más aliado del control que de la inspiración.

Pero el líder del siglo XX ha conseguido algo mucho más importante que generar esa desconfianza; ha reavivado la inquietud de los inquietos, les ha cargado de razones de peso para saber que algo estructural tiene que cambiar, y les ha dado el impulso y la energía para que cada uno encuentre su propio liderazgo, más auténtico, más consciente, más creativo, más generoso, que pueda contribuir a transformar esta realidad, por un propósito colectivo más grande, más humano.

Capítulo 5

Nos han educado para elegir.

¿Por qué esa profunda falta de propósito aún hoy, en el liderazgo del siglo XXI? Reflexionando sobre esto conocí a Caroline Ladousse, emprendedora y coach, creadora del método *Jobfulness* , que ayuda a las personas a descubrir sus talentos y vivir de ellos.

Me preguntó por mi historia y le conté que hacía unos años salí de una gran empresa en la que trabajé durante años, para trabajar en una empresa mucho más pequeña, de la que salí al año para empezar a trabajar por mi cuenta en aquello en lo que me apasionaba y que actualmente, además de esto, entro como intraemprendedor en empresas y proyectos en los que creo. Entonces, Caroline me dijo: “¡eres un *slasher* !”.

Investigué un poco y me di cuenta de que los franceses son muy buenos poniendo nombre a tendencias de mercado (además de algo arriesgados, por la traducción inmediata del término *slasher* del inglés), entre otras cosas porque esto hace que esa tendencia tenga una identidad de marca que puede ayudar a impulsar a la propia difusión de la tendencia. El llamado efecto Pigmalión.

El caso es que *slashers* , me decía Caroline, son aquellas personas que trabajan por cuenta propia a la vez que lo hacen por cuenta ajena, que tienen varios proyectos a la vez, que tienen su propio proyecto y colaboran en el de otros. Al principio pensé: “pluriempleados, de toda la vida”. Pero luego me di cuenta de la potencia de este concepto y tendencia en el contexto actual.

Los *slashers* son personas que no quieren elegir (de ahí el término *slasher* , que viene de *slash*, en inglés la denominación del símbolo ‘/’,

separador de las varias dedicaciones o epígrafes con las que un *slasher* se describiría). La pregunta que se hace un *slasher* cuando le ofrecen un puesto no es “¿qué sueldo o rango voy a tener en esta empresa?”, sino “¿cómo encaja este proyecto y esta empresa con mi propósito y valores, con mi proyecto troncal?”, y “¿de qué tiempo voy a poder disponer para trabajar en otras iniciativas que forman parte de mi proyecto?”. El pensamiento de un *slasher* no es “tengo mi propia empresa, no quiero saber nada de trabajar por cuenta ajena”, sino “en este otro proyecto, podría hacer lo mismo que hago por mi cuenta y además aprender y validar en otro país o sector o con otra escala de clientes”.

Los *slashers* maximizan las posibilidades. En un mundo en el que todo cambia de forma abrupta y constante, tener frentes abiertos significa posibilidades. Y las posibilidades son oportunidades de conexión, para quien las sabe aprovechar.

Sin embargo, a nosotros nos han educado para elegir. Desde que somos niños estamos eligiendo. Ciencias o Letras. Puras o mixtas. Elige carrera. Elige especialidad. Elige. Elige en el sentido más peyorativo que implica una decisión que cierra el resto de puertas para siempre. Más grave aun cuando hemos de tomar esas decisiones con muy poca información, muy poco cualificada, sobre un conjunto de alternativas limitado y prediseñado para la educación en masa y que por tanto obvia al individuo, sus pasiones y sus talentos.

Te invito a pensar en las razones reales por las que elegiste rama, o carrera, o especialidad. Te cuento las mías para ilustrar a dónde quiero llegar:

Con 13 años, me gustaban y se me daban bien las Matemáticas, así que elegí Ciencias (para seguir viendo *Mates*).

Con 15 años, me aterraba estudiar Biología de la forma que me la enseñaba mi profesor de entonces, por tanto, elegí Ciencias Puras huyendo de las Ciencias Mixtas que incluían Biología (para acabar con aquel suplicio).

Con 17 años me daba la nota para hacer Ingeniería de Telecomunicaciones y mi madre me decía que estaba de moda y tenía muchas salidas profesionales, así que elegí *Teleco* como carrera.

Con 20 años, me gustaba programar y me parecía que el mundo de los ordenadores y de internet tenía más para mí que el de entender la electrónica de los circuitos o las redes de antenas. Elegí, por tanto, Telemática como especialidad.

Sin embargo, a nadie le importó (tampoco a mí entonces) todo lo que me interesaba en cada uno de esos momentos y todo a lo que iba renunciando con cada una de esas decisiones:

Con 13 años me atraía la literatura, la poesía y se me daba razonablemente bien escribir.

Con 15 años descubrí que me gustaba el arte y que pintar a tu estilo, con las proporciones y colores que a ti te parecían bien y sin que necesariamente todo eso tuviera un sentido real (perdón por tomarme esta pequeña licencia en la descripción exacerbada), tuvo un hueco en la historia del arte llamado Cubismo.

Con 17 años adoraba el deporte, me gustaba observarlo de profesionales o *amateurs* , se me daba bien practicarlo y me gustaba entrenar a otros.

Con 20 años amaba la música, había estudiado con pasión historia de la música y había escuchado música de todo tipo, además de empezar a hacer mis pinitos con la guitarra acústica y la batería (y, por supuesto, ¡con la flauta *Hohner* ! Siempre me preguntaré quién delegó en este instrumento diabólico y asonante la responsabilidad de generar el gusto por la música en miles de niños).

Y muchísimo menos importó aquello en lo que era bueno pero que no tenía cabida en los *camino preestablecidos* :

Solía asimilar las emociones y sentimientos de otros en primera persona, lo que me permitió empatizar fácilmente con otros niños y niñas.

Se me daba bien imitar acentos y tonos de voz, incluso en otros idiomas, con cierta gracia.

Tenía cierto sentido de la intuición con respecto a las cosas que podían suceder alrededor de los grupos de personas con los que convivía día a día.

Ante los trabajos o retos medianamente abiertos que nos pedía el profesor, solía ser el alumno al que se le ocurría un enfoque creativo, diferente al del resto de la clase.

Empatía, emoción, intuición, gracia, sentido del humor, creatividad. A esto aún hoy se le llaman *soft skills* , una suerte de complemento aptitudinal a un currículum de formación, títulos y experiencia (las *hard skills*) que sigue siendo la parte fundamental de un perfil profesional para la mayoría de las empresas, la razón por la que se toman las decisiones de contratar o promocionar a las personas .

Sin embargo, si miramos atrás, la historia nos dice que la tecnología ha ido sustituyendo a las personas progresivamente en todas las profesiones especializadas a las que nos hemos dedicado, y que ha sido la inteligencia creativa de las personas la que ha dirigido esa evolución hacia nuevas actividades en las que las *soft skills* son cada vez más críticas.

¿Por qué nadie me dijo entonces: “sigue por este camino formativo, no debes perder esa capacidad de empatizar con las emociones ajenas”? ¿o: “en esta rama de estudios, trabajarás y harás crecer esa creatividad tan genuina”? El sistema simplemente no estaba preparado. El sistema, que necesitaba ingenieros y abogados, sabía de ciencias y letras. Y había que elegir entre ciencias y letras. A lo más que llegaba era a recomendarte

Arquitectura si tenías buena visión espacial. Pero ¿creatividad?, ¿empatía?, ¿sentido del humor? Olvídate.

Estoy hablando de hace dos o tres décadas y puede parecer que el panorama ha cambiado mucho desde entonces. Pero lamentablemente no es así. El sistema educativo actual se sigue pareciendo mucho al de entonces. Todo está orientado a que elijas de entre las opciones que hay. Y, por mucho esfuerzo que hagan las escuelas más creativas en fomentar los talentos individuales en los primeros años de educación de los niños, la educación secundaria y el acceso a la universidad acechan con su compuerta de elección y selección. Algunos de esos niños recuperarán esas *soft skills* de adultos. Muchos otros no. El problema dentro de dos o tres décadas es que quizá no se puedan permitir perder tantos años de pensamiento creativo, empático, emocional, ya que la Inteligencia Artificial será una muy dura competidora en el acceso y desempeño de cualquier trabajo .

De adulto, me he dado cuenta de que yo no quería elegir entre Pitágoras y Góngora, porque me apasiona escribir sobre evolución tecnológica. O entre mi talento por las ciencias y por las emociones humanas, porque adoro investigar sobre cómo la evolución científica puede ayudarnos a las personas a conocernos mejor y ser más humanos. Y gracias a que en mi memoria he almacenado esas pasiones de niño, he podido conectarlas y darles salida de adulto. En cierta forma, no elegí del todo. Y gracias a eso, he diseñado mi propio camino, uno que tiene que ver con aquello en lo que yo creo y con lo que a mí me apasiona. Un camino que no existía entre las elecciones que me hicieron tomar, que a todos nos hacen tomar. Pero por el que creo firmemente que tenemos que luchar. Porque la tecnología evoluciona rápido y automatiza habilidades específicas, por lo que necesitamos personas con habilidades humanas, capaces de interrelacionar disciplinas. Y porque, sin pasiones y sin talentos individuales, creo que tener un propósito claro es tarea tan imposible como necesaria para el líder del siglo XXI.

Capítulo 6

Desaprender.

Oímos hablar de que en esta era del cambio y revolución constante, la única razón por la que nos mantendremos competitivos es nuestra capacidad y velocidad de aprendizaje. Oímos que, para entrenar nuestro aprendizaje, debemos *aprender a aprender*. Suena precioso, pero ¿por dónde empezamos?

Me planteé esta pregunta hace tiempo y, tras mucha observación de equipos y personas, llegué a una conclusión: nuestras propias barreras mentales son la razón por la que nuestro mecanismo de aprendizaje está estancado. No hay mayor reto que enseñar al que no quiere aprender.

Así pues, la pregunta me condujo a otra. ¿Por qué dejamos de aprender? Es evidente que sabemos aprender. Llevamos toda la vida haciéndolo, y seguimos haciéndolo. Sin embargo, no lo hacemos con la velocidad, intensidad o profundidad que el contexto actual nos demanda, y tenemos la sensación de no llegar. En algún momento dejamos de aprender en el sentido más esencial de la palabra: aprender para saber más. Y la pregunta entonces es: ¿realmente queremos (tenemos la actitud adecuada para) aprender? ¿O priorizamos otros factores como el retorno que tendrá esa inversión en aprendizaje en nuestras carreras profesionales? Barreras mentales.

Desaprender. Qué palabra tan bonita y tan retadora a la vez. Por un lado, parece algo sencillo (si he aprendido algo, puedo olvidarlo, *desaprenderlo*). Por otro, encierra una dificultad mayúscula para que sea una acción significativa. No estamos hablando de olvidar las pequeñas cosas que no aportan valor a nuestra vida. De esto se encarga nuestro cerebro él solo. Estamos hablando de desmontar modelos, paradigmas,

estructuras mentales que tenemos arraigadas en la cabeza condicionando la forma en la que nuestro cerebro procesa la nueva información, y que, sencillamente, hoy ya no son válidas. Esto ya da más vértigo.

Sin embargo, es más necesario que nunca. Y tomaré ejemplos del mundo de la empresa para visualizar esta necesidad:

En un contexto en el que a los ciudadanos estadounidenses y europeos no les importaría que el 92% de las marcas desapareciese mañana (estudio *Meaningful Brands* de Havas Digital), es evidente que algo están haciendo mal esos negocios.

En un entorno en el que el factor de retención de talento número 1 es el alineamiento con la visión y la compartición de los valores entre empresa y empleado (según declaran los directivos de recursos humanos españoles a Infojobs), pero en el que al mismo tiempo el 38% de los trabajadores a nivel mundial no sienten que sus valores personales estén alineados con los valores de la compañía para la que trabajan (según *State of Employee Engagement*), hay algo que falla en esas culturas.

En un mundo en el que el 94% de la Generación Z considera que las marcas deben actuar contra los problemas sociales y medioambientales (según un estudio de Cone Communication), cabe preguntarse cuántas empresas tienen a su director de Sostenibilidad o Responsabilidad Social Corporativa en el Comité de Dirección, o cuántas de ellas tienen en sus planes estratégicos como compañía los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en los que su negocio pueda causar un mayor impacto.

Todos estos dilemas aparecen cuando las estructuras con las que hemos diseñado un sistema (en este caso, la empresa) continúan funcionando igual pese a que el contexto haya cambiado, a veces, radicalmente. Pero es que vivimos en un contexto en el que el cambio es la única constante. ¿Qué necesitamos para adecuarnos más rápido al contexto? ¿Cómo podemos

preparar nuestra mente para ese aprendizaje constante que el nuevo entorno nos demanda?

Desaprender implica una actitud diferente ante el contexto que nos rodea:

Una actitud más valiente. Olvídate de la estabilidad. Abraza el cambio.

Una actitud más abierta. Olvídate del perfil de éxito continuo y del miedo al fracaso. Bienvenidos errores y aprendizajes.

Una actitud más generosa y más colaborativa. Olvídate de proteger lo que crees que te corresponde. Disfruta de la frugalidad.

Una actitud más atenta y más curiosa. Olvídate del camino que se supone que debes recorrer. Contempla las posibilidades.

Una actitud más humilde y más creativa. Olvídate de que ya sabes. Se buscan eternos aprendices, que aprendan haciendo y que aprendan rápido.

Una actitud más consciente y más significativa. Olvídate de lo que te han enseñado. Conócete a ti mismo y entiende lo que puedes ofrecer al mundo.

Una actitud, en definitiva, más humana.

En el desaprendizaje comienza el viaje. Un viaje que debes hacer tú en primera persona contando solo con tu actitud. No es poco. De hecho, es todo lo que se necesita para mover el mundo, actitud.

El desaprendizaje es solo el comienzo del viaje. Armarse con todas estas actitudes para comenzar a afrontar la realidad empezará pronto a provocar acciones, resultados y situaciones diferentes, nunca vistos antes. Pero ¿acaso aprendemos de lo que ya hemos visto antes?

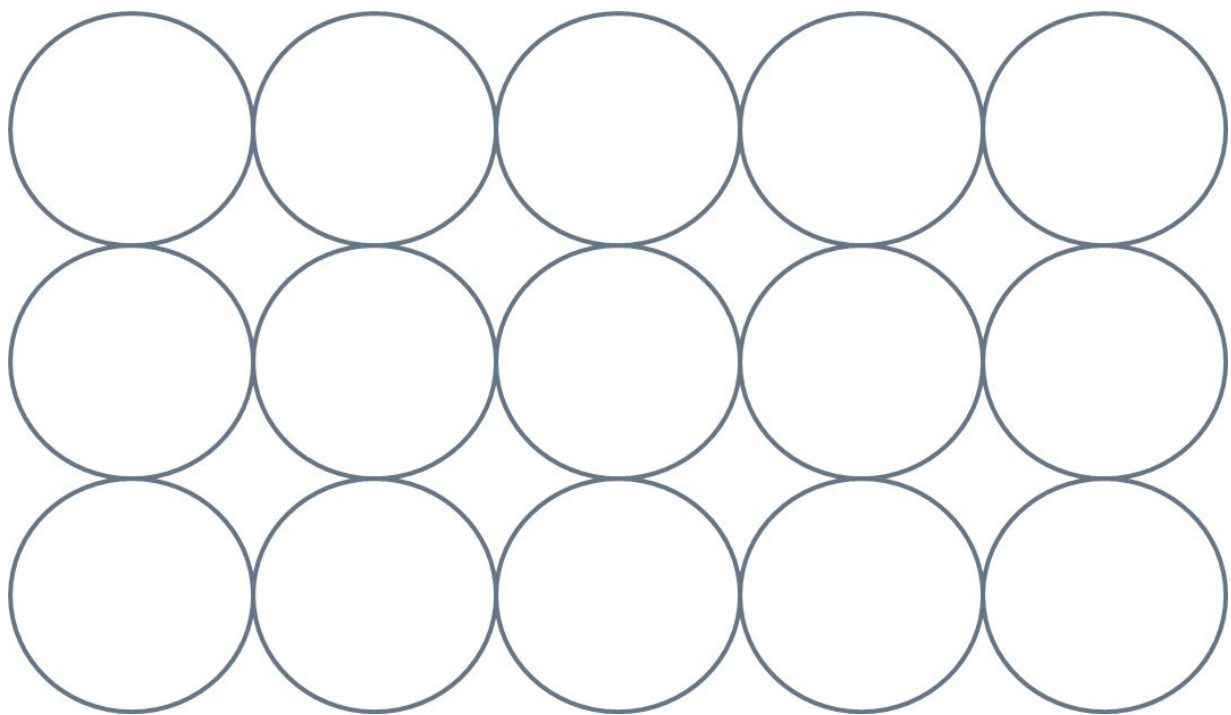
Capítulo 7

Pacto de Actitud.

Al comienzo de los proyectos, talleres, workshops e incluso de alguna reunión que facilito, siempre propongo este pacto de actitud a los equipos con los que colaboro. Es una guía de actuación que cada participante acuerda consigo mismo y con el resto del equipo y que queda pactada desde el inicio del proyecto. Es la mochila que nos acompañará en el viaje, y a la que recurriremos cuando haya momentos de flaqueza, duda o conflicto. Te propongo que la prepares con cariño y la conserves tú también a lo largo de este viaje.

Divergencia

Coge una hoja en blanco y dibuja lo siguiente.



Coge un rotulador y un cronómetro.

Cuando leas la siguiente instrucción, inicia el cronómetro y deténlo solo cuando hayas terminado la tarea. ¿Listo?

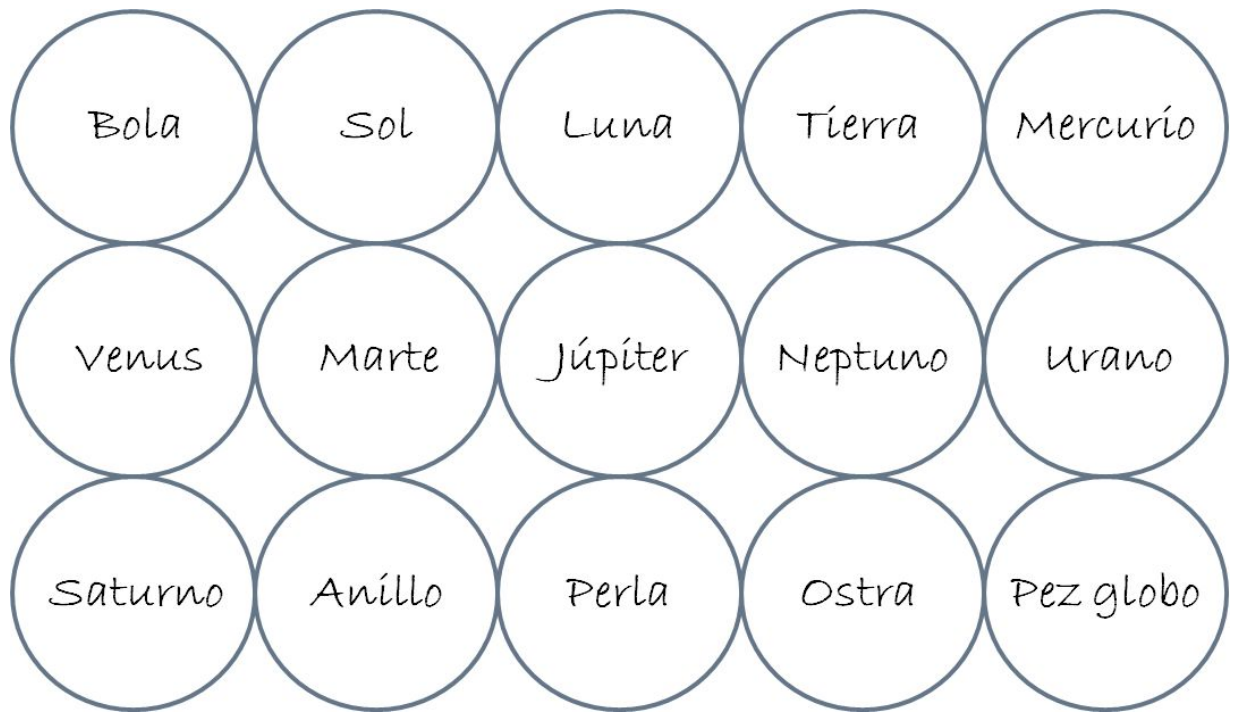
Escribe, lo más rápido que puedas, algo redondo en cada uno de los círculos. ¡Adelante!

Déjate llevar. Es parte del pacto de actitud, ¡simplemente hazlo!

¿Ya has terminado?

¿Te ha costado completar los 15 círculos? ¿Cuánto tiempo te ha llevado hacerlo?

Los más rápidos tardan unos 30 segundos. ¿Imposible? Mira lo que escribieron.



Puede que hayas escrito Tierra. ¿Por qué no has escrito todos los planetas? Habrías avanzado 9 círculos muy rápido. No solo eso, sino que puede que, al escribir Saturno, se te hubiera ocurrido anillo, que también es redondo. Y al escribir anillo, pensar en perla. Y de perla, ostra. Y de ostra, pez globo. Todos ellos redondos.

En la descripción de la tarea solo se indicaba escribir algo redondo en cada uno de los círculos, y lo más rápido posible. No se decía nada sobre si escribir 9 elementos de la misma categoría (planetas) era correcto o no. Tampoco se decía nada sobre subcategorías, de forma que con una de las primeras ideas que probablemente tuviste, bola, podrías haber hecho lo mismo: bola de tenis, bola de básquet, bola de fútbol, bola de pádel, bola de voleibol, bola de balonmano, etc.

Éste es un ejemplo de cómo a veces nuestras estructuras mentales nos fuerzan a ejecutar acciones condicionadas por determinados patrones, haciéndonos incluso olvidar algo tan claro como era el enunciado del problema (que podemos comparar con el brief de un cliente).

Lo interesante de esta dinámica no es el hecho de ir más rápido al escribir ideas repetitivas o de una misma categoría, sino la capacidad que tienen estas ideas de generar nuevas ideas, en uno mismo o en los demás. Puede que, en el contexto de un determinado proyecto, las ideas “anillo”, “perla” u “ostra” no tengan mucho sentido. Pero puede que “pez globo” sea la idea que nos ayude a enfocar el proyecto. Por tanto, el camino para llegar a generar esta idea mereció la pena.

Llamo a esta dinámica Divergencia porque así funciona el pensamiento divergente. Generación de ideas sin más restricciones que las enunciadas en el marco del problema, sin preocuparnos si son buenas o malas, astutas o estúpidas, nuevas o repetitivas, solo buscando generar el mayor volumen de ideas posible en el menor espacio de tiempo y disparar el pensamiento divergente en uno mismo y en el resto del equipo. La autonomía intelectual y el pensamiento crítico son dos componentes del pensamiento divergente que favorece la creatividad.

Divergencia es el primer elemento del Pacto de Actitud para recorrer este viaje. Guárdala bien en tu mochila.

Feedback constructivo

Nuestro cerebro crece dibujando mapas (de ahí los mapas mentales). De una idea que dibuja en el centro, va creciendo con ideas que se van ramificando hacia fuera, como si fuera un árbol que se va abriendo camino mediante sus ramas y subramas.

Cuando ante una idea que genera nuestro cerebro, se encuentra un juicio no constructivo, el camino de crecimiento de esa idea se corta y el cerebro se bloquea.

Todo proceso de divergencia lleva asociado una convergencia (en el ejemplo anterior, serían los criterios de evaluación que nos llevaron a decidir que “pez globo” era la idea que podía ayudarnos a enfocar el proyecto). Por eso, todo feedback que vayamos a dar a ideas propias o del

equipo (me incluyo en tu equipo), debe ser un feedback constructivo, que permita seguir creciendo, construyendo sobre él. Prueba con estas estructuras para dar feedback:

“Me gusta esa idea porque...”

“Esa idea me dispara otra, que es...”

“Quizá cogiendo esa idea podríamos hacer...”

“Me ha gustado cuando has dicho... y en el futuro me gustaría ver más...”

En lugar de estructuras no constructivas del tipo:

“Eso es muy difícil de implementar.”

“Eso es muy caro.”

“Eso ya se intentó hace años y no salió bien.”

Quizá hayas oído estas últimas frases en algún momento. Como evidencian, no construyen y por tanto matan la actividad mental creadora.

Si recuerdas, la Inteligencia Artificial funcionaba de una forma muy similar: dibujando árboles y explorando sus ramificaciones para maximizar el aprendizaje que extrae de cada una de ellas. Lo importante no es encontrar solo las mejores ideas (o evitar las malas), sino maximizar el aprendizaje.

No pongamos barreras al desarrollo de nuestra propia inteligencia. Feedback constructivo, segundo elemento del Pacto de Actitud. A la mochila.

Juego

El juego es el vehículo de conexión humano más natural y universal. Todos fuimos niños y jugamos, con el único propósito de jugar, porque haciéndolo nos divertíamos, creábamos nuevos mundos, nos hacía felices. Un propósito puro, sin barreras y con sentido, ¿no?

De adultos, jugar a veces nos hace sentir incómodos, querer abandonar pensando que nos hemos equivocado (“ya soy mayor para esto”, “es una tontería”). No sucumbas a ese primer impulso, deja salir al niño que todos llevamos dentro y que nos invita a ser exploradores y curiosos .

Jugar y aprender son dos palabras que bailan juntas en armonía. Liberan la creatividad que es natural en todos nosotros, como cuando éramos niños. Nos divierten.

Divertirnos nos hace felices y ése es un bonito propósito. Juego, a la mochila.

Rebote

¿Cómo de alto bota una pelota de tenis cuando la tiras al suelo? La respuesta es “depende de la fuerza con la que la tire”.

En este viaje es igual. Cuanto más pongas de ti mismo, más te llevarás. No esperes a leer las soluciones a los retos que se plantean en este libro. Ya no hay más soluciones escritas, porque las soluciones a tus retos solo las sabes tú.

Coge una libreta en blanco, *post-its* , rotuladores, tu mejor predisposición y a la mochila.

Jugadores y equipo

Seguro que te suenan los Boston Celtics. ¿Recuerdas algo que hizo este equipo? Algo grande, único. Algo en la década de los 60.

Los Celtics de los 60 ganaron once anillos de campeón entre 1957 y 1969, ocho de ellos consecutivos, algo que ningún otro equipo ha conseguido en la historia de la NBA.

¿Podrías decirme algún jugador de aquellos maravillosos Celtics de la década de los 60? (No, Larry Bird es de los 80). Exacto. Yo tampoco. La mayor gesta de la historia de la NBA y no recordamos ninguna estrella de ese equipo. La estrella era el equipo. Todos y cada uno de sus miembros y el estilo de juego que desarrollaron en equipo.

Otro buen ejemplo sería nuestra fantástica selección española campeona del mundial de fútbol en 2010. Iniesta, Villa, Casillas, Cesc, Xavi, Busquets, Ramos, Pujol... imposible quedarse con una única estrella. En equipo, invencibles.

El éxito de un proyecto en equipo depende de lo que cada uno de sus miembros ponga de sí mismo y de que juntos como equipo sumen más que cada uno por separado.

Jugadores y equipo, a la mochila.

Atención Plena

El pasado es inmutable y el futuro es incierto. Lo único que existe es el presente, el aquí y ahora, y nuestra elección como seres es estar o no estar en ese presente. Si estamos, podemos hacer y aprender, conociendo, siendo conscientes y prestando atención plena.

Entrena el estar en tu presente, sea éste mantener una conversación, leer un libro, hacer un viaje, participar en un taller o una reunión o jugar con tus hijos.

La atención plena o *mindfulness* es la base de la consciencia y del aprendizaje. Atención Plena, sexto y último aspecto del Pacto de Actitud, a la mochila.

Divergencia. Feedback constructivo. Juego. Rebote. Jugadores y equipo. Atención Plena. Éste es el Pacto de Actitud que firmas ahora, contigo mismo. Guárdalo bien en tu mochila, el viaje es largo y se avecinan curvas. Necesitaremos que acudir a él.

Parte II.

Domina tu ego y tus miedos.

Distintas tareas, aparentemente imposibles, que el héroe debe superar. Tiene fallos y distintos grados de iluminación. Descubre poderes y peligros.

Capítulo 8

Titulitis aguda.

¿Recuerdas esa sensación que tenías cuando no eras *nada* ? Entiéndeme. Cuando no estabas en posesión de ningún título que te acreditara como arquitecto, profesora, mecánico, médico, ingeniera, MBA,

doctora, etc. Tenías hambre por conseguirlo. Te esforzabas por aprender. Con la ambición necesaria para llegar a esa meta que te fijaste, pero con la humildad de quien sabe que aún no ha conseguido nada.

Lo conseguiste. Estudios Secundarios. Formación Profesional. Título Universitario. Y quizá incluso algún Máster. Superaste esos niveles y conseguiste tus títulos. Y estos te abrieron las puertas de esa empresa o ese puesto a partir del cual ganarte la vida.

¿Y entonces qué? Se apagó el hambre. No será tan injusto. Cada dos o tres años te pagas un curso que con gran esfuerzo sacas y engorda la lista de títulos de tu currículum. ¿Para qué lo haces? La correlación entre ese curso y el ansiado ascenso en tu empresa es cero.

Siento la dosis extra de pensamiento crítico (el que avisa no es traidor), pero ésta es la triste realidad del sistema en el que vivimos. El sistema educativo está tan estancado que sigue funcionando a base de títulos y certificaciones, como si ésa fuera la razón que te puede diferenciar de otro candidato para un ascenso, puesto de trabajo o, en general, para la ejecución de cualquier actividad que genere un valor. Y nos hemos acostumbrado de tal forma a esas reglas de juego que padecemos de *titulitis* aguda y somos presos de nuestra propia ambición y competitividad.

Pongamos esa ambición y competitividad a trabajar para nosotros, en positivo. Hagámoslo con un ejemplo práctico que te dirijo a ti y en el que voy a hacer un montón de suposiciones basadas en lo que sentiría y haría yo si me pongo en tu piel en el ejemplo.

Imagina que te ofrecen dar una charla TED el mes que viene sobre, digamos, Intraemprendimiento. Te subirás a un escenario ante miles de personas y hablarás durante 20 minutos sobre algo de lo que no te consideras un experto. Por supuesto, el vídeo de tu ponencia se colgará a posteriori en www.ted.com, donde será subtulado y será visualizado por millones de personas en todo el mundo.

¿Ya se te han congelado las arterias del miedo? Desde que has leído la palabra *escenario* no estás pensando en la oportunidad que podría suponer dar esta charla, sino en el pánico que le tienes a subir a un escenario, en lo poco que podrías tú contar sobre Intraemprendimiento y en el ridículo mundial que puedes hacer si algo sale mal (que saldrá - piensas-).

Pasado ese minuto de bloqueo sanguíneo inicial, te viene un subidón de confianza y adrenalina y aceptas.

Tienes un mes. Un mes para hacer lo que quieras, se te ocurra y puedas para preparar tu charla TED de 20 minutos sobre Intraemprendimiento y que sea un éxito.

Empiezas por buscar en Google “Intraemprendimiento”. Cientos de referencias y casos sobre Intraemprendimiento ante ti. Ves palabras como innovar, abrir nuevas líneas de negocio o trabajar de forma diferente dentro de una empresa ya establecida. Evalúas hasta qué punto lo que has hecho y haces tú en tu empresa es Intraemprendimiento. Sudores fríos. Sigues leyendo.

Pruebas con la misma búsqueda en LinkedIn y encuentras a un excompañero tuyo de la empresa donde trabajaste hace unos años que relata cómo sus años trabajando en aquella empresa fueron un bonito caso de Intraemprendimiento. “¡Tendrá cara dura!” - piensas al principio. Al profundizar, te das cuenta de que lo que tu excompañero dice tiene sentido y que lo único que está haciendo mejor que tú es contarlos, de alguna manera, venderlos. Decides que tú también puedes hacer eso y te lanzas a escribir un artículo en Medium contando tu historia como intraemprendedor. Te asaltan miles de dudas al escribirlo, pero no desistes, investigas en Google hasta darles respuesta y acabar tu artículo. Bravo.

¿Qué ha ocurrido? Una motivación externa real ha hecho que te moviles. El compromiso adquirido tras el subidón de confianza y adrenalina por la propia oportunidad que dar una charla TED puede suponer, ha sido el impulso de una ambición que, a su vez, ha despertado

una curiosidad y una inquietud que han conseguido que hagas algo (escribir un artículo sobre intraemprendimiento), de lo cual has aprendido.

Has aprendido. Ésa es la esencia de la educación. Aprender. No un título. Y debe ir acompañada de una motivación. Y solo tú puedes encontrar lo que te motiva y ponértelo delante como un objetivo a conseguir.

Tras una semana con tu artículo en Medium publicado y compartido en LinkedIn, recibes 50 recomendaciones y 15 comentarios dándote la enhorabuena. No solo por el artículo en sí y la historia que cuenta, sino por el hecho de haber sido valiente y exponerte, compartir tu propia historia de forma abierta y honesta con otros para que otros puedan también aprender de ella. Y eso te dispara nuevas vías de pensamiento. “Si mi historia ha ayudado a otros, puedo organizar un *Meetup* y montar un pequeño taller para aplicar estos aprendizajes a otras empresas, incluso a otros sectores”. Y lo organizas. Y van 6 personas, pero le pones el mismo cariño que si hubieran ido 60. Y no solo aprenden y aprendes de tu propia historia, sino que aprenden y aprendes de la historia de los demás. Y ensayas y mejoras tu presentación y tu *pitch*. Y uno de los asistentes te invita a entrar en un grupo de WhatsApp de gente con la que compartió un taller de creatividad el año anterior y se interesan por tu taller de Intraemprendimiento. Y lo das para 60 personas. Y de repente dices: “ojalá tuviera la oportunidad de subirme a un escenario a dar una charla TED sobre Intraemprendimiento”. Bravo.

Bravo, no por la charla, que era algo inventado y que en este momento podríamos sacar de la ecuación. Podrías no dar esa charla TED, pero ya tienes un valor que aportar a esas 60 personas sobre Intraemprendimiento. Bravo por el camino de motivación, curiosidad, aprendizaje y acción que has emprendido gracias a ella. Ahora la motivación viene de dentro con mucha más fuerza. Proyectar a futuro nuestras motivaciones nos llama a la acción. Y la acción es uno de los principios básicos de la creatividad y del aprendizaje. Muévete y aprenderás.

Elon Musk, famoso líder de iniciativas proyectos como Tesla o *SpaceX*, pretende conectar el cerebro humano a una máquina. Y si Elon Musk se ha planteado algo tenemos razones de peso para considerar que pasará más pronto que tarde. Piensa que cuando esto ocurra, todo el conocimiento existente en Internet estará accesible por cualquier persona, en cualquier momento, de forma instantánea y de forma natural, como si ese conocimiento estuviera almacenado en nuestras mentes por -por ejemplo- haberlo estudiado.

“No va de lo que sabes, sino de lo rápido que aprendes”, dice Lucas García, uno de los mayores referentes en Marketing Digital de España y con el que tuve el privilegio de trabajar. La velocidad a la que aprendes será tu diferenciación en la era de la Inteligencia Artificial. Y para eso necesitas mantenerte motivado, curioso, activo. Es un poco romántico, pero hazlo por el amor a aprender: ésa es la pura esencia del aprendizaje. No un título o una certificación.

El valor de una persona no lo determina su título. En 2013, Lazslo Bock (*Chief Human Resources Officer* de Google) dijo que se habían dado cuenta de que la correlación entre el expediente académico de una persona y su buen o mal performance en la compañía era cero. Algunos de sus equipos ya tenían entonces más de un 14% de integrantes sin título universitario funcionando perfectamente dentro de la cultura del gigante de internet americano, y la tendencia de esa proporción es creciente. “A menos que se trate de una persona recién salida de la Universidad” - dice Bock - “no miraremos si un candidato tiene o no título universitario”.

Para desempeñar un buen papel en una compañía como Google, que lidera el cambio de forma continua en nuestra era, lo necesario es tener curiosidad, capacidad de planteamiento e investigación de problemas cuya solución no es evidente, y saber aprender. Y eso, en la gran mayoría de los casos, no nos lo han enseñado en la Universidad. Tristemente, con frecuencia es lo contrario: se buscan respuestas concretas, no múltiples soluciones y buenos planteamientos.

Hay una realidad. Los títulos no garantizan una actitud de exploración y aprendizaje continuos, altamente demandada por las empresas y las personas en el contexto que vivimos hoy. Pero también una buena noticia. Es posible despertar esa actitud.

Capítulo 9

¿Colaboración o competencia?

En la película *El cielo puede esperar*, dirigida y protagonizada en 1978 por Warren Beatty, Joe Pendleton es el capitán de un famoso equipo de fútbol americano, que se está preparando para jugar la *Superbowl*. En una escena al principio de la película, un periodista le pregunta si está preocupado por la pronta recuperación de su rival, Tom Jarrett, ya que podría llegar a la final. A lo que Pendleton responde con una profundísima y sincera cara de asombro: “Jarrett no es mi rival, ¡es un compañero! Mis rivales son los demás equipos”.

Siempre me ha encantado esta película y en particular esta escena, que no es más que una escena normal y corriente de una película normal y corriente. Sin embargo, la cara de absoluto asombro con la que el protagonista defiende algo tan evidente como es la colaboración entre compañeros de un mismo equipo, me parece de lo más auténtico. El periodista, con su pregunta, representa la realidad más simplista: el hecho de que solo un *quarterback* puede jugar la final y que éste será Pendleton o será Jarrett. Sin embargo, Pendleton obvia esa realidad simplista, ni siquiera le da la más mínima importancia, y responde al periodista con otra realidad mayor y más profunda: el hecho de que Jarrett y él son compañeros y que

juegue quien juegue la final, ambos comparten un objetivo común, que es ganarla.

¿Te has parado a pensar cuánto de *Joe Pendleton* y cuánto de *periodista* hay en nuestro comportamiento del día a día? Yo llevo mucho tiempo observando equipos de trabajo y lamentablemente, veo muchos más *periodistas* que *Joe Pendleton*.

Nos han educado para pensar así. Pruebas de acceso selectivas, procesos de selección, promociones selectivas. Todo el sistema educativo-laboral está diseñado para ponernos en competencia entre nosotros, ya que la selección de un candidato implica necesariamente que otro u otros serán rechazados. La colaboración en equipo tan anhelada en empresas y equipos de trabajo se queda en meras palabras de mural o *Powerpoint* si las decisiones reales se toman por competencia entre individuos.

No solo eso, sino que el mercado laboral nos incentiva constantemente a que nos diferenciemos los unos de los otros y esto, de alguna forma, nos hace cerrarnos, no compartir, no colaborar. “*Quasi nanos gigantum humeris insidentes*” (“somos como enanos a hombros de gigantes”) dijo en el siglo XII Bernardo de Chartres, refiriéndose a que una persona sola tiene un alcance de visión y entendimiento limitado, pero apoyada en otros (en este caso, en *gigantes*, en el conocimiento acumulado de toda la Historia, en el conocimiento de otros), su visión y entendimiento son más amplios, no porque tenga mayor agudeza visual que los demás sino, precisamente, por su mayor altura al estar apoyada en otros. Pero esto, en el mercado de la competencia, no nos diferencia, no justifica nuestro sueldo, no nos ayuda a competir.

Cuánto nos limita pensar así. Hace que nuestra mente considere el sistema en el que opera como una sub-realidad aparte, en la que el objetivo es competir y ganar dentro de esa sub-realidad. Ganar la *Superbowl* (ganar un concurso, ganar un cliente, renovarlo, obtener su reconocimiento) se convierte en un objetivo secundario, un instrumento al servicio de intereses particulares de los individuos dentro de la organización, que la propia

organización ha fomentado, los cuales se van cerrando y acaban entendiendo los recursos de la organización como derechos individuales (*su puesto, su bonus, su ascenso, su equipo, su presupuesto, su derecho a indemnización por despido*) de forma absolutamente enajenada. Los individuos anteponen la protección de lo que consideran *suyo* a la creencia en un propósito mayor, la colaboración real por conseguir objetivos colectivos y el orgullo de pertenencia al grupo.

Por supuesto, esto nunca es evidente. En la forma siempre encontramos la colaboración inauténtica. Y en el fondo la competencia real entre individuos. Lo que hay en realidad en este fondo es la esencia de cualquier organización, su cultura. Y cuando la cultura en la que opera una organización es la de la competencia entre individuos, las colaboraciones nunca son auténticas, sino otro mero instrumento interesado para servir a objetivos individuales.

Relaciones inauténticas. ¿Cuánto de esto hay en nuestro día a día? La autenticidad es la razón por la que los seres humanos confiamos los unos en los otros. En la confianza está la base de toda relación, tanto entre personas como entre organizaciones, como entre organizaciones y personas (sean éstas clientes, accionistas, empleados, prensa, *partners*, la sociedad o, en general, cualquier persona que tenga alguna relación con la organización y, por tanto, una opinión sobre ella). La falta de autenticidad es algo que una cultura organizativa y sus integrantes, sencillamente, no se pueden permitir.

Lo mismo ocurre con las personas. Entramos en la economía de la confianza. Nuestra reputación, tanto en el mundo real como en el digital (cuya frontera es cada vez más difusa), lo dice todo de nosotros, y ésta la determinan nuestras colaboraciones, la confianza que hemos generado en ellas. ¿Compartir o proteger? ¿Abierto o cerrado? ¿Contribuir o extraer valor? ¿Por un propósito colectivo o por mi interés particular? ¿Colaboración o competencia? En la era digital ya no hay lugar para *lobos con piel de cordero*. Éstas son decisiones que cualquier líder ha de tomar y con la que debe ser congruente día tras día.

Priorizando la competencia a la colaboración podemos ganar a corto plazo, pero estaremos sacrificando el medio-largo plazo porque nos hemos jugado nuestra autenticidad. Creo que esto, sencillamente, no nos lo podemos permitir. En el largo plazo siempre está el propósito generoso y auténtico y los líderes que han sido capaces de superar la realidad simplista que nos hace competir entre nosotros, colaborando entre sí por un fin mayor y común que nos hace más grandes como equipo . *Ganar el campeonato* .

Capítulo 10

El doble filo de la humildad.

La humildad es para mí, sin duda, una de las cualidades que cualquier buen líder debe tener.

Sin embargo, es una habilidad con trampa. A la humildad le aplica especialmente el principio aristotélico: *la virtud está en el término medio* . Podemos pensar que esto ocurre con todas las habilidades, y es cierto. Pero creo que con la humildad ocurre de una forma más marcada que con otras habilidades, ya que ambos extremos de la humildad son especialmente peligrosos.

La falta de humildad puede llevarnos a no escuchar, no empatizar, no aceptar *feedback* de los demás. Sin humildad perdemos gran parte del espíritu explorador que nos despierta el desconocimiento. Si no somos capaces de reconocer que no sabemos, es difícil ser curioso y hacerse

preguntas para saber. Enamorarnos de nuestras ideas solo por el hecho de que son nuestras puede llevarnos a la sinrazón y al aislamiento.

Muchos líderes de los que hemos llamado *del siglo XX* pecan de falta de humildad porque confunden liderar con tener poder. La falta de humildad de un jefe con su equipo por el hecho de que es el jefe genera frustración y mata la creatividad en el equipo, lo cual ya es grave. Sin embargo, en esa persona crea un efecto más peligroso aún: la falta de autocrítica y la dependencia del poder para influir.

En el otro extremo, el exceso de humildad también crea efectos contraproducentes. *Humble is selfish* (ser humilde es ser egoísta), dice Pablo Álvarez, líder centrado en Innovación y Diseño estratégico en el campo del talento y la cultura empresarial, refiriéndose al exceso de humildad que, curiosamente, puede desencadenar exactamente los mismos efectos que la falta de humildad: sinrazón y aislamiento. Aunque por causas distintas.

El exceso de humildad puede provocar falta de autonomía y pensamiento crítico para retar las ideas que nos presenta la realidad en la que vivimos. Pensar que no sabemos o no estamos suficientemente legitimados para opinar sobre un tema que nos afecta, puede llevarnos a aceptar los planteamientos de otros sin cuestionamientos, lo cual no es sino una enajenación mental que nos genera dependencia de los demás.

Las estructuras excesivamente jerárquicas con las que aún funciona nuestra sociedad fomentan que esto ocurra. Es un reto para una persona mantener sólido un argumento en el que cree firmemente ante otra persona que argumenta todo lo contrario, si esta otra persona es su jefe. Tendemos a pensar que es un reto. Nos da miedo *llevar la contraria al jefe* y acabamos regalándole nuestra inteligencia y siendo meros ejecutores de instrucciones en secuencia (recuerdas la definición de algoritmo, ¿verdad?).

La motivación por la que alguien puede adoptar este comportamiento de exceso de humildad no es necesariamente una personalidad humilde guiada por la timidez. Puede deberse también a un excesivo miedo a perder

nuestro puesto y nuestro sustento económico. O a una excesiva comodidad ante los problemas que nos plantea la realidad, consciente de que *otro vendrá a resolverlos*, no carente, como apuntaba Pablo, de cierto egoísmo.

Por obvio que parezca, no nos damos cuenta de que, en el siglo XXI, a las personas no nos pagan el sueldo por no pensar, si no precisamente por hacerlo. Por aportar perspectivas diversas, críticas, informadas. Y hacer del debate una virtud, de la diversidad de opiniones un activo cultural y de la argumentación conjunta un enfoque más sólido.

En el término medio está la virtud, y especialmente con la humildad.

Desconocer un tema no implica no poder liderar su exploración, desde la aceptación del desconocimiento. Estar a cargo de un equipo, proyecto o iniciativa no significa no poder mostrar vulnerabilidad ante la incertidumbre y los retos que se planteen. Esto genera empatía en el equipo, que ve que el líder no es un semidiós al que el poder le otorga la razón, sino uno más del equipo, que está al lado del equipo y que tiene capacidad de hacerse preguntas desde el desconocimiento e iniciativa de búsqueda de respuestas para abrir camino.

Hoy en día cualquier persona con acceso a Internet, la capacidad de hacer las preguntas adecuadas y espíritu explorador puede adquirir un conocimiento razonable de prácticamente cualquier tema de una forma relativamente rápida. No aceptar eso es tan ridículo como pensar que un jefe sabe más por el hecho de ser el jefe.

Los entornos que nos plantea la realidad son complejos. La humildad es, sin duda, una virtud con la que un líder puede mostrar aceptación, curiosidad, generar empatía, encontrar soluciones en dichos entornos. Sin conformismo. Pero, sobre todo, sin egos.

Capítulo 11

Solo te queda una vida.

¿Recuerdas cuando, jugando a un videojuego o a eliminatorias de pequeño, te quedaba una sola vida? ¿O cuando tu equipo iba perdiendo por un gol y quedaban tan solo unos minutos para que acabara el partido? ¿Recuerdas qué hacías? Lo dabas todo.

Pepe Martín, emprendedor, creador de *Minimalism*, bloguero y autor de *El creativo encerrado*, tiene una forma diferente y radical de expresar esto en la vida real, que me gusta mucho porque provoca *shock* y reacción, por obvio que parezca: “Te vas a morir”. Y así es. Hasta que algún científico de Silicon Valley nos demuestre lo contrario (todo hoy está bajo el paraguas de la posibilidad), todos nos vamos a morir, tenemos fecha de caducidad.

El lema de Pepe, que da título a su blog, es #muerevacio (www.muerevacio.es). Y va precisamente de eso, de darlo todo mientras estés vivo. Porque en la vida no hay setas verdes, ni *insert coin*, ni otra ronda, ni una nueva temporada. Solo te queda una vida. Cómo la vivas es cosa tuya.

A lo largo de mi vida mucha gente (amigos, conocidos, incluso gente que no me conoce de casi nada) me ha dicho una frase: “tú vives muy bien”. Es una frase que, por alguna razón, tendemos a tomarnos por el lado negativo (me incluyo porque yo durante algún tiempo también lo hice). El lado de “qué pasa, ¿tú no trabajas?” o algo similar.

Pero si lo miramos por el lado positivo, la frase “tú vives muy bien” es probablemente lo mejor que le pueden decir a uno. “¡Claro! Tengo una vida, la vivo bien. ¡Mucho mejor que vivirla mal! Me alegro de que tú también lo veas”.

Hay cierto sentido de la ironía en ambos comentarios, la observación y la réplica. La realidad simplista que hay debajo de la observación es un sentimiento de envidia que la réplica trata de obviar. La envidia es humana y por tanto entendible, todos tenemos envidia de alguien por algo en algún momento. La clave es cómo manejamos este sentimiento de envidia.

Puede ser una envidia cegadora, que nos haga reaccionar con una sensación irracional de rechazo hacia la persona envidiada porque, de alguna forma, representa lo que nos gustaría ser, pero no somos, o algo que desconocemos o nos da miedo y por tanto rechazamos.

O podemos dominar esa envidia para que no nos ciegue ni silencie algunas de las múltiples preguntas que probablemente le haríamos a esa persona. “¿Cómo consigues trabajar 6 horas al día? ¿Cómo haces para viajar tanto? ¿De dónde sacas tantas oportunidades de negocio? ¿Cómo conoces a determinada persona? ¿Cómo te lo has montado para trabajar siempre desde casa y no perderte ni un minuto de la vida de tus hijos?”. De nuevo, las preguntas, esa magnífica y poderosa herramienta que pocos utilizan suficiente y muy pocos utilizan bien.

Aquí juega también la humildad. Saber y aceptar qué cosas no sabes, pero anhelas, o qué cosas te dan miedo, pero necesitas enfrentar, y por tanto debes preguntar e investigar para poder transformar tu realidad.

Voy más allá. El dominio ecuánime de nuestras emociones, las etiquetemos como *buenas* o *malas*, nos lleva a hacernos preguntas de mayor calado. “¿Por qué siento envidia cuando hablo con esta persona? ¿Qué es lo que ella tiene y a mí me gustaría tener? ¿Por qué no lo tengo? ¿Qué tendría que hacer para tenerlo? ¿Por qué siento rechazo por lo que viene de esta persona? ¿Es algo que me gustaría hacer a mí pero que no me atrevo? ¿Por qué no me atrevo a hacerlo? ¿Qué tendría que hacer para atreverme?”.

Y voy más allá aún: si no te atreves tú a tomar las decisiones de tu vida, ¿quién lo va a hacer? Y si no lo haces en esta vida, ¿cuándo lo vas a hacer?

Con el trabajo pasa exactamente igual. En una empresa, solo hay dos tipos de trabajadores: a los que ya han despedido y a los que van a despedir. Es una forma un poco extrema de decir que todo en esta vida tiene fecha de caducidad. En el trabajo también. Pero, por alguna razón, tendemos a pensar que las plazas laborales, los puestos, los proyectos son infinitos. Y eso a veces nos hace perder la perspectiva y retrasar o ignorar totalmente algunas de las elecciones vitales que nos están llamando desde dentro fuertemente.

Te propongo algo:

Toma una hoja de papel y escribe las 10 cosas que más te gusta hacer en la vida y que haces con determinada regularidad (la que sea).

Ahora, toma otra hoja, escribe las 10 cosas que más te gustaría hacer en la vida pero que no has hecho nunca.

Ahora toma otra hoja y escribe los números del 1 al 10 uno debajo de otro.

Recuerda el pacto de actitud. Haz. Juega. Genera rebote. La diferencia entre solo pensar en estas listas y hacerlas puede ser abismal. Párate un momento, piensa y escribe tus listas.

Las 10 cosas de la primera hoja son tus pasiones realizadas: las conoces, las realizas (y seguro que las disfrutas, ¡enhorabuena!).

Las 10 cosas de la segunda hoja son tus pasiones irrealizadas: las conoces, pero no las realizas y por tanto son un sueño irrealizado. La pregunta que te lanza tu subconsciente es: ¿cuándo? “¿Cuándo voy a realizar estas pasiones?”

Las 10 cosas de la tercera hoja son tus pasiones ocultas: no las conoces, por tanto, no las realizas, ni las sueñas ni las disfrutas. La pregunta

que te lanza tu subconsciente es: ¿qué? “¿Qué hay más allá de lo que hoy conozco? ¿Y si mis mayores pasiones estuvieran aún por descubrir?”.

Hay personas cuya segunda hoja es igual a la tercera: está vacía, no tienen pasiones irrealizadas porque hacen todo aquello que les apasiona. Y que con frecuencia “rellenan” la tercera hoja y actualizan la primera explorando y descubriendo nuevas pasiones. Se podría pensar que estas personas son afortunadas y/o ricas . Sin embargo, su patrón no tiene nada que ver con la suerte ni con el dinero. De hecho, no suelen creer en la suerte sino en la disciplina de superación y suelen hacer que el dinero surja como consecuencia de su coraje por perseguir sus pasiones (de esto hablaremos más adelante).

Su patrón común tiene que ver con la ausencia de una atadura que el resto de las personas sí tiene: el miedo. Estas personas viven sin miedo, conscientes de que solo les queda una vida y de que solo ellas son responsables de qué hacer con ella.

Puede darnos vértigo. Puede generarnos envidia Puede provocarnos miedo. Podemos tomar una cuarta hoja y escribir las 10 razones por las que nosotros no podemos vivir así. Pero la pregunta real es: ¿qué da más miedo, vivir realizando tus pasiones o morir sin haberlo hecho?

Capítulo 12

Recuperar el control:
el dinero no puede ser un fin.

Partamos de un consenso: todos necesitamos dinero para vivir. Ésas son las reglas de la sociedad en la que vivimos y, si vivimos en sociedad, debemos cumplir las reglas.

Quiero establecer ese punto de partida para evitar que las reflexiones de este capítulo caigan en lo *naif*. Sobre todo, después de que en el capítulo anterior nos hayamos incitado (te meto en el ajo deliberadamente) a vivir las pasiones de tu vida a tope y a lo loco.

También me gusta partir de este consenso porque tenemos cierta tendencia a pensar que hay cosas en la vida en las que los demás tienen más suerte que nosotros. El dinero es una de ellas. Y me gustaría hacer que este capítulo le sea útil a cualquier persona, sea cual sea su situación económica.

Establecido ese límite inferior en el que hemos acordado que todos necesitamos dinero para vivir, quiero explorar cuál es el límite superior.

¿Cuál es tu objetivo económico en la vida?

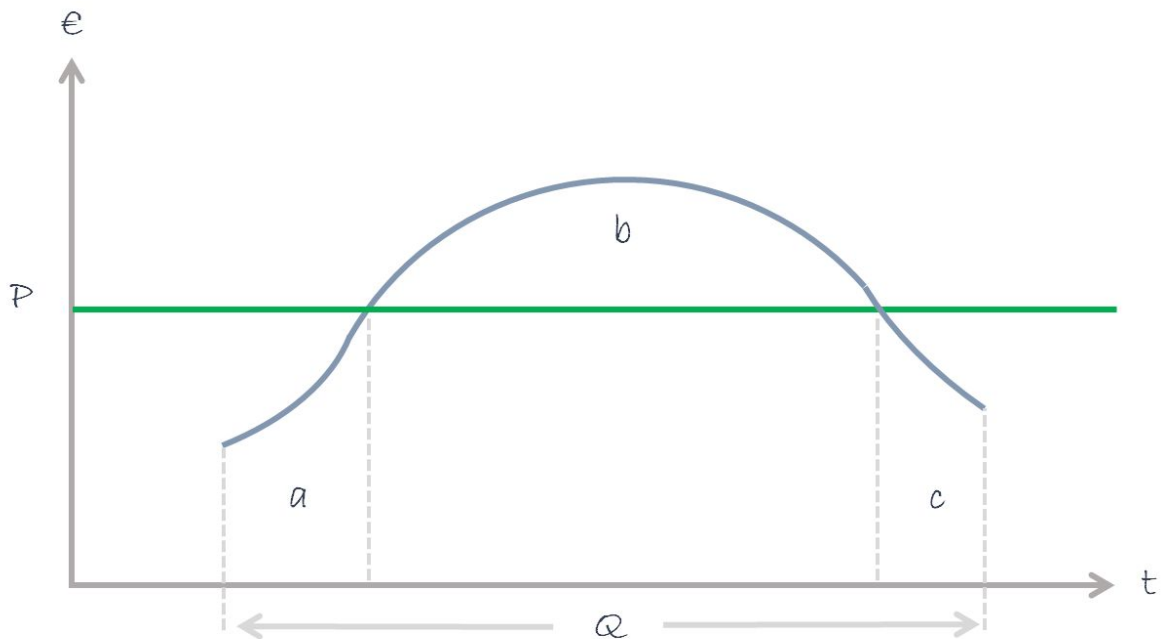
No sé si te lo has planteado, pero me parece un *sanity check* interesante y necesario. Intenta dar una respuesta numérica a esa pregunta. No te contentes con un “cuanto más, mejor”, esa mentalidad solo alimenta el bloqueo.

Coge una hoja cualquiera, uno de esos sobres de facturas que te siguen llegando del Canal de Isabel II y sigamos haciéndonos preguntas:

¿Qué sueldo medio voy a ganar (P) a lo largo de mi vida? Aquí puedes especular todo lo que quieras. Pero intenta ser realista. Mira la evolución de tu sueldo en los años profesionales que llevas y proyecta. No pienses que irá siempre para arriba. Eres un producto que una empresa compra y compensa, y como tal tienes competencia. De otros humanos o, cada vez más, de máquinas que lo harán más eficientemente y a menor coste que tú. A veces tendrás que aceptar bajadas de sueldo, nuevos trabajos peor pagados o etapas sin ingresos. Ah, y yo cogería el neto (no contaría con que nos vayan a volver nuestros impuestos el día que ya no trabajemos).

Una curva como la de la gráfica podría ser una buena guía.

Calcula a ojo la media salarial de esa curva trazando una línea a una altura (P) tal que la suma de las áreas a y c sea aproximadamente igual al área b .



¿Cuántos años voy a trabajar (Q) ? La respuesta dependerá de la edad que tengas, si estás más cerca que lejos de la jubilación, quizá alrededor de 40 años. Si estás más lejos que cerca de la jubilación, con observar un poco las tendencias de la edad de jubilación, longevidad de las personas y vaciado del sistema de pensiones público, sabrás que es más conservador pensar que vas a trabajar más bien 50 años.

Multiplica $P \times Q$ y lo tienes. Todo el dinero que vas a ganar en tu vida. Emocionante, ¿no? No lo digo por la cifra (que será la que sea), sino porque ya puedes decir que has hecho unos *back-of-the-envelope numbers*. También digo que es todo el dinero que vas a ganar en tu vida sin tener en cuenta cualquier otro ingreso, activo, patrimonio, que no haya entrado en estos cálculos, aunque siempre lo puedes introducir. Con lo que no cuento

es con que se dé el caso del 0,0001667% de probabilidad matemática que tienes de que te toque la Lotería Nacional. Aún encuentro gente que vive pendiente de ese porcentaje para perseguir sus sueños (quizá en *otra vida*).

Ahora que tienes esa cifra en tu poder -todo el dinero que vas a ganar en tu vida- tienes en tus manos un nuevo poder. El poder aceptar qué cosas vas a poder comprar en la vida y, más importante, cuáles no. Y ya que sabes que ni por sueldo ni por probabilidad de que te toque la Lotería vas a poder comprar esas cosas (y vivir esa vida que en tu cabeza significan esas cosas), tienes en tu mano, ahora mismo, un gran potencial. Tienes la opción de aceptarlo, y dejarlo ir.

Difícil, ¿no? No queremos olvidar esa fantasía en la que vivimos una vida mejor que la que tenemos hoy, gracias a que en algún momento “el destino (o la Lotería), nos pondrá en nuestro sitio ” . Es un pensamiento más fácil que aceptar la realidad. Pero te acabas de hacer los números. Y no dan para llevar esa otra vida. ¿O quizá es que nuestra cabeza no ha querido aceptar los números?

La vida es como navegar en barco. Si un capitán sale de Ibiza rumbo a Cabo de Palos, tiene que poner el rumbo desde que sale, y mantenerlo durante todo el trayecto. Previendo el viento y la corriente y capeando cualquier posible imprevisto en el trayecto. Si simplemente sale, pone el *piloto automático* , se toma un Gin Tonic al atardecer con su viento de levante y al rato chequea por dónde se entra al puerto, más le vale llamar a Denia o a Alicante, porque a Cabo de Palos ya no va a llegar. Si querías comprarte esa casa, o ese barco, quizá tenías que haber empezado a trabajar antes, o en otra cosa, o estudiado otra carrera, o no estudiado nada en absoluto y haberte dedicado a tu pasión desde los 7 años. Quizá. Pero probablemente, con el rumbo actual, no llegues, y esos planes no sean más que una utopía que te están impidiendo aceptar y realizar las que son tus pasiones reales.

Pensemos en eso un momento. Nacemos. Crecemos. Trabajamos. Ganamos dinero. Gastamos dinero. Morimos. Sin objetivos, sin pasiones,

sin sueños y, más importante, sin propósito que guíe todo ello, la vida es un viaje en *piloto automático* que se reduce esa triste secuencia. Y es que hay una trampa en esa secuencia. Un bucle infinito. Ganar dinero - gastar dinero. Cuanto más gano, más gasto. Cuanto más gasto, más necesito ganar. Y así puedo estar toda la vida.

Por supuesto, no lo decimos así. Ese bucle toma distintas formas. Un coche. Un coche más grande. Una casa. Una casa más grande. Una casa en la playa. Una casa en la playa más grande. Un barco. Un barco más grande. Forma de pequeños objetivos materiales para los que necesitamos dinero, para lo que necesitamos olvidarnos de nuestras pasiones y seguir ganándolo.

En su libro *Padre rico, padre pobre*, Robert T. Kiyosaki llama a este bucle *La Carrera de la Rata*, ya que es como una rata corriendo para intentar escapar de una rueda que no hace más que dar vueltas, más rápido cuanto más corre la rata, sin avanzar.

La realidad es que vivimos así, y no nos damos cuenta. Y ahí es donde reside el verdadero problema, en no darnos cuenta, en vivir en modo *auto*. Porque ése es el momento en el que el dinero se ha convertido en un fin en sí mismo. Lo cual en realidad no tiene ningún sentido, ya que el dinero no es sino algo que representa otra cosa que tiene un valor. Para eso inventamos las personas el dinero, para ser un elemento manejable, equiparable y universal para el intercambio de bienes que sí tienen valor real (se pueden usar para hacer algo), como el trigo (comer), una oveja (extraer lana) o un terreno (vivir en él).

Por tanto, si el dinero no tiene un valor en sí mismo (que se lo digan a países con inflación anual superior al 20% como Argentina o Venezuela) no tiene ningún sentido que sea un fin. Y mucho menos un propósito. Lo que hay detrás de *La Carrera de la Rata* es ambición. No digo que esté mal. Lo que digo es que la ambición como propósito tampoco tiene sentido (¿para qué quieres una casa más grande? Si la respuesta acaba siendo “para tener una casa más grande”, no hay sentido y no hay propósito). La ambición

como medio para conseguir un objetivo con sentido profundo es una gran habilidad (por ejemplo, ser ambicioso y optar a ganar un campeonato, un premio o un concurso de un cliente o ejecutar con éxito un proyecto que mejorará la vida de las personas). Pero la ambición como fin, al igual que el dinero, están ligados al ego humano, y no tienen sentido.

Tenemos claro que no queremos dinero por el hecho de tener más. Pero hemos dicho que íbamos a huir del momento *naif*. Y la realidad es que necesitamos dinero para vivir. Eso nos devuelve de nuevo al bucle infinito, a la carrera de la rata. ¿Cómo salir?

La respuesta tiene que ver con la creatividad, con despertar la inteligencia creativa y recuperar el control del barco que gobiernas. Y para eso debes saber a dónde vas y, más importante, qué te guía. Tu estrella polar. Tu propósito.

Pero antes, una penúltima parada.

Capítulo 13

¿Qué pensarán de mí?

- “Pero ¿de qué vas a vivir?”.
- “Todo eso es muy bonito, pero la vida real es otra cosa”.
- “A ver si aprendes cómo se hacen negocios en el mundo real”.
- “Una vez que saltas, no hay marcha atrás”.
- “Eso está muy bien, pero no te va a pagar el sueldo a fin de mes”.

Éstas son algunas de las frases célebres que uno oye cuando ha encontrado su propósito y ha comprendido que debe iniciar su propio camino para vivirlo día a día, pese a que eso implique sacrificios dolorosos y arriesgados.

Los primeros retos vienen en forma de consejo de los que te rodean. Desde el cariño, pero también desde la inevitable protección y desde sus propias barreras. Son las primeras pruebas de que tu hallazgo es significativo y auténtico. En mi experiencia, es más difícil convencer a una madre de una decisión como es dejarlo todo para perseguir tus sueños, que convencer a un cliente de que puedes ser el mejor aliado para su negocio, aunque acabes de empezar.

Las dudas y los retos que surgen al inicio del viaje son la reacción humana natural ante cualquier cambio, aunque éste sea solo un proyecto: la negación. El entorno más cercano reacciona con las hipótesis más pesimistas de forma casi espontánea.

Aprovecha esas preguntas. Escúchalas y piénsalas en profundidad. Busca las respuestas. No pongas en duda la esencia del viaje (vivir tu propósito) pero sí mejora la forma en la que vas a emprender el viaje.

La reacción lógica a esta negación natural es mirarse a uno mismo en los ojos de los demás y pensar “estoy haciendo el ridículo”. “¿Qué pensarán de mí, si aún no he empezado y ya tengo dudas de mí mismo?”. Recuerda el pacto de actitud: *feedback* constructivo. Aprovecha el *feedback* de los demás para complementar tu visión, pero no la sobrescribas, hazla más fuerte. Los demás no son tú, no pueden ver con tus ojos, sentir con tu corazón. No es momento de buscar la aceptación externa, sino la interna, la del autoconocimiento. Recuerda: la mente necesita entender la realidad para sobrevivir y transformarla para ser feliz. Aún estamos entendiendo la realidad, la de uno mismo. Transformarla a través de los demás viene después.

Las dudas no son el final del camino, sino parte fundamental de él. Que no te venzan. Aprovechalas para hacerte más fuerte.

Capítulo 14

Escribe tu epitafio.

Descubrí mi propósito hablando con mi abuelo. No recuerdo un día concreto sino, más bien, una sucesión de días en los que solía ir a verle y sentarme a hablar con él en su sofá. Me contaba pequeñas cosas de su vida y yo las escuchaba pasmado, tan metido en la historia que me olvidaba de todo lo demás. Como si no hubiera nada alrededor ni existiera nada más en el mundo. Como cuando estás leyendo un libro y su contenido o una idea te inspiran de tal forma que de repente lo ves todo claro, fácil, hasta el punto de que, en ese momento, sientes que podrías ordenar tu realidad perfectamente alrededor de esa idea y todo tiene sentido. Como cuando vives una experiencia de una forma tan inmersiva que, al recordarla, no necesitas describir las sensaciones que tú tuviste al vivirla porque, sencillamente, eso no importa, y te centras en la pureza de los hechos.

Mi abuelo era una persona tranquila, que podía estar escuchándote hablar durante horas de algo que para ti era grave o complicado y que, solo por su forma de escuchar y de estar, te acababa transmitiendo su serenidad y conseguía que ese problema, prácticamente, se desvaneciera. También sabía dar buenos consejos y mucha gente acudía a él por sus consejos prácticos que daba desde la lucidez de su serenidad y desde su gran escucha. Hacía las cosas fáciles: no por que las simplificara, sino porque era una persona muy inteligente, profundamente espiritual y sabía separar el grano de la paja, quedarse con lo esencial. Era una persona que tenía luz propia y que iluminaba con su ejemplo porque no hacía las cosas para sí mismo sino por

puro amor, por pura bondad y generosidad hacia los demás, para dar lo mejor a los demás, sin filtrarlo con su propio beneficio. Ésa era su felicidad y su luz.

Recuerdo que me enseñaba sus dibujos con tiralíneas de cuando estudiaba, me hablaba de su primer trabajo en *la Renfe*, me hablaba de sus múltiples trabajos y de cómo siempre estaba pensando en nuevos proyectos en los que dar lo mejor que tenía para mejorar la vida de sus seis hijos y de todos aquéllos que le rodeaban. Y me hablaba de mi abuela, me hablaba mucho de mi abuela a la que quería con todo su gran corazón y así lo hizo durante toda su vida, poniéndola ante todo y dándole todo.

Yo le observaba, sentado en su sofá, contándole todas esas historias de esfuerzo, pasión y generosidad a su nieto, y me di cuenta de que eso, sencillamente, le hacía feliz. Porque también sentí esa felicidad. Esa sensación de felicidad que me daba el estar presente, escuchándole con tranquilidad y sin preocupaciones o distracciones (serenidad), con profundo sentido de lo esencial (lucidez) y sin filtros, juicios ni reactividad propios (ecuanimidad) me ayudó a descubrir algo muy importante.

Cuando mi abuelo ya no estuvo ahí para contarme más historias comprendí que él era feliz dando, haciendo felices a los demás. Y que, contándome aquellas historias, él estaba realizando un sueño. Con el tiempo, comprendí que mi abuelo era un gran líder, porque su gran amor hacia los demás le hacía dar, inspirar a los demás e impulsarlos para conseguir objetivos en pro del bien común, mayores que él mismo. Y así le recordamos todos los que le conocimos.

Cuando vi a mi abuelo arriba y dentro, comprendí que mi propósito era continuar con su vida de búsqueda, esfuerzo, pasión, amor y generosidad para ser un líder para los demás, inspirarles, impulsarles a encontrar su esencia y vivirla día a día, para hacer de este mundo un lugar más cercano, más tranquilo, más humano. Y, quizá un día, poder sentarme en el sofá con mi nieto a contarle esas historias.

Ése es mi propósito. Ésa es mi estrella polar y mi guía. Y cada paso que doy día a día hacia él, mi felicidad.

Dicen los navegantes expertos que navegar no es solo conocer el mar, el viento y tu barco, sino que para navegar hay que saber a dónde vas, y para eso hay que saber de dónde vienes.

No es fácil para una persona comprender su propósito. Pero al comprender el mío gracias a las últimas charlas con mi abuelo me di cuenta de una pregunta muy relevante y que podía ayudar a otros en este cometido.

Ésta es la última pregunta, la última herramienta de esta etapa del viaje. Y es profunda, por lo que te propondré hacer un pequeño alto en el camino antes de continuar, para pensarla bien. En esta etapa, hemos entendido que el ego, la competencia, la humildad de doble filo, la comodidad, la envidia, el miedo, la ambición, el dinero, o las dudas no son más que barreras mentales que nos impiden comprender nuestro propósito, entender para qué estamos en este mundo, realizar nuestras pasiones y vivir siendo quienes somos en realidad para dar lo mejor de nosotros mismos.

Cuando ya no estés en este mundo no habrá ninguna de estas barreras. La herramienta se llama *Escribe tu epitafio* . La pregunta es: ¿Por qué quieres ser recordado? Ése es tu propósito.

Intermission .

Un alto en el camino.

El héroe descubre lo inabarcable y poderoso que es el amor y la entrega incondicional. El héroe se enfrenta y es iniciado ante quien ostenta el mayor poder en su vida. El momento culminante de la preparación.

Hemos llegado a la mitad del viaje y quiero invitarte a hacer un alto para coger aire y entender dónde estamos, antes de seguir.

En esta primera parte del viaje hemos analizado el contexto actual en el que vivimos de cambio y evolución constantes y hemos entendido que un líder ya no puede serlo sin un propósito consciente y personal, sin ser líder de sí mismo antes de liderar a otros. Hemos aterrizado este contexto a las situaciones individuales que pueden estar bloqueándonos en el día a día. Por último, hemos comenzado a tomar consciencia en primera persona, a comprender nuestro propósito en la vida, por qué nos gustaría ser recordados una vez que ya no estemos aquí.

Esos bloqueos del día a día, normalmente egos y miedos, son los que nos impiden recorrer el camino guiado por nuestro propósito, es decir, ser líderes de nuestra propia vida, vivir la vida que queremos vivir.

Te invito a revisar en este momento las tres preguntas que te hice en la *Intro* de este libro:

¿Aceptarías el trabajo que te apasiona por la mitad de sueldo?

Es más, ¿acceptarías el trabajo que te apasiona sin cobrar absolutamente ningún sueldo?

Es más, ¿trabajarías sin sueldo ninguno en hacer de lo que te apasiona un trabajo en el futuro?

¿Han cambiado tus respuestas? ¿Ha cambiado la determinación con la que respondes a estas preguntas? ¿Ha cambiado la forma en la que ves estas

preguntas?

Cuando llegué a este punto en mi viaje, tuve una sensación de libertad parecida a cuando era un niño y no tenía ataduras. Fue como renacer. No sabía qué iba a hacer, pero sí sabía para qué. Y de repente veía todo de otra manera. Tenía claro mi propósito, ahora *solo* era cuestión de encontrar aquello con lo que pudiera vivirlo día a día, los QUÉs que construyeran el camino de mi PARA QUÉ.

En esa búsqueda tuve una gran ayuda. Fue algo que también emergió, al igual que el propósito, tras reconectar conmigo mismo, fruto del autoconocimiento, que me conectó con aquella sensación de consciencia plena, serena, lúcida, ecuaníme de las conversaciones con mi abuelo. Una mochila con varios elementos que te regalé antes de tu viaje de autoconocimiento y que espero que te haya inspirado.

Encontrar esa mochila para mí supuso armarme con mis principios básicos de actuación, mis valores:

Inquietud, exploración, curiosidad (Divergencia).

No juzgar las opiniones de los demás (Aceptación).

Jugar y buscar la diversión maximizando el aprendizaje (Juego).

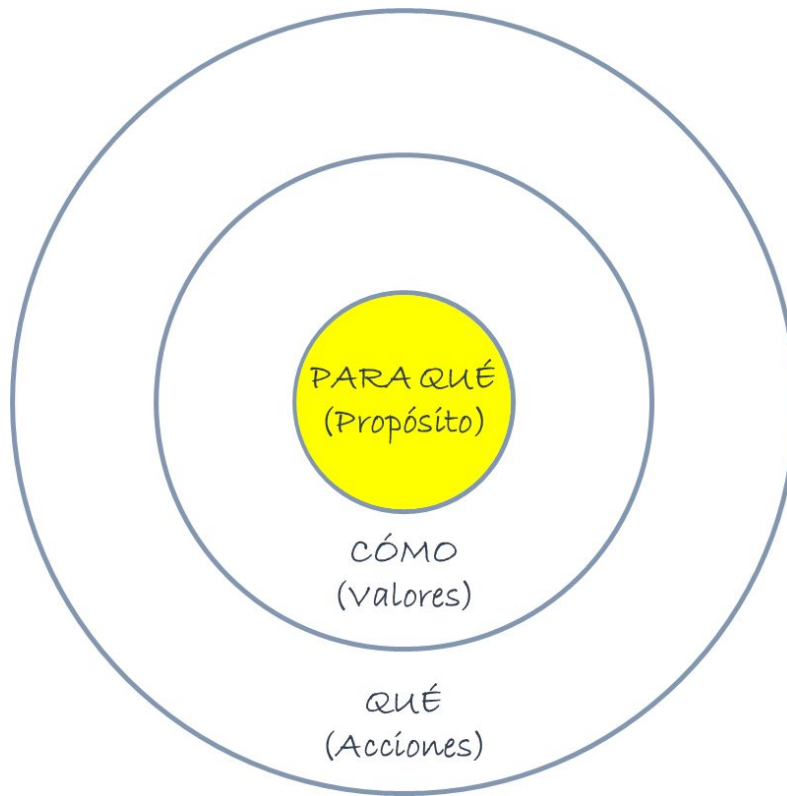
Dar el máximo de mí mismo antes que esperar recibir (Rebote).

Encontrar y rodearme de personas con las que colaborar como un equipo que busca un fin colectivo mayor que el individual (Jugadores y equipo).

Mantener una consciencia *mindful* (serenidad, lucidez y ecuanimidad o no reactividad) que me recuerde PARA QUÉ hago las cosas que hago, a través de la sensación de felicidad que me transmitió mi abuelo (Atención Plena).

Esos son mis CÓMOs, mis valores. Los filtros con los que evalúo si mis acciones y la forma en la que las ejecuto suman o no a mi propósito.

Te invito a que aproveches esa mochila que te acompaña desde el principio del viaje y la llenes ahora con tus propios valores, tus principios de actuación para lo que sea que hagas. Los valores (CÓMO) aportan el pegamento, la disciplina necesaria para encontrar la congruencia entre el propósito (PARA QUÉ) y la acción del día a día (QUÉ).



Inspirado en el Círculo de Oro, de Simon Sinek.

Parte III.

Libera tu creatividad natural.

La metamorfosis o transformación definitiva eleva al héroe a un plano superior y sobreviene un paréntesis de calma y plenitud, preparando el clímax. Todos los pasos previos sirvieron para preparar al héroe para este momento en el que consigue ese preciado objetivo trascendental.

Capítulo 15

Renacer creativo.

Admiro a los niños. Creo que los adultos deberíamos observar y escuchar más a los niños y prestar más atención a lo que nos transmiten. Con su curiosidad, sinceridad, actividad, energía, imaginación y pureza, son pequeños profesores de la vida y muchas veces ni nos damos cuenta.

“¿Por qué?”. Cuando un niño no sabe, pregunta. No tiene ninguna necesidad de aparentar que sabe de algo que no sabe, e identifica de forma natural a las personas o aspectos del entorno que le pueden aportar información sobre ello. Investiga. Explora. Pregunta y pregunta hasta el infinito, no se cansa, no pone barreras a su curiosidad. Y aprende.

“¿Sabes qué?”. Cuando un niño sabe algo, no se lo calla, lo comparte con todo el mundo, es transparente, es sincero, cuenta historias.

Cuando a un niño le damos una hoja en blanco, imagina y crea. Prueba a pedirle a un niño que dibuje algo y después te lo cuente. Es sorprendente ver cómo con 2 o 3 años, las creaciones de los niños, absolutamente abstractas, conectan perfectamente en su mente con la historia que ellos quieran contarnos. Y cómo conforme van creciendo, las creaciones y las historias van tomando formas que se ajustan más a la realidad.

Cuando nos convertimos en adultos, la realidad se encarga de enseñarnos la frontera entre lo real y lo imaginario, lo correcto o lo incorrecto, incluso lo socialmente adecuado o inadecuado. De alguna forma, dejamos atrás los comportamientos que conformaban nuestra creatividad natural. Tal y como los reflejan José Antonio Marina y Eva Marina en su libro *El aprendizaje de la creatividad*, estos comportamientos son: “Actividad frente a quietud. Expresividad frente a mutismo. Innovación frente a repetición. Descubrimiento de posibilidades frente al síndrome de impotencia adquirida. Apertura frente a cerrazón. Independencia crítica frente a sumisión intelectual. Autonomía frente a dependencia”. Podemos observar estos comportamientos en los niños cuando son curiosos y preguntan por qué. Cuando son valientes y se sueltan de la mano de sus padres para caminar solos. Cuando inventan historias. Cuando las cuentan. Todos los días.

Definimos la creatividad como la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos que producen soluciones de valor originales a problemas reales. Encontramos dos partes bien diferenciadas en esta definición: generar nuevas ideas o conceptos y producir soluciones de valor originales a problemas reales.

Frente a lo que muchos piensan, la creatividad no es solo la generación de ideas, sino que también es la canalización de esas ideas para producir soluciones de valor originales a problemas reales. La creatividad junta el mundo de la imaginación (el de las ideas y, si me permites, el mundo de los niños), con el mundo de la realidad (el de los problemas y las soluciones, el mundo de los adultos). En cualquier proceso creativo se abordan estas dos fases de forma clara y diferenciada: divergencia (generación de ideas sin

restricciones) y convergencia (selección de las mejores ideas según los parámetros que contextualizan un problema).

Sin embargo, el contexto en el que vivimos hoy nos hace estar mucho más en el mundo de la realidad, el de los problemas y las soluciones, el mundo de los adultos. Y no tenemos tiempo para imaginar, para idear, para generar ideas nuevas o diferentes, que puedan añadir a esas soluciones el atributo “originales”.

En el mundo adulto, vemos antes las restricciones, los problemas, las urgencias y los bloqueos que las posibilidades. Así que tendemos a resolver sistemáticamente los problemas de forma lineal, yéndonos a por el primer pensamiento que se nos viene a la cabeza, el que nos garantiza mayor seguridad frente al fallo, el que nos asegura que no nos van a tildar de *locos* por pensar diferente a la mayoría, conformándonos con el pensamiento más *cliché*. La exploración de las posibilidades es una parte fundamental de la creatividad que podemos observar y debemos aprender de los niños. Éstos, además, tienen una aceptación mucho más natural de las emociones que les ayudan a explorar y a crear, porque no las juzgan y, por tanto, no las reprimen.

En el mundo ejecutivo, tener un mal día, divertirnos o sentir determinadas emociones, es muchas veces algo que el contexto nos hace ocultar tras una máscara artificial, como si las emociones, aquello que nos define como humanos no fuera *serio* (es como para plantearse si uno quiere ser *serio* o humano, ¿no?)

Y es como si esas emociones que sentimos como seres humanos no fueran, precisamente, lo que nos hace explorar, crear y pensar de forma diferente, única. ¿Cuántas veces hemos oído a directivos de empresas pedir a sus empleados que piensen *out of the box* (es decir, fuera de los parámetros de lo conocido o lo convencional)? Mi pregunta para ellos sería: ¿qué has hecho para favorecer que tus empleados piensen *out of the box*? Si ese *offsite* que las empresas hacen una vez al año crea un contexto que resulta tan positivo para el equipo, cada individuo, las colaboraciones, las

risas, la complicidad personal, la motivación, la cultura y en consecuencia el negocio, ¿por qué no lo replican más? Este tipo de entornos saca lo mejor de cada persona porque nos relajamos, no reprimimos las emociones, nos sentimos más libres, más nosotros mismos. Un poco niños, en el fondo. No es casual que el juego sea uno de los recursos más utilizados en este tipo de dinámicas ejecutivas. Sin embargo, esto parece reservado a un evento *motivacional* al año. El resto del año debemos volver a nuestro *yo adulto* y gestionar nuestros trabajos de una forma *seria*, actuando de una forma *seria* y pensando de una forma *seria*.

Nos hemos olvidado del niño que todos llevamos dentro. El que preguntaba “¿por qué?”. El que decía lo que pensaba. El que sentía y expresaba. El que imaginaba, pintaba y contaba una historia genuina partiendo de una hoja en blanco. Y con ello, nos hemos olvidado de una parte esencial de la creatividad: crear. Crear caminos alternativos cuando la solución no es evidente o el contexto es complejo. Crear nuevas posibilidades por el simple hecho de haber sido valientes y salido a explorar, cuando lo más cómodo o seguro habría sido diseñar un camino teóricamente directo. Queremos pensar *out of the box*, pero la necesidad de generar certidumbre, la presión por los resultados a corto plazo y la demanda de respuestas inmediatas nos hace pensar de forma más lineal que nunca, en un contexto más incierto que nunca.

Prestando atención plena a los niños, me di cuenta de algo más, una lección maestra de esos pequeños grandes profesores de la vida que son: cuando un niño juega lo hace por el hecho de jugar, porque le hace feliz. ¿Hay un propósito más puro que esto? ¿Puede haber mayor congruencia entre lo que uno querría hacer y lo que uno hace en realidad?

Conforme nos hacemos adultos, la realidad, el contexto, la sociedad y nosotros mismos, hacen que separemos nuestro propósito de nuestro día a día. Que no haya congruencia entre lo que querríamos hacer y lo que hacemos. Que nuestra vida se convierta en una rutina de producción y consumo de lo que otros nos marcan.

Si miramos a la Historia, los Renacimientos siempre surgieron para devolver al ser humano al centro de nuestras propias vidas, tras etapas de otra cosa, ya sea Teocentrismo hasta el Renacimiento del siglo XV o el que considero un enfoque demasiado industrial del trabajo visto desde el siglo XIX y personificado aun en nuestros días a través del líder del siglo XX.

Llegué a la conclusión de que liberar la creatividad que todos teníamos cuando éramos niños y que canaliza nuestra esencia como seres humanos es el gran hallazgo para el potenciar liderazgo humano que necesita la era que vivimos hoy. Renacer creativos. De eso va esta parte del viaje.

¿Por dónde empezar? Empieza, literalmente, por lo que más te guste: activa tus pasiones.

Capítulo 16

Activa tus pasiones.

Rescatemos las tres hojas del capítulo 11. Aquéllas en las que listaste tus pasiones realizadas, tus pasiones irrealizadas y la hoja en blanco que representa las pasiones ocultas.

Completa la segunda lista, la de las pasiones irrealizadas. Ahora que hemos viajado al pasado, a cuando éramos niños y hacíamos las cosas porque sí, por el mero hecho de hacerlas, recuerda lo que más te gustaba hacer entonces. Cuando eras niño, adolescente, más joven. Piensa en lo que te llenaba, tus *hobbies* , tus aficiones, pequeñas cosas que te hacían feliz.

Añade las cosas que te hacen feliz hoy.

Ahora recordemos uno de los principios de la creatividad en los niños: su actividad, su energía. No hay creatividad sin acción, porque no hay buenas ideas originales si no resuelven un problema, si no generan una acción transformadora. Así que te voy a proponer empezar por pasar a la acción. Algunas ideas:

Busca en Google sobre tus pasiones. Investiga qué se hace hoy.

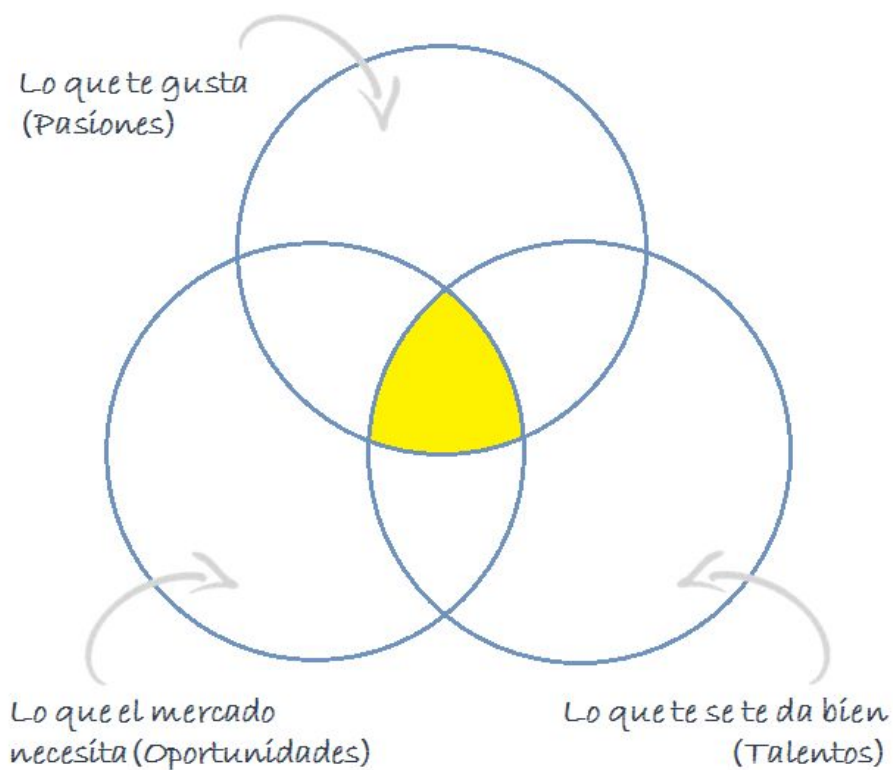
Contacta, a través de redes sociales, con gente que esté hoy involucrada en alguna de esas pasiones.

Encuentra algún evento relacionado con esas pasiones cerca de ti y ¡apúntate! Conoce personalmente a gente que te reconecte con tus pasiones, entabla conversación más allá del evento.

Busca en LinkedIn sobre tus pasiones, identifica personas que también las comparten, las siguen, escriben sobre ellas. Léelas, interactúa con su contenido, síguelas, contacta con ellas, ¡proponlas un café para conoceros!

Apunta nuevas ideas que se te ocurran haciendo todas estas cosas (actividad llama a actividad).

Cuando facilito sesiones individuales y en equipo, suelo apoyarme para esta parte en el mapa de Pasiones, Talentos y Oportunidades. Te invito a que lo uses tú también, ya que es una herramienta visual muy sencilla que te puede ayudar a descubrir y progresar con tus pasiones hasta hacer de ellas, incluso, un modo de vida.



Algo que funciona muy bien con herramientas visuales como ésta es colgarla en la pared y utilizarla como algo vivo. Aprovecha tu actividad para ir alimentando el mapa (pon un *post-it* por cada elemento de la lista de pasiones que realizaste). Piensa en cuáles de esas pasiones son además talentos (es decir, se te dan bien), y mueve esos *post-its* a la zona de intersección entre Pasiones y Talentos.

Aprovecha tu actividad para descubrir oportunidades: de búsquedas que hagas, eventos a los que vayas, personas a las que conozcas, conversaciones que tengas. Investiga. Fíjate en qué están haciendo otras personas que se dediquen a esas pasiones que compartís e identifica oportunidades (“lo que el mercado necesita”) que tú podrías cubrir.

Aprovecha también el mapa para generar nuevas ideas de actividades que podrías hacer y hazlo. El objetivo es identificar una o dos ideas que estén en la zona central, donde tus Pasiones, Talentos y Oportunidades confluyen.

Ken Robinson llama a esta zona *El Elemento* . La cultura japonesa tiene un concepto similar llamado *Ikigai* que distingue “lo que el mundo necesita” y “por lo que puedes ganar dinero” dentro de las oportunidades. Yo utilizo este mapa simplificado y lo independizo del hecho de que puedas ganar dinero o no, ya que, en mi experiencia para identificar y generar valor de forma auténtica, esencial, al principio hay que olvidarse del dinero y éste aparece siempre más adelante, como consecuencia del valor creado. A la zona central, de confluencia entre Pasiones, Talentos y Oportunidades, lo llamo esencia.

Esta herramienta me ha servido en muchas ocasiones para ayudar a personas y equipos a materializar su propósito en un plan de acción concreto por el que empezar. Creo que cada persona debería aspirar a encontrar su esencia, y actuar para vivir de ella para tener una vida más plena y más dirigida. Si pensamos en esa competencia a la que todos estamos sometidos, creo que tiene mucho más sentido pensar que cada persona es única por la esencia que define sus propias pasiones, talentos y oportunidades, que pensar en que las personas debemos diferenciarnos sacándonos títulos, consiguiendo *masters* y coleccionando logros profesionales impersonales.

Encontrar los QUÉs que materializan el PARA QUÉ ayuda a conseguir una congruencia en el día a día que nos permite liderarnos a nosotros mismos primero y luego liderar a otros gracias a nuestro propio ejemplo. Me resulta complicado pensar en el jefe de un equipo que hoy intente inspirar liderando desde la comodidad de su puesto y su sueldo sin una congruencia con su propósito personal, sin ser capaz de demostrar auténticamente que su trabajo le apasiona y sin elegir conscientemente estar ahí día tras día.

Empezar por descubrir y activar las pasiones propias es encender la chispa de una llama que nos mueve desde dentro mucho más fuerte que cualquier estímulo externo, ya sean títulos, puestos, éxito, dinero o poder. Es despertar una actitud emprendedora que todos tenemos dentro clamando por una vida más congruente y auténtica. En cierta medida, creo que todos

somos emprendedores, ya que todos tenemos la responsabilidad de liderar un gran proyecto: nuestra propia vida.

Llegaremos ahí, pero antes vamos a aprovechar esa chispa que las pasiones han encendido, para recuperar otro comportamiento olvidado de la infancia que nos ayudará a mantener y expandir la llama: el aprendizaje continuo.

Capítulo 17

Ampliar la zona de confort.

Continuamente oímos hablar de la zona de confort. Personalmente he oído (y utilizado, he de reconocerlo) la expresión “salir de la zona de confort” cientos de veces en los últimos años. “Hay que salir de la zona de confort” (introducción motivacional a una dinámica de equipo). “Para pensar diferente, tienes que salir de tu zona de confort” (asesoramiento personal a una ejecutiva en proceso de reinversión profesional).

La zona de confort de una persona es esa área ficticia que representa todos los aspectos de la realidad con los que esa persona se siente cómoda. Suena bien. Los humanos somos seres de hábitos y costumbres. Llegamos a cualquier sitio y nos relacionamos con la realidad de ese sitio hasta que lo hacemos nuestro y nos sentimos cómodos en él. Creo que cualquier persona en su sano juicio elegiría estar cómoda frente a estar incómoda. ¿Por qué ese afán por salir de esta zona entonces?

La mente humana, como decíamos al principio de este libro, necesita entender la realidad para sobrevivir y transformarla para ser feliz. Somos seres activos. Nuestro cerebro se expande alimentándose de nuevas experiencias de las que quiere formar parte activa para producir soluciones de valor que transformen la realidad que le rodea. Y eso nos hace sentir vivos.

La curiosidad es la habilidad que nos empuja a iniciar esta exploración. Desde iniciar nuevos proyectos en campos desconocidos, viajar, conocer gente nueva, hasta pequeños detalles como ir al trabajo por una ruta diferente de la habitual. Todo son mecanismos de exploración de nuestra mente disparados por la curiosidad. Todos somos exploradores en mayor o menor medida.

¿Qué ocurre fuera de la zona de confort? Intenta recrear la última vez que hiciste alguna de esas *exploraciones*. El entorno es caótico, incierto. No sabemos por dónde empezar. Estamos perdidos. Nos sentimos incómodos. Tenemos miedo. Tenemos preguntas. Dudamos de que embarcarnos en esa aventura fuera buena idea. Queremos volver a la base. A veces lo hacemos. Otras veces somos humildes y valientes. Nos esforzamos. Sacamos ánimo y coraje de donde parecía no haberlo. Estamos atentos. Hacemos preguntas. Probamos cosas, por locas que parezcan. Nos equivocamos. Aprendemos. Relacionamos aspectos de la nueva realidad con la que tenemos almacenada en nuestra memoria. Poco a poco entendemos esta nueva realidad y la incorporamos en nuestra mente como experiencia.

A veces comunicamos solo con titulares y perdemos la esencia del mensaje que queremos transmitir. Salir de la zona de confort es el primer paso, un impulso de curiosidad de nuestra mente que quiere expandirse. Un revulsivo. Y es muy necesario. Pero ahí no acaba, ni mucho menos, el viaje del aprendizaje. No pensemos que con salir de la zona de confort lo demás va a venir hecho.

Las acciones del párrafo anterior son ejemplos de los derroteros que puede tomar cualquier exploración, pero todo depende de la persona. Para

mí lo interesante es el viaje completo. El de ida (salir de la zona de confort, reconocer la nueva realidad, sentirse perdido, tener miedo, querer abandonar, esforzarse, preguntar, superar el miedo, descubrir) y el de vuelta (ser tenaz, superar barreras, entender, relacionar, conectar, aplicar, aprender, transformar, compartir con los demás, escuchar, volver a preguntar, mejorar). ¿Alguna vez te ha pasado que, tras un tiempo viviendo fuera o un viaje en modo aventura totalmente transformador para ti, has intentado compartir con tu entorno esa vivencia, pero te das cuenta de que “aquí todo sigue igual”? Tú has cambiado, pero tu entorno no, ni quiere hacerlo y tu reto ahora es compartir tus descubrimientos, tu experiencia de transformación para transformar también tu realidad. Transformar tu realidad es tan importante como la transformación que ha ocurrido previamente en ti, porque de lo contrario el cambio solo es válido en tu mente y ese salto con la realidad te va a decir que algo no funciona, provocándonos frustración y empujándonos una y otra vez a salir de esa realidad. Esta salida, en verdad, es una huida de la mente y para mí es un estado peligroso en el que podemos empezar a construir una realidad paralela solo por el hecho de que no hemos sido capaces de transformar nuestra realidad, de completar el viaje con lo que aprendimos fuera de la zona de confort.

Tan importante es el descubrimiento y la transformación de uno mismo, como la acción y la transformación de la realidad que nos rodea. Para ejecutar con éxito esta transformación tenemos que compartir, comunicar, colaborar, inspirar, emocionar a otras personas que forman parte de nuestra realidad, con los hallazgos que hemos hecho en la nueva realidad. No podemos cambiar a los demás, pero sí podemos cambiar la relación que tenemos con los demás. Con humildad y empatía, pero con visión, tenacidad, convencimiento y dotes de comunicación significativa e inspiracional. Algunos lo llaman liderazgo.

Por eso propongo que dejemos de hablar de “Salir de la zona de confort” y hablemos de “Ampliar la zona de confort”. Los humanos somos seres de hábitos y costumbres. Salir de la zona de confort es solo el primer

paso. Nadie puede vivir continuamente fuera de su zona de confort, su mente enloquecería. Lo realmente interesante de ese viaje de exploración son los mecanismos mentales que ponemos en funcionamiento para descubrir la nueva realidad, entender nuevos conceptos y crear asociaciones con los conceptos que ya conocemos de nuestra realidad base (nuestra zona de confort), para ampliarla y sentirnos cómodos en una nueva realidad más amplia. Ampliar nuestra zona de confort es crear una nueva realidad, es descubrir o crear nuevos QUÉs que pueden formar parte de nuestra área de esencia, es crecer intelectualmente y es uno de los mecanismos del aprendizaje continuo que anhelamos y necesitamos en el contexto de cambio constante y acelerado que vivimos.

Si ejecutar con éxito el viaje de ida (la salida de la zona de confort) estaba relacionado con la curiosidad, para ser exitosos en el viaje de vuelta, la ampliación de la zona de confort, debemos dominar una habilidad humana universal. Tan universal y tan humana en la teoría, que puede sorprender que se valore tanto en la práctica. Pero que el contexto en el que vivimos ha hecho que debemos tomarnos muy en serio el reaprenderla. Hablamos de la comunicación.

Capítulo 18

Comunica para emocionar, desde tu esencia.

Hablábamos en el capítulo anterior de ampliar nuestra zona de confort a través de compartir nuestras experiencias con nuestro entorno para integrarlo y transformarlo.

La comunicación es una de las *soft skills* (o, como prefiero llamarlas yo, habilidades humanas) más buscadas por las empresas en la actualidad. No es de extrañar ya que la comunicación es, probablemente, la herramienta más potente del ser humano. Todo lo que decimos, no decimos, hacemos, no hacemos, sentimos o no sentimos comunica. Y cuando esa comunicación consigue mover emociones, tiene un potencial inmenso.

La comunicación tiene el poder de transformar, incluso, a uno mismo, al emisor de la comunicación. Si tenemos una expresividad alegre verbalizamos ilusión, gesticulamos en abierto, comunicamos positividad, y eso hace que el mundo sobre el que estamos comunicando sea más positivo ante nuestros propios ojos. En cambio, si comunicamos negatividad, miedo, hartazgo, monotonía, veremos el mundo gris.

¿Te has parado a pensar cómo es tu comunicación en el día a día? ¿Y la de los que te rodean? Me he encontrado con muchas personas que comunican negatividad. Algunas, aunque la minoría, por falta de actitud. Lo bueno es que a estas personas se las identifica rápido: “soy negativo, y no quiero cambiar”. Igual de rápido deberíamos huir de esas personas. Sin embargo, en mi experiencia, la mayoría de los casos de negatividad se debe más a una falta de autoconocimiento que a una falta de actitud. Cuando uno no se conoce a sí mismo, es fácil proyectar los miedos propios hacia fuera, aunque el efecto rebote es devastador. Este tipo de personas son más difíciles de identificar. Normalmente son negativas, reservadas o cautelosas en general, pero en situaciones relajadas o cuando están junto a personas más positivas, tienden a sacar la euforia que les gustaría mantener y no pueden. Me he encontrado a muchas personas en esta situación y la buena noticia es que la comunicación positiva es un término medio que se consigue trabajándolo.

Acabamos de rescatar nuestras propias pasiones. Probemos a empezar por ahí. Fíjate en tu comunicación cuando hablas de tus pasiones: las palabras que usas, tu expresión facial, tu tono de voz, tus gestos, tu estado de ánimo, tu expresión corporal, el brillo de tus ojos. Pide a los demás que te ayuden a entender lo que transmites cuando hablas de lo que te gusta. Ése

es el patrón que tenemos que intentar conseguir en nuestra comunicación en general, independientemente del tema que estemos tratando. Transmitir, mover emociones es una herramienta potentísima de la comunicación.

Aprovechando el viaje de autoconocimiento y descubrimiento que hicimos en la primera parte, citaré la receta que nos da Simon Sinek para inspirar a otros con nuestra comunicación : “ *Start with why* ” (empieza por el POR QUÉ; o por el PARA QUÉ, como dijimos previamente). “La gente no compra qué haces, compra para qué lo haces”. Mientras la mayoría de la gente se centra en comunicar hechos, datos, acciones, los grandes líderes comunican desde el propósito (para qué hacen las cosas), pasando por sus valores (cómo lo hacen) para terminar en las acciones concretas (qué hacen). Desde dentro del círculo de oro hacia fuera. Desde el autoconocimiento hacia la relación con los demás.

Yo mismo hice la prueba en el proceso de escribir este libro. Cuando empecé a escribirlo decidí contárselo a un grupo de personas de mayor o menor confianza y observar sus reacciones. A la mitad de ellas se lo comuniqué desde el QUÉ:

- “¿Y en qué andas ahora?”
- “Estoy escribiendo un libro”.
- “¿Sobre qué?”, “Interesante”, “¿De dónde sacas tiempo?” - eran algunas de las reacciones con un interés, digamos, relativo, más por lo poco común del hecho que por que mi comunicación resultara realmente emocionante.

A la otra mitad, se lo comuniqué desde el PARA QUÉ:

- “¿Y en qué andas ahora?”
- “He aprovechado estos meses de transición para pensar y conocerme mejor a mí mismo para saber por dónde quiero encaminarme de aquí en adelante. Reconectando con las conversaciones con mi abuelo, descubrí que

mi propósito es ayudar a otras personas a liderar de una forma más significativa y contribuir a hacer del mundo un lugar más humano. Así que he retomado mi vocación de formador y estoy escribiendo un libro sobre esto”.

- “¡Buenísimo! No puedo estar más de acuerdo, y ¡cuánta falta nos hace hoy en día esa mentalidad! Avísame cuando salga” - fue la respuesta mayoritaria, acompañada de una cara de profunda emoción y alguna que otra “piel de gallina”.

Todos los días estamos contando historias. La cara con la que damos los buenos días a quien tenemos más cerca. El talante con el que llegamos al trabajo. Los pequeños “gracias”, “¿cómo estás?” o “enhorabuena” que decimos, cómo pedimos o entregamos las cosas. La forma en la que ordenamos nuestras palabras para crear un hilo coherente e interesante. La empatía con el receptor. Elegir el momento adecuado. Elegir el canal adecuado. El manejo de los silencios. Cómo abrimos y cerramos las historias. Cómo conectamos historias y contextos. La atención por el detalle en nuestros emails o nuestras presentaciones.

¿Te has parado a pensar qué tienen de especial las piezas de comunicación que te han emocionado, que te han puesto la “piel de gallina”? Una charla, un artículo, un libro, un anuncio, una canción, un álbum, una película, un concierto. Te invito a que, cuando alguna pieza de comunicación te emocione, la analices y extraigas su esencia, algún patrón que puedas reutilizar en tu propia comunicación. Por ejemplo, el hilo de una película que nos navega por una estructura narrativa clásica planteamiento – nudo – desenlace. O un anuncio que utiliza el silencio y la música para enfatizar los momentos clave. O un álbum o un concierto que abre y cierra con la misma estrofa o los mismos acordes, como “cerrando el círculo”.

Todos estos son recursos de comunicación que se pueden trabajar y entrenar. Y son importantes. Como dijo David Ogilvy, “cuenta la verdad, pero haz que sea fascinante”. En mi particular adaptación de esta magnífica

frase, le di la vuelta: “Comunica para emocionar, desde tu esencia”. Es decir, trabaja y entrena tu comunicación, utilízala para transmitir y mover emociones, pero no la fuerces, apóyate siempre en quién eres, en para qué haces las cosas, en tu yo auténtico, en tu propósito.

La parte más importante de la comunicación ha sido, es y será siempre, el mensaje. Igual que el *core* de la mejor campaña de marketing es tener un producto excelente. No se puede transmitir lo que no se es. La autenticidad sale a la luz siempre. Por eso, te propongo que superes la moda del *storytelling* (que, como todas las modas, pasará), y practiques el *storydoing*: que tus acciones cuenten tu propia historia; la congruencia total entre el decir y el hacer, entre el hacer y el ser, entre tus acciones y tu propósito, entre lo que te apasiona, se te da bien y aporta valor a los demás; ser tu esencia; y que ésta cuente tu historia. Aquélla por la que mañana serás recordado.

Los buenos líderes conocen su propósito (saben PARA QUÉ hacen las cosas, con qué fin último), se conocen a sí mismos (saben CÓMO las hacen, cómo son, cuáles son sus valores , sus principios de actuación), y en su día a día comunican esa consciencia de propósito y valores a través de sus actos y sus palabras (QUÉ hacen, QUÉ dicen). Son líderes naturales, porque crean seguidores por su autenticidad y su capacidad para inspirar y mover emociones haciendo y comunicando aquello en lo que creen.

La conexión que se produce entre un líder inspirador y las personas a las que inspira es una conexión auténtica, consciente, emocional, robusta y a largo plazo.

En esta parte del viaje hemos liberado la creatividad que es natural en todos nosotros, que nos conecta con nuestro propósito y nuestras pasiones y que los grandes líderes usan como vehículo natural de inspiración y transformación de su entorno. Esa conexión que tú, como líder consciente creativo, puedes crear con otras personas es algo mucho más poderoso cualquier relación transaccional motivada por un producto útil, una oferta

de precio conveniente, un *partnership* táctico o cualquier QUÉ que puedas imaginar. Es un gran activo. Ponlo a trabajar para ti.

Capítulo 19

Trabaja para ti.

En el capítulo 12 hablamos de *La Carrera de la Rata* de Robert T. Kiyosaki, que nos explica cómo la mayoría de las personas viven atrapadas en un bucle entre querer ganar más para gastar más y volver a necesitar ganar más.

Al final de ese capítulo dijimos que la forma de salir de este bucle tenía que ver con la creatividad, e iniciamos una parte del viaje que tiene que ver con despertar esa creatividad que es natural en cada uno de nosotros.

Me gustaría cerrar este bloque con la salida del bucle. No porque crea que todo empieza y acaba en el dinero, ni mucho menos. Sino porque pretendo que este viaje sea, en esencia, un viaje transformador. Y para eso debemos abordar todos los aspectos que conforman nuestra realidad, incluido el económico.

Las personas que salen de *La Carrera de la Rata* siguen un principio: “no trabajes para hacer dinero, haz que el dinero trabaje para ti”. La clave de este principio está en la generación de activos que ya hemos mencionado varias veces. Veámoslo.

En términos financieros, las personas que están atrapadas en el bucle trabajan solo con la Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y

Ganancias (P&L, del inglés *Profits & Losses*, ingresos y costes). Cuanto más gano más gasto y cuanto más gasto más necesito ganar. Ganar ingresos, gastar costes. Probablemente en tus finanzas personales o familiares tengas claro las fuentes de ingresos y de gastos mensuales. Si no es así, te invito a que abras una hoja *excel* y lo diseñes, a alto nivel (solo los aspectos más importantes). Algo así:

Cuenta de Resultados

Ingresos	1.960 €
Nómina	1.900 €
Alquiler Plaza de garaje	60 €
Gastos	1.620 €
Alquiler casa	1.000 €
Letra coche	150 €
Suministros e Internet	150 €
Colegio de Pablito	120 €
Comida	120 €
Salir	80 €
Margen	340 €

Las personas que rompen el bucle trabajan con la Cuenta de Resultados y con el Balance. El Balance es el reflejo financiero de la situación de Activos y Pasivos de cualquier negocio en un momento determinado. Refleja tu balance personal en tu hoja. Un ejemplo:

Balance

Activos	33.000 €	Pasivos	16.000 €
Plaza de garaje	15.000 €	Deuda coche	7.000 €
Ahorros Cuenta	10.000 €	Deuda Plaza de garaje	9.000 €
Coche	8.000 €		
		Patrimonio neto	17.000 €

Siendo los Activos todo aquello que tienes y los Pasivos todo aquello que debes, en términos económicos y de forma enormemente simplificada.

Ahora considera por un momento que eres una empresa. Que tú o tu familia sois un negocio. Que tú eres tu propio producto. Exploremos tu modelo de negocio actual y posibles oportunidades.

¿Cuáles son las líneas de ingresos? Divídelas en Ingresos Activos e Ingresos Pasivos, siendo:

Ingresos Activos: aquellos ingresos que implican necesariamente tu dedicación diaria. Por ejemplo, tu salario en el trabajo es un ingreso activo.

Ingresos Pasivos: aquellos ingresos que no implican necesariamente tu dedicación diaria. Por ejemplo, el alquiler mensual de un apartamento o plaza de garaje que tienes en propiedad.

En un sentido puramente financiero, para generar los ingresos activos, tú trabajas por dinero (la fuente de los ingresos activos es tu dedicación, tu trabajo; por ejemplo, tu salario). Mientras que, para generar los ingresos pasivos, el dinero trabaja para ti (la fuente de los ingresos pasivos son los propios activos de tu balance; por ejemplo, el alquiler de la plaza de garaje que tienes en propiedad).

En la columna de activos en el balance, normalmente listamos propiedades (apartamentos, plazas de garaje, planes de inversión, acciones, etc.). Para disponer de activos, hemos tenido que invertir previamente. Hay inversiones de mayor riesgo e inversiones de menor riesgo, pero siempre estamos hablando de dinero que genera dinero, sin que tú tengas que trabajar necesariamente en ello a diario.

Uno puede pensar entonces que si para salir del bucle necesita dinero (para invertir en activos y que estos generen a su vez ingresos pasivos), esto es en realidad otro bucle, ya que para ganar ese dinero se necesita trabajar. El truco lo tienes en tu mano. Ya has recorrido el viaje que te ha descubierto tu propósito, tus pasiones, tu creatividad. Lo que falta es *solo* confiar e invertir en ello, también económicamente.

Toma la hoja donde completaste la lista de tus pasiones en el capítulo 16, junto con la tabla de tu Balance financiero. Y ahora pensemos: ¿cuáles de esas pasiones son *per se* o pueden llegar a transformarse en un activo financiero? no pienses que en la columna de activos solo se escriben títulos y propiedades. Pregúntate “¿y si...?”:

“¿Y si empezara de verdad a utilizar esos 500+ contactos que tengo en LinkedIn como un activo?”

“¿Y si dedicara el tiempo semanal necesario a leer sobre los temas que me apasionan?”

“¿Y si empezara a escribir artículos sobre esos temas y los publicara en Medium y LinkedIn?”

“¿Y si creara una web o blog sobre ese tema que me apasiona por encima de todo y empezara a formar una comunidad de personas con la misma pasión?”

“¿Y si organizara *Meetups* periódicos con esa comunidad para hablar de ese tema y la comunidad fuera creciendo?”

“¿Y si buscara escuelas en las que dar clases sobre ese tema?”

“¿Y si publicara un libro respecto a ese tema?”

“¿Y si a través de todo esto llegara a conocer a esa gran líder que admiro por su dominio de este tema?”

“¿Y si el día de mañana yo llegara a ser un referente por mi dominio de este tema?”

“¿Y si creara un método para abordar problemas complejos relacionados con este tema y lo patentara?”

Tu red de contactos es un activo. Normalmente la gente piensa “necesito trabajar en mi red de contactos, hacerla crecer y fortalecerla; pero no tengo tiempo”. Las personas que salen del bucle piensan en su red de

contactos como una organización virtual de la que ellos son el o la CEO, y que aporta beneficio mutuo a todos los integrantes, sea cual sea el lugar en el que cada uno trabaje. Las personas que *trabajan para sí mismas* invierten tiempo en cultivar, hacer crecer y fortalecer su red de contactos, porque de esa forma su red trabajará para ellas.

Cualquier publicación, artículo, podcast, web, blog, tus propios perfiles de redes sociales a los que en cualquier momento cualquier persona del mundo puede llegar interesada en algo de lo que tienes que contar, son activos. Normalmente la gente piensa “tengo que actualizar mi perfil de LinkedIn” o “en algún momento me gustaría abrir una web o blog personal en el que hablar de mis proyectos”; pero no sacan tiempo. Las personas que *trabajan para sí mismas* invierten tiempo en desarrollar activos digitales que hablen por ellas en cualquier momento, en cualquier parte del mundo. Piensa que tu dedicación es un producto que quieres vender a alguien que lo quiera comprar, ya sea en forma de un producto que has desarrollado, un curso que facilitas o tus propios servicios como consultor o como empleado de una compañía. No dejes la venta de ese producto solo en manos de la *puerta fría* (por ejemplo: enviar el CV a empresas cuando buscas trabajo). Éste es el peor canal de venta en plena era digital. Expón tu valor, lo que puedes aportar, y deja que quien se interese por tu producto lo haga proactivamente y sin tu intervención. Atráeles hacia ti. Haz que deseen comprar, trabajar contigo. Desarrolla tus activos digitales y haz que trabajen para ti.

Cualquier metodología, patentada o no, que hayas creado es un activo. Exponla. Cuéntasela al mundo, a cuantas más personas mejor. No temas que te copien, si lo hacen mejor (colaboración, y no competencia), ya que estarán amplificando tu voz. Tu valor no es la propia metodología sino la forma en la que tú la pones en práctica como su creador.

Tu experiencia es un activo. Tu Marca Personal es un activo. Tu confianza en ti mismo es un activo. Y por supuesto, el tiempo que dedicas a leer, formarte, experimentar, reflexionar o llevar a cabo proyectos sobre temas que te interesan, no es un factor de coste, sino una inversión en tu

mayor y principal activo: tu inteligencia. Una vez leí una definición de la palabra *leer* que me cautivó: “leer es descargarte instantáneamente la inteligencia de otros a tu cabeza”. No se me ocurre forma más genuina de hacer crecer tu mayor activo, tu inteligencia, que incorporar los activos, la inteligencia, de otros.

Ejercitar tu inteligencia es ampliar tu zona de confort. Es generar en la mente nuevos conceptos, ideas, pensamientos y teorías y, lo más importante, la capacidad de que la mente los conecte entre sí para crear conceptos, ideas, pensamientos y teorías nuevas que puedan ayudarte a dar soluciones originales a problemas en ese tema que te apasiona (estoy seguro de que te suena esta definición: de nuevo, la creatividad). Esa conexión que ocurre en el cerebro, a nivel neurofisiológico, se llama aprendizaje. Así es, la creatividad es aprendizaje.

Invertir en aprender es invertir en la capacidad de crear activos. Como dijimos, la salida de *La Carrera de la Rata* hacia una existencia más auténtica tiene mucho que ver con la creatividad, con el aprendizaje. Crear es aprender y aprender es crear. Invertir en este bucle tiene mucho más sentido que hacerlo en el de ganar y gastar. Pero es que, además, cuando inviertes en activos que tienen que ver con lo que te apasiona, ese tiempo invertido se multiplica, porque genera nuevas líneas de posibilidades, acciones y conexiones o sinergias con personas a las que les mueven las mismas causas, que están en congruencia con tu misma esencia y que serán nuevos activos que trabajen para tu misma causa. ¿Recuerdas cómo trabajaba la Inteligencia Artificial? Abriendo árboles de posibilidades para maximizar su aprendizaje y por tanto su probabilidad de éxito. ¿Por qué limitamos nuestra habilidad humana natural de ser exploradores, a perdernos para hallar nuevas posibilidades y conectar nuestras vidas a las de otras personas a las que les mueven naturalmente las mismas causas? Si tiene sentido, ¡incluso económicamente!

Para mí es fundamental que el ejercicio que este capítulo plantea desde el punto de vista financiero se aplique únicamente sobre aquello que a uno le apasiona. Por tanto, para pensar en el plano económico, hemos de haber

hecho el viaje de autoconocimiento de propósito y pasiones y liberación de nuestra creatividad previamente. Invertir en activos relacionados con temas que ni nos van ni nos vienen, puede acabar suponiendo un ingreso pasivo. Pero no he escrito este libro para personas cuyo objetivo sea generar ingresos en modo *auto* e irse a una isla a no hacer nada, sino para personas que quieren vivir de sus pasiones y vivir liderando el camino guiado por su propósito todos los días, para dejar huella y un legado positivo en un mundo que clama porque haya menos “líderes” extrayendo valor de sus *islas* y más LÍDERES contribuyendo a que esas *islas* no se inunden con nuestra ambición como especie.

Rompamos ese bucle de producción y consumo inconscientes y contribuyamos a crear otro bucle, un círculo virtuoso entre los activos y los ingresos, entre nuestra inteligencia y nuestras acciones, entre lo que aprendemos y lo que hacemos, entre nuestra consciencia y nuestra creatividad. Y en medio de todo esto, nuestras pasiones llevadas a la zona de esencia, una existencia auténtica.

El día tiene 24 horas para todo el mundo. La forma en la que dediquemos nuestro tiempo día a día depende de cada uno de nosotros. Si tienes en mente tus líneas de ingresos y tu balance de activos, sabrás en qué plano estás trabajando con aquello que haces cada día. *Trabajar para ti* no significa ser autónomo o montar una *startup*. Significa que aquello en lo que trabajas día a día tiene un significado para ti, suma en tu propósito de vida y potencia tus pasiones, sobre las que creces en aprendizaje y acción. De alguna forma, tu tiempo se multiplica, porque encuentras los QUÉs que trabajan para todo eso a la vez. Dicho en términos económicos, no vas al trabajo todos los días para ir a ganarte un sueldo que pueda pagar las facturas. Esto es la mayor enajenación mental que existe, una vida inauténtica. Por contra, cuando *trabajas para ti*, aquello a lo que dedicas tiempo cada día potencia tus pasiones, cultiva tus activos, y en concreto tu mayor activo que es tu inteligencia. Te diviertes. Creas. Aprendes. El dinero viene después y es consecuencia de lo que tú haces y lo que a ti te apasiona.

Confucio dijo: “encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida”. Algunos lo llaman libertad financiera.

Hay personas que cambian de trabajo por un mejor salario, o cuando han promocionado a un compañero en lugar de a ellos mismos, o cuando el pasar de los años ha generado un hartazgo que pesa demasiado. Hay otras personas que cambian de trabajo cuando en el trabajo presente han dejado de aprender. Unas, dominadas por el ego y los miedos, trabajan por dinero. Otras, desde su propósito, trabajan para sí mismas, hacen que el dinero (su tiempo dedicado al trabajo del día a día) trabaje para ellas, para cultivar sus activos, para disfrutar y ampliar sus pasiones, para hacer crecer su inteligencia y fomentar su creatividad, para poder liderar su vida hacia un propósito con sentido .

Vivimos en tiempos de cambio constante. La capacidad de aprender continuamente y habilidad para adaptarse ya no son solo aptitudes deseables en un currículum, sino mecanismos de supervivencia imprescindibles para las personas. Piensa en lo que significa el término Inteligencia Artificial o *Machine Learning*. Literalmente, ordenadores que piensan y aprenden. La probabilidad de que una máquina piense y aprenda más rápido que un humano es infinita. Con lo que una máquina no puede competir es con las pasiones humanas, la emoción que una pasión genera, con la empatía para comunicar esa pasión y mover emociones, y con la capacidad creativa de la mente cuando conecta ideas y personas para ampliar la zona de confort. Esto es a lo que muchos llaman Actitud Emprendedora y ya se ha convertido en una de las *soft skills* (o habilidades humanas) más demandadas en el entorno laboral, independientemente de si hablamos de trabajos por cuenta propia o ajena, de empresas grandes, pequeñas o de nueva creación.

Ser emprendedor es una actitud, y creo que en realidad todos somos emprendedores. Al menos de una cosa, y muy importante: nuestra propia vida. Trabajar para uno mismo no es una bonita utopía, sino un mecanismo de congruencia, supervivencia y liderazgo humano en los tiempos que vivimos.

Parte IV.

Lidera en el caos desde tu propósito.

Después de haber encontrado la felicidad y la iluminación en el otro mundo, el héroe encuentra el sentido del regreso en la conservación de la sabiduría adquirida en la búsqueda, la incorporación de esa sabiduría en una vida humana, y luego encontrar la manera de compartirla con el resto del mundo. El héroe logra un equilibrio entre lo material y lo espiritual, logra sentirse pleno y competente en ambos mundos, el cotidiano y el excepcional, el exterior y el interior.

Como vimos, ampliar la zona de confort implica salir de la realidad cotidiana para buscar, descubrir y aprender, pero también volver a esa realidad que no ha cambiado, ni quiere cambiar, para accionar los aprendizajes y transformarla. Una realidad que, recordemos:

Es igual de volátil, incierta, compleja y ambigua.

Sigue estando en constante evolución y revolución.

Continúa llamándonos a la búsqueda de la seguridad y la estabilidad que no existen.

Nos exige más cosas, con mayor calidad y en menos tiempo.

Está liderada por personas cuyo paradigma de liderazgo está en muchos casos obsoleto, empezando por su incapacidad para liderar desde un propósito significativo que responda a los retos reales a los que nos enfrentamos como especie .

Sigue forzándonos a elegir, a especializarnos y a descartar opciones sin apenas conocerlas.

Tras el periplo de búsqueda, descubrimiento y aprendizaje, esta parte del viaje te propone los elementos clave para que la vuelta a tu realidad sea efectivamente transformadora:

KPIs de tu vida: cómo establecer un plan transformador accionable y darle seguimiento objetivo para asegurar que estás recorriendo el camino guiado por tu propósito en el día a día.

La experiencia de todo tu entorno: cómo centrarse en el valor que eres capaz de crear a las personas como esencia de un modelo de vida (y base de un modelo de negocio) auténtico.

El mundo necesita más Intraemprendedores (de los de verdad): cómo ser “ *un pavo real en el país de los pingüinos*” , es decir, cómo ejecutar tu modelo de vida (y de negocio) auténtico liderando desde la consciencia de tu propósito en un entorno retador y, generalmente, adverso.

La autenticidad es la divisa en la economía de la confianza: cómo crear las bases para capitalizar el valor que eres capaz de crear a las personas.

La líder del siglo XXI: cómo apostar por un liderazgo consciente y creativo balanceado, generoso y sostenible a largo plazo.

Capítulo 20

KPIs de tu vida.

*Cómo establecer un plan transformador accionable y darle seguimiento objetivo
para asegurar que estás recorriendo el camino guiado por tu propósito en
el día a día.*

La conexión con nuestro propósito nos iluminó el primer gran hallazgo de nuestro viaje de vuelta a la realidad: la creatividad. Recordemos su significado. La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos que producen soluciones de valor originales a problemas reales. En otras palabras, es la capacidad para descubrir nuevas posibilidades y realizarlas para transformar la realidad.

Hasta ahora, el viaje te ha invitado al descubrimiento de posibilidades, empezando por lo que conecta con tus pasiones, las emociones y el diseño y la exploración de tu propia aventura (la palabra *emprendedor* está íntimamente relacionada con la palabra *aventura*), empezando por un hallazgo trascendental: el propósito con el que guiar la forma en la que lideras tu propia vida.

En esta parte del viaje vamos a iniciar la parte de realización de esas posibilidades. La posibilidad es un estado potencial de la realidad, una opción de entre muchas otras que, a través de la ejecución de un trabajo, se convierte en realizada. A la planificación y ejecución de ese trabajo le llamamos *proyecto* , porque proyectamos (que viene del latín *pro-icere* , “lanzar adelante”), imaginamos cómo queremos que sea la realidad en el futuro e identificamos los pasos que es necesario dar entre el momento presente y ese futuro para que esa transformación de la realidad ocurra.

En los proyectos definimos los objetivos, las fases, las tareas, los responsables, los hitos o resultados, las dependencias, las necesidades, los

costes asociados y las métricas clave. Estos parámetros nos ayudarán a evaluar si nuestro proyecto de transformación ha sido exitoso o no. Para dicha evaluación utilizamos las métricas, o indicadores.

Los KPIs (del inglés, *Key Performance Indicators*) son aquellas métricas clave definimos en cualquier proyecto para monitorizar y evaluar si el mismo va por el camino adecuado, según la visión de transformación de la realidad original definida por dicho proyecto.

Trabajamos con KPIs (también conocidos como OKRs - *Objectives and Key Results*-) desde hace años y las empresas los tienen muy arraigados como mecanismo de medición de objetivos (lo que para los trabajadores se traduce, en el mejor de los casos, en el pago de un bonus anual). Para que los KPIs sean completos se utiliza una técnica llamada SMART, que define los KPIs como:

S Specific (Específicos)

M Measurable (Medibles)

A Attainable (Alcanzables)

R Relevant (Relevantes)

T Timely (a Tiempo)

Para que un KPI tenga significado para determinado proyecto, debe ser específico, medible, alcanzable, relevante para el proyecto y tener un criterio temporal acotado para su cumplimiento. Lo cual tiene sentido.

El problema de nuestra realidad radica en cómo la estructura de KPIs en una empresa parte de una visión (que, por definición, no es SMART), cómo baja en cascada a todos los equipos y personas de la empresa en forma de KPIs SMART y, sobre todo, cómo evaluamos si el cumplimiento o no cumplimiento de esos KPIs mantiene a la empresa en la dirección correcta guiada por su visión o no. Creo que, en esa traducción de la visión al plan, de lo abstracto a lo concreto, se pierden muchos matices

emocionales, humanos (lo que representa la visión o el propósito de cualquier proyecto) y acabamos perdidos en la medición de lo específico, lo cuantitativo, los tiempos, los números.

No digo que sea sencillo. No lo es, ni mucho menos. Lo que sí sé es que los grandes líderes tienen su visión clara, su propósito firme y son capaces de articular objetivos concretos que materializan el camino del día a día, los pasos guiados por ese propósito, sin caer en la desorientación de los números y los objetivos a corto plazo. Dibujan un plan a medio-largo plazo y son consistentes en las acciones del corto plazo para avanzar en la dirección correcta.

Recientemente he impartido clases de Pensamiento Creativo y Actitud Emprendedora, dentro de un programa de aprendizaje de *soft skills*, cuyo propósito era formar a los líderes del siglo XXI en las habilidades humanas fundamentales para que fueran capaces de liderar la era de la Inteligencia Artificial. Pasaron por el programa unas 30 personas. Si tuvieras que elegir una métrica para medir el éxito o no éxito del programa, ¿cuál sería? Te doy algunas ideas:

Ingresos totales por cada edición.

Número de alumnos por cada edición.

Número de ediciones realizadas al año.

Ingresos totales al año.

Número de ciudades en las que hemos implantado el programa.

Coste de adquisición de cada alumno.

Beneficio neto.

Porcentaje de alumnos que han recomendado el programa a otras personas, las cuales han sido nuevos alumnos.

Porcentaje de alumnos que, al acabar el programa, declaran que se han transformado personal y profesionalmente.

Si tuviera que elegir uno solo de estos KPIs (lo que se conoce como OMTM – *one metric to measure*, la métrica clave a medir) yo, sin duda, elegiría el porcentaje de alumnos que se declaran transformados tras realizar el programa . Pensémoslo: ¿de qué nos informa el resto de las métricas? Los ingresos, el número de alumnos por edición, el número de ciudades activadas o el beneficio neto son métricas que no nos dicen nada sobre la esencia del programa, aquello que conecta con la visión o propósito por el que fue creado: su capacidad de reavivar las habilidades humanas en personas y transformarlas en líderes del siglo XXI.

Como apuntaba antes, el problema es que estas métricas son, generalmente, poco objetivas: ¿cómo cuantificamos lo que es haberse transformado o no? Ahí está el reto. Las métricas significativas no son fácilmente cuantificables, aunque sí son tangibles. Una persona percibe, siente, intuye cuándo otra se ha transformado. Esa percepción, sensibilidad, intuición son habilidades humanas que juegan un papel fundamental en la forma en la que lideramos pero que, por alguna razón, han sido gravemente denostadas en el mundo ejecutivo tradicional, encarnado en lo que hemos denominado el líder del siglo XX.

El líder del siglo XX es un líder al que le mueven los objetivos a corto plazo. El bonus. La promoción. La competitividad con los compañeros de equipo. La posibilidad de perder su puesto por el rumoreado ERE. Egos y miedos. Y eso hace que la visión de la empresa, el propósito por el que esa empresa existe, se desvanezca en su estructura. Y la propia estructura sea presa de métricas financieras que no informan en absoluto sobre el valor que esa empresa está entregando a sus clientes, el propósito original por el que fue creada.

Llevado al plano personal, creo que es muy relevante preguntarse qué debemos medir día a día para asegurarnos que estamos ejecutando nuestro proyecto de transformación, guiados por su visión o propósito. Definir los KPIs de nuestra vida. E intentar que sean lo más SMART posible. Sin

permitir que nuestro propósito se desvanezca en los números y en los objetivos o necesidades a corto plazo, pero sin dejar en manos del azar o del constante futuro el actuar para recorrer el camino que queremos recorrer. Trazar un plan y que éste esté guiado por un propósito y unos principios .

Fíjate en las métricas que efectivamente estás midiendo día a día. Usa el pensamiento crítico y hazte estas reflexiones sobre cuántas veces a la semana realizas estas acciones:

Desbloquear el móvil para ver si tienes algún Whatsapp.

Comprobar cuántos *likes* ha tenido tu último post en Instagram.

Chequear cuántos seguidores tienes en Twitter.

Acceder a Facebook para “ver qué hay nuevo”.

¿Qué nos aportan estas acciones tan cotidianas? ¿A qué métrica responden? ¿Qué objetivo construyen? ¿A qué proyecto pertenecen? ¿Por qué propósito último están guiadas? Eric Ries, autor del libro “*Lean Startup*”, define estas métricas como *Vanity Metrics* (métricas de vanidad), las cuales nos dan mucho confort, en el sentido de que alimentan nuestro ego (de ser seguido, apreciado, reconocido) o incluso reducen nuestro miedo (a sentirnos solos, por ejemplo), pero no son accionables, en el sentido de que no nos permiten soportar un proyecto, un plan con un sentido, con una visión, con un propósito.

No solo eso, sino que mientras estamos realizando todas estas pequeñas acciones repetidamente día a día, nos estamos ausentando de la realidad que tenemos alrededor, dejamos de estar presente en ella y abandonamos ese estado de consciencia *mindful* tan necesario en este mundo híper-conectado.

No nos damos cuenta, pero, al igual que en el caso de los líderes del siglo XX, si estas acciones se apoderan de nuestro día a día y nos generan unas necesidades artificiales, les acabamos dedicando parte importante de

nuestros recursos más valiosos (tiempo, atención y sí, también dinero), nuestro proyecto de vida acaba siendo esclavo de ellas y queda carente de todo propósito.

Démosle la vuelta. Empieza desde la visión, desde tu propósito. Aquellas reflexiones que hiciste tras el hallazgo en el capítulo 14 son las que te ayudarán a establecer tu plan, tu proyecto, tus objetivos y las métricas o KPIs que soportan su ejecución. Por ejemplo, si mi propósito es ayudar a las personas a liberar su esencia creativa para que puedan liderar sus proyectos de una forma más auténtica para hacer del mundo un lugar más humano, tiene sentido que me plantee objetivos más concretos que me ayuden a recorrer este camino que guía mi propósito:

Ayudar a los demás a enfocar sus objetivos desde un prisma más conectado con quiénes son.

Hacer asesoramiento ejecutivo desde el enfoque de la consciencia y la creatividad.

Facilitar talleres, charlas, cursos y proyectos relacionados con la educación de las habilidades humanas en la era digital.

Ser un buen padre, pareja y amigo.

Y, yendo más aún a lo concreto, para medir si día a día estoy dando pasos correctos en la dirección hacia la consecución de esos objetivos, tiene sentido que pregunte cosas como:

¿A cuántas personas he escuchado y ayudado esta semana?

¿Cuántas sonrisas de gente que no tenía un buen día he arrancado hoy?

¿A cuántas personas he inspirado con mis propuestas sobre liderazgo consciente creativo este mes?

¿Cuánto tiempo he dedicado a escribir (artículos, un libro) sobre liderazgo consciente creativo esta semana?

¿Cuántos proyectos relacionados con la educación de las habilidades humanas he llevado a cabo este año?

¿Cuánto tiempo de calidad he pasado con mis hijos hoy?

¿Cuánto tiempo de calidad he pasado con mi pareja hoy?

¿Cuánto tiempo de calidad he pasado con mis amigos esta semana?

Esos son los KPIs de mi vida. Cuando hablo de que estos KPIs, los objetivos que persiguen y el propósito que sustentan, no deben desvanecerse en las necesidades a corto plazo, me refiero a que es fácil caer en el “hoy he tenido un mal día, así que lo de ayudar a otros ya lo hago mañana”, o en el “hoy he tenido mucho lío en el trabajo, que es lo que me da de comer, así que ya me pondré con los proyectos de educación cuando tenga tiempo”.

Trabajar para ti significa que tu día a día y el camino guiado por tu propósito son exactamente la misma cosa. Que el *lío* de cualquier día en el trabajo me sirve para ayudar a otras personas, construye mi propósito, es mi plan de vida. Creatividad y Actitud Emprendedora están, de hecho, íntimamente ligadas. Dicho de otra manera, las necesidades de creación de mi día a día y, por tanto, mis acciones, aquello a lo que pongo foco, atención, tiempo y recursos económicos, son exactamente las acciones que generan mis activos, que construyen mi aventura única y auténtica, mi propia empresa vital, el camino hacia mi propósito.

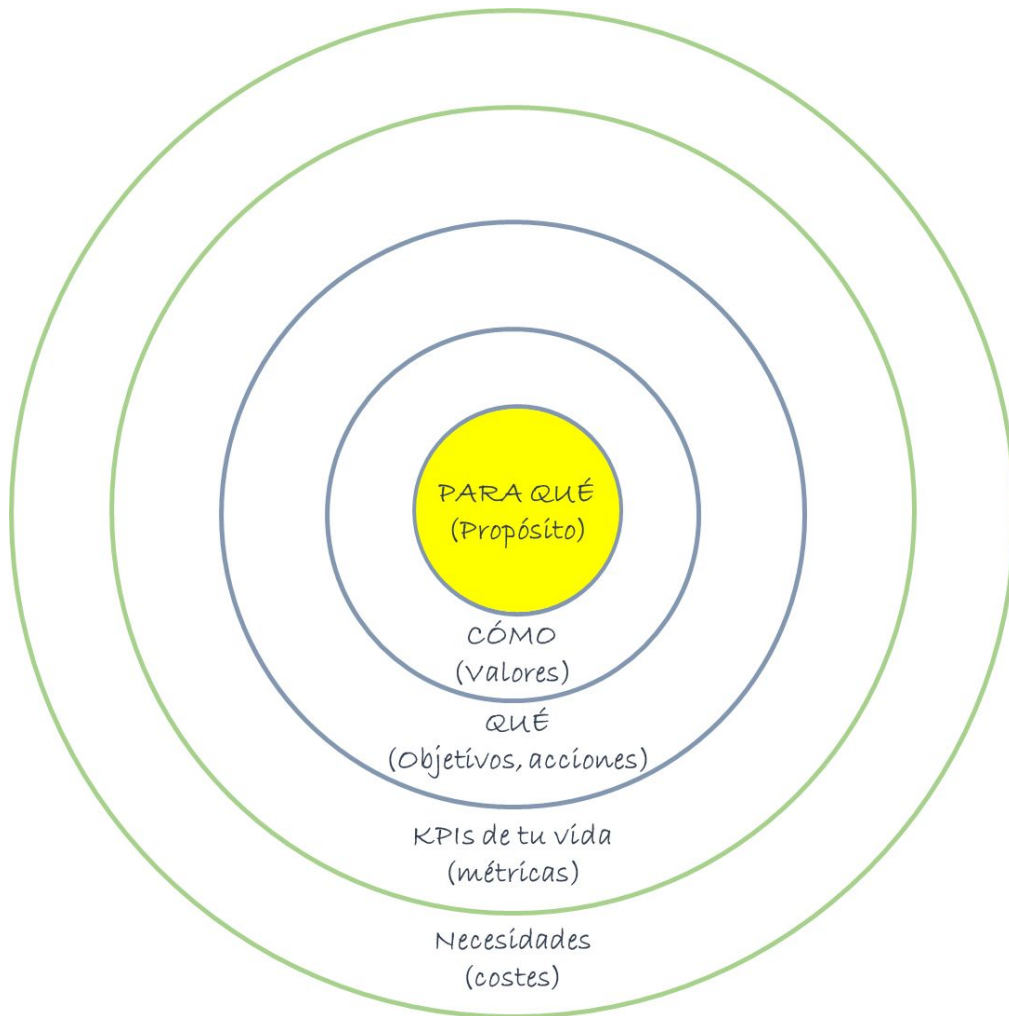
Si la sucesión de *días malos* o *con mucho lío* conforman nuestro día a día, es momento de pararse y pensar para volver a tomar rumbo, porque claramente la visión de *tu empresa vital* se ha desvanecido y el plan no se está siguiendo (somos como el capitán que quería llegar a Cabo de Palos pero que navega en *piloto automático* tomándose un Gin Tonic y no llega nunca al destino que se marcó). De la misma forma, la partida de costes de tu cuenta de resultados personal no debería ser un cajón desastre de entradas de gastos que no sabes muy bien a qué necesidad responden, qué

objetivo persiguen, qué plan soportan y a qué propósito contribuyen. Mientras la mayoría de las personas gastan lo máximo que les permiten sus ingresos para llevar “la mejor vida posible”, los líderes conscientes diseñan su estructura de costes para soportar exactamente las necesidades que han identificado para cumplir los KPIs de su plan que contribuye a su propósito personal. Este minimalismo, esencialismo o consumo consciente (como queramos llamarlo) es una actitud realmente liberadora para que tu empresa vital pueda estar realmente liderada por tu propósito.

Reconecta con tu propósito. Escríbelo en una hoja. Pégallo en la pared de tu despacho, míralo todos los días, no lo pierdas de vista. Define cuáles son los objetivos que sustentan ese propósito y define los KPIs de tu vida, esos pequeños pasos que te dirán si estás cumpliendo tus objetivos, recorriendo el camino guiado por tu propósito y viviendo, por tanto, la vida que tú quieres vivir. Escríbelos, invierte en las necesidades (tiempo, costes) que tengas para cumplirlos y mídelos día a día. Modifica la lista frecuentemente, según vayas ampliando tu zona de confort, aprendiendo, creciendo tus activos, conectando cada vez de una forma más íntima lo que querrías hacer en tu vida y lo que en realidad haces día a día. No dejes de medir esos KPIs de tu vida. Levántate cada día satisfecho de lo que hiciste ayer y con ganas de lo que vas a hacer hoy. Mira tu propósito en la pared y sonríele de vuelta.

¿Has observado cómo los grandes líderes inspiran de forma balanceada, sosegada y consistente pese a que su entorno es igual de acelerado y cambiante que el de cualquier otra persona? Su propósito y la congruencia de sus acciones con ese propósito son las razones de esta fortaleza.

El entorno es cambiante y caótico. Pero tú has empezado a liderar en él desde tu propósito. Y los cambios externos que antes eran una amenaza son ahora oportunidades para aprender, crear y reforzar el camino que lideras.



El Círculo de Oro, de Simon Sinek, ampliado.

Los KPIs de tu vida son las métricas con las que vas a medir cómo el camino guiado por tu propósito se materializa. Ahora el reto está en cómo hacer que tu propósito aporte un valor, a través de la experiencia de las personas de todo tu entorno, que pueda transformarse en un modelo de negocio.

Capítulo 21

La experiencia de todo tu entorno.

*Cómo centrarse en el valor que eres capaz de crear a las personas
como esencia de un modelo de vida (y base de un modelo de negocio)
auténtico.*

Mucho se ha hablado en los últimos años de Experiencia.

La Experiencia de Cliente apareció como un revulsivo en el mundo de los negocios, juntando disciplinas como diseño, investigación de cliente o usabilidad y llegando a parecer como un mantra de la fidelización de cliente para el que se necesitaba contar con el servicio de consultores muy listos y muy poco baratos para que te ayudaran a preocuparte de que tus clientes tuvieran una buena experiencia de uso de tus productos y servicios.

No quiero que se me malinterprete. Soy un grandísimo defensor de la Experiencia de Cliente y del trabajo de concienciación que esas consultoras han hecho y siguen haciendo. Para mí, la Experiencia de Cliente es algo tan básico y humano como entender el hecho de que una persona va a repetir aquellas vivencias de las que conserva un buen recuerdo. Y, en un mundo de opciones infinitas, esto es un tesoro para cualquier producto, servicio, negocio o marca. Lo que me llamó la atención en aquellos años de revolución fue precisamente eso, que supusiera una revolución:

- “A partir de ahora, vamos a diseñar nuestros productos centrándonos en el cliente” - “Claro, ¿y hasta ahora en quién los centrábamos? - pensaba yo, quizá joven e ingenuo.

- “La Experiencia de Cliente de un producto no es solo el uso del producto, sino todo el viaje del cliente desde su descubrimiento y *onboarding*, pasando por los fallos, dudas y quejas que le puedan surgir,

hasta la baja de éste” - “Sí, claro, de ahí que diseñemos con cuidado y cariño la experiencia de los clientes con nuestro producto en todos los puntos de contacto a lo largo del *User Journey*”.

Poner a los clientes en el centro y centrarse en entregarles el máximo valor a través de su experiencia. Parecía algo tan básico que descubrí que algo no se había hecho bien durante años, quizá décadas, en el diseño de productos y servicios en el mundo empresarial para que esto de la Experiencia de Cliente sonara tan revolucionario. Quizá sí lo fueron las metodologías estructuradas de pensamiento divergente con las que se trabajaba esta disciplina. Pero que el hecho de que una organización existe por y para aportar valor a sus clientes (eso es “poner al cliente en el centro”) sonara innovador, revelaba muchas ineficiencias de las organizaciones más allá incluso de sus departamentos de diseño de productos, en el núcleo cultural de las mismas, síntoma de su *titulitis* aguda, de la excesiva carga jerárquica en su liderazgo y en su enfoque demasiado cerrado de *carrera corporativa* al desarrollo profesional y personal de sus empleados. En cualquier caso, me alegré de que esa ola me cogiera con el traje de neopreno puesto, la tabla y los músculos a punto y en el lugar indicado para surfearla.

Más tarde la disciplina trascendió a otros entornos, lo cual era de esperar. La Experiencia del Empleado (también llamada, desde el punto de vista de la empresa empleadora, *Employer Branding*). Es decir, “¿qué hago yo como empresa para ser atractivo y que el mejor talento quiera trabajar conmigo y quedarse?”. Éste es un gran y bonito viaje que muchas empresas aún están recorriendo. Porque levanta preguntas que han estado silenciadas durante mucho tiempo y cuyas respuestas solo se hallan abordando la cultura de la empresa de raíz. Hace años las empresas contrataban solo con su nombre o reputación de seguridad laboral, u ofreciendo atractivos puestos y salarios. Hoy sabemos que las empresas que se han quedado ahí tienen grandes dificultades para contratar y *retener* talento. Pensar en la experiencia de sus empleados o, lo que es lo mismo, en su *Employer*

Branding , ha abierto la mente a muchas empresas y las ha predispuesto a un cambio interno profundo para reconectar con su esencia, su misión, visión y valores, y ponerse guapas para atraer y fidelizar talento. Otra gran alegría que me llevé.

Si nos llevamos estas reflexiones al plano personal, hemos de abordar el campo de la Marca Personal. Me interesa el territorio de la Marca Personal porque es algo que a todo el mundo le suena -de alguna forma, le atrae- y al que a la vez vi un recorrido de mejora brutal, principalmente debido al uso incompleto que se ha hecho del término a lo largo de los años, como si su objetivo fuera, de alguna forma, el de venderse uno mismo. Venderse para conseguir un mejor puesto, un ascenso, cambiar de empresa... en definitiva, venderse por dinero.

Me di cuenta de que ése era el motivo real por el que la irrupción del CX (por sus siglas del inglés, *Customer eXperience*) y posteriormente del EX (de *Employee eXperience*) fueron tan potentes y revolucionarias. De nuevo el dinero. Las empresas llevaban décadas con la consecución de los objetivos financieros como fin último de su existencia. Y claro, en este contexto, qué es más importante: ¿auditar y mejorar los procesos de atención de quejas de clientes de todo el porfolio de productos y servicios actual, o centrar los recursos de equipo y dinero en lanzar nuevos productos que generen nuevas líneas de ingresos a corto plazo? Y qué es más crítico: ¿analizar y mejorar las causas raíz por las que tus empleados te dan un 6 de 10 en el índice de satisfacción de empleados, o lanzar iniciativas de recorte de costes para maximizar el margen del ejercicio financiero del año en curso? Faltaba un propósito auténtico que devolviera a la persona al centro de la empresa.

El término Experiencia (de clientes, de empleados) caló de verdad en las empresas cuando se dieron cuenta de que su competencia en la era digital ofrecía innumerables alternativas a esos clientes y empleados y, en muchos casos, mucho mejores. Alternativas provenientes, normalmente, de *players* entrantes que no tienen una cuenta de resultados que proteger y que

diseñan esas experiencias por y para los clientes (y empleados) desde un inicio. Y, por supuesto, luego las mantienen.

La Experiencia es algo que desbordaba lo financiero. Abordaba algo, sencillamente, más grande que el dinero: la felicidad humana. El bienestar de un cliente al que le han robado las tarjetas de crédito y que en una llamada (o mejor, en unos pocos *clicks* en la *app* del banco) es capaz de anularlas y solicitar unas nuevas. O la realización de un empleado que trabaja para una empresa cuya misión es reducir la cantidad de plástico en los mares y ha ideado creativamente zapatillas cuyas suelas están fabricadas de este plástico, retirado del mar, estando esta misión en total sintonía con el propósito personal de ese empleado. Y esta ruptura de paradigma fue lo que le dio esa potencia de entrada en el mundo empresarial al territorio de la Experiencia. Como pensaba yo de más jovenzuelo, lo que hay bajo estas disciplinas de Experiencia de cliente o empleado, no son más que cosas de sentido común. Pero el contexto miraba hacia otro lado, y su gran propósito le dio la entidad que hoy tienen.

Volviendo al campo de la Marca Personal, veo que esa creencia generalizada de que ésta es una disciplina “para venderse mejor” es el caldo de cultivo perfecto para que ocurra con este campo (la Marca Personal o *Personal Branding*) lo mismo que ocurrió hace años con la Experiencia de Cliente o con el Employer Branding: que se masifique.

Para mí, Marca Personal es mucho más que cómo te vendes. La definición más pura, sencilla y potente que me satisfizo es la siguiente:

Tu Marca Personal es lo que los demás perciben de ti.

Potente, ¿no? Porque, ¿a quién le gusta que los demás nos perciban negativamente? A nadie. Todos queremos aportar un valor a nuestro entorno y que nuestro entorno así lo perciba. Es decir, es una necesidad universal. Un propósito con sentido, potente.

En aquella definición, uso “los demás” en el sentido más amplio de la palabra. Otro de los desaciertos respecto al término Marca Personal, en mi

opinión, ha sido ligarlo exclusivamente a entornos online. Parece que solo tienen Marca Personal los que tienen 10k seguidores en las redes sociales, aquéllos que llamamos *influencers* o, sencillamente, los que más publican. No nos equivoquemos. La revolución digital ha abierto la puerta a la interconexión de personas, con independencia de su ubicación física. Pero, incluso alguien desconectado del mundo online, tiene marca personal. A mí me viene a la cabeza el panadero borde de mi pueblo. Tiene marca personal offline (la opinión de sus clientes que, desde luego, comparten con el resto del pueblo) y por supuesto online (esas mismas opiniones publicadas en Google, TripAdvisor, Facebook, Foursquare...). Como bien dice Enrique Dans, profesor del IE, “en Internet existes, quieras o no”.

También considero un desacierto ligar el término Marca Personal exclusivamente a entornos profesionales. Yo me pregunto: “¿se puede ser un buen líder sin ser un buen padre o madre, pareja o persona?”. Yo creo que no. Es más, no creo que exista un yo personal y un yo profesional. Entiendo las razones por las que históricamente hemos querido separar ambos *mundos*, pero también creo que, en el contexto actual, esto ya no es útil ni, en realidad, posible. Hoy el mundo es más líquido que nunca, cambiamos de trabajo entre 10 y 14 veces a lo largo de nuestra vida profesional, trabajaremos con amigos, nuestros compañeros de trabajo se convertirán en parte de nuestro entorno personal, necesitaremos relacionarnos profesionalmente con personas de nuestro entorno personal. En la era de la Inteligencia Artificial, las personas necesitamos llegar a las personas, y desbloquear esa sensibilidad, empatía y vulnerabilidad personales que durante tanto tiempo han sido sinónimo de debilidad ejecutiva. Tener dos caras (una profesional y otra personal, una de cara a los colaboradores y otra de cara al entorno personal, familia y amigos) no ayuda a esa congruencia y autenticidad que hoy se ha convertido, por obvio que parezca, en un valor básico de todo líder.

Otro error es ligar el concepto Marca Personal exclusivamente al entorno cercano, físico o temporal. Ya no vale buscar el beneficio del entorno cercano si esto impacta negativamente en el otro lado del mundo, o

sacrifica el medio-largo plazo. El contexto actual demanda líderes sostenibles, que miren y se preocupen por la repercusión de sus acciones en el medio-largo plazo y en todo el entorno, en la sociedad, en el planeta. La sociedad empieza a tener una consciencia de nuestra responsabilidad individual y colectiva en la sostenibilidad del planeta, y comenzamos a hablar de empresas GIP o empresas que Generan un Impacto Positivo en la sociedad y en el planeta. Los líderes de estas empresas no se conforman con objetivos financieros y entienden el crecimiento de su empresa y de su marca personal, ligado a generar un impacto positivo en el entorno, trabajar para dejar un legado positivo en el mundo, y crecer con él.

Todos y cada uno de nosotros (queramos o no) tenemos una marca personal, que es lo que los demás (sea un amigo, un cliente, alguien que te encuentra en Internet, un proveedor que tienes en India o, en última instancia cualquier persona que conviva en el mismo medio que tú, el Mundo) piensan de nosotros. Y, puestos a tener una marca personal, ¿por qué no trabajarla para que ésta sea un activo que trabaje a su vez para ti, que te ayude a vivir la vida que quieres vivir, que sume a tu propósito?

La buena noticia es que la marca personal se trabaja. Se debe trabajar, según mi opinión. Y éste es otro de los aspectos que hacen este campo interesante: la rapidez con la que uno puede ver resultados. Porque todos somos humanos (de momento), y tenemos capacidad de observar, sentir, empatizar, perdonar, amar. Un detalle, un cambio de actitud, una disculpa, construyen tu marca personal en la mente de los demás y esto refuerza tu liderazgo auténtico, desde el propósito. Te invito a que hagas algo, ahora mismo, según lees estas líneas:

Coge tu móvil, abre Whatsapp, baja, baja, baja, baja mucho, baja más... ¡para! Abre el chat que tuvieras con ese contacto (contacto, no grupo). Escribe exactamente: “¿Qué tal estás?”. Dale a enviar.

No cambies la frase. No cambies de contacto. Da igual si es un ex, el portero de casa de tu madre, la CEO de tu empresa o la asistente que tuviste el año pasado. Envíale un “¿qué tal estás?”, y espera a ver qué te responde.

He hecho esta pequeña dinámica con cientos de personas, ejecutivos o no. Por nimia que parezca, los resultados son impresionantes. Desde recibir un “¡Genial, muchas gracias! Y tú, ¿qué tal estás?” como respuesta, hasta provocar un café con alguien a quien no veían desde hacía demasiado tiempo. Y en la mayoría de los casos, un cambio de actitud de la persona que envió ese “nimio” Whatsapp, que descubrió lo potente de ser atento, de ser detallista. Es llamativo, pero a veces no nos damos cuenta de cómo esa hiper-conectividad, demanda de inmediatez del contexto hace que “el día a día nos coma” sin prestar atención a los detalles, y al tiempo nos damos cuenta de que llevamos años sin ver a un familiar, sin ofrecer nuestra ayuda a un amigo o sin interesarnos de verdad por qué tal está nuestra pareja. ¿Cómo podemos pretender aportar un valor auténtico a los que, desde nuestro yo profesional, llamamos clientes, si ni siquiera podemos ser detallistas con nuestro entorno personal más cercano?

Y es que, si has podido tener un detalle con la asistenta que tuviste hace un año o con ese amigo al que hacía tiempo que no veías, tenerlo con tu pareja, amigos más cercanos, compañeros de trabajo y personas que tienes más cerca día a día, es mucho más fácil. Y la sensación es increíblemente gratificante. El poder de las pequeñas cosas.

Te invito a que hagas más pequeñas cosas:

Ve un sábado por la mañana a ver a ese familiar que hace tiempo que no ves.

Acércate mañana a un compañero de trabajo y pregúntale “¿Te puedo echar una mano con algo?”.

Llama a esa persona con la que tienes una rencilla y dile que quieres invitarle a una caña para arreglarlo.

Publica en tu muro de Facebook: “¡Hola! ¿Alguien me necesita para algo hoy?”

Hazle un desayuno rico a tu pareja.

Reconoce el trabajo de alguien públicamente en tu LinkedIn.

Juega una tarde entera con tus hijos sin coger el móvil para nada.

Pregúntale a tu jefa qué tal está.

Pregúntale cómo va la semana al camarero que te sirve el café todos los días.

Dale las gracias a tu madre.

Envía un “¿Qué tal estás?” por WhatsApp a alguien cada día.

Interésate por los demás, por sus aspiraciones y sus frustraciones. Se construye más red en 2 meses interesándote por los demás que en 2 años intentando que los demás se interesen por ti. No busques las razones por las que no puedes hacer todo esto. Solo son excusas. Es tu Marca Personal: la forma en la que los demás perciben tu estilo de liderazgo. Las excusas son trampas que te pones a ti mismo. Cambia el discurso. Sé dueño de tu tiempo y de tus acciones. Cultiva ese gran activo que es el valor que los demás perciben en ti.

Si adquieres una rutina de ayuda, de repente las *nimiedades* del día a día se convierten en problemas menores, razones para ser mejor, pequeñas satisfacciones, y provocan cambios en los demás. Atención por los detalles, día a día. Eso es tu Marca Personal. La experiencia de los demás. La experiencia de todo tu entorno.

La Experiencia de Cliente es la razón por la que al final los clientes comprarán determinado producto o determinada marca. El valor de esa marca. La Experiencia de Empleado es la razón por la que al final los empleados elegirán unirse o quedarse a trabajar en determinada empresa. El valor de esa empresa. La Experiencia de todo tu entorno es la razón por la que al final aquéllos que se relacionan contigo te reconocerán como un líder auténtico y desde el propósito, hagas lo que hagas. Tu valor.

E, igual que la Experiencia de Cliente y la Experiencia de Empleado, la Experiencia de todo tu entorno (tu Marca Personal) no nace por y para vender más. Nace por el propósito esencial de ofrecer mejores experiencias a aquéllos que van a disfrutar esas experiencias, sea lo que sea lo que tienes que ofrecer. No va de vender más. Va de tener un propósito significativo, de diseñar un plan para accionar un proyecto transformador guiado por ese propósito y de vivir recorriendo el camino que marca ese proyecto. Va de ser uno mismo día a día, de hacer lo que a uno le apasiona y se le da bien, hacerlo con mimo y atención por el detalle, de aportar valor a los demás y ser reconocido por ello. El dinero será una consecuencia de eso, si así lo decide quien diseña una determinada experiencia y, desde luego, si quien la disfruta percibe ese valor.

En el mundo de la inmediatez y la falta de tiempo en el que vivimos, la atención por los detalles es un factor diferencial. Te invito a que pienses qué detalles concretos puedes tener día a día para mejorar la experiencia de todo tu entorno, aportar valor a los demás y cumplir los KPIs de tu vida que materializan tu propósito. Ésta no es solo la mejor forma de autorrealización, sino el principio de transformación de la realidad que te rodea, a través de los demás, a través de la colaboración con los demás, haciendo que tu red sea un activo real y ganándote el reconocimiento de los demás para construir tu Marca Personal, tu liderazgo auténtico y desde el propósito. Ése a través de la que puedes trabajar para ti mismo, en congruencia entre lo que quieres ser y lo que eres día a día, trabajes donde trabajes. En el siguiente capítulo veremos cómo hacerlo, incluso cuando trabajas para una gran empresa.

Capítulo 22

El mundo necesita más Intraemprendedores (de los de verdad).

*Cómo ser “un pavo real en el país de los pingüinos”, es decir, cómo
ejecutar
tu modelo de vida (y de negocio) auténtico, liderando desde la consciencia
de tu propósito en un entorno retador y, generalmente, adverso.*

Ha llegado un momento en el que las grandes corporaciones se han dado cuenta de que necesitan virar el rumbo si quieren innovar y apostar por el crecimiento futuro. Por supuesto, de su negocio, pero también e íntimamente ligado al mismo, del talento que maneja y su capacidad de atracción, desarrollo y *fidelización* .

La cultura *startup* atrae y desarrolla el talento de las personas centrándose en las personas (no en los “recursos humanos” de la empresa), sus aspiraciones y frustraciones reales como personas, buscando el sentimiento de pertenencia a través del propósito común, donde las personas se sienten impulsadas con orgullo por la empresa a la que pertenecen (frente a la cultura de “deje usted sus emociones y asuntos personales a la entrada de esta oficina, aquí se viene a trabajar”), con un enfoque transparente y abierto (frente a la economía sumergida de la información), un modelo de gestión horizontal (frente a la prevalencia de la jerarquía), en el que se fomenta la diversidad y en el que se crean entornos de seguridad para la exploración, buscando que el error ocurra rápido y barato para maximizar el aprendizaje (frente a la aceptación generalizada de que fallar es fracasar y, por tanto, es mejor no intentarlo).

Atraer este *talento emprendedor* a la estructura tradicional corporativa es una tarea prácticamente imposible. Las personas buscan una cultura en la que todo lo anterior pertenezca naturalmente al ADN de la empresa, y el propósito y valores de la empresa sean compartidos por todos los miembros del equipo. Este talento ya no se mueve por un salario o un puesto atractivo si el entorno en el que se va a tener que desenvolver es antinatural e incongruente para ellos.

La Actitud Emprendedora es un estado mental de consciencia de las personas que han entendido su propósito y valores y buscan o crean proyectos congruentes con ellos.

La primera vez que definí Actitud Emprendedora de esta forma fue en un taller de Intraemprendimiento para una empresa multinacional del sector seguros. Y añadí: “a mí este estado se me asemeja mucho a la felicidad”.

Hay quien define emprendedor como la persona que trabaja por cuenta propia. Hay quien define emprendedor como la persona que trabaja en una *startup*. Para mí ser emprendedor es una actitud, y es independiente de trabajar por cuenta propia o ajena, o de trabajar para una *startup* o una gran corporación. Tiene que ver con un espíritu aventurero de exploración y transformación, que es transversal al modelo jurídico de relación entre persona y empresa o al tamaño de ésta. Lo que sí es cierto, es que trabajar por cuenta propia te ayuda a conectar tu visión con aquello que haces día a día. Al igual que trabajar en una empresa más pequeña te ayuda a identificarte con la visión y los valores de la empresa de una forma más cercana, así como a asegurar que lo que esa empresa hace día a día es congruente con esa visión y esos valores que compartes.

Pero *trabajar para ti* no es trabajar por cuenta propia o en una *startup*, sino encontrar esa congruencia con tu visión y valores sea cual sea el lugar o la empresa donde trabajes. La mayoría de las personas, de hecho, hoy trabajan por cuenta ajena. Y muchas trabajan en empresas de mediano o gran tamaño. Por eso me interesa abordar este caso concreto, el del trabajador por cuenta ajena en una empresa mediana o grande, y analizarlo

en detalle para buscar las alternativas que tiene el líder consciente y creativo para encontrar su congruencia en el día a día sin tener que, necesariamente, romper con él de forma radical. Si el trabajo por cuenta ajena en medianas o grandes empresas no es un caso que te afecte o interese y prefieres, en este punto, saltar el análisis que a continuación detallo, puedes llevar tu *Actitud Emprendedora* directamente al siguiente capítulo. Ante la duda, te invito a que entres en el análisis que, aunque detallado y aplicado al caso de las grandes empresas, creo que puede aportarte aprendizajes para cualquier entorno de trabajo (al final, se trata crear de valor a través de la experiencia de tu cliente y de todo tu entorno , como decíamos en el capítulo anterior).

He trabajado personalmente durante años como empleado, cliente, proveedor y *partner* para grandes corporaciones y lo que he observado a lo largo de ese tiempo, es que los mecanismos tradicionales de su cultura acaban provocando en muchos de sus empleados una fuerte desconexión entre su trabajo y cómo son ellos en su vida personal. Como vimos anteriormente, yo no creo que haya dos vidas, profesional y personal. Así que esto me parece, sencillamente, vivir de forma incongruente.

Conscientes de que el *nuevo talento* ya no acepta esto , las corporaciones han adoptado varias estrategias a lo largo del tiempo para intentar revertir esta situación e intentar seguir siendo competitivos en la carrera del talento en la que estamos inmersos en el siglo XXI.

Trabajar con consultoras de diseño e innovación estratégica.

Generalmente estas empresas funcionan con una cultura de *startup* , transparente, abierta al error para maximizar el aprendizaje, colaborativa, creativa, innovadora, centrada en la experiencia del cliente. Al mismo tiempo, conocen y empatizan fuertemente con las culturas corporativas que las contratan, bien por experiencia, especialización o porque algunos de los miembros de su equipo trabajaron en ellas. Sus metodologías de trabajo son disruptivas, totalmente diferentes a lo que puede ser un día cualquiera en

una gran empresa. Se basan en la observación y exploración de campo (“sal de la oficina y ve donde está tu cliente a escucharle atentamente y en profundidad”), en el *mindset* de diseño (“no te centres en tu producto y tu empresa, céntrate en resolver los problemas de tu cliente y que su experiencia sea excelente”), en los procesos ágiles (construcción de prototipos mínimos para provocar el error rápido y barato y maximizar el aprendizaje a lo largo del proceso) y en la colaboración visual (lo de empapelar las paredes con murales y *post-its* no es *postureo*, está demostrado que el cerebro crea más asociaciones, profundiza más en los conceptos cuando visualiza la información, lo cual favorece también la colaboración entre miembros de un equipo ya que provoca exteriorización de las ideas, incubación y debate).

Es cierto que ésta es, probablemente, la mejor forma para crear un *revulsivo* en un equipo de trabajo de una empresa tradicional. Sin embargo, es fundamental crear el contexto adecuado internamente, desde la dirección de esa empresa. Un entorno seguro para establecer un contexto favorable a ese revulsivo. De lo contrario, el input externo del trabajo con la consultora no será creíble o será tomado con extremada precaución por los miembros del equipo, conscientes de que en la cultura en la que ellos viven día a día, estas innovadoras técnicas suponen una disrupción. Y para cualquiera es más seguro mantenerse en la retaguardia y esperar a ver si una disrupción cala o no, que arriesgarse a sacar la cabeza para abanderar esa transformación. Tener la mente abierta es una premisa fundamental para que la labor de las consultoras de innovación sea efectiva. Sin embargo, una mente abierta es parte de esa ansiada Actitud Emprendedora, y por tanto parte de la solución, lo cual presenta el primer dilema de este modelo.

El segundo dilema, para mí crítico, es que la labor de las consultoras externas es, por definición, temporal (obviemos los proyectos de consultoría indefinidos en los que al final el consultor es un trabajador más de la corporación, con la diferencia de que su salario se lo paga otro; aquí no hay ni revulsivo metodológico ni disrupción cultural, sino una mera

conveniencia fiscal o laboral para algunas empresas que no merece más de un par de líneas).

Las consultoras de innovación ejecutan un proyecto temporal para sus clientes corporativos. Durante un tiempo definido (normalmente, entre 3 y 6 meses), los equipos de cliente salen de su zona de confort, trabajan de forma diferente sobre un problema real de su empresa, adquieren técnicas de descubrimiento de cliente, pensamiento creativo, colaboración, gestión ágil de proyectos y diseño de servicios, dan forma a nuevos proyectos y, generalmente, se divierten mucho.

Pero ¿qué pasa después? ¿Cómo se asegura la dirección de la empresa (ésta que creó un clima de apertura mental al inicio del proyecto) de que la vuelta de ese equipo a la realidad del día a día es segura y transformadora? Al final, lo que tienes es un equipo que ha vivido algo diferente, revulsivo, durante un tiempo y que ahora vuelve al contexto del día a día, que no ha cambiado y pondrá todos los anticuerpos a funcionar para evitar que el elemento diferente cale en el sistema. Dicho de otra forma: ¿cómo asegura la empresa que toda su estructura amplía su zona de confort con los aprendizajes logrados por la expedición que salió de la misma?

Por interesante que parezca dar respuesta a estas preguntas, mi experiencia vivida desde ambos lados -clientes corporativos y consultoras- es devastadora. Tanto como la velocidad a la que esa nueva forma de trabajar inoculada por la consultora desaparece al mezclarse de nuevo con la cultura corporativa dominante. Lo único que queda son pequeños cambios de mentalidad en algunas personas, pero que no se sienten confortables ejecutándolos dentro de la cultura corporativa. Ahí comienza la incongruencia de la que hablábamos antes.

La realidad es que cualquier camino de transformación se ejecuta en el día a día. No durante 3 o 6 meses, sino de forma continuada, en el día a día del negocio. El *mindset* de diseño e innovación debe estar dentro de la empresa, en las reuniones de proyecto, en los Comités de Dirección. Creo

que un revulsivo temporal es muy bueno (a veces imprescindible), pero también creo que no es suficiente.

Crear realidades paralelas a la propia cultura corporativa.

Son muchas las grandes empresas en todo el mundo que han creado nuevas divisiones para atacar este crecimiento sostenible futuro y el problema de la atracción y desarrollo de talento. Telefónica, Santander, BBVA, incluso las consultoras de negocio tradicionales como Accenture, Indra o Everis son algunos ejemplos de grandes empresas españolas que han invertido en formar sus propias divisiones a las que apellidaron *digitales* (por la asociación de los elementos de esta Actitud Emprendedora con la realidad digital, abierta, ágil, cambiante).

El objetivo es dotar a esta nueva división de medios para que tenga la capacidad de empezar de cero. Es decir, mezclar lo mejor del mundo *startup* (actitud, cultura, filosofía) con lo mejor del mundo corporativo (acceso a mercados, clientes, datos, reconocimiento de marca, presupuesto). En teoría, es una buena receta.

Lo primero que deben evitar estas empresas es la tentación de *llenar* estas nuevas divisiones con empleados provenientes de la cultura que se pretende evolucionar. Es algo radical y no deberíamos generalizar, pero creo que, durante los primeros años, debe cuidarse al máximo el objetivo por el que se crea una nueva división: una nueva cultura para atraer nuevo talento y nuevo negocio. Eso implica empezar con un/a *Managing Director* con ese *mindset*, con visión y capacidad de crear cultura y equipo, y con autonomía para decidir lo que es bueno o no para esa nueva unidad bajo esos principios, por mucho que algunas de las propuestas vengan de su presidente en la matriz.

El segundo reto es diseñar muy cuidadosamente la forma en la que esa nueva división se va a apoyar en los activos de la matriz para operar. Esos activos (acceso a mercado, clientes, datos, etc.), estarán *custodiados* por las

unidades operativas de negocio, digamos, de la cultura tradicional. Al principio de este capítulo mencionábamos la economía sumergida de la información. Debemos aceptar que, durante mucho tiempo en entornos cerrados como las grandes empresas, la información ha sido poder (en buena medida, sigue siéndolo internamente hoy). Y eso ha provocado cierta economía sumergida de la información, una suerte de contabilidad invisible alimentada por una burbuja de *debes y haberes* internos que van forjando relaciones de poder. Creo que el hecho de que externamente la evolución tecnológica haya democratizado radicalmente el acceso a la información está haciendo que esa burbuja se desinfle. En cualquier caso, la burbuja existe. Y la forma en la que los activos de la cultura tradicional se pongan a disposición de la nueva cultura *digital* en la empresa es algo que no debe dejarse al azar, ya que los mecanismos de la cultura tradicional tienen todo el poder de negociación, y entonces volvemos a la casilla de salida en ese camino de transformación cultural que emprendimos.

Creo que son dos retos altamente complejos de manejar en una cultura corporativa tradicional. E, igual que en el ciclo de la consciencia de cualquier persona, creo que la propia cultura corporativa tradicional debe superar la fase de dominio de sus egos y sus miedos. Lo cual no es sencillo ni mucho menos instantáneo, sino un proceso que puede llevar años y en el que entran en juego muchas fuerzas.

En ese proceso, recordemos, estamos intentando atraer y desarrollar nuevo talento para garantizar la supervivencia del negocio en un nuevo contexto . Un talento denominado *digital* por su mentalidad de flexibilidad y adaptación al cambio continuo a través de una filosofía de prueba - error - aprendizaje. Talento con Actitud Emprendedora. Cuidando esos aspectos básicos, la cultura de la nueva división de la empresa tiene, sin duda, mucho atractivo. En la base, un propósito de transformación de un *modus operandi* que debe evolucionar porque no funciona en un contexto radicalmente diferente. Sobre esto, unos valores alineados con una actitud emprendedora y digital. Y sobre esto, adicionalmente, la capacidad de ofrecer buenos puestos y salarios. Difícil no sentirse atraído. Además, en el proceso de

atracción y *onboarding* , a ese talento no se le trata como un mero candidato, sino que se le cuenta realmente por qué la empresa está buscando personas como él o ella, personas con capacidad de liderar a la empresa en el cambio, decirle por dónde hay que ir y qué hay que hacer, personas capaces de aportar innovación a la empresa, ser pieza clave del proyecto de transformación, ayudar a la empresa a transformarse, al tiempo que ellos mismos se desarrollan como profesionales y personas.

Es una historia muy bella en la teoría. Y creo que más potente en términos de transformación que el caso de las consultoras. Pero de nuevo, mi experiencia me dice que algo falta. He observado el camino de ese talento emprendedor que se incorpora a la gran empresa y, lamentablemente, en muchos casos acaba en frustración, incluso tratándose de atractivos programas de talento en las divisiones más innovadoras de la compañía.

Hay una fábula que ilustra ese camino de maravilla: “Un pavo real en el país de los pingüinos” (Barbara ‘BJ’ Hateley, Warren H. Schmidt). Te la resumo con mis propias palabras.

Cuenta que en el país de los pingüinos llegó un día en el que éstos se dieron cuenta de que tenían que hacer las cosas diferentes si querían sobrevivir y se fueron de viaje de inspiración a la isla de las aves exóticas. En ella observaron águilas planeando, avestruces corriendo veloces por el campo y pavos reales desplegando su colorida y creativa belleza. Decidieron que necesitaban incorporar parte de ese talento en el país de los pingüinos para que ellos también pudieran aprender esas artes, ser más ligeros, más veloces, más creativos. Transformarse, en definitiva, para sobrevivir. Le plantearon el proyecto a un pavo real, el cual aceptó sin dudar. En el país de los pingüinos, el pavo real se esmeraba por enseñar sus dones naturales a los pingüinos y ayudarles en su proyecto de transformación: corría, desplegaba su colorido plumaje, efectuaba vuelos cortos y emitía atractivos graznidos. Al poco tiempo, notó que algo no iba bien. Los pingüinos le observaban con recelo. Al fin y al cabo, ellos eran pingüinos, no sabían hacer todas esas cosas tan maravillosas, y sentían

envidia del pavo real. Consultó con uno de los pingüinos y éste le recomendó que redujera un poco la intensidad de sus movimientos, que corriera más despacio, que no volara. Para que se pareciera más a los pingüinos y de esta forma no suscitar tantos celos. El pavo real lo intentó. Pero no dio resultado. Al final, todos los pingüinos observaban su larga y colorida cola y recordaban que ellos nunca podrían lucirla así: ellos eran pingüinos. Otro pingüino de confianza del pavo real le recomendó entonces que se cubriera la espalda con un traje. Un traje de pingüino. Para que se asemejara más a ellos y no provocara tanta desconfianza. El pavo real accedió. Y accedió a otros consejos similares que se sucedieron después. Poco a poco el pavo de real empezó a dejar de comportarse como un pavo real y a estar triste. No era aceptado y no se sentía él mismo. Se preguntaba por qué estaba ahí. Y recordó el proyecto que le habían encomendado: “los pingüinos necesitamos que otras aves nos enseñen habilidades diferentes”. Sin embargo, había ocurrido lo contrario: él se había convertido en un pingüino. Frustrado, se quitó la chaqueta de pingüino y con un gran graznido desplegó sus coloridas plumas para volver a la isla de las aves exóticas.

La moraleja, como imaginas, es que cualquier sistema va a reaccionar de forma natural contra las disrupciones que suponen un cambio en el sistema, ya que los va a identificar como una amenaza pese a que haya sido el propio sistema quien detectara la necesidad de esas disrupciones y de ese cambio.

Ésta es la historia de muchos de esos talentos *digitales* o con *actitud emprendedora* que se ven atraídos por los proyectos de transformación de las grandes empresas, pero que al poco tiempo se dan cuenta de que sus *artes* no están siendo reconocidas, valoradas, a veces ni siquiera utilizadas. La cultura tradicional ha podido con el proyecto transformador y ellos, tras uno o dos años de intento, se encuentran en un limbo del que normalmente solo hay dos salidas: aceptar que el traje de pingüino no te queda del todo mal o volar de vuelta a la isla de las aves exóticas.

Obviamente, el caso que me interesa es el segundo, porque esa chispa de Actitud Emprendedora sigue viva. Y, aunque ese talento emprendedor esté ahora fuera de la cultura tradicional, ha tenido contacto con ella y ha incorporado a su experiencia cómo se vive en ese tipo de culturas, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, sus oportunidades y sus amenazas. De alguna forma, ese talento ha salido de su zona de confort y ha regresado con aprendizajes. Lo cual tiene mucho valor para ese (intra)emprendedor que sigue su camino.

Sin embargo, la cultura tradicional, la que deseaba transformarse, sigue sin hacerlo. Lo cual nos lleva a otro callejón sin salida.

Pues bien, creo que existe otra alternativa.

Introducir Intraemprendedores (de los de verdad) en el *core* de la cultura corporativa .

Primero, permíteme explicar por qué la puntualización “de los de verdad”. Lo que las grandes corporaciones han entendido por Intraemprendimiento hasta ahora era para mí una mezcla venenosa para todos, empresa y empleado. La fórmula era la siguiente: para determinada idea, investigación u oportunidad de negocio (llamémoslo, proyecto de innovación) la empresa necesita una persona que se dedique durante un período corto de tiempo (3 a 6 meses) a investigar, dar forma a la idea, plantear hipótesis alrededor de la idea, explorar a su potencial cliente, prototipar la idea, validarla con esos potenciales clientes, aprender, dar forma a un boceto de modelo de negocio y tratar de encontrar el llamado *problem-solution fit* . Lo que hace la empresa para ello es buscar una persona en la estructura tradicional de la empresa y asignarle este reto bajo ciertas condiciones:

Durante el período de investigación, mantiene su salario que tenía previamente.

Si, tras el período de investigación, se han validado las hipótesis y se considera que la idea y su modelo de negocio podrían funcionar para la empresa, la empresa toma control de esa iniciativa y, típicamente, creará una unidad de negocio dentro de la estructura que corresponda para terminar de diseñar su propuesta de valor, lanzarla al mercado y operar el negocio. El lugar que ocupe el “intraemprendedor” en este nuevo contexto es incierto y probablemente dependa más de su capacidad de juego político que de su (más que probable) buena destreza a la hora de liderar la iniciativa a la que él mismo ha dado forma.

Si, por el contrario, tras el período de investigación no se ha conseguido probar que exista una oportunidad para la empresa en ese campo en el que residía la idea, el “intraemprendedor” vuelve a la unidad a la que pertenecía antes y que le estaba guardando la plaza (y el sueldo, que nunca varió). Es decir, te tomas la pastilla azul y no recuerdas nada.

Respecto a este modelo, puesto en el contexto que debatimos sobre la necesidad de las empresas más tradicionales de atraer y desarrollar talento digital y emprendedor, yo me pregunto: ¿qué tipo de tenacidad ante el riesgo estamos fomentando en una persona que mantiene su sueldo con independencia de lo que haga? ¿Cómo estamos equiparando el contexto de esta persona al del contexto real de un emprendedor: volátil, incierto, complejo y ambiguo? ¿Cuál es la motivación de ese “intraemprendedor” si la situación post-investigación tiene altas probabilidades de mantenerse igual que antes, independientemente de lo que ocurra en esa investigación? ¿Cómo se reconoce interna y externamente el coraje de esa persona que, de alguna manera, ha salido proactivamente de su zona de confort? O una pregunta más esencial que todas estas y hará que te devanes de verdad los sesos: ¿qué libertad real hemos dado al “intraemprendedor” para que valide o refute sus hipótesis si todos sus movimientos internos durante la fase de validación han estado condicionados por una cultura tradicional, que es precisamente lo que queremos cambiar?

He observado algunas empresas cuyo modelo de intraemprendimiento mejora ligeramente el modelo expuesto antes. Algunas ofrecen al “intraemprendedor” la posibilidad de quedarse con una parte del *equity* de la nueva empresa que se creará a raíz de validar el nuevo modelo de negocio. Otras, dotan al “intraemprendedor” de un cierto nivel de autonomía que se ha comunicado y pactado con toda la estructura tradicional. Sin embargo, la historia es la misma. Las preguntas anteriores no tienen respuesta y esa ansiada búsqueda de la Actitud Emprendedora en la empresa no acaba de dar fruto.

En mi opinión, la solución pasa por incorporar Intraemprendedores (de los de verdad) y darles libertades y responsabilidades en el *core* del negocio y cultura de la empresa.

Esos Intraemprendedores, “de los de verdad”, son aquellas personas cuya mentalidad está alineada con los siguientes principios básicos:

Comparten el propósito y los valores de la empresa. Han aceptado entrar en un proyecto de transformación de empresa cuya visión comparten personalmente y eso genera un vínculo de valor potente y bidireccional entre el Intraemprendedor y la empresa que se constituye en la base de la relación. En el momento en el que algo en la empresa tradicional falle a las bases de ese proyecto de ejecución de dicha visión, ellos continuarán su camino fuera de la empresa.

Son personas conscientes, balanceadas. El proyecto en el que se embarcan es ecológico en su balance personal y establecen junto con la empresa las bases para que continúe siendo así a lo largo del tiempo.

Son personas humildes, adaptables y empáticas, capaces de entrar a vivir la cultura de la empresa por dentro y entenderla en primera persona para poder ayudar a transformarla.

Son personas creativas, con marca personal propia, y como tales tienen su propio plan y participan en otros proyectos, ponencias, talleres, cursos y comunidades fuera de la empresa y seguirán haciéndolo durante la vida del

proyecto, ya que esto, entre otras cosas, otorga un valor diferencial a la aportación de esta persona respecto al talento que ya está en la empresa. Su marca personal no se transforma en un puesto por el hecho de colaborar con la empresa como Intraemprendedor. Es decir, queda claro que la empresa que ha incorporado un pavo real y se establecen las bases para no que no le acaben disfrazando de pingüino.

Son personas con un altísimo sentido de la responsabilidad y comprometidas con conseguir los resultados que definirán al proyecto como un éxito, porque también será su éxito personal.

Son personas libres y con independencia crítica, a las que hay que dar autonomía y confianza para ejecutar y exigir responsabilidad basada en resultados.

Son personas auténticas, que no necesitan ocultar sus emociones tras una máscara corporativa. Su propósito es la razón por la que comparten proyecto con esa empresa, con ese grupo de personas, por lo que llevan ese propósito por bandera, lo comunican alto y claro y lideran desde él, mueven emociones, crean seguidores por influencia de valor independientemente de la posición jerárquica.

Su liderazgo se centra en las personas. Las personas son primero, antes que las tareas, los procesos, las necesidades del corto plazo y los objetivos financieros. Colaboradores, clientes, la sociedad: las personas son siempre primero.

Estos son los aspectos clave que forman parte de los Intraemprendedores que el mundo necesita para que la Actitud Emprendedora cale en las grandes empresas, más tradicionales. Fíjate ahora en los aspectos que NO forman parte de este perfil y de su relación con la empresa :

La figura legal de contratación. Es decir, si el Intraemprendedor colabora con la empresa en nómina, con contrato a tiempo parcial o como

autónomo *freelance* . Incluso, en este punto, podríamos ampliar todas las reflexiones de este capítulo a los emprendedores de su propio negocio. Estos también tendrán clientes a los que servir. ¿Qué más da si son clientes a los que das servicio desde tu empresa o clientes a los que das servicio como consultor o clientes a los que das servicio como empleado? Son clientes. Mejor dicho: son personas. Negocios B2B (*Business to Business*) o B2C (*Business to Consumer*); al final todo es H2H (*Human to Human*), porque todo va de personas y del valor que seas capaz de ofrecerles a través de su experiencia contigo. La figura legal con la que esas personas establecen sus relaciones no cambia la esencia de las relaciones entre esas personas, ni su propósito o su plan.

El nombre de su puesto en la organización. Al Intraemprendedor no le mueven los títulos porque él tiene su propio título, que está alineado con su propósito, sus valores, sus pasiones y sus talentos. La razón por la que participa en un proyecto o colabora con una empresa no es el título de su puesto, sino el resultado de valor fruto de esa colaboración, haber sido parte de un proyecto capaz de transformar la realidad.

El nivel de salario. Para el Intraemprendedor, el dinero nunca es fin sino medio. Nunca es causa sino consecuencia. La causa que le mueve es su propósito, y el dinero es consecuencia de las acciones que toma para materializar ese propósito en el contexto del proyecto y la empresa. Esto hace que la relación del Intraemprendedor y la empresa sea independiente del dinero, convirtiéndola de una relación puramente transaccional en una relación significativa: luchar por un propósito común. El dinero es una consecuencia del valor bidireccional aportado en esa relación.

El horario de trabajo. En la era de la globalización y la hiperconectividad, ¿de verdad tenemos que trabajar todos de lunes a viernes de 9 a 17h, contribuyendo a las grandes aglomeraciones, a la contaminación excesiva e innecesaria de las ciudades y, entre otras cosas, a ese estrés diario al que estamos sometidos?

El lugar de trabajo. En la era de la ubicuidad total, ¿de verdad tenemos que trabajar todos y todos los días en un lugar que tradicionalmente ha sido pura y exclusivamente diseñado para que “nuestro yo profesional” produzca? Hablamos de que debemos favorecer la conciliación con la vida familiar, equiparar las realidades de hombres y mujeres, pero, por alguna razón, no abordamos algo tan sencillo como confiar y delegar en todos los trabajadores de una empresa la responsabilidad de trabajar cada día donde elijan.

Como decíamos al principio de este libro, las empresas (no solo los Intraemprendedores) también tienen una grandísima responsabilidad a la hora de hacer que este cambio de paradigma sea real, fomentando día a día este cambio de paradigma hacia una cultura de transformación y aprendizaje constantes, más líquida y flexible, más abierta y colaborativa, más generosa, más centrada en las personas, más centrada en el propósito.

Te invito a reflexionar sobre los aspectos que te importan a ti en tu relación con tu empresa y que alinees tu comportamiento en congruencia con esos aspectos. Tanto si es con tu empresa actual como si estás buscando nuevos proyectos. Pregúntate y pregúntales:

¿Cuál es la razón principal por la que yo apporto un valor único y auténtico como profesional y como persona a esta empresa?

¿Cómo esta empresa me impulsa a mí profesional y personalmente?

¿Qué visión conjunta del mundo tenemos esta empresa y yo y qué estamos haciendo o vamos a hacer día a día para ejecutar esa visión?

¿Qué propósito y valores o principios de actuación comunes nos mueven a mí y a mi empresa?

Sin ego. Sin miedos. Conscientes. Creativos. Los Intraemprendedores son personas capaces de liderarse a sí mismas y con coraje para salir de su

zona de confort para ayudar a liderar a culturas más tradicionales en la transformación de su negocio y su talento. Congruentes con quienes son ellos como personas y consistentes para vivirlo en el día a día en el entorno que elijan ayudar a transformar. Capaces de hacerse las preguntas adecuadas, y de emprender la búsqueda de las respuestas, ampliando su zona de confort.

El mundo necesita más Intraemprendedores, de los de verdad. Personas capaces de ejecutar su proyecto de transformación guiados por su propósito y capaces de inspirar y crear valor a otras personas por su autenticidad y congruencia al hacerlo. En el siguiente capítulo veremos cómo y por qué esa autenticidad es la clave de la capitalización del valor de esos Intraemprendedores y de cualquier persona hoy.

Capítulo 23

La autenticidad es la divisa en la economía de la confianza.

Cómo crear las bases para capitalizar el valor que eres capaz de crear a las personas.

Hay un capítulo fantástico de la serie *Black Mirror* titulado *Nose dive* (traducido al castellano como *Caída en picado*). En él, Lacie, la joven protagonista, vive pendiente de agradar a todo el mundo, ya que la evolución de la tecnología permite que cualquier persona puntúe con estrellas (como hoy hacemos, por ejemplo, con los restaurantes), cualquier

conversación o interacción con ella. Es más, la sociedad ha adoptado este mecanismo de puntuación como la reputación oficial de cada individuo y es el indicador que se utiliza para autorizar la compra de un billete de avión o el acceso a determinados entornos como eventos o fiestas. Lacie está tan obsesionada con su puntuación que ha perdido el norte, no sabe quién es ni qué quiere en la vida, solo sabe que quiere puntuar mejor y para eso tiene que agradar a más gente.

La serie *Black Mirror* es famosa por su contraposición de lo que la evolución tecnológica permite, permitirá o podría permitir en el futuro, con los sentimientos más profunda y humanamente negativos como la vanidad, la envidia, el miedo o los celos, que hacen que esos avances tecnológicos transformen la sociedad para mal. En el caso de *Nose dive*, la tecnología es algo que ya está disponible y, en algunos usos, es mundialmente aceptado (el ejemplo de la puntuación de un restaurante que mencionábamos antes o, llevado a un plano más individual, el número de estrellas que le das a tu conductor de Cabify tras cualquier trayecto). El dilema se presenta cuando la relación de Lacie con todas las personas de su entorno se ve absolutamente condicionada por dicha tecnología (aplicado al ejemplo del conductor de Cabify, la pregunta sería si es amable contigo porque es su forma de ser auténtica o porque sabe que de ello depende que le puntúes con cinco estrellas tras el viaje y de eso, a su vez, su sueldo a fin de mes o, incluso, conservar su puesto de trabajo).

Sigamos con el ejemplo del conductor de Cabify. Imagina ahora que esa persona se dedica a vender artículos falsos por Wallapop o a difundir noticias falsas por sus redes sociales los fines de semana. No elijamos un ejemplo tan extremo. Imagina, sencillamente, que los algoritmos de las redes sociales que utiliza determinan que esa persona, en base a su comportamiento, no es una persona especialmente amable. La pregunta ahora es: si tuvieras esta información a tu alcance, ¿cogerías ese Cabify?

Las empresas también están más expuestas que nunca a este filtro de autenticidad. Hace tan solo unas décadas, los dos grandes factores de éxito de una empresa eran su intensidad comercial (como se le llama, aún hoy,

literalmente su fuerza de ventas) y su propuesta de valor (producto, precio, servicio postventa, etc.). Hoy estos factores siguen siendo sin duda muy relevantes. Pero no son los únicos. De nada vale que una empresa se venda como “la mejor” o “la más barata” si no es eso lo que dicen los resultados de una búsqueda rápida de esa empresa que cualquier persona puede hacer desde su *smartphone*. De nada le sirve a una marca anunciarse como *customer-centric* si descuida cómo la cadena de producción de sus productos afecta al medio ambiente y por tanto a la sociedad, a esos clientes en los que teóricamente está tan centrada. De nada le vale a una empresa decir en su web que cree en la diversidad y la igualdad de oportunidades si en realidad penaliza las posibilidades de las mujeres por ser madres, descuida la integración de personas con limitaciones o subemplea personas en condiciones inhumanas.

Vivimos en la era digital. En un mundo cada vez más conectado, las personas tenemos acceso instantáneo a todo tipo de información, y somos cada vez más conscientes de nuestros propios valores y de cómo las propuestas de valor que nos hace cualquier empresa están o no alineadas con esos valores. La autenticidad se ha convertido en la divisa de la economía de la confianza. En un mundo cada vez más globalizado y cada vez más digitalizado, cualquier persona del mundo puede hacer negocios, realizar una transacción de compraventa, con cualquier persona del mundo gracias a que estamos conectados en red. Las posibilidades son casi infinitas y delegamos nuestra confianza en la propia red, la cual debe establecer criterios objetivos con los que ayudarnos a decidir si esa otra persona es confiable o no, en base a los datos que la red tiene de esa persona.

Sin embargo, somos las personas las que tenemos que dar sentido a esas revoluciones tecnológicas y a las posibilidades que nos ofrecen. Debemos ser críticos con nuestra propia autenticidad como personas, tanto con los demás como con nosotros mismos, en el mundo físico y en el digital. En *Nose Dive*, Lacie vive una vida inauténtica, porque es esclava del sistema, de la *Inteligencia Artificial* que decide si su reputación es más

alta o más baja en función de lo que otras personas opinan de ella. El conductor de Cabify del ejemplo vive una vida inauténtica, ya que la única razón por la que es amable con sus clientes es porque sabe que éstos van a alimentar de datos al algoritmo que va a decidir si sigue o no sigue en su trabajo. Si regalamos nuestra autenticidad personal a un perfil en Instagram por coleccionar unos cuantos seguidores y likes, vivimos una vida inauténtica. Si vamos a trabajar día tras día a un lugar en el que para ello tenemos que ponernos una máscara corporativa para no desentonar con la media, vivimos una vida inauténtica. Pero en todos los casos la autenticidad sale a la luz, iluminando la única realidad, por encima de la buena o mala reputación que tengan estas personas: que son esclavas, porque han entregado su libertad a un algoritmo, a otra inteligencia que es ajena y que es *artificial* .

La tecnología puede ayudarnos a informar las miles de decisiones que tomamos al día, pero no debemos delegar en la tecnología la toma de esas decisiones. Como seres inteligentes, debemos añadir nuestra inteligencia humana a esa inteligencia artificial que nos ayuda, envolverla con consciencia, con creatividad y con principios éticos y valores, y ser nosotros quienes pongamos atención, seamos conscientes, conozcamos, aprendamos y tomemos las decisiones. Empezando por aquéllas que nos afectan a nosotros mismos, por pequeñas que sean.

Yuval Noah Harari, historiador y autor reconocido de obras como *Sapiens*, *Homo Deus* y *21 Lessons for the 21st Century* , escribió en un artículo titulado *What kids need to learn to succeed in 2050*: “si no sabes lo que quieres en la vida, será demasiado fácil para la tecnología identificar tus objetivos y tomar control de tu vida” . Harari recupera el principio socrático *know thyself* (conócete a ti mismo), protagonista de tantos libros, películas y viajes del héroe, y le añade una urgencia temporal en mi opinión crítica: hoy la vida es digital y lo digital es la vida, todo genera datos y esos datos sirven como gasolina para los motores de aprendizaje basados en Inteligencia Artificial que mejoran la forma en la que Coca-cola, Nike, McDonalds, tu banco, tu aseguradora, tu compañía telefónica o el centro

comercial al que vas el fin de semana te conocen y, por tanto, la forma en la que pueden personalizar los productos, las ofertas y los mensajes con los que se dirigen a ti para que tú “tomes la decisión” de consumirlos. Los algoritmos, la Inteligencia Artificial, te conocen y saben lo que tiene mayor probabilidad de ser relevante para ti. Cuando Google te presenta un resultado ordenado de enlaces para una búsqueda, que es distinto al orden en el que le presenta esos enlaces a otra persona que ha hecho la misma búsqueda, Google está decidiendo qué es más relevante para ti. Por supuesto, tú tienes la posibilidad de navegar hasta la octava página de resultados y clicar en el quinto enlace, pero Google sabe que no lo vas a hacer. Cabría preguntarnos si realmente tenemos capacidad de elección o es la Inteligencia Artificial la que está decidiendo por nosotros lo que es bueno y malo para nosotros.

Lo mismo aplica a las muchas decisiones que diariamente tomamos apoyándonos en la Inteligencia Artificial. La ruta por la que ir al trabajo. La película que veremos y la comida a domicilio que pediremos un viernes por la noche. Las personas a las que decidimos conocer como posibles candidatas a pareja. Todo son decisiones para las cuales la tecnología hoy ya nos brinda grandes posibilidades. La Inteligencia Artificial está ya presente en esas *apps* y servicios digitales como Google Maps, Netflix, Just Eat o Tinder que las personas usan de forma masiva. Son un gran apoyo. Pero, como seres humanos, hemos de preguntarnos si, además de tener esa capacidad tecnológica a nuestro alcance, seguimos siendo capaces de perdernos y orientarnos, de explorar y descubrir lugares nuevos, de probar un género cinematográfico o un tipo de cocina nuevos, de conocer nuevas personas sin que un algoritmo nos haya dicho cómo de compatibles son con nosotros. Porque si hemos perdido esos hábitos tan humanos, la realidad es que le hemos regalado nuestra inteligencia a la Inteligencia Artificial, que será capaz de tomar mejores decisiones por nosotros que nosotros mismos.

Con el permiso de Harari y de Sócrates, me gustaría añadir la otra cara de la moneda a ese principio de vida que es el autoconocimiento: *be yourself* (sé tú mismo) . Por obvio que parezca, la congruencia entre

quienes somos y lo que hacemos en el día a día, entre nuestro PARA QUÉ y nuestros QUÉs, es simplemente algo que ya no podemos obviar. Conocer a ti mismo implica una consciencia *mindful*, serena, lúcida, y ecuánime, de lo que es bueno y lo que es malo para ti. Pero es solo el primer paso. El que completa el círculo es la acción, la vivencia, el aprendizaje y, en última instancia el *ser* . Sin adicción a lo bueno y sin sufrimiento por lo malo. Con mente de principiante para aprender continuamente y con el objetivo de elegir hacer, de forma auténtica, lo que es (relevante) para ti. Esa consciencia *mindful* te permite *ser* más *tú* que la persona que un algoritmo cree que eres.

La evolución debe estar al servicio de los seres humanos, no al revés. La tecnología debe ayudar a las personas tomar mejores decisiones, no tomarlas por nosotros. La Inteligencia Artificial debe potenciar la Inteligencia Humana, no sustituirla.

Pero las personas debemos hacer el esfuerzo de no perder nuestras habilidades humanas. El esfuerzo de perdernos, explorar y descubrir en una ciudad nueva, pese a que Google Maps conozca la ruta más eficiente. El esfuerzo de probar un nuevo restaurante o un nuevo género de película, pese a que Just Eat y Netflix tengan la mejor recomendación para esos viernes por la noche de sofá y manta. El esfuerzo de conocer a personas estableciendo relaciones humanas, pese a que Tinder nos ponga la alfombra roja en el camino del atajo.

Debemos hacer el esfuerzo de *ser* humanos, pese a que el mundo sea digital. Al menos, debemos no perder los hábitos que nos permiten elegir cómo y cuándo apoyarnos en la Inteligencia Artificial.

Es más, debemos hacer el esfuerzo de *ser* nosotros mismos, y no regalarle nuestra esencia, nuestro propósito, nuestro plan, los KPIs de nuestra vida, las acciones de nuestro día a día y las elecciones que dirigen esas acciones a ninguna otra inteligencia, aunque ésta sea también humana, ostente el título de *jefe* y creamos que de ella depende nuestro sueldo y, por tanto, nuestro plan de vida. Si lo piensas, regalarle tu inteligencia a tu *jefe*

no dista mucho de regalarle tu inteligencia a un algoritmo: el resultado es que tú dejas de *ser* tú para ser quien otro *agente* quiere que seas.

En el *ser* , está en juego nuestra autenticidad, como marcas, como empresas... como personas en última instancia. En esas elecciones de acción que tomamos día a día, está la congruencia entre lo que queremos ser, nuestro PARA QUÉ o propósito, y lo que somos, lo que hacemos en realidad y día a día, nuestros QUÉs. Y en esas decisiones de acción está la base de la capitalización de cualquier valor que esas empresas o personas quieran aportar a otras personas. Porque en la era digital, la reputación, la congruencia y la autenticidad son activos públicos que toda empresa y todo líder deben cuidar. Dicho de otra manera, en la era de la Inteligencia Artificial solo sobrevivirán los modelos de negocio auténticos, consecuencia de modelos de vida congruentes.

Capítulo 24

Las líderes del siglo XXI.

*Cómo apostar por un liderazgo consciente y creativo balanceado,
generoso y sostenible a largo plazo.*

Alguien me dijo una vez que usar, en pleno siglo XXI, la expresión “del siglo XXI” como sinónimo de moderno o futurista, suena a cosa del siglo XX.

La verdad es que estoy de acuerdo. Sobre todo, si nos paramos a pensar que todos aquellos atributos de éstos a los que hemos llamado

“líderes del siglo XXI”, existían ya en el siglo XX, en el XIX y antes, mucho antes. Desde que el mundo es mundo tenemos líderes que dirigen proyectos trascendentales, más grandes que su propio ser. Líderes que se centran en las personas antes que cualquier otra cosa. Líderes que utilizan la emoción para mover emociones. Líderes que, con la máxima responsabilidad y un compromiso insuperable, hacen que los éxitos de sus proyectos sean sus propios éxitos. Líderes adaptables, empáticas, comprensivas, que ponen a las personas primero, siempre, en cualquier circunstancia. Líderes que son líderes por su hacer generoso, que provoca el impulso de los demás y la consecución de objetivos colectivos. Líderes que piensan en el *nosotros* y no tanto en el *yo* . Líderes que entienden que su crecimiento es por contribución de valor a un entorno mejor, y no por atribución y extracción de valor de un entorno en decadencia. Líderes tenaces en su camino del día a día, congruentes con sus valores y con el amor incondicional como propósito, un propósito tan puro como el niño que juega por el hecho de hacerlo o el artista que pinta por amor al arte. Estoy hablando, no hay duda, de las madres.

El escritor James C. Hunter describe el liderazgo como una paradoja: “El arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. La paradoja reside, en que, para Hunter, la mejor manera de dirigir es sirviendo a los demás. El líder no es el primero, sino que es el último. Liderazgo de servicio. Eso es, exactamente, la maternidad.

El momento que vivimos necesita que el estilo de liderazgo autoritario basado en la disciplina, la eficiencia, el control y la realización del *yo* , se restrinja a la resolución de los problemas algorítmicos, de los que se debe encargar progresivamente la Inteligencia Artificial, y abraza, dando paso, a un estilo de liderazgo más generoso, más compasivo, más emocional, más humano, más centrado en las personas y en la realización del *nosotros* , más sostenible, más trascendental, más puro, más maternal. Si me permites la generalización, más femenino y plural.

Cada 8 de marzo, observo con emoción cómo movimiento #DiaInternacionalDeLaMujer crece, reivindicando esos valores de diversidad e igualdad, silenciados durante demasiado tiempo. A la vez, cada 9 de marzo, contemplo con impotencia cómo la reivindicación de esos valores que reflejan nuestros actos en el día a día, se desvanece.

Que la líder -en femenino- del siglo XXI tenga voz, no es cuestión de un día al año o de un *hashtag*, sino de que como individuos, como empresas y como sociedad, como líderes, plasmemos nuestra reivindicación por un mundo más diverso, más igualitario y justo, en nuestros hábitos del día a día. Pretendo introducir un poco de pensamiento crítico en este tema tan esencial.

Por eso a ti, empresario/a, te invito a pensar si, realmente:

¿La cercanía a la maternidad es un factor de decisión en tus procesos de selección?

¿Fomentas y no castigas las reducciones de jornada por maternidad y paternidad, de forma igualitaria?

¿Compensas de la misma forma el mismo trabajo a dos personas con el mismo perfil, pero de distinto género?

Y a ti, persona / trabajador/a, te invito a pensar si, realmente:

¿Estás defendiendo tus valores, derechos (por ejemplo, a tu baja m/paternal) y libertades (por ejemplo, a trabajar desde casa y tener una vida familiar más balanceada), incluso de cara a tu empleador, asumiendo unas posibles consecuencias que, por otro lado, consideras injustas?

¿Estás abanderando esos valores de igualdad que defiendes, también en tu día a día el plano personal?

Igualmente, veo con entusiasmo crecer el número de iniciativas de responsabilidad social que buscan la sostenibilidad y el bien común, de las personas, de las comunidades y del medio ambiente. Al mismo tiempo, observo cómo muchas mentalidades ejecutivas tradicionales utilizan estos términos como otra máscara artificial más para envolver sus ansias de poder individual a corto plazo, ejerciendo su influencia sobre otras personas para que sigan ciegas de la realidad que nos clama el planeta.

Por eso a ti, empresario/a, te invito a pensar si, realmente:

¿Estás asumiendo y actuando respecto a las responsabilidades que tu empresa tiene con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que marcó la ONU con horizonte 2030?

¿Pones el bien colectivo por encima del beneficio económico individual en tus decisiones del día a día?

¿Permites y fomentas que las personas que trabajan para ti piensen a largo plazo, ideen un mundo mejorado por el impacto positivo de su empresa y les dotas de motivación y recursos para que planteen, den forma y ejecuten esas ideas en el seno de la empresa?

Y a ti, persona / trabajador/a, “consumidor/a”, te invito a pensar si, realmente:

¿Estás siendo crítico, congruente y responsable a la hora de defender los valores y principios de actuación de tu empleador con respecto a los objetivos de desarrollo sostenible que a todos nos deben preocupar y ocupar, independientemente de que de ello pueda depender tu salario?

¿Estás siendo crítico, congruente y responsable a la hora de comprar y consumir productos y servicios de marcas y empresas en función de cómo de alineados están sus valores y principios de actuación con los tuyos?

Que las líderes -en femenino plural- del siglo XXI tengan impacto para imprimir un liderazgo más generoso y sostenible, no es solamente una opción deseable, sino una necesidad de supervivencia del ser humano y de nuestro privilegiado entorno. E igual que tanto mujeres como hombres pueden (y deben) encarnar esos valores de las líderes del siglo XXI, creo que es responsabilidad tanto de mujeres como de hombres acelerar esa transformación desde la realidad que vivimos hoy, y apostar porque el liderazgo auténtico, el de las líderes sensibles y generosas que dan por amor y hacen que los demás crezcan y se consigan los objetivos colectivos, sea un proyecto humano colectivo y con un impacto positivo sostenible en el mundo a largo plazo.

Personalmente, tengo el privilegio de vivir rodeado de líderes del siglo XXI, que me recuerdan, igual que hizo mi abuelo, que ser un buen líder todos los días es algo más grande que yo mismo, y que va más de dar que de recibir. Ellas son las guardianas de la estela de mi estrella polar y, sin ellas, no habría sido posible escribir este libro. Gracias, de corazón.

Outro .

Un espacio
para reflexionar.

Al igual que después de cada viaje nos tomamos un tiempo para descansar, habitar la cabeza a la realidad, recordar, revivir y compartir, he querido reservar un buen espacio como final de este viaje para hacer lo mismo.

Si has vivido el viaje en primera persona, tendrás en la mochila, junto con tu pacto de actitud, una serie de desaprendizajes y aprendizajes sobre ti mismo y sobre tu realidad. Junto a ellos, una serie de herramientas que te han ayudado con esos desaprendizajes y aprendizajes, y que al fin y al cabo son eso, herramientas que, cada una en su campo de actuación, sirven para plantear y ayudar a resolver problemas de cualquier ámbito. Úsalas con sabiduría.

En este espacio vamos a ir un paso más allá y vamos a observar el viaje realizado, desde arriba. Usando la abstracción y la síntesis para entender por qué este viaje es, en realidad, un modelo universal basado en la esencia del ser humano, y por qué tú, que has recorrido este viaje, tienes ahora la posibilidad y la responsabilidad de contribuir a su visión de hacer del mundo un lugar más humano.

Capítulo 25

El viaje del líder.

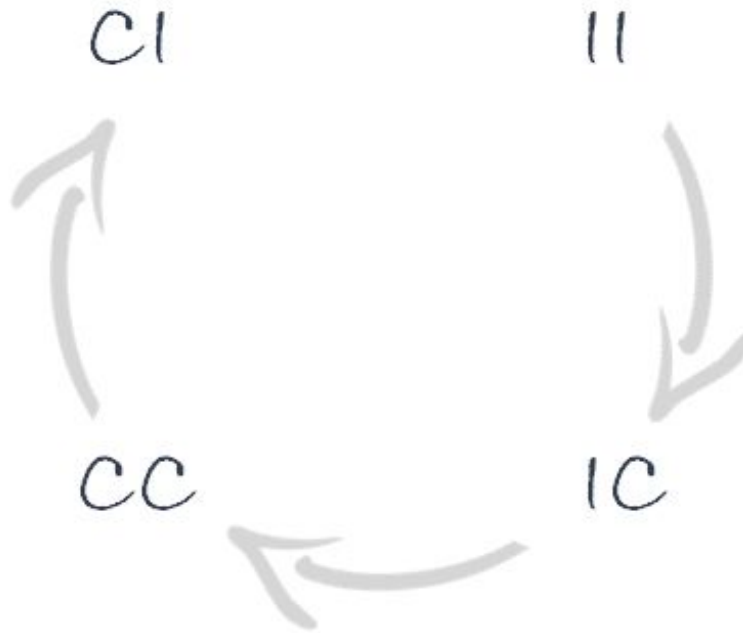
Hace tiempo me di cuenta de que el proceso de aprendizaje mueve a la inteligencia humana a lo largo en un ciclo de 4 fases, ante cualquier reto que se le plantee. Llamo a este ciclo El Ciclo de la Consciencia, y sus fases son:

Inconsciencia Inconsciente (II): no sé que no sé.

Inconsciencia Consciente (IC): sé que no sé.

Consciencia Consciente (CC): sé que sé.

Consciencia Inconsciente (CI): no sé que sé.



Veámoslo aplicado a un ejemplo: conducir.

Cuando eres niño, no sabes que no sabes conducir. Es decir: no sabes conducir y tampoco tienes la necesidad de hacerlo, por lo que no sabes que no lo sabes. Expresado de otra manera: no sabes que puedes tener la posibilidad de saber conducir. Estás en estado de Inconsciencia Inconsciente (II).

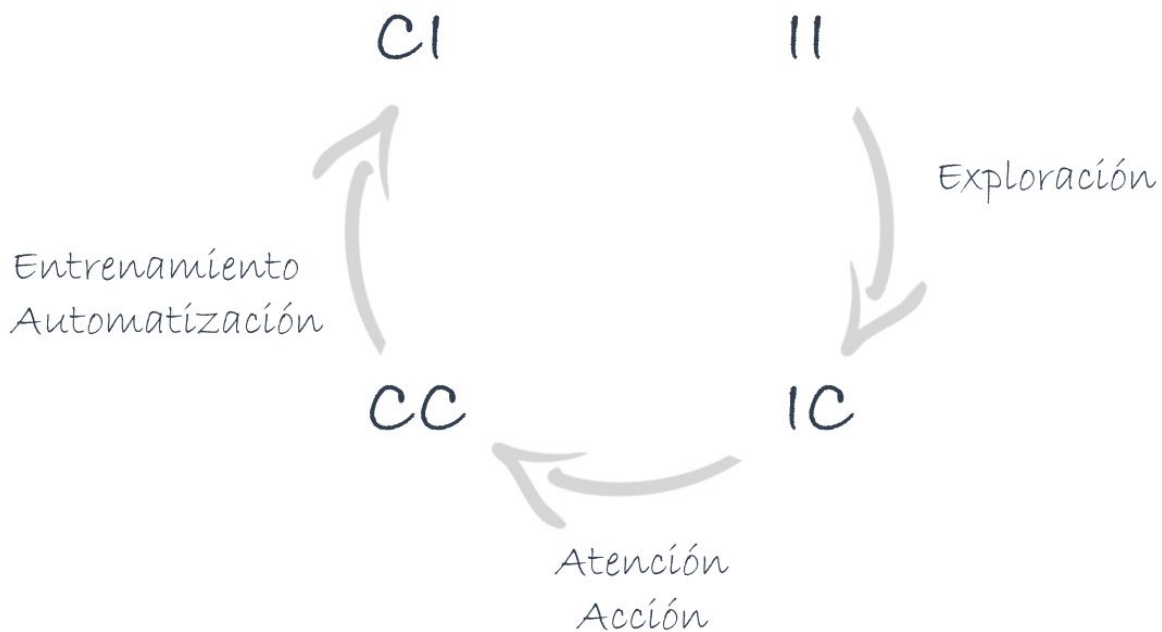
En la pubertad, adquieres consciencia de que no sabes conducir. Es decir, sabes que no sabes conducir. Eres inconsciente sobre la acción (conducir), pero consciente sobre la posibilidad o imposibilidad de la acción (no puedo conducir porque tengo menos de 18 y/o porque no tengo carné de conducir). Estás en estado de Inconsciencia Consciente (IC).

A partir de los 18 años, pongamos que, a esa misma edad, te sacas el carné de conducir: aprendes a conducir. Sabes conducir y sabes que sabes conducir. Tienes consciencia sobre la acción (conducir) y sobre tu capacitación de hacerlo. Estás en estado de Consciencia Consciente (CC).

Por último, tras años de experiencia conduciendo, llega un punto en el que sabes conducir, de una forma prácticamente inconsciente. Muchos conductores expertos incluso suspenderían el examen de conducir debido a que la práctica continuada genera un hábito que sobrescribe muchos conceptos teóricos. Éste es el estado de Consciencia Inconsciente (CI). Sabes conducir, pero no sabes que lo sabes. O, dicho de otra manera, ejecutas la acción (conducir) sin necesidad de prestar atención plena, casi sin darte cuenta, inconscientemente.

Podríamos escoger otros ejemplos de aprendizaje para ilustrar el ciclo de la consciencia: aprender a hablar un idioma, cocinar, convivir con una persona, dirigir un negocio.

La inteligencia pasa por estas cuatro fases del ciclo de la consciencia según avanza el aprendizaje. Y lo hace, como decíamos al principio del viaje, buscando su supervivencia y su felicidad. Buscando entender la realidad para sobrevivir (paso de la II a la IC) y actuar sobre ella para transformarla y ser feliz (paso de la IC a la CC). La exploración nos mueve de la II a la IC. La atención y la acción nos mueve de la IC a la CC.



Pero, además, la inteligencia humana hace otra operación fascinante en la que me gustaría detenerme: el paso de la CC a la CI. Y lo hace para optimizar su propia eficiencia de operación, como si tratara de un ordenador. Si mi estado respecto a conducir es la CI, mi mente puede realizar esta tarea en un estado de *bajo consumo* y *liberar espacio* para otras tareas más creativas o de mayor valor para mí, como charlar con el copiloto o escuchar música, sin por ello dejar de ejecutar la tarea principal con la atención necesaria. Sencillamente, mi mente (la llamada *working memory* o memoria de trabajo) no necesita prestar atención plena a la tarea de conducir, porque ya está habituada a ejecutar esa acción, puede hacerlo de forma más *intuitiva*, y pone esa capacidad o energía mental sobrante a disposición de otra tarea, o, mejor dicho, a disposición de que yo, mi propia inteligencia, decida si quiero usar esa capacidad mental sobrante en otra tarea o no.

Imagina intentar hacer un examen final o una presentación ejecutiva sin poner atención plena, consciente, en dicha tarea. Imposible. La mente necesita toda su capacidad ejecutiva para esa tarea, no se puede automatizar. Pero hay otras tareas, de menor valor, que la mente humana sí puede

automatizar. Es más: debe hacerlo para poder optimizar su eficiencia de operación y seguir creciendo. Imagina prestar atención plena constantemente a todas las acciones cotidianas que estamos habituados a ejecutar del día a día: respirar, caminar, conducir, teclear, comer, etc. Seríamos altamente ineficientes, ya que no tendríamos capacidad mental para otras tareas más creativas o de valor añadido sobre estas tareas, que podríamos llamar básicas.

Podría parecer que esta teoría es incoherente con el uso consciente de la inteligencia humana, eso que llamamos consciencia *mindful* y en la que nos hemos apoyado como uno de los valores fundamentales del liderazgo consciente creativo humano propuesto a lo largo de todo el libro. Sin embargo, no es así. La propia práctica de *mindfulness* o, mejor dicho, como sugiere Santiago Segovia, de la meditación basada en *mindfulness*, nos enseña a atender, ser conscientes, *coger* (conocer, aprender), y posteriormente a *soltar*. Es decir, liberar la atención (un recurso mental escaso) de aquellos aspectos de la realidad que no aporten suficiente valor o de los que ya hayamos adquirido consciencia suficiente, para poder enfocarla en otros. Cuando, a través de la práctica disciplinada y el entrenamiento consistente, conseguimos adquirir un nivel de consciencia inconsciente de algún aspecto de la realidad, a éste lo denominamos hábito, y pasa a formar parte de nuestra inteligencia “automatizada” y tendemos a realizarlo correctamente de forma más intuitiva. Es cierto que, en las primeras etapas de la práctica de la meditación basada en *mindfulness*, se invita al aprendiz a prestar atención plena a cualquier objeto o acción cotidiana, como una cuchara, comer una manzana o lavarse los dientes, y esto le ayuda a tomar consciencia de la atención como recurso de grandísimo valor. Sin embargo, en etapas posteriores, es necesario entrenarse en la habilidad de *soltar* aquellos aspectos de la realidad que no requieran de nuestra atención plena, bien porque no aporten valor (el ejemplo de la cuchara), bien porque a base de práctica lo hemos incorporado como hábito a nuestra inteligencia, lo hemos *automatizado* (el ejemplo de conducir), y educarnos así en la gestión eficiente de la atención

como recurso limitado y básico de nuestro desarrollo intelectual. Pensemos en la generación de ingresos pasivos que mencionábamos en el capítulo 19. Éstos son ingresos que no necesitan nuestra dedicación, nuestro trabajo diario. Podemos entender los ingresos activos como el fruto de la consciencia consciente (aquello a lo que dedicamos atención plena, nuestro trabajo del día a día) y los ingresos pasivos como el fruto de nuestra consciencia inconsciente (aquello que hemos automatizado, que no requiere nuestra atención plena -nuestro trabajo del día a día- porque hemos sido capaces de generar un hábito, en este caso, un activo que trabaja para nosotros).

De esta forma, el ciclo de la consciencia y, en particular, la capacidad de automatización de tu inteligencia te ayuda también en el aspecto económico, a generar un modelo de negocio diferente al del trabajo remunerado tradicional, a trabajar para ti.

Tras la automatización, también podemos decidir prestar la atención plena *sobran*te a nuevos aspectos de la realidad que resulten más interesantes, más creativos o más retadores a nuestra inteligencia. Imagina que, en tu trabajo del día a día, ya has desarrollado un hábito tal que tu inteligencia ha automatizado muchos de los procesos mentales que necesitas para ejecutar el trabajo satisfactoriamente. Cabría preguntarse: ¿necesito dedicar 8 horas de mi tiempo al día, todos los días, a esto? ¿O lo puedo hacer con la misma calidad en 6 horas y dedicar la capacidad mental *sobran*te a poner atención plena en crear nuevos modelos de negocio personales? Es posible que lo primero que te haya asaltado la cabeza son las razones por las que no puedes hacer eso (por ejemplo, el límite que impone el modelo contractual actual con tu empresa). Pero ¿necesariamente tiene que ser así en el futuro? ¿Cuál es tu valor de cara a la empresa, dedicar 8 horas al día, aunque parte de ellas sean en *piloto automático*, o el hecho de poner toda tu inteligencia humana al servicio de crear valor para esa empresa y sus clientes? Ya hemos pasado por esa fase del viaje. Veámoslo con dos ejemplos más.

Pensemos en un percusionista de una banda de jazz. Ejecuta con sus brazos, con sus piernas, con su tronco, con su cabeza, con todo su cuerpo, decenas de movimientos por segundo. Si su inteligencia tuviera que prestar atención plena para pensar en cada uno de esos movimientos antes de ejecutarlos, sería imposible que lo hiciera con la velocidad y destreza que lo hace. La práctica y el entrenamiento han hecho que su inteligencia haya automatizado muchas de esas tareas y hayan pasado a formar parte de ésta como hábitos. Durante un concierto, el percusionista está pendiente del ritmo, de los giros que los otros miembros de la banda deciden hacer, incluso del público y del contexto. Tareas que son posibles gracias a que su inteligencia consciente tiene capacidad disponible para ello. Gracias a la automatización, el percusionista es más creativo en su labor. Y para ello previamente decidió serlo, porque tuvo la posibilidad de serlo. Pero bien es cierto que podría haber elegido no dar esos pasos extra, quedarse en la maestría adquirida y ejecutar con atención plena aquello de lo que es plenamente consciente y a lo que ya está habituado. Visto desde el prisma de la posibilidad, es una pena que tome la elección de no usar plenamente su talento, pero para eso le hace falta dar un paso más que ha de ser decisión propia. Visto desde el prisma del valor, es obvio que, si su elección es quedarse en la maestría adquirida, su valor va a decrecer muy rápido en un contexto en el que sus *competidores* elijan seguir aprendiendo continuamente. Te invito a pensar en esto mismo con tu propia labor profesional como ejemplo, en lugar del ejemplo del percusionista.

El otro ejemplo es el archiconocido enfrentamiento entre el entonces campeón mundial de ajedrez Garri Kaspárov y la máquina Deep Blue en 1997, que fue llamado “el más espectacular duelo de ajedrez de la Historia”. Ésta fue la primera vez que una máquina ganó a un campeón del mundo (se habían enfrentado en otra ocasión en 1996, en la que Kaspárov venció a la máquina). Al final, el juego del ajedrez es una ramificación enorme de posibilidades según los movimientos que uno y otro jugador vayan ejecutando por turnos en un contexto fijo (el tablero de ajedrez, con sus 64 casillas que alterna blancas y negras), un inicio fijo (la disposición

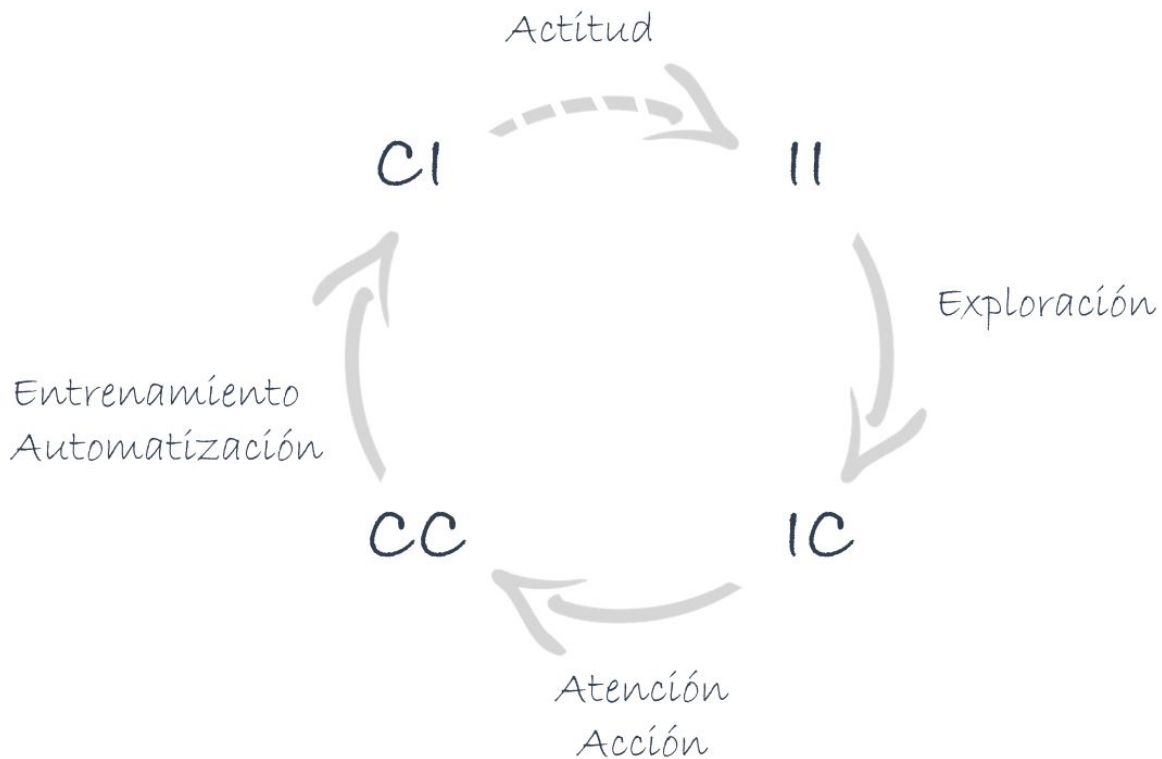
inicial de las piezas de ajedrez en el tablero) y unas reglas fijas (los movimientos permitidos de cada pieza, turnos alternos, etc.). La máquina venció al humano en el momento en el que le superó en capacidad de almacenamiento de esas posibles jugadas y de computación para procesarlas en un tiempo aceptable por el juego. Sin embargo, lo que no muchos saben sobre este duelo histórico, es que el consumo de energía de Deep Blue durante la partida fue del orden de miles de vatios, mientras que el del cerebro de Kaspárov fue de unos 20 vatios. Así nos lo cuenta el neurocientífico Read Montague en su libro *Your Brain is (Almost) Perfect* . De igual forma, añade, mientras la máquina necesitó una gran cantidad de ventiladores para evitar el sobrecalentamiento generado por su actividad computacional, el cerebro del jugador humano jugó la partida a temperatura normal.

Es evidente que el ser humano ha de ejecutar tareas repetitivas. En su vida cotidiana, en su trabajo diario. Lo que no es tan evidente, a juzgar por cómo el mundo ha educado y utilizado la inteligencia humana en las últimas décadas, es que estemos sacando provecho de esta habilidad humana de automatizar tareas (y delegarlas, ya sea en la inteligencia no consciente o en máquinas) y reenfocando esa atención y esa capacidad mental liberada hacia tareas más creativas.

El hecho de que el cerebro de Kaspárov jugara contra la máquina a temperatura normal, nos indica que mientras la máquina estaba al límite de su capacidad, Kaspárov tenía capacidad mental sobrante para haber propuesto alguna estrategia creativa con la que devanarse los sesos y vencer a la máquina. Obviamente no lo consiguió. Sin embargo, una pregunta muy interesante es qué habría ocurrido si el contexto (tablero, inicio, reglas) no hubiera sido fijo. ¿Habría sido la máquina capaz de reprogramarse o readaptarse al nuevo contexto suficientemente rápido como para seguir aplicando los algoritmos de su memoria y ganar a Kaspárov? ¿O habría tenido Kaspárov una ventaja competitiva para aplicar esas estrategias creativas, diferentes a los hábitos y automatismos en base a los que fue

vencido por capacidad de computación? ¿Y si el contexto cambia de nuevo? ¿Y si sigue cambiando continuamente? ¿Qué pasaría entonces?

Así es nuestra realidad hoy. El contexto en el que vivimos cambia constantemente y por eso nos demanda reaprender constantemente. Cuando adquirimos consciencia, conocimiento y capacitación en una determinada disciplina , pero el contexto es caótico y cambiante, debemos dar otro paso. No estancarnos en la maestría o especialización adquirida y entrenar, generar hábitos *automatizados* y aprovechar para liberar nuevo espacio mental para seguir aprendiendo y seguir creando. No quedarnos en la repetición automatizada de nuestra adquirida zona de confort, sino tener la actitud necesaria para seguir queriendo ampliarla para usar nuestra inteligencia de forma creativa. Actitud de aprendizaje constante. Actitud de respeto y de humildad ante un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Actitud de curiosidad y búsqueda de nuevas oportunidades. Actitud de hacer, de aprender haciendo, actitud transformadora, actitud creativa. Actitud de volver a empezar una y otra vez. Actitud de líderes sin egos y sin miedos. La actitud que cierra la U, el ciclo de la consciencia, para volver al principio del viaje. Al mismo punto, pero diferente.



Apliquemos ahora todo esto al liderazgo. De acuerdo con el MIT (*Massachussets Institute of Technology*), “durante la próxima década, la Inteligencia Artificial no reemplazará *managers* , pero los *managers* que usen la Inteligencia Artificial reemplazarán a aquéllos que no lo hagan”. Para mí esto aplica tanto al conocimiento y manejo de la propia Inteligencia Artificial, como al ciclo de la consciencia, el uso de la propia inteligencia humana, y en concreto a la automatización, al paso de la CC a la CI y vuelta a empezar. El entrenamiento de la inteligencia para que sea capaz de automatizar tareas y liberar atención y espacio para dedicarlo menos a resolver problemas algorítmicos (aquéllos que se resuelven de forma cierta y sistemática aplicando una secuencia de pasos o algoritmo) y más a buscar, pensar y resolver problemas heurísticos (aquéllos de contexto o definición incierta, sin solución única o completa, para los que no existe una forma algorítmica de solución y para los que hemos de aplicar el pensamiento creativo). Dicho en pocas palabras: en las próximas décadas sobrevivirán los líderes creativos.

De nuevo la creatividad. La creatividad como diferenciador humano frente a la inteligencia algorítmica: la de las máquinas y (por cierto) la de todos aquéllos que deciden conformarse con su adquirida zona de confort y no usar su inteligencia creativa, dejar de crear, dejar de aprender.

Este diferenciador fue refrendado por un estudio de Boston Consulting Group, que determinó que el 70% de los trabajos que se crearían en el futuro tendrían que ver con actividades creativas, no algorítmicas, no automatizables, para las que se necesita la actividad de la creatividad, de la inteligencia humana. Sin embargo, es sorprendente observar cómo aún hoy la creatividad es una habilidad buscada y deseada por educadores y padres, pero que sigue preocupando por la incertidumbre del futuro profesional que puede tener frente a ser abogado, médico, ingeniero o arquitecto. Un hecho muy relacionado con que en el mundo profesional se considere la creatividad como una *soft skill* (una forma suave de llamar a las habilidades complementarias, deseables, pero no críticas), frente a las *hard skills* que son las especialidades o los títulos, y esta clasificación siga determinando selecciones de candidatos o promociones dentro de las empresas. Llamemos a las cosas por su nombre: habilidades específicas y habilidades humanas. Y tengamos claro el contexto en el que vivimos: mientras las habilidades específicas serán, poco a poco y con cada vez mayor aceleración, automatizadas y sustituidas por la Inteligencia Artificial, las habilidades humanas como la creatividad, la comunicación, la sensibilidad, la intuición, la empatía, la vulnerabilidad, la compasión, la generosidad, la apreciación de la belleza, la emoción, seguirán siendo vehículos universales y transversales de conexión entre personas, constituyentes auténticos de la Inteligencia Humana y no sustituibles (al menos hoy por hoy) por la Inteligencia Artificial.

Quizá la hiper-conectividad, la hiper-inmediatez, el hiper-consumismo que definen el presente que vivimos, nos estén impidiendo verlo así. Este contexto acelerado nos exige soluciones rápidas y eso nos hace usar más que nunca el pensamiento lineal, en un momento de incertidumbre que demanda pensamiento creativo más que nunca. Es por eso por lo que

entendí que para liberar la creatividad que es natural en todo ser humano, era necesario emprender primero un viaje de consciencia, en primera persona, en el que olvidarnos de muchos paradigmas caducos que siguen conformando nuestro presente y condicionando la forma que tenemos de entender el mundo y a nosotros mismos. Solo tras ese viaje de consciencia podremos prestar atención plena a la realidad para distinguir aquellos aspectos de ésta que de verdad importan en nuestra vida, que son esenciales, y tomar consciencia de ellos para descubrir nuestro propósito, liberar todo el potencial de habilidades humanas que conforman nuestra inteligencia y ponerlas a trabajar en la dirección guiada por dicho propósito.

Volvamos sobre nuestros pasos y disfrutemos de la consciencia del viaje del líder:



Olvida la estabilidad y la búsqueda de la seguridad. Ambos son paradigmas de otro siglo; este siglo demanda líderes dispuestos a navegar la incertidumbre, priorizar el espíritu de búsqueda de posibilidades y maximizar el aprendizaje.

Olvida el futuro cierto. Deja de planificar qué vas a hacer o ser dentro de 10 años, o 5, o 1, o mañana. El contexto cambia demasiado rápido como para pasar tu tiempo haciendo planes cuyas variables son, sencillamente, imposibles de predecir. Pensar en clave de futuro constante es la forma más absurdamente sencilla de robar tu felicidad del presente, que es lo único que tienes. Céntrate en el aquí y el ahora, decide qué quieres hacer y pon atención plena en hacerlo bien.

Olvida la educación y el trabajo en serie. En la era que vives, “en serie” es sinónimo de automatizable y, por tanto, no deberías considerarlo un reto para tu inteligencia, sino algo que resolverá la Inteligencia Artificial para ti.

Olvida elegir entre opciones de un catálogo prediseñado y limitado. Profesores, abogados, ingenieros, doctores... solo son etiquetas con las que no deberías complacerte ni conformarte. El siglo que vivimos busca nuevos *Leonardos da Vinci del aprendizaje*, capaces de adquirir conocimientos específicos de muy diversas materias rápido, e hibridarlos usando el pensamiento creativo. Sobra gestión impersonal y falta liderazgo de oficio, creatividad y propósito.

Olvida las estructuras jerárquicas basadas en el poder del estatus. Aprovecha la democratización continua que la tecnología provoca, repartiendo las cartas una y otra vez.

Olvida todo lo que te han enseñado.

Domina la ambición de ser un título, el nombre de un puesto o un salario. En un contexto en el que las personas cambiaremos radicalmente de trabajo entre 10 y 14 veces a lo largo de nuestra vida, debes pensar en ti

como una *startup* y preguntarte críticamente por qué un cliente querría comprar tus productos o servicios, un inversor invertir en tu crecimiento o la sociedad en general beneficiarse de tu propuesta de valor, y centrarte en aportarles valor a todos ellos, olvidar el viejo paradigma de tu currículum como una colección de títulos, puestos y mejoras salariales y construir el *storydoing* de tu vida a base de proyectos llenos de coraje, pasión, errores, logros y aprendizajes.

Domina el afán de competir con los demás. En el siglo que vivimos, nadie te va a valorar por ser mejor que los demás, sino por tu capacidad de colaboración, alianza, inspiración e influencia natural en tu relación con los demás.

Domina la envidia estéril. Acepta el hecho de que hay cosas que no tienes y deseas y busca la inspiración y el aprendizaje en aquéllos que sí las tienen.

Domina la falta y el exceso de humildad. Conócete a ti mismo hasta el punto de no necesitar mirarte continuamente y saber sacar el máximo de cada contexto. Sé aprendiz y maestro a la vez.

Domina las dudas. Busca y entiende las preguntas críticas que te permitirán hacer tu crecimiento más sólido.

Domina tu ego y tus miedos.

Libera el juego. Libera la exploración. Libera la diversión. Libera tus pasiones. Libera el amor por el aprendizaje. Libera el niño que llevas dentro. Vivimos en la era en la que se extinguen las poses profesionales como insignia de seriedad y dejan paso a la naturalidad con la que todas las personas afrontamos un entorno incierto, que nos saca constantemente de nuestra zona de confort, como cuando éramos niños. Tu equipo, tus jefes, tus clientes quieren aprender de cómo aprendes, no de tu pose de éxito y conocimiento infinito. Esa creatividad que emana de lo que en realidad te apasiona es tu superpoder en el siglo XXI.

Libera la comunicación significativa. Ha sido solo en la era Inteligencia Artificial cuando las personas nos hemos dado cuenta de que somos personas, también en el entorno profesional. Y de que a las personas nos mueven las emociones. Comunica desde la emoción y para mover emociones, de persona a persona, de forma auténtica desde quién eres tú y qué te mueve.

Libera tus finanzas personales de necesidades impuestas o inventadas por una carrera consumista que te obliga a gastar más y ganar más para sostener una pose de éxito que se ha convertido en el jefe que nadie querría tener. No trabajes para él, desbloquea tu economía de esa trampa. Toma consciencia de los costes que eliges y construye desde ahí. Trabaja para ti.

Libera tu creatividad natural.

Lidera dando. Dar es centrarte en tu cliente, en tu empleado, en tu conciudadano, en la experiencia que todo tu entorno tiene al relacionarse contigo. Piensa críticamente en qué ofreces a tus clientes para conseguir que se inspiren, al igual que demandas inspiración de aquéllos de los que tú eres cliente. Es momento de abrir y de dar para inspirar e impulsar a los demás, de ser líderes sensibles y generosos, entendiendo que para que tú crezcas, tu mundo tiene que crecer y que, para que eso ocurra, tu lugar como líder está al final del grupo empujando y contribuyendo al bien colectivo, no al frente pidiendo medallas.

Lidera desde tu plan. Establece cuáles son los KPIs más importantes de tu vida en función de la vida que quieras vivir, aquélla guiada por tu propósito, y, simplemente, ve a por ellos día a día. Es la era del coraje. Los cambios del contexto te harán pivotar tu plan, pero no sobrescribir tu propósito que guía tu vida.

Lidera desde tu autenticidad. Quieras o no, en el siglo XXI tu reputación (*offline* y *online*) ha pasado a ser parte de tu historia. Reflexiona sobre la congruencia entre quién quieres ser y quién eres en

realidad, y piensa que ese *gap* puede ser una de las métricas por las que este siglo decida si eres digno o no de determinado trabajo. Reflexiona, en el fondo, más allá de conseguir o no ese o cualquier trabajo: ¿estoy viviendo la vida que quiero vivir? ¿Estoy aprovechando mi potencial creativo, mi esencia auténtica, por mucho que el contexto para ejecutarlo sea complejo y retador? ¿Estoy siendo la líder que llevo dentro? ¿Estoy sumando a lo que siento que es mi misión en el mundo?

Lidera en el caos desde tu propósito.

Esto es *Unleadership* . El viaje hacia un liderazgo más humano en tiempos de Inteligencia Artificial. El ciclo de la consciencia. El viaje de ida para recuperar el liderazgo interior y excepcional que el contexto nos había hecho olvidar, y el viaje de vuelta al mundo cotidiano en el que ejercer ese liderazgo, con los demás, contribuyendo a hacer un mundo más humano. El viaje del héroe. El despertar de las líderes del siglo XXI. Quiero pensar que este viaje y sus peregrinos ayudarán a muchos buenos líderes que hoy están aún ocultos.



Los buenos líderes del presente que vivimos son líderes conscientes de sí mismos, que lideran en el mundo exterior, caótico, de cambio constante y, lamentablemente, muchas veces artificial, porque dominan el mundo interior, sus egos y sus miedos, y porque conocen su propósito y sus valores. Son líderes que comunican desde su consciencia auténtica para transformar la realidad a su alrededor y crear una nueva realidad mejor para todos, más acorde a lo que su mente ha proyectado según su propósito y en pro del bien colectivo. Lideran, son conscientes y crean. Liderazgo consciente creativo. El liderazgo como conjunción de dos aspectos: Consciencia o *mindfulness* y creatividad, y en medio de ambas nuestra capacidad y voluntad naturales como seres humanos de aprender y transformar.

El secreto mejor guardado de la batalla entre la Inteligencia Artificial y la Inteligencia Humana es que cada persona elige si habrá o no batalla. Estamos en la fase de amenaza que genera cualquier revolución, de pánico ante la posibilidad de que la evolución tecnológica sustituya nuestra labor como humanos. Pero, como ocurrió con tantas otras revoluciones en la Historia, el ser humano abraza el cambio, lo domina y lo utiliza para ser más. Con la Inteligencia Artificial no será diferente. El gran reto que presenta esta revolución es que amenaza nuestra propia inteligencia, lo que nos define como seres humanos. Por eso creo que para que la Inteligencia Humana lidere esta revolución, necesita un viaje mucho más profundo y personal que en otras ocasiones. Un viaje de ida al autoconocimiento, la aceptación y la consciencia plena de uno mismo. Y un viaje de vuelta a la activación de las pasiones, la creatividad y el aprendizaje continuo.

Cada persona es libre de elegir hacer o no su viaje y de seguir haciéndolo día a día.

Capítulo 26

El poder de no elegir es poder elegir.

“La elección es una ilusión creada por los que tienen poder para los que no lo tienen”

- *Alguien con poder.*

Puede que sea así. Puede ser que el sistema en el que vivimos -la educación, la sociedad, los mercados- haya diseñado su propio mecanismo de supervivencia, y que las elecciones que cada uno de nosotros hemos de tomar a lo largo de nuestra vida formen parte de un guion prefijado y rígido,

cuyo único fin es perpetuar ese sistema, sin importar aquello en lo que creemos, aquello que amamos, aquello que nos apasiona o aquello que nos mueve hacia un propósito mayor que nosotros mismos.

Si creemos que elegir es una ilusión, entonces, sencillamente, somos esclavos de nuestro propio ser. Si vivimos de tal forma que nuestra existencia se limita a *ejecutar* en secuencia aquello que alguien ha diseñado para nosotros, entonces, en realidad no nos distinguimos mucho de la Inteligencia Artificial por la que el sistema no tardará mucho en sustituirnos.

Por el contrario, hay quienes eligen no conformarse. No conformarse con una educación que está centrada en el proceso, diseñada para producir *alumnos con títulos* en serie y en masa, en lugar de estar centrada en la persona y en el reto de enseñarnos a aprender para sacar lo mejor que cada uno de nosotros llevamos dentro. No conformarse con una sociedad que se preocupa más por nuestras necesidades como *consumidores* que por nuestras inquietudes como seres humanos. No conformarse con un entorno empresarial que lidera más desde el ego y el miedo individual que desde el propósito colectivo.

No conformarse es no elegir aquello que simplemente forma parte de un guion; es creer en uno mismo. Ahí comienza la autenticidad del líder, con una elección, por pequeña que parezca. Pero no basta con creerlo, es necesario actuar y vivir en congruencia con ello, por mucho que el entorno, caótico, lo rete continuamente.

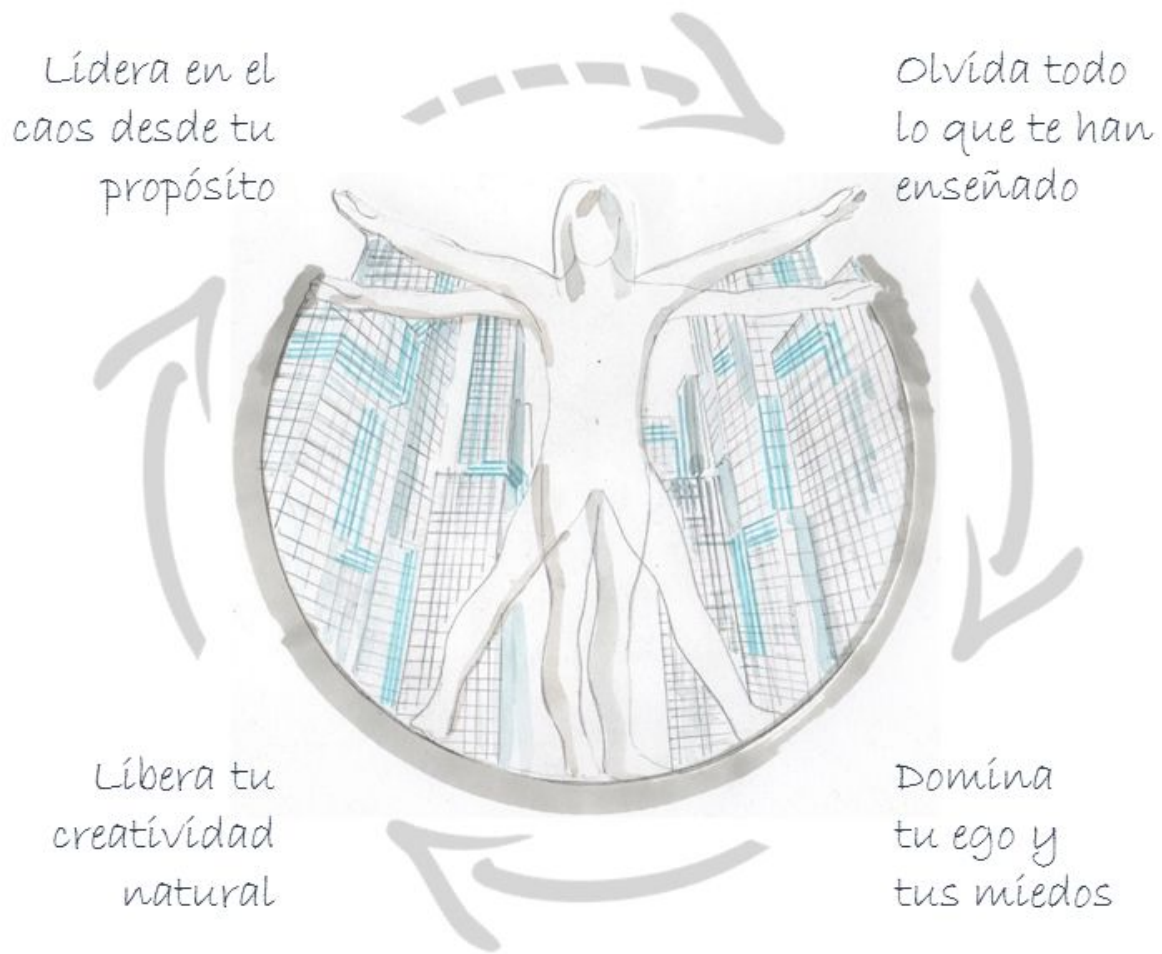
Todo acaba donde empezó. Exactamente, igual que empezó. El contexto: volátil, incierto, complejo, ambiguo. Y tú: tu consciencia, tu propósito, tu creatividad, tu acción, tu autenticidad... tu liderazgo . Todo sigue igual, pero todo es diferente. Tu viaje te ha cambiado y tú has empezado a transformar la realidad alrededor de ti, y ahora ves el mismo mundo con otros ojos. Como en cualquier viaje transformador, lo importante no es el destino, sino el camino. El propósito no es una estación de llegada, sino la estrella polar que nos guía día a día. Porque la

trascendencia del líder está en la esencia de sus actos, en lo que es. O, mejor dicho, en lo que libremente elige ser.

Las elecciones que tomes día a día a partir de ahora son parte de tu propósito. Por pequeñas que sean. Todas tus elecciones construyen un camino que tú has diseñado, porque solo tú sabes cuál es el camino guiado por tu propósito, y por tanto solo tú sabes qué elecciones son las que debes tomar y cuáles no, por mucho que algunas de esas elecciones sean lo que el entorno espera de ti.

En cierta medida, creo que no elegir aquello que está prediseñado, es la única forma de encontrarse a uno mismo. De dominar nuestro ego y nuestros miedos para conocer nuestras pasiones y nuestros talentos. De encontrar nuestro propósito. De crear y disfrutar nuestro propio camino. De elegir recorrerlo día a día. De ser líderes dando lo mejor de nosotros mismos a los demás. De ser felices.

El poder de no elegir es poder elegir. Hay algo de rebelde en esa frase que realmente me cautiva. Quizá sea porque la creatividad raramente se expresa en entornos prefijados. Quizá porque la Inteligencia Artificial no sabe (aún) rebelarse. Quizá porque el propio nombre *Unleadership* reclamaba una liberación humanista de una existencia industrial enajenada que no corresponde al tiempo que vivimos. Me quedo, simplemente, con que no hay mejor causa para ser rebeldes que vivir nuestra propia vida libres.



El equilibrio y el entendimiento llevan a liberarse del temor de la muerte. El héroe, con su poderoso logro, opta por vivir el momento.

Agradecimientos

Tengo el privilegio de vivir rodeado de tantas personas a las que dar las gracias por algo, que durante mucho tiempo pensé más en no fallar a aquéllos de los que seguro me olvidaría en un capítulo de agradecimientos, que en la enorme gratitud que siento por que sea así.

Sin embargo, la generosidad es, por definición, compartida, no hay liderazgo sin generosidad y creo firmemente en que la congruencia entre el *ser* y el *hacer* es lo que nos otorga la autenticidad.

Por tanto, dominados mis miedos, quiero compartir el nombre de algunas personas a las que espero estar demostrándoles, día a día, que les estoy mucho más agradecido de tenerles cerca que lo que puedan expresar unas pocas palabras en el capítulo final de un libro.

En primer lugar, quiero dar las gracias a mi compañera de viaje, pareja de baile, amiga, consejera, confidente, soporte y referente como persona y madre. Al viento debajo de mis alas. A mi otro lado de la balanza. Gracias Amaya.

A mis hijos, Icár y Lucas, por pegarme soles sonrientes en la pared mi despacho mientras escribía este libro, por recordarme que la autenticidad creativa es una chispa maravillosa que los adultos debemos luchar por no perder y por haber sido los grandes protagonistas de mi viaje de profunda transformación, ése en el que de verdad comprendí que el amor por los demás es la mejor forma de ser líder para ellos.

A mi madre, Consuelo, por ser todo lo que representa una líder, aunque ella se esfuerce en no creérselo. Por ser una de las mejores guardianas de la estela de mi estrella polar y recordarme que el amor incondicional es el camino de la felicidad, aunque yo me empeñe en olvidarlo.

A mi hermano, Nacho, por ser la persona más fuerte que conozco e inspirar al mundo con su inteligencia intrapersonal, coraje y creatividad.

A mi tío, Javi, por hacerme de espejo en tantas inquietudes y estar siempre cerca, “en copa de balón”, para acompañarme.

A Jesús, mi abuelo, por todas y cada una de las palabras que están escritas en este libro.

A mi gran familia y a mi otra gran familia que son mis amigos, a todos y cada uno de ellos, por ser un pilar auténtico e insustituible en mi vida.

A Carmen, por haber visto en mí un líder en tantos momentos, pero especialmente en el momento que más lo necesitaba, y por su generosidad en su empeño de pasar del *pensar* al *hacer* continuamente.

Gracias a todos los líderes con los que he tenido el privilegio de colaborar y que me han inspirado por su gran capacidad de liderazgo humano. Carmen, Mari Luz, Agustín, José Ángel, Montse, David F., Tanya, José Manuel, Marco, Manu, Edu, Daniel S., Jaime, Mariano, Caro, Rafa O., Carlos F., Valeria, Nico W., David P., Fernando L., Juliana P., Luz, Pere, Cheng, Gloria.

Gracias a todas las personas cuyas historias me han inspirado más de cerca y he recogido en este libro: Pepe, Caroline, Curro, Pablo, Lucas. Y gracias a todas las personas cuyas historias me han inspirado de cerca a reflexionar sobre los distintos temas que aborda este libro: Carmen, Luis P., Mosiri, Santi C., Antonella, Raquel R., Héctor, Ana M., Bea C., Daniel M., y todos los autores y líderes que menciono en este libro.

Gracias a todos los *líderes del siglo XX* con los que me he cruzado en la vida, porque por defecto los considero a todos buenas personas y, de sus errores inconscientes, conseguí entender mejor algunos de los principales bloqueos de las personas y ponerlos al servicio de un mejor liderazgo.

Gracias a todas las personas a las que yo fallé cuando actué como un *líder del siglo XX*, por confiar en mi buena voluntad pese a ello, ya que

gracias a verme a través de su mirada conseguí ser consciente de mis errores y entender mis propios bloqueos para ponerlos al servicio de un mejor liderazgo. Especialmente quiero dar las gracias a Nuria, Mar, Santi, Víctor, Fer, Alba, Álex, Olga, Cris, Mariele, Ángela. Y muy especialmente a Inés, Irene, Néstor, Pablo, Diego, Eva, Ana, Álvaro. Ellos saben por qué y se lo agradezco de corazón, pese a que yo no se lo haya explicado.

Gracias a todos los que leyeron versiones incompletas de este manuscrito y me regalaron su *feedback* más sincero y generoso.

Por último y no menos importante, gracias a ti, por haber leído este libro y por contribuir a hacer del mundo un lugar con líderes más conscientes, más creativos, más humanos. Nos vemos en el camino.



Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.



z-library.se

singlelogin.re

go-to-zlibrary.se

single-login.ru



[Official Telegram channel](#)



[Z-Access](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>