

Índice

Prólogo de José María Álvarez-Pallete	17
Agradecimientos	21
Introducción	25
01. Talento de líder y tiempo histórico	31
02. Ensanchando el talento de líder	39

PRIMERA PARTE

Haz que tu talento de líder triunfe en ti

03. El dominio personal: las ventajas del autocontrol	73
04. El equilibrio personal: los cuadrantes del talento	89
05. Los miedos y la configuración de la personalidad	101
06. Los fines y los medios. ¿Es posible la felicidad?	117

SEGUNDA PARTE

Haz que tu talento de líder triunfe en tus relaciones

07. La construcción y regeneración de las relaciones personales	135
08. El papel de la conversación en la dinámica de las relaciones	147
09. La mejora de las relaciones entre las distintas generaciones	161

TERCERA PARTE

Haz que tu talento de líder triunfe en tus equipos

10. La gestión de los conflictos entre las personas	187
11. Claves para que los equipos y sus reuniones funcionen mejor	197
12. Diversidad y complementariedad en los equipos.....	209

CUARTA PARTE

Haz que tu talento de líder triunfe en tus instituciones

13. La creación de culturas atractivas	227
14. Los ciclos de vida de las instituciones: la búsqueda del prime.....	249
15. El uso humano del poder.....	269
16. Repensando el modelo socioeconómico del capitalismo.....	299
17. La épica del liderazgo centrado en el bien común.....	311
Epílogo	335
Notas	339

Prólogo



«No importa cuán estrecho sea el portal,
ni cuán cargada de castigos la sentencia,
Yo soy el amo de mi destino,
Yo soy el capitán de mi alma».

William Ernest Henley

Podría haber empezado el prólogo de este libro haciendo referencia a los autores y a su brillante trayectoria profesional o a su profundo conocimiento de la materia. Ambas cosas muy ciertas.

O podría haber empezado exponiendo que es para mí un gran honor que me propusieran escribir este prólogo, reto no exento de cierta responsabilidad, lo que también es verdad.

Pero he querido comenzar el prólogo con un verso de Henley, que he rememorado tras leer este interesante libro. El poema expresa el hecho de que cada uno de nosotros somos responsables de nuestras acciones, de nuestras decisiones. Depende de nuestra propia voluntad y enlaza a la perfección con la idea principal que impregna toda la obra: la necesidad de ejercer un liderazgo centrado en el bien común. Hacerlo también depende de nuestra voluntad. Y por ello, la actitud es primordial.

El libro nos invita a reflexionar sobre la conveniencia de practicar este tipo de liderazgo. Sus autores, de forma amena y clara, nos ofrecen las claves para ponerlo en práctica. Y nos proporcionan las pautas para crecer como personas, para convertirnos en líderes capitaneados por el deseo de contribuir al bien común, de influir positivamente en las personas que se cruzan en nuestras vidas.

Así, conforme leemos, se van desgranando diversos acontecimientos que son fruto de decisiones tomadas por personas que han pasado a los anales de la historia, como líderes que primaron el bien común frente al individual. Otros acontecimientos menos conocidos, pero igualmente interesantes, nos reafirman en la idea de que buscar el fin común siempre aporta mayores beneficios.

Nuestra sociedad actual necesita líderes capaces de ejercer un liderazgo responsable y generoso. Y lo necesita ahora más que nunca, porque tal y como Luis y Javier exponen, estamos a las puertas de un cambio sin precedentes, cambio al que nos aboca la tecnología. Con el permiso de ambos, y quizá condicionado porque yo mismo soy un auténtico apasionado de las nuevas tecnologías, me atrevería a decir, que los capítulos en los que se aborda el creciente y rotundo impacto de la tecnología en la sociedad, son aquellos que me han atrapado especialmente.

Nunca en toda la historia de la Humanidad, se ha producido una acumulación de tecnología como la que se está produciendo ahora. Cada vez que ha ocurrido algo parecido (Edad de Bronce con la llegada de los metales, Renacimiento con la explosión de Ciencias y Arte, o la Revolución Industrial con la llegada de la máquina de vapor y ferrocarril, por ejemplo), el desarrollo de la Humanidad ha dado un salto enorme y se han producido alteraciones muy significativas de los sistemas políticos y sociales, cuando no revoluciones.

Hoy, estamos inmersos en una nueva revolución, cuyo impacto es ya mayor que el de cualquier otra vivida por la humanidad, la Revolución Digital. Llevamos en el bolsillo, teléfonos móviles con más capacidad de computación que toda la NASA cuando envió al hombre a la Luna en 1969. Un claro ejemplo de esta evolución en la capacidad de procesamiento de los dispositivos, es el hecho que hoy el superordenador Tianhe-2, pueda realizar casi 34.000 billones de operaciones en tan sólo un segundo. Es

capaz de realizar en media hora, la mismas operaciones que toda la humanidad usando una calculadora durante 320 años, los 365 días seguidos, durante 24 horas al día. Y, si lo mejor está aún por llegar, ¿podemos tan siquiera imaginar cómo serán los dispositivos que nos acompañarán dentro de tan sólo diez años?

Todo ello nos lleva a un nuevo mundo con nuevos valores que tenemos que escribir, pero debemos decir no a un mundo sin reglas o a un mundo donde el uso y abuso de información ponga en peligro derechos fundamentales de las personas. Tenemos que ejercer nuestro liderazgo con responsabilidad, con valor y valores. Valor para decir que hay principios que deben prevalecer y valores que conformen una sociedad mejor, más justa. Debemos construir algo mejor de lo bueno que ya existe y debemos hacerlo pensando qué tipo de sociedades queremos legar a las nuevas generaciones. ¿Cuál queremos que sea nuestro legado?

Comparto con los autores la absoluta convicción de que la sociedad en su conjunto y las empresas en particular, se merecen líderes y directivos que sean capaces de desempeñar un liderazgo con responsabilidad profesional y ética en sus actuaciones. Que tengan un sentido de justicia y un elevado nivel de consciencia sobre las consecuencias de cada una de las acciones que se toman. No podemos olvidar que estas decisiones juegan un papel decisivo en la creación del futuro de la sociedad, y por ende, en el futuro de las compañías. El talento de los directivos marca en buena medida el rumbo de una sociedad y lo que es bueno para los individuos y para la sociedad, acaba siendo bueno prácticamente siempre para las empresas.

Las firmas no cambian por sí mismas, sino que son las personas las que cambian y evolucionan, transformando así la propia compañía. Así se atestigua a través de diversos ejemplos de decisiones empresariales que tuvieron un claro impacto directo en el devenir de la gestión de esas compañías. Decisiones asumidas por directivos capaces de entender que buscar el bien común era la clave del éxito.

Desde nuestra posición, los directivos tenemos la oportunidad y el deber de hacer las cosas bien. Tenemos que dar ejemplo, teniendo en mente que el real y verdadero impacto lo generamos cuando aquello que decimos lo convertimos en práctica real en el día a día.

Necesitamos valor y valores. Valores que compaginen la oportunidad que nos brinda la mayor revolución tecnológica que nunca vivió una generación de seres humanos con unas reglas que la hagan humana y solidaria. Valor para decir que no todo vale. Que hay un bien común que es necesario alcanzar para que la tecnología realmente mejore la vida de todas las personas.

Luis y Javier lo tienen claro. Necesitamos invertir en las personas, en las sociedades, porque ellos son el futuro. Al fin y al cabo, con nuestras decisiones estamos dejando nuestra impronta en la sociedad actual, y además estamos cincelando a los líderes del futuro. Y la tarea de un líder también es la de crear otros líderes.

Yo también lo tengo claro. El líder que utiliza de forma armoniosa su cabeza, corazón, cuerpo y alma, que escucha y conversa, que encuentra perspectiva en el ojo del huracán, es el que va a prevalecer y ganar en este incierto pero emocionante futuro.

Poner en práctica este liderazgo centrado en el bien común, depende únicamente de nosotros, de nuestra voluntad, de nuestra actitud.

El timón está en nuestras manos. Y la decisión también. Seamos líderes que dejen estela.

José María Álvarez-Pallete
Consejero delegado de Telefónica

Agradecimientos

Acabar el libro ha sido una tarea apasionante y desafiante. Dos autores de dos generaciones muy distintas (Luis es *baby boomer* y Javier, un *millennial*), constantes viajes y muchos compromisos han ido retrasando la fecha de su finalización unos pocos meses.

Han sido muchas las personas que nos han ayudado a acabar el proyecto. En primer lugar, queremos agradecer el generoso apoyo de Ana Isabel Merino, que con su constancia, rigor y compromiso nos ha aportado muchas sugerencias para mejorar el texto. No sólo nos ayudó a corregirlo, sino que propició un riquísimo debate en todos y cada uno de los puntos que no quedaban claros o resultaban conflictivos. Sin ella, estas páginas no nos habrían hecho crecer como lo han acabado haciendo. Gracias de corazón por tomarte con verdadero interés todo lo que se te pone delante y por ayudarnos a tomarnos nuestro trabajo con más rigor.

Nuestro agradecimiento también a Claudia Sierra quien lleva trabajando con nosotros más de diez años. Claudia es clave en la buena gestión de nuestra cartera de clientes y en el control de gestión. Su trabajo minucioso y abnegado es clave para que el resto del equipo tengamos la agenda llena de encargos de clientes y para que la coordinación entre todos sea más que aceptable.

También queremos agradecer a Nancy Jansà, nuestra *Office Manager*, todo el trabajo de coordinación que hace posible que podamos servir a muchas compañías en todo el mundo a lo largo del año.

Nuestro reconocimiento también a nuestros compañeros de despacho, Carlos Escario, Juan Miguel Poyatos y Emilio Llopis, por su confianza, aprecio y por la generosidad que preside las relaciones entre todos nosotros.

En su día, también fue fundamental la ayuda de Carla Vilallonga que, con sus correcciones a los artículos y sus aportaciones, nos permitió darle una vuelta de tuerca más a muchos de los capítulos que componen este libro. Dialogar con ella cuando surgía una duda o nos quedábamos atascados era siempre ocasión de crecimiento.

Alberto Artero, gerente de *El Confidencial*, también es parcialmente responsable de que este libro haya salido a la luz. Algunas de las ideas que contienen sus páginas fueron publicadas en forma de artículos en su diario digital. La presión de elaborar un artículo semanal nos espoleó a emprender la tarea de poner por escrito las ideas que utilizamos en clase. También hemos tenido ocasión de publicar artículos en las revistas *Harvard Deusto Business Review*, en España, y *Management Society*, en Sudamérica. Nos sentimos privilegiados por poder colaborar frecuentemente con estos medios, y se lo agradecemos de corazón a las personas que lo hacen posible.

Nuestra gratitud también para todas aquellas personas que a lo largo de nuestra vida nos han ayudado a ser mejores. Me vienen a la cabeza con tanto aprecio (soy Luis) los nombres de Earl Sasser, Jim Heskett, Aleda Roth, Pedro Nueno, Jordi Canals, Carlos Cavallé, Fernando del Pino, Félix Huerta, Antonio Cortés, María Jesús Grandes y tantos más.

Queremos hacer una mención muy especial en este epígrafe a nuestros padres y hermanos. Ellos han sido el crisol en el que se han ido fraguando muchas de las cosas buenas de lo que somos y hacemos.

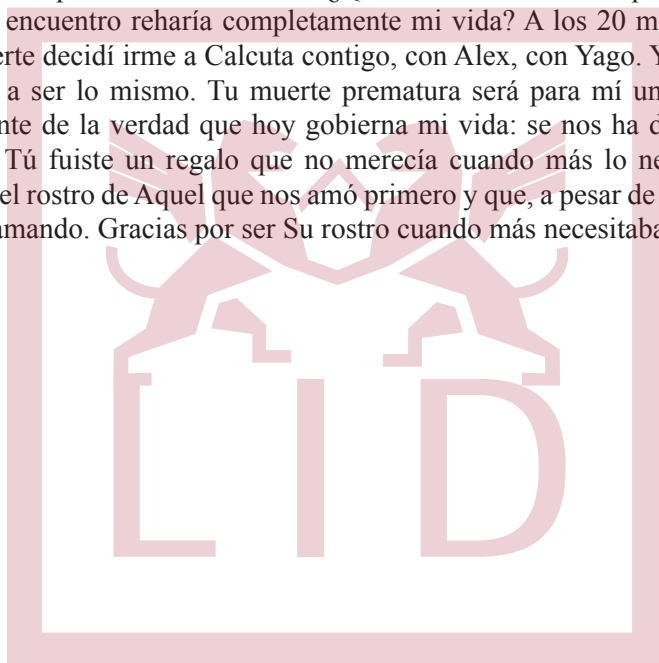
Nuestros editores son también sujetos de nuestro agradecimiento. Nuria Coronado, Jeanne Bracken y Marcelino Elosua son un equipo extraordinario del que siempre hemos tenido un enorme apoyo.

Mi agradecimiento a mi mujer, María, y a mis cuatro hijos. Sois lo mejor de mi vida y mi gran proyecto de futuro. En vosotros siempre he encontrado la razón de peso para esforzarme en ser mejor persona y en trabajar con alegría e intensidad.

Luis

A título personal, quiero mostrar mi agradecimiento en especial a una persona: mi amigo Marcos Pou Gallo. Te conocí en el momento de mi vida en el que más lo necesitaba. ¿Quién me habría dicho que a través de ese encuentro reharía completamente mi vida? A los 20 minutos de conocerte decidí irme a Calcuta contigo, con Alex, con Yago. Y ya nada volvió a ser lo mismo. Tu muerte prematura será para mí un reclamo constante de la verdad que hoy gobierna mi vida: se nos ha dado todo gratis. Tú fuiste un regalo que no merecía cuando más lo necesitaba. Fuiste el rostro de Aquel que nos amó primero y que, a pesar de todo, nos sigue amando. Gracias por ser Su rostro cuando más necesitaba verle.

Javier



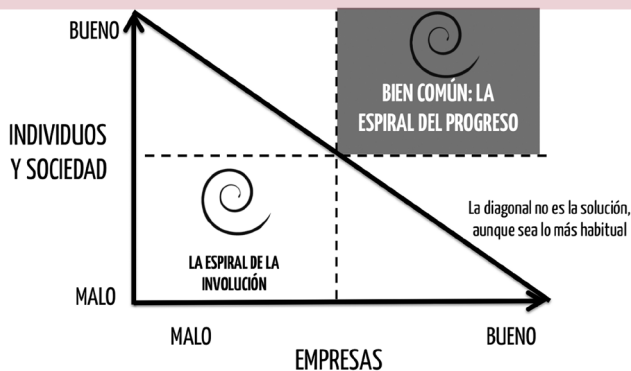


Introducción

Este libro nace en un momento de grandes cambios, de grandes oportunidades. Un tiempo en el que muchas cosas que parecían inmutables se cuestionan. Nunca antes habíamos tenido tanta información y riqueza al alcance de nuestra mano, pero lejos de ayudarnos a ganar en claridad y humanidad, esta abundancia nos abruma y empobrece.

El libro intenta ser una guía en el complejo mundo de lo que le puede ocurrir a esa persona que a la vez es un directivo. Nace con la intención de ofrecer ideas y herramientas para ayudar a los directivos a que ejerzan de manera brillante su profesión. Una de esas ideas, para nosotros quizá la más importante, es que **lo que es bueno para los individuos y para la sociedad acaba siendo bueno, prácticamente siempre, para las empresas.**

Cuadro I.1 La espiral virtuosa del bien común



Expresamos esta idea en el cuadro I.1 en forma de una matriz de 2 x 2. Entendemos que si bien los cuatro cuadrantes son posibles, el que se situaría arriba a la derecha es además deseable y efecto del talento de líder que propugnamos a lo largo de estas páginas.

El talento líder es la capacidad de ejercer brillantemente las tareas directivas, y engloba el conjunto de competencias, conocimientos, actitudes y formas de pensar necesarios para tener una influencia positiva en ámbitos que se entrelazan: el desarrollo personal, la mejora de las relaciones, la gestión de equipos y el gobierno de instituciones. El talento de líder es el que hace que la tarta crezca y pueda beneficiar a más personas. Cuando hablamos de tarta, no nos referimos sólo a la dimensión económica de la misma, sino a tantos otros aspectos relevantes para todos.

En una persona con talento de líder se da una cualidad muy particular: **la capacidad de integrar aparentes opuestos en entornos donde la fragmentación es creciente** y, por tanto, la integración resulta más compleja. Esa cualidad permite aglutinar a su alrededor los mejores esfuerzos y propósitos de las personas que trabajan a su lado.

¿Por qué escribimos para directivos? Hemos tenido el privilegio de trabajar como facilitadores de comités de dirección o consultores con ya casi mil empresas de los cinco continentes. Desde Canadá hasta Australia pasando por Rusia; de Indonesia a Chile pasando por Irán; desde Sudáfrica a Suecia pasando por Nigeria. Hemos podido comprobar en cada una de ellas hasta qué punto el talento de sus líderes influye en la salud de la organización. A la vez, todos hemos comprobado la influencia de las empresas en la configuración de la sociedad en la que están incardinadas. Podemos afirmar, sin riesgo de equivocarnos, que **el talento de los directivos marca en buena medida el rumbo de una sociedad**.

Veremos a lo largo del libro un modelo para explicar las conductas de las personas: nuestro cerebro más instintivo impulsa cuatro deseos básicos, mientras que nuestro cerebro más racional nos da la oportunidad de que nos movamos también por dos deseos de índole más elevada. Los básicos (seguridad, variedad, singularidad, conexión), cuando son gestionados de manera inteligente, van de la mano y se ordenan naturalmente a los superiores (deseo de crecimiento personal y de contribución). Los deseos superiores son la gran esperanza, que aporta el cerebro intelectual para el

progreso de la sociedad, sobre la manera de operar de los cerebros instintivo y emocional. Al final no tenemos tres o cuatro cerebros, sino uno, en el que se interconectan de manera asombrosa todas las partes.

De aquí viene el título y la estructura del libro: de entender que **la clave para que los directivos sean una fuerza viva en la reconstrucción de la sociedad pasa por que crezcan como personas guiados por un deseo de contribuir**, de construir el bien común, de influir positivamente en las personas con las que se cruzan en la vida.

En la primera mitad del libro nos centraremos en ese primer deseo: el de crecer, el de desarrollar nuestro talento de líder; nuestra capacidad de integrar, de movernos en la diversidad, de gestionar la complejidad.

La segunda parte se centra en el segundo deseo, que da consistencia y propósito al primero: el deseo de contribuir, de influir positivamente en las personas, de construir el bien común. Entendemos el bien común como algo más que la suma de los bienes individuales: está constituido por la forma de estar juntos, por el tipo de relaciones que se construyen en una sociedad, por el proyecto de futuro que se comparte.

Ambos deseos van unidos: necesitamos crecer como personas para contribuir, y no existe verdadero crecimiento personal si no está guiado por el deseo de contribuir, y no desemboca de alguna manera en ser un factor de progreso para quienes nos rodean.

El talento de líder empieza por uno mismo. Por eso, en la primera parte del libro abordaremos claves que nos ayuden a conocernos mejor, a comprender cómo podemos mejorar nuestro talento de líder, la inteligencia puesta en acción. El talento de líder lo desarrollamos y enriquecemos con la formación de **hábitos que nos van moldeando, hábitos que más allá de una repetición automatizada de actuaciones suponen una elección consciente y continua que va cincelandó nuestra manera de pensar, sentir y actuar**. En cómo generar o favorecer esos hábitos nos fijaremos en los primeros capítulos.

De entre los muchos campos en los que podemos crecer en autoconocimiento, hemos querido empezar hablando de talento: qué es, de qué se compone, cómo desarrollarlo. También hablamos del autocontrol con

una perspectiva distinta a la concepción habitual que tenemos de la fuerza de voluntad. El siguiente paso lo damos al abordar comportamientos y personalidad, y el papel del miedo y los deseos en la configuración de esta última. De nuevo, buscamos un punto de vista distinto, que sin salirse del sentido común nos dé una perspectiva valiosa y útil de cómo somos y de por qué hacemos lo que hacemos.

Terminamos la primera parte con una reflexión sobre la felicidad. Puede resultar extraño *a priori*, pero es un capítulo esencial para hablar del deseo de crecer: sin un para qué que merezca la pena, acabaremos por ver como una carga todos nuestros esfuerzos por ser mejores, y no como un estilo de vida apasionante e inteligente.

En la segunda parte, dedicada a las relaciones y las conversaciones, buscamos ofrecer una reflexión de calado sobre el papel de estas en nuestro propio desarrollo. Las relaciones son la base sobre la que acabamos cimentando nuestro trabajo, nuestra familia; es en una compañía donde realmente podemos crecer.

A partir de ese momento nos centramos en transmitir metodologías que hemos tenido ocasión de aplicar y desarrollar en los equipos y organizaciones con las que hemos trabajado. Tratan de cómo mejorar las dinámicas en los equipos, el gobierno de una empresa y, finalmente, la mejora de la sociedad.

La tercera parte se centra más en el deseo de contribuir. Es donde el desarrollo del talento adquiere su verdadera razón de ser; donde todos los esfuerzos por conocernos mejor y mejorar como personas y como profesionales se justifican. Es el verdadero ámbito del talento de líder: la construcción del bien común.

El bien común comprende todo lo que veremos en el libro: el bien de quien tengo delante, la calidad de las relaciones que florecen en un equipo, el tipo de gobierno que se desarrolla en una empresa, el propósito de una institución. Todo contribuye, y en cada aspecto hay multitud de matices que todo directivo debería interiorizar y sobre las que tendría que reflexionar para ejercer su liderazgo de una manera brillante desde una mentalidad sana, abierta, generosa y creadora de espirales virtuosas.

La paradoja que siempre nos hemos encontrado al tratar con directivos así es que **el retorno que esta forma de funcionar tiene sobre ellos mismos y sobre su entorno cercano es inmensamente superior** al que pueda tener el comportamiento de alguien que no es capaz de mirar más allá de su propio interés.

Esto es una paradoja porque no deja de ser habitual lo contrario: que una persona haya tenido éxito gracias a no respetar el bien común, como si se cumpliese la profecía del filósofo inglés Thomas Hobbes: «el hombre es un lobo para el hombre» [*Homo homini lupus*]. Por fortuna hay muchos directivos que nos muestran a través del ejercicio brillante de su liderazgo que el deseo de contribuir puede cumplirse incluso en entornos hostiles y a veces poco humanos, como puedan ser los de muchas empresas. Por eso entendemos que **la forma de funcionar de los directivos es una opción intelectual; una opción de vida en la que convergen cabeza, sentimientos y decisiones**. La opción del bien común es la que defendemos apasionadamente a lo largo de las páginas del libro. Nos parece la más ecológica, la más desafiante desde todos los puntos de vista.

Jack Welch, presidente de General Electric entre 1981 y 2001, afirmaba de su propia labor como directivo: «mi principal trabajo era desarrollar talento. Era un jardinero regando y alimentando el talento de los 750 principales directivos de la compañía». También decía que parte de su trabajo como directivo era arrancar alguna mala hierba que hubiese crecido en ese jardín. Esta idea –la tarea de un líder es crear otros líderes– saldrá con frecuencia a lo largo de estas páginas.

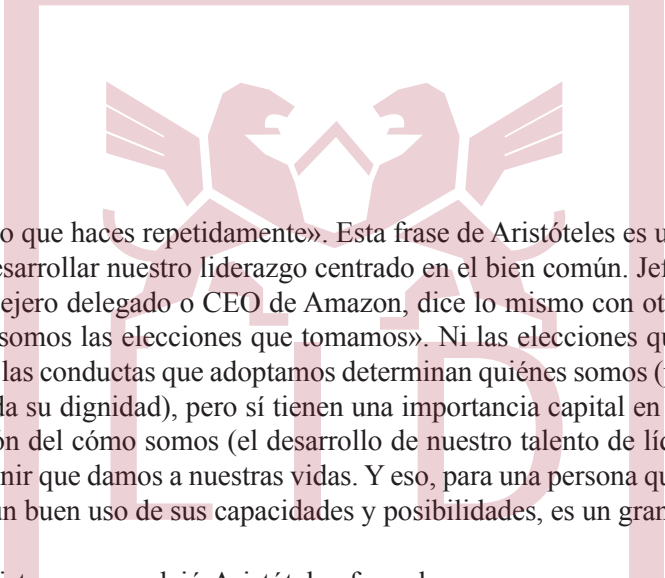
Finalmente, en la cuarta parte concluimos con una serie de reflexiones sobre las instituciones y su papel en la sociedad. Entendemos que la construcción de instituciones que despierten confianza en la ciudadanía es uno de los campos preferentes para que alguien con talento de líder deje su impronta en la sociedad.

Necesitamos urgentemente líderes centrados en el bien común. Esperamos que las ideas del libro influyan positivamente en los lectores y contribuyan a que más personas se decidan a emprender esta noble y apasionante aventura de hacer que su talento de líder despliegue todo su potencial.



1

Talento de líder y tiempo histórico



«Eres lo que haces repetidamente». Esta frase de Aristóteles es una clave para desarrollar nuestro liderazgo centrado en el bien común. Jeff Bezos, el consejero delegado o CEO de Amazon, dice lo mismo con otras palabras: «somos las elecciones que tomamos». Ni las elecciones que tomamos ni las conductas que adoptamos determinan quiénes somos (personas con toda su dignidad), pero sí tienen una importancia capital en la configuración del cómo somos (el desarrollo de nuestro talento de líder) y en el devenir que damos a nuestras vidas. Y eso, para una persona que quiera hacer un buen uso de sus capacidades y posibilidades, es un gran acicate.

Si la pista que nos dejó Aristóteles fuera buena, que parece ser que lo es, tenemos el deber de indagar cómo hacer que el talento de líder nos permita hacer cosas grandes y a la vez convertirnos en grandes personas. Este es el ejercicio brillante de la profesión de directivos. Esa conexión entre lo que hacemos y el cómo somos es una fascinante espiral que se retroalimenta en una dirección de progreso o de deterioro. El talento de líder es la causa y a la vez el efecto de la acción inteligente.

Nos gusta ver la vida profesional como la suma de siete ciclos de siete años. Más o menos estamos en la palestra unos 50 años (digamos que desde los 25 hasta los 75 años). Pues bien, en ese casi medio siglo se nos presentan momentos de corte y cambio aproximadamente cada siete

años. Momentos en los que se nos abren tres posibilidades de una forma más o menos explícita: progresar, estancarse o entrar en declive.

Demasiadas veces hemos visto a personas estancarse en sus realizaciones profesionales y humanas en sus primeros ciclos y entrar en franco declive en sus últimos años. Quizá la solución está en la mejora del talento de líder; en la construcción de unas capacidades personales que permitan surfear mejor las olas de la vida y aportar con ello a equipos, empresas y en último término a la sociedad.

En los siguientes capítulos tenemos la intención de profundizar en los porqués de las conductas directivas, en la lógica de sus decisiones, en el cómo acaban siendo a nivel humano esas personas. Expandir el talento de líder es aumentar la capacidad de hacer brillantemente el trabajo directivo.

Los integrantes de ese talento de líder no son sólo conocimientos y habilidades, sino sobre todo las actitudes y formas de pensar que están detrás de lo que hacemos y del porqué de nuestros actos.

Sabemos que el talento es algo moldeable, por la misma razón por la que se sabe que el cerebro es plástico. Entender mejor esa plasticidad del talento y las palancas que existen para ensancharlo nos ayudará en ese crecimiento personal guiado por el deseo de aportar.

La palanca más importante para hacer que el talento crezca es la mejora de los hábitos con los que se mira, interpreta, siente y se actúa sobre la realidad. La realidad es como es, pero nuestra forma de mirarla determina en qué nos fijamos y, por tanto, qué dejamos de ver. Esa forma de percibir la realidad la configuran fundamentalmente dos aspectos: los juicios que hayamos interiorizado como verdaderos (por experiencias pasadas, por lo aprendido de quienes más nos inspiran) y nuestros valores.

Ambos elementos conforman lo que algunos llaman un sistema de creencias. Así, una posible creencia que distorsiona la realidad que percibimos podría ser que la gente sólo actúa movida por el propio interés. Quizá hemos formado este juicio por experiencias duras del pasado, lo que nos hace suspicaces ante cualquier acto de gratuidad que veamos.

El cinismo que resulta no nos deja mirar la realidad con la apertura y riqueza que verdaderamente tiene. Ahondaremos en estas ideas en el próximo capítulo.

Por el contrario, si los hábitos con los que se mira y se interpreta la realidad tienen un sustrato de inteligencia y de bondad, son algo increíble, ya que a su vez generan emociones y conductas más sanas. Este es el punto en el que el talento de líder y la ética se dan la mano: quien mira la realidad a través de un filtro de egoísmo tiende a esperar lo mismo de quienes le rodean, haciendo muy difícil que las conductas éticas le sean connaturales.

El presidente ejecutivo del gran grupo mexicano Femsa, José Antonio Fernández Carvajal, nos decía en una conversación informal que alrededor de un 80% de su trabajo es pura psicología. Dentro de ese concepto incluía entender los estados de ánimo, la forma de pensar y las decisiones de los miembros de su equipo directivo. No podemos estar más de acuerdo. Detrás de cada conducta hay un sustrato de creencias, estados de ánimo y automatismos que se pueden y deben entender. Y una parte sustancial del talento de un líder consiste en ello.

Nos ha tocado vivir una etapa apasionante de la historia, comparable a la que sucedió hace 10.000 años con la revolución agrícola o a la que tuvo lugar hace 200 años con la Revolución industrial. Si de algo sirven los precedentes anteriores es de aviso: son tiempos en los que se reescriben muchas de las reglas de juego con las que veníamos operando hasta el momento. Y puede que en esta ocasión el cambio sea más intenso y más veloz que en las revoluciones anteriores. Muchos vaticinan que tan sólo estamos en la etapa inicial de la fase exponencial del cambio tecnológico. La capacidad de adaptación a nuevas realidades va a ser cada día más importante.

En la actualidad, hay al menos una docena de tecnologías que se han hecho acreedoras del apelativo disruptivas, ya que tienen el potencial de cambiar significativamente las reglas del juego de la demanda de los ciudadanos y de la oferta de las empresas. Estas tecnologías están dando sus primeros pasos, pero ya anticipan profundos cambios en los mercados, especialmente cuando empiecen a integrarse entre sí. Si la Revolución Industrial de hace 200 años sirve de referencia, podemos anticipar que estas nuevas tecnologías pueden ser el origen de una enorme explosión

de riqueza. Y a un liderazgo centrado en el bien común debería importarle que esa nueva riqueza acabe beneficiando al mayor número posible de personas.

Son, por tanto, tiempos complejos, en los que la incertidumbre será alta y en los que **la necesaria certeza con la que habremos de vivir va a tener que generarse más del talento personal que de las circunstancias exteriores**. Tiempos en los que los ciudadanos también vamos a necesitar de líderes que nos despierten un sentimiento de confianza y se ganen nuestra decisión de seguirles libremente. Tiempos, en definitiva, en los que **hará falta movilizar las energías de las personas para ser parte de la solución de los nuevos retos que todo cambio de reglas trae consigo**.

Uno de los problemas a los que posiblemente tengamos que enfrentarnos como sociedad es la polarización del mercado de trabajo. Entendemos que hay cuatro tipos de trabajo, y que cada uno de ellos va a tener distinta suerte en la etapa histórica que se está iniciando. Como es habitual, utilizamos una matriz de 2 x 2 mezclando dos variables relevantes para el caso. En esta ocasión, utilizaremos en las ordenadas: trabajos hechos básicamente con las manos o con la cabeza. Y en las abscisas: trabajos rutinarios o no rutinarios. Veamos el cruce en el cuadro 1.1 y hagamos algunas consideraciones de futuro.

Cuadro 1.1 Tipologías de trabajo

TRABAJOS NO RUTINARIOS	2	4
TRABAJOS RUTINARIOS	1	3
	TRABAJOS MANUALES	TRABAJOS INTELECTUALES

1. Trabajos manuales y rutinarios, como el trabajo en la fábrica o en el campo. Ya tuvieron una gran poda en la primera Revolución Industrial y seguirán siendo reducidos por las nuevas tecnologías. De hecho, se empieza a observar una reindustrialización del primer mundo con fábricas prácticamente sin obreros.
2. Trabajos manuales no rutinarios, como el trabajo de un camarero o algunos trabajos en el sector de la construcción. Aguantarán bien precisamente por ese componente cognitivo de lo no rutinario. Los humanos todavía haremos estos trabajos mejor que las máquinas. El problema de este tipo de trabajo está en su bajo salario.
3. Trabajos intelectuales pero rutinarios, como son contabilidad, vigilancia, banca o mantenimiento. Este tipo de trabajos van a ser los grandes perdedores de la revolución digital. Serán los trabajos que, en términos relativos, más van a desaparecer. Y hasta hoy han sido el soporte de lo que hemos llamado clase media, al menos en Europa.
4. Trabajos intelectuales no rutinarios (por ejemplo, el de un artista, cirujano, dentista, emprendedor). Son trabajos que se van a mantener firmes, aunque serán transformados por la tecnología. Serán los ganadores de la era digital, ya que la digitalización del contenido de estos trabajos va a permitir que las personas más brillantes en estos sectores expandan sus mercados y globalicen la demanda de sus servicios.

Por tanto, lo no rutinario gana, lo rutinario pierde. Y el peligro está en que la base de la clase media se reduzca en favor de los dos extremos, creándose una sociedad aún más fragmentada que la haga poco estable en el futuro. Si a eso se añade la posibilidad real de que la proporción de rentas que retribuyen al capital frente a las rentas que retribuyen al trabajo se incline a favor de la primera, el resultado final probablemente sea poco favorable al bien común. Habría unos grandes ganadores: los profesionales cualificados con capacidad de crearse una demanda global y aquellos otros ciudadanos capaces de invertir inteligentemente sus ahorros. Por el contrario, los perdedores serían aquellos que no cumplan con ninguno de esos dos requisitos.

¿Serán acertadas estas previsiones? Si realmente lo fueran, pensamos que un liderazgo centrado en el bien común debería hacer algo al respecto. Por ejemplo, crear contextos de trabajo en los que las personas hagan crecer su talento de líder. **Los trabajos que más aportan al crecimiento del talento** son aquellos en los que convergen tres características:

- a) Hay un desafío intelectual que obliga a tener la cabeza bien despierta y a seguir aprendiendo.
- b) Existe autonomía en cómo hacer el trabajo.
- c) La conexión esfuerzo-recompensa es fácil de ver y de sentir.

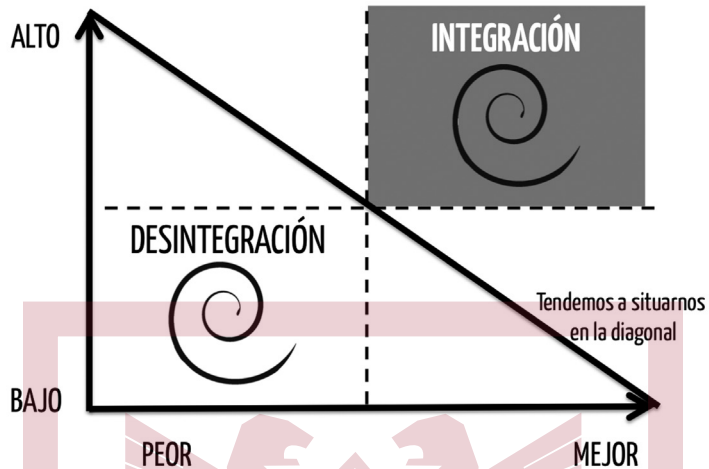
Por eso es tan importante para el bien común la creación de trabajos con esas características, para que más personas vean crecer su talento de líder y, por tanto, su potencial de contribuir mejor a las instituciones en las que trabajan, a los equipos con los que se comparten esfuerzos, a los círculos sociales en los que se muevan y a las familias que decidan formar.

1. Talento de líder e integración de contrarios

El liderazgo centrado en el bien común implica la capacidad de integrar aparentes contrarios, como puedan ser precisamente el bien de uno con el bien de todos. Esta habilidad de integrar y hacer síntesis de aparentes contrarios va a ser una cualidad desde la que se podrá ver e imaginar el bien común.

Por eso utilizamos matrices (ver cuadro 1.2) de 2 x 2, en las que ponemos los valores bajos (o aquel que resulte peor) en el punto donde se cruza la abscisa con la ordenada. El cuadrante de arriba a la derecha es la representación visual de la posibilidad de integrar variables en sus valores altos. Esa integración es muchas veces pura genialidad, ya que la dinámica natural de las cosas tiende a mejorar una variable a costa de estropear la contraria. Así, lo natural es que en ambos extremos se den efectos multiplicadores: quien alcanza el cuadrante de la integración probablemente vea crecer su dominio en una espiral virtuosa; y en el sentido contrario se dará, seguramente, un círculo vicioso.

Cuadro 1.2 Integración de aparentes contrarios



Un liderazgo centrado en el bien común busca alterar esa inercia de las cosas para que los aparentes contrarios se integren, y se consigan valores altos en ambos ejes.

Son cientos los pares de variables aparentemente contrarias que desafían a diario el talento de cada uno de nosotros. La conquista del bien común va a requerir que destrabemos las aparentes incompatibilidades entre aquellos pares de variables que si se integrasen mejor podrían crear mejores dinámicas en las personas y en los negocios. Nos parece importante y urgente integrar mejor las siguientes dimensiones que van a ir saliendo en las siguientes páginas:

- Logro profesional frente a logro personal.
- Resultados de negocio frente a calidad de las relaciones.
- Largo plazo frente a corto plazo.
- Sinceridad frente a calidad de la relación.
- Control frente a flexibilidad.
- Poder frente a ética.
- Diversidad frente a funcionalidad.

- Hechos frente a emociones.
- Reflexión frente a acción.
- Inteligencia analítica frente a inteligencia práctica.
- Estrategia frente a ejecución.
- Equilibrio frente a desafío al *statu quo*.
- Libertad frente a responsabilidad.
- Medios frente a fines.
- Clientes frente a empleados.
- Miedo frente a amor.
- Competitividad frente a cooperación.

La labor de integración de estas variables tiene un componente épico y va a requerir del talento y de la buena voluntad de quienes acometan estas tareas.

Esperamos que el contenido de este libro permita que más personas hagan crecer su talento de líder, y que este se desarrolle centrado en el bien común, desplegándose de manera más poderosa en uno mismo, en nuestras relaciones, equipos y empresas. **Tenemos la oportunidad, y el deber, de hacer que el sentido del bien común se convierta en una columna maestra de la nueva civilización** que se está empezando a configurar en este tiempo histórico.