

ÁLVARO GONZÁLEZ ALORDA

Autor de *Los próximos 30 años* y *El Talking Manager*

Cabeza, corazón y manos

*Un viaje de
transformación personal*



¿Hasta dónde llegarías con un mentor?


alienta
EDITORIAL

Índice

Portada

Sinopsis

Portadilla

Dedicatoria

Introducción

PRIMERA PARTE. Cabeza, corazón y manos

SEGUNDA PARTE. Metodología de autodesarrollo

Recursos de aprendizaje

El desafío de la #GeneraciónPuente

Agradecimientos

Comentarios sobre el libro

Notas

Créditos

Gracias por adquirir este eBook

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

SINOPSIS

Sara es rápida como una ardilla, apasionada y algo dispersa. En su empresa le consideran *high-potential* y puede que en unos meses le nombren vicepresidenta. En los últimos años, le han llevado a cursos y a programas por las mejores instituciones educativas, pero esta vez le han pedido a ella que elija cómo formarse. Ahora gestiona un proyecto que requiere un constante viajar entre América y Europa y le sobra todo menos tiempo. Sara ha optado por algo fácil y flexible: un programa de *mentoring online*. Pero al otro lado se encuentra a Oliver.

Álvaro González Alorda

CABEZA, CORAZÓN Y MANOS

Un viaje
de transformación
personal



*A todas las personas a las que
he tenido la fortuna de acompañar
en algún tramo de su viaje.*

Introducción

El verano de 2007 me lo tomé sabático. Llevaba dos años dedicándome a la consultoría —entonces de la mano de mi mentor, Luis Huete, profesor del IESE Business School— y veía tal desproporción entre mi conocimiento y los retos a los que me enfrentaba en el día a día, que decidí invertir dos meses en sólo estudiar sobre gestión del cambio y sobre innovación. Me fui a Boston, me registré en la Baker Library, de la Harvard Business School, seleccioné una docena de libros y me pasé el verano leyendo. Por las mañanas, en la biblioteca, y por las tardes, recostado en una plataforma de madera sobre el río Charles. Antes de cenar, remaba una hora para reposar lo aprendido. De aquella experiencia no obtuve ningún título ni ninguna acreditación, ni siquiera un diploma de cartulina, ya que no estaba cursando un programa oficial. Pero no me hacía falta. Yo sé que estuve allí, haciendo una estancia de investigación a mi manera.

La inercia de aquel verano —que, en realidad, se gestó en la Universidad de Navarra gracias a varios profesores colosales con los que tuve la suerte de formarme— me ha durado trece años, en los que he leído más de trescientos libros sobre temas y géneros variados y no sé cuántos artículos, principalmente sobre transformación. Eso, unido al trabajo de consultoría —primero con empresas pequeñas, luego medianas y, actualmente, más bien grandes—, se ha convertido en un bucle de aprendizaje que te hace sentir permanentemente como un universitario de veinte años, con el cerebro como una esponja, el bolsillo corto de dinero y el corazón largo de sueños.

Dos años después de aquel verano sabático escribí *Los próximos 30 años*. Al releerlo ahora, me hace sonreír el brío y la insensatez con que me salió, como un potro que salta el cercado para galopar por la pradera. Fue un libro muy personal, en el que conté mi experiencia sobre cómo se acelera el aprendizaje de la mano de un mentor y —a través de un puñado de historias— propuse algunas ideas sobre cómo diseñarse una vida profesional que despliegue el propio talento. Al año siguiente escribí *The Talking Manager*, un libro sobre la importancia de la conversación como herramienta de transformación, algo que he tenido la oportunidad de comprobar en incontables ocasiones.

Y entonces, de repente, sentí que se secó la tinta de escribir. En parte, por el creciente trabajo de consultoría que hemos tenido en **emergap**, la consultora «boutique» que fundé con Raúl Lagomarsino y a la que se fueron sumando Ernesto Barrera, Joaquín Trigueros, Juan Carlos Valverde, Rolando Roncancio, John Almandoz y Gonzalo Valseca. Y, en parte también, porque quería ganar más experiencia antes de escribir

sobre lo que hemos aprendido en estos quince años acompañando a empresas en procesos de transformación, un área relativamente nueva, que no tiene ni dos décadas de vida y en la que todos estamos aprendiendo sobre la marcha.

¿Qué hemos aprendido nosotros? En primer lugar, que hoy hay tres tipos de empresa: las que sólo tienen un discurso de transformación. Las que tienen un modelo de cambio muy técnico, enfocado a la transformación tecnológica y del negocio, orquestada por una oficina de proyectos. Y las que tienen un modelo de transformación completo, orientado, por una parte, a innovar en su actual modelo de negocio, capturando nuevas oportunidades de crecimiento y, por otra, a transformar la propia organización desarrollando nuevas capacidades en el equipo y nuevas competencias en las personas, empezando por la alta dirección. De esta última categoría hemos encontrado muy pocas.

En segundo lugar, que la transformación requiere una metodología simple, algo con lo que frecuentemente batallan las grandes empresas, que suelen inclinarse por soluciones complejas, debido a una especie de inercia sistémica propia de las estructuras grandes.

Y en tercer lugar, que la transformación empresarial es sólo superficial si no se logra un auténtico despliegue de transformaciones personales en la organización. Pero no me refiero a cambios epidérmicos, sino a algo bien profundo: al desarrollo de nuevas competencias, a la creación de nuevos hábitos y a la construcción del carácter que se requiere para asumir responsabilidades de liderazgo. Sobre esto, más que dos décadas de experiencia, hay casi tres milenios, y maestros gigantes como Aristóteles o Cicerón, clásicos a los que raramente se lee en la alta dirección de las empresas. Precisamente, la tragedia en numerosas organizaciones alcanza dimensiones griegas cuando sus líderes no es que no hayan leído a los clásicos, es que no leen ni cinco libros al año, una cifra progresivamente descendente desde la popularización de Netflix.

En estos quince años, hemos tenido la inmensa fortuna de colaborar en la transformación de más de cien empresas en treinta países de Europa y de América. Y hemos constatado que, aunque la transformación de modelos de negocio es un reto formidable, no hay nada más desafiante que la transformación personal. Por eso diseñamos el **PAD**, un **Programa de Auto-Desarrollo** orientado a acelerar el crecimiento —personal y profesional— de los líderes de las organizaciones a las que servimos.

Este libro recoge, a través de la vida de Sara y de Oliver, un viaje de transformación personal compuesto de muchas historias a las que hemos tenido el privilegio de asistir durante estos años. No sé si lo has encontrado en una estantería de *management* o en una de ficción. No importa. Ahora que lo tienes entre las manos, te invito a que primero lo leas desde el corazón. Ya tendrás tiempo de releerlo con la cabeza.

PRIMERA PARTE

Cabeza, corazón y manos

16 de febrero | Boston | 09:12

Email de aplicación a un programa de mentoring

buenos días... soy Sara... quiero dejar esto claro... yo no soy así. No me siento cómoda hablando con desconocidos ni es mi estilo contarle mi vida a un mentor online... prefiero la interacción personal, el cara a cara. Como tampoco me gusta la gente que se esconde en las redes sociales detrás de una foto irreal o de un dibujito. Necesito ver el rostro de las personas para poder leerlas... de eso va mi trabajo, de eso ha ido mi carrera, de leer rostros... pero quizá es muy temprano para abrir esta caja... Siguiendo los requisitos de aplicación, aquí va la descripción de mi trayectoria y el motivo de mi interés por este programa de mentoring online: soy gerente comercial y si nada se tuerce dentro de un año seré vicepresidenta en mi empresa... no me lo han confirmado oficialmente... pero Talento Humano me ha puesto en la pista de despegue dando la autorización para que haga este programa. Mi empresa es sofisticada... no te dice como tienes que formarte, te da los recursos y tu decides donde. En la última década he pasado por varias escuelas de negocio tras estudiar Negocios Internacionales en el Tec de Monterrey... primero fui a Madrid a hacer un MBA en el IE, luego tomé programas de perfeccionamiento en Harvard y Kellogg y también he hecho numerosos cursos sobre diversas skills. Ahora lidero un proyecto internacional que me lleva a viajar por el mundo unas tres semanas al mes... por lo que, para avanzar en el itinerario de desarrollo de mi empresa, necesito hacer un programa flexible que se adapte a una agenda frenética... Eso es lo que ustedes ofrecen, no? Por lo menos, eso es lo que me ha parecido entender en su website... Estuve leyendo sus perfiles y me gustó el de Oliver (una sugerencia, pongan fotos, me gustaría ver la cara de mi mentor, o al menos los apellidos, para buscarlo en LinkedIn). Dicen que es exigente y tiene muy buenas evaluaciones, aunque también alguna negativa... supongo que nadie gusta a todo el mundo... creo que a mi me pasa lo mismo... no me gusta todo el mundo ni caigo bien a todos... Me han dado ese *feedback*... dicen que soy muy directa y que a veces hiero con mis comentarios a los demás... puede que sea cierto, no me resulta fácil contenerme ante la ineficiencia o la falta de accountability... Que mas? Estoy casada con Bryan y no tenemos hijos. Me gusta bailar... Fui campeona de tenis en mi colegio... Amo los perros... Bueno, ya he dicho demasiado... espero que esto sea suficiente para la descripción que me han pedido. Ah, olvidaba algo importante... soy de Medellín. Adjunto mi CV. Quedo a la espera de instrucciones. Sara

19 de febrero | Punta del Este | 09:55

*Respuesta a la solicitud de admisión
en el Programa de Mentoring*

Buenos días, Sara.

Bienvenida a nuestro Programa de *Mentoring*. Formalmente, te comunico que puedes considerar aprobada tu solicitud, debido a tu perfil y a tu trayectoria, pero no tu ortografía, que presenta faltas e informalidades impropias de una persona con tu experiencia académica y profesional.

Como habrás visto en nuestra página web, el programa dura nueve meses y nuestro esquema de trabajo está basado en dos dinámicas de comunicación:

- Una conversación mensual por videoconferencia.
- Interacciones semanales a través de nuestra plataforma online, en la que te asignaremos tareas y en la que debes ir publicando tus logros de autodesarrollo.

Nuestro modelo de *mentoring* está basado en tres principios:

1. Tú eres la protagonista de tu autodesarrollo. Esta responsabilidad no es delegable al equipo de Talento Humano de tu empresa ni a nosotros. Nuestro rol es acompañarte a lo largo de este proceso para ayudarte a identificar tus retos de desarrollo, a seleccionar las competencias que deseas trabajar, a aterrizarlas en proyectos concretos y a ejecutarlos con disciplina.
2. El propósito de este programa de *mentoring* es acompañarte a desarrollar competencias (comportamientos habituales, observables y medibles), a incorporar nuevos hábitos y a construir el carácter que se requiere para asumir responsabilidades de liderazgo. La transformación personal no se logra haciendo un par de cursos al año —eso, sin más, es turismo académico— ni escuchando charlas de motivación.
3. La calidad de tu liderazgo depende de la calidad de tu *mentoring*. La diferencia entre un mero gestor y un líder es que el primero enfoca todas sus energías en la operación del día a día, mientras que el segundo integra en su agenda otras dos responsabilidades: la estrategia y el desarrollo de personas. Un buen termómetro de tu grado de aprovechamiento de este programa será, precisamente, tu capacidad de implantar esta dinámica de *mentoring* y de autodesarrollo en tu propio equipo.

Aprovecho para presentarme: soy Oliver. Atendiendo a tu solicitud expresa, me han asignado como tu mentor. Nací en Windsor (Inglaterra), me gradué en la Universidad de Oxford, trabajé en el mundo corporativo por más de tres décadas y ahora vivo buena parte del año en Punta del Este (Uruguay) con mi mujer, Valentina. Mis dos hijas, Claire y Alison, viven en Londres y en Madrid. Pronto seré abuelo. También me gustan los perros. Tengo tres.

A partir de ahora nos comunicaremos a través de un canal privado en nuestra plataforma de *mentoring*, que admite mensajes de texto y de audio, videoconferencias y también adjuntar archivos. Sólo tú y yo tendremos acceso a este canal. Toda nuestra comunicación será confidencial.

Mi rostro lo verás en nuestra primera videoconferencia (ya está agendada para el 28 de febrero), para la cual será muy útil que hagas previamente la prueba de personalidad DISC y que publiques en la plataforma tu respuesta a esta pregunta: ¿cómo es la personalidad de Sara? Trata de observarte como si fueses una tercera persona que te conoce bien y responde desde esa perspectiva.

Atentamente.

Oliver

22 de febrero | Boston | 01:30

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Estimado Oliver... He estado a punto de dejar el programa... sin haberlo empezado. Su mensaje me pareció muy duro..., pero se lo reenvié a mi amiga Andrea y... no lo puedo creer... ¡se puso de su lado! ¿Tan importante es la ortografía en un mundo que ha evolucionado hacia los emoticonos y los mensajes de audio? En cualquier caso, para ahorrarme disgustos, Andrea me ha recomendado una aplicación que corrige los fallos ortográficos y gramaticales. En este párrafo me ha corregido media docena... Espero que esto mejore nuestra relación... aún inexistente.

Respecto a la prueba DISC, la realicé hace años y no recuerdo qué me dio. La he vuelto a hacer ahora y me ha dejado pensando... Al parecer, tengo una personalidad claramente marcada hacia la Dominancia y la Influencia. En general, me parece un diagnóstico acertado, aunque no estoy de acuerdo con todos los rasgos que me atribuye... Según el perfil Dominancia, soy decidida, competitiva y exigente, pero también distante, individualista y mandona. Y según el perfil Influencia, soy sociable, locuaz y apasionada, pero también indiscreta, inconstante y desordenada. Bryan opina que ahí estoy pintada..., pero yo pienso que las personas tenemos un nivel de complejidad que no puede capturar un simple test. Me resulta tan artificial como clasificar a los animales por su número de patas...

Vayamos con su pregunta: ¿cómo es la personalidad de Sara?

Sara no es la típica persona clasificable en dos categorías... tiene más bien una personalidad líquida, que se adapta al contexto y a las personas. De pequeña, su madre le decía: «Hija mía, con usted nunca se sabe por dónde va a salir»... De hecho, a veces salía de casa por la ventana, trepando un árbol, no para escaparse, sino por amor a la aventura. Sí, también es aventurera... durante años, pasó parte de sus vacaciones en la Amazonia colombiana, colaborando en la construcción de una escuela en una comunidad indígena,

algo que aterraba a sus amigas paisas (así se llama coloquialmente a las personas de Medellín), que preferían ir de crucero por el Caribe o hacer *shopping* en Miami, actividades a las que Sara no se opone, ya que también las practicó con generosidad... tiene una colección de más de sesenta pares de zapatos, algo que le genera ocasionales desencuentros con su marido, Bryan, que viene a ser su antítesis, o su perfecto complemento, según quiera mirarse, ya que es afable, sereno, juicioso y ordenado. A esta última cualidad, Sara le debe haber reducido significativamente la cifra de aviones que ha perdido por olvidarse el pasaporte en casa... Él siempre la despide con una rutina que se ha hecho familiar: «Buen viaje, mi amor, ¿llaves, cartera y pasaporte?». Pero no se lleve una impresión equivocada, una cosa es que Sara vaya acelerada por la vida y otra es que no ponga atención... su equipo la teme porque se acuerda de todo, especialmente de los números, y puede caerles como un rayo si no le dan la cifra exacta... Ahí es cuando se le marca una vena en la frente y se desata la tormenta..., aunque suelen ser como las de verano, tan ruidosas como rápidas. ¿Qué más? Sara disfruta trabajando, es deportista y tiene facilidad para hacer amigos. Algunos le dicen que es muy intensa.

Espero que esto sirva.

Sara

28 de febrero | Boston – 16:07 | Punta del Este – 17:07

Videoconferencia

—Hola, Oliver, qué pena con usted, disculpe el retraso, se me alargó una reunión.

—Hola, Sara, encantado de saludarte. Puedes tutearme, pronto seré abuelo, pero no estoy tan viejo.

—Sí señor.

—Ya he leído lo que publicaste anoche en la plataforma. Para no ser tu estilo contarle tu vida a un mentor online, has hecho un buen trabajo con la descripción de tu carácter. Arroja muchos matices que me ayudan a empezar a conocerte. Gracias por tu franqueza.

—De nada. *Sorry* que la envié un poco tarde, pero esta semana regresé de un viaje largo y ayer se complicó la agenda y acabé de trabajar a las tantas...

—Está bien. Me gustaría empezar subrayando algo importante: mi único propósito en este proceso de *mentoring* es ayudarte a crecer como líder, tanto en tu organización como en tu contexto personal. Para ello, vamos a seguir una metodología cuyo impacto depende directamente de tu disciplina a la hora de implementarla.

—Ya sé, me quedó claro con tu primer mensaje que yo soy la dueña de mi autodesarrollo.

—Así es. Veo que vas vestida muy elegante.

—Gracias, ¿y eso qué tiene que ver?

—Tu primer mensaje no lo fue tanto. Estaba sembrado de errores ortográficos, gramaticales y de estilo. Sería algo equivalente a presentarse en la oficina con ropa vieja y sucia.

—Ok. Me gusta ser clara y que lo sean conmigo. Pero no sé si estoy preparada en este momento para un *feedback* tan crudo...

—¿Y estás preparada para ser nombrada vicepresidenta en un año?

—Supongo que sí. Me consideran *high-potential* e incluso el presidente me ha hablado de esa posibilidad.

—Posiblemente lo acabes siendo, incluso sin hacer este programa, aunque existe el riesgo de que lo logres como tantas otras personas, que llegan a comités ejecutivos acompañadas por buenos resultados de gestión pero con un liderazgo mediocre.

—¿Qué quieres decir?

—Volveremos sobre esto. Por ahora, sólo quisiera señalar que es posible que tengas instalados paradigmas mediocres sobre lo que significa ser líder y, a lo largo del programa, trataré de desafiarte a identificar oportunidades de mejora y te sugeriré dinámicas para moverte hacia la excelencia.

—Suena interesante, aunque muy abstracto.

—Vayamos ahora a tu personalidad. Quisiera conocerte mejor. Es el primer paso del itinerario de *mentoring* que vamos a seguir.

—¿Y cuáles son los siguientes?

—Conocer la personalidad ayuda a identificar los posibles retos de desarrollo. Luego te pasaré una prueba de autodiagnóstico de competencias para que selecciones cuáles quieres trabajar a lo largo del programa. Y más adelante vendrá el aterrizaje de esas competencias en proyectos de transformación personal, a los que daremos seguimiento en nuestras interacciones a través de la plataforma.

—Entendido.

—¿Hay actualmente alguna situación profesional que te esté creando tensión?

—No es una situación, es una persona. Se llama Helen.

—¿Qué pasa con Helen?

—Puf, es la persona más cuadrículada que he conocido. No soporta la divergencia. Trabajamos en un proyecto desde hace un año y se me está haciendo muy difícil gestionar la relación con ella. Tengo la sensación de que ha sido entrenada para llevarme la contraria. No hay reunión en la que no exprese varias veces su desacuerdo con lo que yo digo. Pero lo que más me molesta son esos emails con copia al jefe en los que no desaprovecha la oportunidad de enumerar, con una minuciosidad exasperante, todos los riesgos que ve en la implementación del proyecto y hasta el menor error que encuentra en mis informes. Suelen ser detalles pequeños. No entiendo por qué les da tanta importancia. Tenemos el mandato de implantar un nuevo modelo de venta consultiva a escala global y se está haciendo muy difícil avanzar con Helen lastrando al equipo. Yo

he intentado hablar con ella, pero no se puede, no escucha, siempre quiere tener la última palabra. Así que he optado por manejar con ella todo por email. Porque está claro que Helen no va a cambiar.

—Cualquiera diría que es tu enemiga del alma.

—Literal.

—¿Está Helen también en vuestras oficinas corporativas de Boston?

—Sí. La que no está soy yo, que me la paso viajando. Y eso es parte del problema, ya que mientras ella anda cómodamente en su despacho, señalando problemas, a un piso de distancia de la oficina de presidencia, yo estoy trabajando con los equipos locales, de país en país, de hotel en hotel, cambiando constantemente de franja horaria, contestando emails por la noche, y conectándome a videoconferencias en las que tengo a esa francotiradora apuntándome a la cabeza con un rifle, disparando un dato que yo no tengo y cuestionando mi trabajo. Eso es lo que más nerviosa me pone: no poder estar ahí, en la sala de juntas, para leer los rostros y para saber cómo manejar la situación.

—Lo comprendo. ¿Cuántas personas te reportan directamente?

—Directamente, cuatro. Una está en Boston, otra en Londres, otra en Copenhague y otra en Berlín. Y, matricialmente, otras ocho, distribuidas entre Estados Unidos y Europa.

—¿Cuál es la parte de tu trabajo que más disfrutas?

—Te respondo con algo que me sucedió hace dos semanas. El lunes surgió la oportunidad de presentar una oferta a un posible cliente en Londres. Nos dieron cita con el presidente de la compañía para el miércoles, a las nueve de la mañana, algo completamente excepcional. Yo estaba en Berlín. De inmediato, monté una videoconferencia con tres personas clave de mi equipo, diseñé la estrategia de la reunión y pedí a todos que se fuesen corriendo al aeropuerto y tomaran el primer vuelo a Londres. Uno vino desde Boston, otra desde Copenhague, yo desde Berlín y otro ya estaba en Londres. Fuimos llegando a lo largo del martes y nos reunimos en el hotel Hyatt Regency. Cada cual trajo su parte de la presentación preparada y la estuvimos afinando y ensayando hasta las dos de la madrugada. Al día siguiente, la reunión nos salió espectacular y nos pidieron que presentáramos una oferta para adjudicarnos un contrato de unos tres millones de dólares. No lo tenemos ganado ni mucho menos, pero se nos ha abierto la oportunidad de trabajar con un nuevo gran cliente. Así que, de una manera insospechada, esta reunión nos sirvió para hacer un piloto de nuestro nuevo modelo de venta consultiva. Salimos de la reunión tan exhaustos como emocionados y, para celebrarlo, nos fuimos a almorzar a Scott's, un restaurante que me fascina. La dinámica que se creó, esa sensación de logro en equipo, es el tipo de momento que más disfruto.

—Qué interesante experiencia. ¿Cuáles son las competencias profesionales que tienes más desarrolladas?

—Creo que se me da bien conseguir resultados, vender, gestionar la relación con clientes, liderar equipos, gestionar proyectos y, en general, la comunicación.

—Suenan bien esas competencias para una gerente comercial. ¿Cuántos emails hay, en este momento, en tu inbox? ¿Y cuántos sin leer?

—Déjame ver. En el inbox tengo 11.123. Y sin leer 282. Pero la mayoría son de esos emails corporativos que te envían por defecto. La verdad es que las organizaciones globales son una fuente inagotable de comunicaciones irrelevantes.

—Imagina ahora que, justo al terminar nuestra videoconferencia, el CEO te pide que mañana hagas una presentación ante el comité ejecutivo. Tres preguntas: ¿cuál sería tu reacción inmediata?, ¿cómo te sentirías mañana al hacer la presentación? y ¿cuándo la prepararías? Responde en pocas palabras.

—Mi reacción inmediata sería un pequeño nudo en el estómago. Al principio, me sentiría nerviosa, pero a los pocos minutos no habría manera de callarme. Me pondría a prepararla esta noche.

—Si tuvieses que describir tu principal desafío profesional, ¿cómo lo sintetizarías?

—Implantar a escala internacional un nuevo modelo comercial, basado en la venta consultiva, y lograr que un equipo muy diverso y deslocalizado lo incorpore a su trabajo diario, desarrollando una dinámica colaborativa más fluida con otras áreas de la organización.

—No está mal. Dada la naturaleza de este reto, ¿qué se requiere por tu parte, más conocimiento técnico o más competencias de liderazgo?

—Yo diría que un veinte por ciento de conocimiento técnico y un ochenta por ciento de competencias de liderazgo.

—Más que un reto de gestión, parece un desafío de transformación. Pasemos ahora a otra pregunta: ¿quién es tu mejor amiga y por qué?

—Oliver, te estoy contando mi vida. Espero que esto sirva para algo. La verdad, tenía otra expectativa de este *mentoring*. A mí nadie me pregunta estas cosas.

—¿Tampoco tu jefe?

—Mi vicepresidente me hace muchas preguntas. Demasiadas, diría yo. Pero prácticamente todas sobre cómo avanza mi proyecto y sobre cómo van los resultados.

—En mi caso, sólo pretendo conocerte mejor. ¿Te incomodan mis preguntas?

—En absoluto. Yo no sé a dónde me va a llevar este proceso, pero, de momento, me resulta interesante. Interesante y divertido.

—Me alegro. Aunque llegarán momentos menos divertidos. Tu mejor amiga.

—Sin duda, mi mejor amiga es Andrea. Es amiga de la infancia. En realidad, es como una hermana. Es la persona más juiciosa que puedas imaginar. No ha tenido una vida fácil, perdió a su madre en un accidente cuando tenía doce años y tuvo que echarse al hombro a sus dos hermanos pequeños y, en cierta manera, también a su padre. El pobre nunca levantó cabeza tras la muerte de su esposa. Hasta el accidente, Andrea se la pasaba en mi casa y andábamos juntas a todas horas. Desde ese momento, la cosa se dio

la vuelta, y entonces fui yo quien empezó a ir a la suya, a ayudarla con las tareas domésticas. Desde entonces, estamos muy unidas y mantenemos una comunicación casi diaria. Andrea está casada, vive en Medellín y trabaja como rectora de una escuela ubicada en una de las comunas más pobres de la ciudad. Ella podría ser directora financiera de una multinacional. De hecho, creo que es la persona más inteligente que conozco. Pero tiene una vocación por ayudar a los demás que me resulta admirable y, a veces, incomprensible.

—Lo comprendo. Cuéntame un recuerdo entrañable de tu infancia.

—¿Hasta allí quieres llegar?

—Hasta donde tú me lo permitas.

—En mi casa teníamos una tradición: cada año había un viaje de chicos, organizado por mi padre y por mi hermano, y otro de chicas, organizado por mi madre y por mí. Cuando tenía nueve años, mi madre me llevó a una travesía en barco por el Amazonas. Pero no vayas a pensar que íbamos remando en una canoa. Viajábamos en un pequeño crucero, como para unas diez personas, con todas las comodidades y con lujos más exuberantes que la propia selva. Por las noches, cuando todos se habían ido a dormir a sus camarotes, mi madre y yo subíamos a la cubierta y nos tumbábamos mirando las estrellas. Una noche me invitó a soñar cómo sería mi vida...

—¿Y?

—... ¡Dios!

—¿Estás bien?

—Dejemos ésta ahí.

—De acuerdo. Dime tres valores importantes para ti.

—La autenticidad, el trabajo y... ¿pueden ser dos por ahora?

—No hay prisa. Lo de la autenticidad me quedó claro desde tu aplicación al programa. Nunca habíamos recibido un mensaje tan desafiante con nuestro modelo de *mentoring* online, sin conocerlo con cierta profundidad. ¿Podrías profundizar en por qué el trabajo te parece un valor importante?

—Eso es algo que le debo principalmente a mi abuela, aunque me duele no poder decir lo mismo de mi madre... Mi abuela vivió desde que nació hasta que murió en una finca preciosa situada en Llanogrande, a una hora de Medellín. Podría haber vivido acomodada, pero se la pasó ayudando a campesinos de la zona. Aparte de darles trabajo y de pagarles como corresponde, les construyó una granja de flores, enseñaba a leer a sus hijos..., hasta les invitaba a celebrar la Navidad con sus familias en la finca. Era una mujer muy querida. Siempre andaba sirviendo a los demás. Cocinaba muy rico. Nunca se la veía descansar. Creo que ese espíritu activo lo he heredado.

—¿Cómo conociste a Bryan?

—Cuando vivía en Madrid, mientras hacía mi MBA en el IE, me invitaron a una fiesta en casa de unos amigos que vivían en un ático en la calle María de Molina. Tenía una pequeña terraza con unas vistas preciosas a los jardines de la residencia del

embajador de Francia. No sé qué bebimos ni cuánto, pero se me ocurrió la idea de lanzar a la calle un papel con un corazón y el texto «*I love you*». Por casualidad, Bryan pasaba por allí, lo vio caer, oyó la música y las risas, subió al ático, llamó a la puerta y, al abrirle, me mostró el papelito y me guiñó un ojo.

—No me lo puedo creer...

—Cada vez que lo cuento, a mí me pasa lo mismo.

—A eso se le llama puntería. Dijiste que sus cualidades lo hacen tu perfecto complemento.

—Desde luego. Él es el típico californiano tranquilo y yo voy a toda velocidad.

—¿Trabajando sin parar?

—*Sip*. Bryan me dice que necesito descansar y desconectar.

—¿Cómo descansas? ¿Qué haces para desconectar?

—Mi terapia de desconexión se llama Netflix, pero es algo *tricky*, porque me quita horas de sueño.

—¿Cuántas duermes?

—Entre seis y siete. Pero más cerca de seis. Lo sé, no es suficiente. Bryan es médico y ya se encarga de recordármelo arrojándome estudios científicos que prueban los efectos terribles que tiene en la salud la falta de sueño.

—¿Y cómo es la calidad de tu sueño?

—Mala. Creo que estoy en un estado permanente de alerta. Vivo contra reloj: tengo una interminable lista de pendientes en mi cabeza.

—¿Practicar algún deporte?

—Siempre viajo con mis zapatillas de *running*, pero muchas veces llego a casa sin haberlas usado. Me falta constancia.

—Eso es muy típico en las personalidades de Influencia. ¿Qué estás leyendo?

—Leer, lo que se dice leer, leo noticias e información bursátil. En nuestro negocio se requiere estar muy atento a los mercados.

—¿Y algún libro?

—Hace no mucho me regalaron uno que se titula *Homo Sapiens*, o algo así, pero apenas he leído diez o doce páginas.

—Sara, es hora de terminar. En nuestras próximas conversaciones iré retomando algunos aspectos que han salido hoy. Pero ahora quisiera centrarme en uno: la importancia de la lectura. Tú no te dedicas a la manufactura: tu desempeño profesional no depende de la fuerza de tus brazos ni de la capacidad de cargar peso de tu espalda. Tú te dedicas a la «mentefactura». Así que, dada la naturaleza de los retos que tienes, la calidad de tu liderazgo depende extraordinariamente de tu vitalidad intelectual, de tu riqueza conceptual, de tu capacidad para procesar información compleja y para diagnosticar, de tus competencias de comunicación, de tu habilidad para captar rápido el talento y la personalidad de la gente..., en otras palabras, de tu capacidad para adentrarte

en el *National Geographic* del alma humana. Desde esta perspectiva, el hábito de la lectura se presenta como una herramienta fabulosa para desarrollar todas esas competencias. Y leer unos veinte libros al año, como un ritmo razonable para cultivarlas.

—Un momento, Oliver. Yo creo que no he leído veinte libros... ¡en toda mi vida!

—Nunca es tarde para empezar. Ya sé que pueden parecer demasiados, pero la cifra no es espectacular: conozco a muchos que leen mucho más. Imagina por un momento que este año lees veinte libros. Y que el año que viene lees otros veinte. Y el siguiente, veinte más. ¿Cómo serás en cinco años?, ¿cómo serás tú dentro de cien libros?, ¿cómo se habrá expandido tu conocimiento?, ¿cómo habrás ganado en ese peso interior que se necesita para liderar?, ¿cuál será tu capacidad de inspirar a los demás? Piénsalo.

—Suenan muy bien, lo pensaré. Pero te advierto que ya intenté leer hace años y me aburrí.

—Quizá elegiste mal el libro. De hecho, te traigo una sugerencia: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen Covey. Es un clásico que ha ayudado a millones de personas a recalibrar su enfoque profesional y a alinearlos con su propósito de vida.

—Suenan prometedor ese libro.

—Me alegro. Creo que te va a gustar. Volveremos a conversar por videoconferencia dentro de un mes, pero quisiera que ahora pactemos cómo vas a avanzar en las próximas cuatro semanas. Nuestra metodología de *mentoring* establece que todas las semanas debes publicar en la plataforma al menos un logro en tu autodesarrollo. Escribe logro siempre con *#hashtag*, para que, más adelante, podamos buscarlos rápido y revisarlos. Así que te propongo el siguiente esquema: en las semanas uno y dos publicar alguna reflexión de calado sobre la lectura de *Los 7 hábitos*, en la semana tres hacer el autodiagnóstico de competencias que te enviaré y publicar tus conclusiones. Comentaremos todo esto en la videoconferencia de la semana cuatro. ¿Te parece?

—Me parece.

—Perfecto, te deseo que te vaya muy bien.

—Un momento, Oliver. ¿Qué edad tienes?

—Cincuenta y seis años.

—Pareces más joven.

—Muy amable por tu parte.

—Gracias por la conversación, me deja mucho para reflexionar ¡y muchas tareas!

—No son tantas. Pero sí requieren disciplina. Aprovecho para decirte que hoy te has conectado a la videoconferencia con un retraso de siete minutos. En adelante, espero que seas puntual.

—*Sorry*. Te lo prometo, seré puntual.

—Te lo agradezco por adelantado. Que tengas buena semana.

—Igualmente. Chao.

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Veo que, en la primera semana, no has cumplido con tu compromiso de publicar en la plataforma alguna reflexión sobre el libro *Los 7 hábitos*. Me preocupa tu desempeño en este programa y te invito a reconsiderar si realmente quieres hacerlo. Hacerlo en serio. Si no, estás a tiempo de dejarlo.

Oliver

9 de marzo | Copenhague | 14:33

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Hola, Oliver, acabo de leer tu mensaje. Tienes razón y, aunque no tengo excusa, déjame que te explique que la semana pasada fue una locura: imagínate que mi jefe convocó una reunión extraordinaria el jueves y tuve que quedarme en Boston, retrasar mi viaje a Copenhague y, finalmente, volar el domingo, cosa que a Bryan no le gustó demasiado, porque tuvo que ir solo a una cena en casa de unos amigos. En fin. Por otra parte, empecé el libro de *Los 7 hábitos*, pero apenas he terminado la introducción. Te prometo que esta noche leo un par de horas y te envío mi reflexión. Chao.

10 de marzo | Copenhague | 02:22

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

«Hay tanto que hacer. Y nunca hay suficiente tiempo. Me siento presionada y acelerada todo el día, todos los días, siete días a la semana. He cursado programas sobre gestión del tiempo y he intentado media docena de diferentes sistemas de planificación. Me han servido de algo, pero todavía no siento que estoy viviendo la vida feliz, productiva y pacífica que quiero vivir.»

He seleccionado esta frase del libro, aunque podría haber seleccionado muchas otras, porque parece que Stephen Covey escribió *Los 7 hábitos* pensando en mí... ¡en 1989! No entiendo por qué no he leído este libro hasta ahora, ni por qué ningún profesor me lo recomendó en la universidad, ni por qué ningún jefe me lo ha citado, ni por qué no ha sido una lectura básica en los programas de liderazgo que he realizado... ¿Quién es el responsable de esto?

Tras leer tu mensaje de esta mañana (empiezo a entender por qué hay algunas personas a las que no les gusta tu estilo...), esta tarde he salido temprano de la oficina (aunque en esta época del año Copenhague está tan oscuro que parecía que hubiera salido a las once de la noche), me he ido al hotel, he pedido a *room service* que me traiga un *Club Sandwich* a la habitación, me he concentrado en leer y he llegado hasta el hábito número tres. Por el momento, éstas son mis reflexiones, respondiendo a dos preguntas clave del libro:

—«¿Qué cosa específica podrías hacer (algo que no estés haciendo ahora) que, si la hicieras de modo habitual, produciría un tremendo efecto positivo en tu vida personal?»

—Reconciliarme con mi madre... Pero me parece un reto demasiado complejo como para ser específico. Y ésta es una caja que no quiero abrir... Pongamos algo más realista: dormir al menos siete horas todos los días.

—«¿Qué cosa específica en tu negocio o en tu vida profesional traería resultados similares?»

—Tener mi bandeja de entrada al día, sin necesidad de quedarme todas las noches a responder mensajes atrasados.

Aparte de reflexionar, también he tomado una decisión..., pedirle a mi equipo que lea el libro de Covey.

Espero que esto te sirva, Oliver. No sé por qué te estoy contando cosas tan personales... Quizá porque me pareces alguien discreto, con experiencia y confiable. Al menos, así me lo pareciste en nuestra videoconferencia.

Buenas noches. Hoy, definitivamente, no duermo las siete horas...

Sara

10 de marzo | Punta del Este | 08:45

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Te felicito por la franqueza con la que estás profundizando en tu diagnóstico. Es un primer paso clave para salir de la mediocridad y moverte hacia la excelencia. Personal y profesional. Van apareciendo dimensiones, como la relación con tu madre o una presumible falta de sistemática en el uso de las herramientas digitales, que —junto al diagnóstico de competencias de la semana que viene— podrían servirte para diseñar tus retos de desarrollo. También me llama la atención el esfuerzo que estás poniendo por escribir con corrección. Un esfuerzo, quizá, desequilibradamente compartido con esa aplicación que te recomendaron, pero, en cualquier caso, satisfactorio.

A tu pregunta de quién es el responsable de que no hayas leído un libro tan valioso como *Los 7 hábitos*, o quizá muchos otros, ésta es mi respuesta: cada vez que una universidad gradúa a un universitario que no lee se hace cómplice de un fraude, el de producir meros técnicos sin la hondura humana para comprender —ni contribuir a resolver— la enorme diversidad de retos que plantea el mundo de hoy. Retos que requieren soluciones integrales, con fundamento antropológico, no simplemente poner parches sociales, económicos, políticos o tecnológicos, como el que actualiza una app añadiendo varias líneas de código. En la segunda fila del banquillo de los acusados por este fraude habría que sentar a esos profesores que no supieron contagiar a sus alumnos la pasión por la lectura, quizá porque la excesiva dedicación a tareas administrativas agostó su vitalidad intelectual. Y en la primera fila, a esos alumnos que no desarrollaron la disciplina que se requiere para encontrar tiempos y espacios de lectura en la era de la constante distracción digital.

¿Qué tal si empiezas hoy a dormir al menos siete horas? Te sugiero que descargues Habitify, una aplicación que ayuda a desarrollar hábitos. Puedes programarla para que te recuerde la hora de ir a dormir o para agendar un tiempo diario de lectura, entre otras funcionalidades. Cada día te preguntará si has logrado tus compromisos, y también te irá mostrando las estadísticas sobre tu nivel de cumplimiento.

Oliver

15 de marzo | Boston | 18:48

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Oliver, la semana voló, ya estoy de vuelta en Boston y hasta ahora no leo tu mensaje. Voy a bajarme Habitify y ya te cuento cómo me va la semana que viene. He avanzado poco con el libro. Esta noche le daré otro empujón. Chao.

16 de marzo | Punta del Este | 09:18

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Esta semana es clave en nuestro proceso de *mentoring*. Te paso un [enlace](#)¹ desde el que puedes acceder a la prueba de autodiagnóstico de competencias. Te llevará unos sesenta minutos completarla.

Se trata de doce competencias que denominamos «Competencias de Transformación» y que, en nuestra experiencia, resultan determinantes para impulsar el cambio con velocidad y con profundidad. ¿Por qué?

En cualquier organización hay tres dinámicas que vertebran prácticamente toda su actividad: conversaciones personales, conversaciones colectivas (o reuniones) y comunicación a través de herramientas digitales. Como verás, estas doce competencias impactan —de maneras diversas— en la calidad de esas tres dinámicas, que se hacen especialmente críticas en procesos de transformación.

En el enlace encontrarás una definición de cada competencia y, por cada una, un listado de comportamientos que te servirán para diagnosticar tu grado de desarrollo.

En nuestra primera videoconferencia me comentaste que, actualmente, tu mayor reto profesional es «implantar a escala internacional un nuevo modelo comercial, basado en la venta consultiva». No parece que, para lograrlo, baste con las tradicionales competencias de gestión. Más bien, un desafío así requiere competencias de transformación. Trata de mirar el modelo de competencias desde este ángulo.

Para tener un marco conceptual común, quisiera precisar que las competencias son comportamientos, no rasgos de la personalidad o del temperamento. Tampoco son conocimientos. Las competencias se orientan a la acción. Son observables: se puede evaluar su grado de desarrollo, su progreso y su aprendizaje, aunque algunas son más fácilmente medibles que otras. Y son habituales: están incorporadas a la acción cotidiana de la persona. El desarrollo de cualquier competencia implica la adquisición de nuevos hábitos.



Por otra parte, el despliegue de nuevas capacidades en una organización se construye a partir de las competencias individuales de cada persona. De manera que, para instalar una nueva capacidad en la organización —como, por ejemplo, la venta

consultiva—, es necesario lograr que las personas implicadas desarrollen ciertas competencias.

También te paso la escala que usamos en el diagnóstico, que está diseñada para generar una sana incomodidad.

Excelente | Muestras un desarrollo de la competencia de clase mundial. La has estudiado y aplicado tanto, que casi podrías escribir libros o dar conferencias sobre ella.

Bien | Eres un referente unánime en la organización en la competencia. Y se te solicita con frecuencia para ayudar a otros a desarrollarla.

Regular | La competencia está activamente en proceso de desarrollo, pero no eres un referente en la organización por tu nivel de desarrollo.

Mal | No tienes la competencia o muestras carencias notables en su desarrollo.

Una vez que respondas a todas las preguntas, te entregará un informe con el grado de desarrollo de cada competencia y te ofrecerá algunas recomendaciones.

Te sugiero que también pidas *feedback* a algunas personas que te conozcan bien sobre cómo te ven en estas doce competencias.

Quedo atento a que publiques tus reflexiones sobre el diagnóstico antes del 21 de marzo. Nuestra próxima videoconferencia ya está programada para el 25 de marzo.

Oliver

20 de marzo | Boston | 22:03

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buf... Oliver, si el objetivo del autodiagnóstico de competencias era generar incomodidad... misión cumplida.

Te adjunto el resultado general que he obtenido en cada competencia y una selección de los comportamientos en los que creo que tengo más oportunidad de mejora.

1. DIAGNÓSTICO & DECISIÓN — Regular

- En un proceso de diagnóstico, no paso primero por una fase de divergencia (abrir diversas opciones) antes de entrar en una de convergencia (priorizar las más adecuadas).
- Le dedico el mismo tiempo a todas las dimensiones de un problema y puedo abrumar a otros con actividades irrelevantes.
- Tomo decisiones rápidamente para evitar la molestia de debatir con otros.

2. DISEÑO DE PROYECTOS — Regular

- Ante un nuevo reto estratégico, me cuesta aterrizarlo rápidamente en un proyecto concreto, estableciendo objetivos específicos y medibles.
- No identifico rápidamente las actividades clave de un proyecto para gestionar sus interdependencias con las distintas áreas de la organización.
- No me aseguro de que los requerimientos iniciales del proyecto se definan de manera precisa, facilitando que el proyecto arranque con un norte claro.

3. EJECUCIÓN ÁGIL — Regular

- En los proyectos que lidero, no mantengo la visión macro y un liderazgo estratégico, y acabo cayendo en la microgestión.
- No planifico con suficiente previsión y acabo “apagando fuegos” del corto plazo.
- Retraso con facilidad reuniones de seguimiento de proyectos cuando me surgen conflictos de agenda.

4. INTEGRIDAD — Bien

- No reflexiono lo suficientemente sobre los valores que fundamentan mi vida para tratar de incorporarlos con consistencia a mi comportamiento diario.
- Soy tan crítica con las personas que no comparten mis valores u opiniones que me cierro a dialogar con ellos y a tratar de entender su perspectiva.
- Me dejo llevar por comportamientos que me satisfacen inmediatamente pero que no están alineados con mis valores.

5. CERCANÍA — Regular

- Mi manera de expresarme se percibe como brusca y cortante.
- Pongo poco esfuerzo por conectar con personalidades muy diferentes a la mía, dificultando mi relación con ellas.
- Tiendo a comunicarme con mi equipo a través de emails y de mensajes en vez de a través de conversaciones.

6. FEEDBACK — Mal

- Me enfoco tanto en lo negativo y en los defectos de los demás, que me cuesta ver sus cualidades positivas.
- Corrijo a los demás en público.
- Doy *feedback* con demasiada frecuencia a la misma persona sobre el mismo asunto, en ocasiones con tono de queja, perdiendo la eficacia del mensaje.
- No pido *feedback*. Y cuando me lo dan, me cuesta aceptar la crítica.

7. COMUNICACIÓN VERBAL & NO VERBAL — Regular

- Antes de intervenir en una reunión, no organizo y estructuro mis ideas, por escrito si es preciso, para asegurar la claridad de mi mensaje.
- Cuando tomo la palabra, me cuesta concluir, “entro en bucle” y acabo repitiendo la misma idea varias veces.
- No proyecto mi voz con fuerza, utilizando mi caja torácica, y acabo gritando y forzando la garganta.

8. COMUNICACIÓN ESCRITA — Mal

- No reviso cuidadosamente mis textos para que no salgan con erratas, faltas de ortografía y errores gramaticales.
- Escribo tal como hablo, usando giros y expresiones excesivamente coloquiales.
- No suelo articular mis mensajes a través de una secuencia de párrafos que responde a una estructura lógica y clara, con el fin de facilitar su comprensión.

9. PRESENTACIONES EFECTIVAS — Mal

- Abuso de mi capacidad de improvisar y no le dedico tiempo suficiente a preparar bien mis intervenciones en público.
- Uso más diapositivas de las necesarias, lo que hace que me pase del tiempo establecido y acabe contando el contenido de un modo atropellado.
- Presento siempre de la misma manera, sin adaptarme al tipo de audiencia o cambiar de táctica cuando algo no está funcionando.

10. HERRAMIENTAS DIGITALES — Mal

- Uso excesivamente el email y WhatsApp sin aprovechar el potencial de nuevas herramientas de comunicación profesional.
- No configuro de un modo avanzado las herramientas digitales para mejorar mi productividad. Por ejemplo: reglas en el email, personalización de notificaciones, etcétera.
- Respondo impulsivamente a las diferentes alertas y notificaciones que aparecen en mis dispositivos electrónicos, interrumpiendo mi trabajo.
- La comunicación con mi equipo salta sin criterio de plataforma en plataforma (email, WhatsApp, etcétera), generando desorden y contribuyendo a perder la trazabilidad de la información.

11. GESTIÓN DE REUNIONES & WORKSHOPS — Regular

- No manejo distintas metodologías para gestionar diversos tipos de reuniones: de seguimiento de proyectos, de ideación, de integración del equipo, etcétera.
- Soy impuntual al empezar y al terminar las reuniones o los *workshops*.

- Durante reuniones o workshops, realizo multitasking (email, WhatAspp, etcétera) y en ocasiones me ausento de la reunión para atender llamadas.
- Tiendo a organizar reuniones presenciales para las que una videoconferencia hubiese sido suficiente.

12. INFLUENCIA MATRICIAL — Bien

- Tomo decisiones que implican a otras áreas sin ponderar suficientemente cómo les afectarán.
- Cuando necesito conseguir algo crítico de otras áreas de la organización, tiendo a usar la coerción jerárquica.
- No asigno suficiente autoridad a las personas de mi equipo para que tomen sus propias decisiones sin esperar mi aprobación.

Oliver, aunque no creo que todos estos rasgos me representen al ciento por ciento, los he seleccionado porque me han hecho reflexionar sobre oportunidades de mejora. Por cierto, no me ha dado tiempo a solicitar *feedback* a personas que me conocen. De momento, se lo voy a pedir a mi amiga Andrea, que tiene muy buen ojo.

Sara

25 de marzo | Londres – 17:00 | Punta del Este – 11:00

Videoconferencia

—Hola, Oliver, ¿cómo estás?

—Muy bien, gracias. ¿Y tú?

—Recién llegada a Londres y puntual para nuestra videoconferencia. ¡Algo *British* se me está pegando, pues!

—Lo celebro. ¿Cuántos días te quedas?

—Estaré trabajando con el equipo de aquí hasta el viernes, que viajo a Copenhague.

—Imagino que ya tendrás la tarjeta Platino. O quizá la Titanio.

—Me temo que, a este ritmo, me acabarán dando una de Kryptonita.

—Ya lo creo. ¿Logras dormir en los vuelos intercontinentales?

—Entre que sirven la cena y veo alguna película, más bien poco. Por cierto, el otro día vi *The Intern* y los protagonistas me recordaron a nosotros. Tú tienes un cierto aire a Robert De Niro, ¿nunca te lo han dicho?

—Nunca. Es una buena película. Pero yo no estoy jubilado, sólo dejé el mundo corporativo y cambié de actividad profesional. ¿Cómo vas con *Los 7 hábitos*?

—Me está costando avanzar. No por falta de interés, sino porque no encuentro el momento, con tanto que hacer y con tantos frentes abiertos.

—Sara, el autodesarrollo no es una capa más de trabajo o una actividad extra para cuando queda tiempo libre. Es una de las tres responsabilidades básicas de un líder...

—Sí, me acuerdo: la estrategia, el desarrollo de personas y la operación.

—...que hay que aprender a integrar en el día a día. ¿Has probado a escuchar audiolibros?

—No, la verdad.

—Te recomiendo la aplicación Audible, de Amazon. Con la cantidad de vuelos que tomas y las horas que debes pasar yendo y viniendo de aeropuertos, puedes dar un impulso formidable a tu ritmo de lectura.

—Listo. Me la apunto.

—Quizá también te ayudaría desapuntarte de Netflix.

—Sí, claro. Ya sólo falta que me pidas que vaya a vivir a un convento de clausura.

—¿Tú cuidas tu alimentación?

—Sí. Salvo algunos atracones de chocolate cuando estoy *down*, sigo una dieta bastante equilibrada.

—¿Y cómo calificarías tu dieta intelectual?

—...

—Bueno, el primer objetivo de la videoconferencia de hoy es identificar cuáles son tus retos de desarrollo, teniendo en cuenta tu personalidad, tu trayectoria, tu actual desafío profesional y la posibilidad de ser nombrada vicepresidenta en un año.

—Ok.

—Si tuvieses que elegir dos, ¿cuáles dirías que son tus retos de desarrollo?

—No sé. Supongo que uno sería lograr implantar el nuevo modelo de venta consultiva con éxito.

—Eso no es un reto de desarrollo, es un reto de gestión. O más bien, de transformación de la organización, ya que requiere instalar una nueva capacidad, construida sobre las nuevas competencias que tendrá que adquirir cada persona de tu equipo.

—Entonces, estoy perdida. ¿Qué es un reto de desarrollo?

—¿Cómo andas hoy de receptividad para un *feedback* crudo?

—Mal, pero ando peor de curiosidad. Así que prefiero que me lo des.

—Por expresarlo de una manera sintética, diría que has alcanzado tu máximo nivel de *juniority*.

—¿Qué quiere decir eso?

—Que si no cambias en algunas cosas básicas, no alcanzarás el nivel de *seniority* que se requiere para llegar legítimamente a ser vicepresidenta y a formar parte del comité ejecutivo de una organización.

—No sé si prefiero que lo dejes ahí y pasemos a otro tema o que sigas ahondando en la herida.

—Tomaré tu duda por un «sigue». Te doy un ejemplo: en nuestras interacciones me ha llamado la atención cómo juzgas a Helen con brochazos muy gruesos, mostrándola como una caricatura tan exagerada como irreal. Además, afirmas que «no va a cambiar».

—¡Es que no va a cambiar!

—Ésa es una frase impropia de un líder, porque revela que se ha perdido la fe en la capacidad de transformación que tiene una persona. Y cuando uno cree eso, en el fondo, está diciendo que ha perdido la fe en la capacidad de transformación que tiene el ser humano. Cualquiera. Incluso uno mismo. En otras palabras, cuando afirmas que Helen no va a cambiar, lo que estás diciendo es que tú tampoco vas a cambiar.

—Me acabas de hacer una llave de yudo mental.

—Hace tiempo cayó en mis manos un libro de Pieper, un filósofo alemán ya fallecido, que explica esto de una manera brillante. Dice que «la mirada del que ama no es realista, es una mirada de proyección».

—¿Me estás sugiriendo que ame a Helen?

—Te estoy proponiendo que mudes esa mirada escéptica por una mirada transformadora. Una mirada que admite la posibilidad de cambio en los demás. Y lo que es más importante, que admite la posibilidad de cambio en uno mismo. En otras palabras, te propongo desplegar un liderazgo transformador.

—Suena hermoso, pero no tengo la más pálida idea de cómo hacer eso.

—De momento, basta con que a tu cabeza le parezca razonable. Más adelante, que a tu corazón le suene deseable. Y, finalmente, que lo lleses a las manos, a los hechos concretos.

—¿Cabeza, corazón y manos?

—Recuérdame que hablemos sobre esto en nuestra próxima videoconferencia.

—De acuerdo. ¿Y qué más manifestaciones de *juniority* has advertido en nuestras breves interacciones?

—Breves, pero intensas. Te confieso que tu franqueza y tu autenticidad están facilitándome mucho mi trabajo como mentor.

—Buf..., por fin me reconoces algo positivo.

—Aunque tal vez ahora no lo percibas, estoy tratando de mirarte con una mirada de proyección, porque estoy convencido de que puedes mejorar mucho.

—Supongo que sí, aún soy joven.

—Hablando de juventud, otra manifestación de *juniority* es la indisciplina, que en tu caso se muestra en tu falta de puntualidad, tu falta de constancia, ese hacer el trabajo la «noche antes del examen», tu falta de control en el uso de las herramientas digitales, tus hábitos de descanso deficientes, tu falta de atención a los detalles en los informes que presentas...

—No sigas. Me queda claro el punto.

—¿Estarías de acuerdo entonces en que dos posibles retos de desarrollo para ti serían cultivar un liderazgo transformador y ganar en disciplina?

—Estoy incómodamente de acuerdo.

—Eso es una buena señal.

—Dale. ¿Cómo sigue esto?

—Los retos estratégicos están claros, pero en la estratosfera. Ahora toca introducirlos en la troposfera con una buena selección de competencias, para luego aterrizarlas en proyectos concretos y transformadores. ¿Qué competencias de transformación te parece que podrían ayudarte más en este momento?

—Yo había pensado en estas cuatro: Diseño de Proyectos, porque me ayudaría en el despliegue del nuevo modelo de venta consultiva. *Feedback*, porque mi equipo lo necesita y, muchas veces, mi manera de darlo no genera el impacto que deseo. Comunicación Escrita, para que a mi mentor no le den microinfartos con mis faltas de ortografía.

—Si el motivo no es el correcto, no funciona.

—*Tranquiiiilo*, era broma. Y también Influencia Matricial, porque, aunque creo que se me da bien, es clave para dirigir una organización muy compleja. ¿Qué te parece?

—Empecemos por la última. Yo no te recomendaría empezar por Influencia Matricial, que, de hecho, en buena parte se adquiere desarrollando las otras once competencias de transformación. Me explico: ¿cómo será tu influencia en personas de otras áreas de la organización —o de otros países— si, cuando interactúas con ellas, valoran que haces diagnósticos afilados, que contribuyes a diseñar bien el proyecto en el que colaboráis y que ejecutas con agilidad; perciben en ti integridad; desarrollas cercanía con ellos a través de un genuino interés por cada persona; les das el regalo del *feedback* con independencia del nivel jerárquico; observan que te comunicas con brevedad, claridad y aportando valor a través de distintos formatos; haces un uso avanzado de las herramientas digitales para colaborar con ellos y, además, gestionas las reuniones en las que participáis con una metodología disciplinada y con una facilitación que genera inteligencia colectiva? ¿Cómo será entonces tu influencia matricial en la organización?

—Más que perfecta, pluscuamperfecta, diría yo.

—Por cierto, me ha sorprendido que te hayas evaluado tan bien en esta competencia. Es bastante improbable alcanzar ese nivel con el moderado grado de desarrollo que parece tener en las otras competencias.

—No me entusiasma bajarme la calificación en una de las competencias que yo creo tener más desarrollada. Pero me parece que voy captando tu estilo y ya sé lo que me vas a decir: «La autocrítica es más estimulante que la autocomplacencia».

—Bien, te puedes poner un «excelente» en intuición. Veamos las otras tres. La competencia Diseño de Proyectos tiene sentido debido a tu responsabilidad actual. Pero yo te sugeriría reemplazar ésta por la competencia Diagnóstico & Decisión. Por dos motivos: porque si vas tan acelerada como parece que vas y tienes poco tiempo para

pensar y, por otra parte, tu personalidad de Influencia te lleva a ser algo dispersa, creo que ahora, para ganar en *seniority*, sería más interesante que aprendas a desarrollar un pensamiento más sistémico y estructurado.

—¿Y cómo logro eso?

—Mañana te enviaré varias recomendaciones de lectura con las que empezar a trabajar la competencia Diagnóstico & Decisión. Veamos las otras dos que has elegido.

—*Feedback* y Comunicación Escrita.

—Según dices, parece que el impacto de tu *feedback* no es el que desearías, quizá porque eres muy directa y, a veces, hieres con tu manera de decir las cosas. ¿No te parece que podrías empezar primero por trabajar la competencia Cercanía —ojo, también con Helen— con el fin de que te ganes el nivel de confianza que se requiere para que te admitan dar un *feedback*, llamémoslo así, más transformador?

—Tiene sentido, aunque yo creo que de cercanía estoy razonablemente bien. De hecho, me paso el día viajando a los países.

—Entonces volvamos a tus retos de desarrollo, para asegurar que las competencias que elijas son consistentes con ellos.

—Cultivar un liderazgo transformador y ganar en disciplina.

—Correcto. De momento, tenemos la competencia Diagnóstico & Decisión, que te ayudará a tener un pensamiento más sistémico y, por tanto, también en tu disciplina intelectual; y la competencia Cercanía, que te ayudará a impulsar un liderazgo más transformador, ya que es la puerta de entrada para el *feedback*. ¿Qué tal si revisamos tus primeras reflexiones sobre el libro de *Los 7 hábitos*? Decías algo sobre tu bandeja de entrada...

—Déjame que vea en la plataforma. Me acuerdo de que eso lo escribí desde Copenhague, así que debió de ser como el 10 o el 11 de marzo. ¡Aquí está!: «Tener mi bandeja de entrada al día, sin necesidad de quedarme todas las noches a responder mensajes atrasados».

—Exacto. ¿Con qué competencia crees que podrías atacar ese desafío?

—¿Herramientas Digitales?

—Pues ya tenemos las tres competencias para trabajar a lo largo del programa de *mentoring*: Diagnóstico & Decisión, Cercanía y Herramientas Digitales.

—Suena bien. Me gusta. Pero ¿y las otras nueve?, ¿me olvido de ellas?

—No te preocupes. Las competencias son como las cerezas: cuando agarras una, salen tres o cuatro.

—Listo. Entonces voy a por estas tres.

—Sí, pero te sugiero empezar por sólo una durante los próximos noventa días. En concreto, por Cercanía.

—Listo.

—Sara, es hora de terminar. Te propongo los siguientes hitos para las próximas semanas. En la semana uno, diseñar y publicar un proyecto de transformación personal respecto a la competencia Cercanía, a partir de una plantilla que te facilitaré mañana a través de la plataforma. En las semanas dos y tres, publicar tus logros en la implementación de este proyecto. Y en la semana cuatro, comentaremos cómo te ha ido en nuestra videoconferencia.

—Oliver, ¡me parece muy chévere! Te prometo que voy a dar lo mejor de mí.

—Me alegro mucho. Que te vaya bien en Londres y que descanses el fin de semana en Copenhague.

—Muchas gracias. Chao.

26 de marzo | Punta del Este | 10:00

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Para que lo tengamos documentado en la plataforma, te recuerdo lo que acordamos ayer:

Retos de desarrollo:

- Cultivar un liderazgo transformador.
- Ganar en disciplina.

Competencias elegidas:

- Diagnóstico & Decisión.
- Cercanía.
- Herramientas Digitales.

Te paso algunas recomendaciones de lectura para empezar a profundizar sobre estas competencias. Y también para cultivar tu disciplina:

Diagnóstico & Decisión:

- *Pensar rápido, pensar despacio*, Daniel Kahneman
- «Are You Ready to Decide?», *McKinsey Quarterly*
- «How to Make your Company Smarter: Decision Making», *MIT Sloan Management Review*

Cercanía:

- *El hombre en busca de sentido*, Viktor E. Frankl
- *La velocidad de la confianza*, Stephen R. Covey
- *Ética a Nicómaco*, Aristóteles
- *Empathy*, HBR Press

- *Mindsight*, Daniel J. Siegel

Herramientas Digitales:

- *Leading Virtual Teams*, HBR Press
- *Virtual Collaboration*, HBR Press
- *The Digital Transformation Playbook*, David L. Rogers
- *How Social Tools Can Reshape the Organization*, Digital McKinsey

Disciplina:

- *El poder de los hábitos*, Charles Duhigg
- *Enfócate*, Cal Newport
- *Getting Work Done*, HBR Press
- *Managing Time*, HBR Press
- *Pensar como los mejores guerreros*, Mark Divine

Te adjunto la plantilla para que puedas diseñar un proyecto de transformación personal en torno a una competencia, con un ejemplo de cómo aterrizarlo. Puedes aplicarla a nuestras competencias de transformación o a cualquier otra competencia que quieras desarrollar, sea del propio modelo de competencias de vuestra empresa o de otra distinta que sea relevante para ti.

Quiero subrayarte algo: lo más importante es aprender a incorporar competencias rápido. No hay necesidad de casarse con un único modelo, sea el nuestro, el de tu empresa actual o el de la siguiente en la que trabajes. Los modelos de competencias deben estar al servicio de tus necesidades de desarrollo y no al revés.

DANIELA | COMUNICACIÓN VERBAL & NO VERBAL

AUTO-DIAGNÓSTICO: 1

Escala:

4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal

PROBLEMA / OPORTUNIDAD:

Tengo dificultades para expresar de modo claro y sintético lo que pienso. Me voy por las ramas, me extiendo innecesariamente y mis intervenciones generan más confusión que claridad. Percibo que otros bajan su nivel de atención cuando tomo la palabra y, en este sentido, creo que mis carencias en esta competencia limitan mi capacidad para influir en los demás.

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar mi influencia en mi equipo —y también matricialmente— a través de una comunicación breve, clara y que aporte valor.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Alcanzar una media de 3 en Brevedad, Claridad y Valor (escala 4-3-2-1) en el *feedback* que pediré tras mis intervenciones en reuniones.
- Preparar y dar 6 mini TED Talks a mi equipo, con el fin de acelerar el desarrollo de esta competencia.

MARCO DE TIEMPO: 90 días

IMPLEMENTACIÓN:

PLAN DE ESTUDIO:

- *On Communication*. HBR's 10 Must Reads
- *Failure to Communicate*. Holly Weeks
- *Successful Writing and Speaking*. HBR Press
- *Brilliant Presentation*. Richard Hall
- *Playlist TED: Before Public Speaking...*
https://www.ted.com/playlists/226/before_public_speaking
- *Curso Udemy: Enhance Your Speaking Voice*
<https://www.udemy.com/enhance-your-speaking-voice/>

DIARIAMENTE:

- *Libreta en Evernote*. Anotaciones para organizar mis ideas antes de hablar en reuniones.
- *Feedback* tras reuniones. Al comienzo de cada reunión explicaré que estoy trabajando en esta competencia y pediré *feedback* (escala 4-3-2-1) sobre Brevedad, Claridad y Valor en mis intervenciones.
- *Reloj de arena* (de 3 minutos). Lo llevaré a cada reunión para medir mis intervenciones. Contabilizaré el tiempo total de mis aportaciones en cada reunión.
- *Lectura de cuentos*. Cada noche leeré un cuento a mis hijos tratando de modular mi voz de acuerdo a las técnicas que estoy aprendiendo.

SEMANALMENTE:

- *MiniTEDs*. Empezaré cada reunión semanal con mi equipo dando una charla tipo TED de 5 minutos, explicando algún concepto que haya aprendido de lo que estoy estudiando.
- *Tiempo de estudio*: Bloquear 2 horas en mi agenda a la semana para estudiar. Y el fin de semana reemplazaré Netflix (2 horas) por videos sobre comunicación en YouTube y en TED.

Te doy algunas claves para diseñar el proyecto:

- Realizar un diagnóstico del **Problema/Oportunidad** que sea muy incisivo.
- Establecer un **Objetivo general** que trace la estrategia de la competencia, tratando de responder a los retos de desarrollo que tiene la persona.

- Definir unos **Objetivos específicos** que sean lo suficientemente específicos como para que pueda evaluarse su avance semana a semana.
- Fijar un **Marco de tiempo** del proyecto de sesenta o de noventa días. Si conviniese prorrogarlo, se pueden añadir ciclos de treinta días.
- Concretar varias dinámicas de **Implementación** diarias y semanales, conectadas con el quehacer cotidiano, profesional y personal.
- Y, como parte de la implementación, diseñar un **Plan de estudio** afilado y ambicioso. Puede incluir libros, artículos, *podcasts*, vídeos, etcétera.

No dudes en consultarme si tienes cualquier duda.

Oliver

28 de marzo | Copenhague | 08:31

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Buenos días, Oliver. No te envíé este mensaje porque tenga alguna duda con el formato para diseñar el proyecto, que me ha parecido clarísimo, sino porque llevo varios días dándole vueltas a lo que me dijiste de que he alcanzado mi máximo nivel de *juniority*. Quizá te has precipitado... No sé, a lo mejor es mi culpa, por no haberte contado con detalle mi trayectoria profesional. Porque yo no me gradué la semana pasada, hace ya una década que salí del Tec de Monterrey, que fue una experiencia muy *padre*, en la que hice un montón de amigos y aprendí muchísimo, y al año siguiente hice el MBA en el IE, donde también aprendí un montón, me enamoré de Madrid y —como ya sabes— también de Bryan. En fin, que antes de haber terminado el MBA ya tuve una oferta para venir a mi empresa, pero al principio me llevaron casi un año de *training* a la universidad corporativa que tenemos en Florida antes de traerme a las oficinas corporativas de Boston, donde empecé como analista, luego me ascendieron a coordinadora, gané varios reconocimientos a mi gestión, pasé por varias funciones y, desde hace dos años, me dieron la gerencia comercial. Desde entonces, he duplicado las ventas de la compañía, aunque puede que esta banalidad económica para ti no sea muy trascendente. Por otra parte, creo que ya te conté que he hecho programas en Harvard y en Kellogg. Además, hace años tomé un taller de liderazgo y *feedback* en el Center for Creative Leadership. Y ahora que me acuerdo, recientemente hice un curso en Singularity University. Supongo que todo esto le debe parecer poca cosa a un veterano como tú, que ya he visto en LinkedIn tu trayectoria internacional y me parece súper chévere y, por cierto, me encantaría que un día me cuentes sobre ti, porque yo, prácticamente, ya te he contado mi vida. Bueno, casi toda. Total, que cuando pienso en lo de *juniority*, para serte sincera, yo no me veo tan distinta en trayectoria, aunque algo más en edad, de las personas que están en el comité ejecutivo. Bueno, y si ya me

comparas con nuestro CEO, que creo que sólo tiene treinta y nueve años, ni te digo. Vale que él es un genio que fundó con veintiocho años una empresa que adquirimos y el consejo de administración tuvo el atrevimiento de ponerle al frente de toda la compañía desde hace unos tres años. Pero cuando yo interactúo con él, la verdad, es como si hablara con un amigo, porque Claus es más bien informal. Es un danés muy práctico, muy *descomplicado*, y que viste bastante *casual*, pero con estilo. Por cierto, que esta semana coincidiremos en Copenhague en una reunión clave para mi proyecto ¡y también viene Helen! *Oh my God!*, ya te contaré cómo nos va. Bueno, me voy a dar un paseo en bici por Copenhague. Hace frío, pero hoy ha amanecido soleado. Chao.

28 de marzo | Copenhague | 21:31

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Hola, Oliver. Esta mañana se me olvidó decirte que ya me bajé Audible y me he terminado *Los 7 hábitos*. La verdad es que me ha fascinado tanto el libro como la experiencia de escucharlo. De hecho, lo he terminado esta mañana mientras paseaba en bici por el centro de Copenhague. En fin, si tuviera que sintetizar, cosa que imagino que agradecerás, cuál es mi principal aprendizaje del libro, yo diría que es... es que me he dado cuenta de que no he dedicado suficiente tiempo a pensar sobre mi propósito de vida, o por decirlo de otra manera, que la última década la he vivido únicamente en torno a mi ambición profesional. Y digamos que me ha ido bien..., pero no en todos los sentidos. De hecho, mi relación con Bryan... no ha estado tan bien últimamente. Yo sé que este *mentoring* es profesional, pero, no sé, creo que me ayudaría tu perspectiva y tu experiencia sobre este tema. Bueno, ya hablaremos de esto. Chao.

[...]

Espera, se me olvidaba, ¿qué siguiente libro tipo *Los 7 hábitos* me recomiendas? Gracias.

[...]

¡Ah!, una cosa más. Para reflexionar sobre mi propósito de vida, me vendría bien saber cómo se formula. Ya sé que el programa de *mentoring* lo estoy haciendo yo, no tú. Pero disculpa que te haga una pregunta atrevida: ¿me podrías contar tu propósito de vida? Chao.

30 de marzo | Punta del Este | 09:11

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Acabo de escuchar los mensajes que me enviaste el sábado.

Ya veo que te has formado en instituciones educativas de primer nivel, pero las personas no se transforman acumulando cursos, programas y certificaciones, como quien estampa sellos en un pasaporte, sino a través del *learning by doing*, del ejercicio diario de su voluntad, desarrollando hábitos y construyendo el carácter. Es desde ahí, desde el carácter, desde donde realmente se lidera. Desde la mera jerarquía sólo se dan instrucciones, cuyo grado de cumplimiento es proporcional a la fuerza con que se aplican mecanismos de control, de premio y de penalización. Esto explica por qué afloran tantas carencias de liderazgo en altos directivos cuyas empresas les han financiado un sinfín de experiencias de turismo académico en primera clase. Pero «viajando» solos, sin un líder que los acompañe en su proceso de desarrollo, con una sana combinación de exigencia y cercanía. Y esa soledad es la que experimentan tantas personas cuyos jefes son sólo gestores orientados a la operación y que delegan el desarrollo de sus equipos a Talento Humano.

Respecto al concepto de *juniority* —aunque parezca contraintuitivo—, no se arregla con el tiempo, sino con autodesarrollo. Mientras se esté trabajando en ello, no hay motivo para preocuparse.

Me alegra mucho que ya hayas terminado el primer libro. Tus reflexiones son profundas y afiladas. En vez de un libro de *management*, prefiero recomendarte ahora una biografía que puede interesarte, dada tu afición al tenis: *Open*, de Andre Agassi.

Respecto a mi propósito de vida, lo descubrí yendo al aeropuerto de Barajas en Madrid, hace más de una década. Aunque en realidad lo comprendí mejor regresando.

Durante dos años, tuve que viajar frecuentemente a la capital de España para dar seguimiento al programa de transformación de una conocida empresa. En ese contexto, surgió una sintonía natural con Felipe, un directivo con el que había pasado muchas horas conversando, sobre todo de temas profesionales, casi siempre en presencia de otras personas. Un día se ofreció a llevarme al aeropuerto y, durante el trayecto, abrió de repente la puerta de su intimidad y me hizo pasar hasta la cocina: llevaba separado de su mujer desde hacía un par de años. Estaba frustrado porque vivía solo y sólo veía a su hijo Jaime —de apenas cinco años— cuando le tocaba según lo estipulado en el acuerdo de divorcio. Él había soñado algo distinto para su vida: estudió en la Universidad de Navarra, hizo un máster en la London Business School, llevaba una trayectoria prometedora en su organización, tenía grandes ambiciones y muchos planes, pero todo se había congelado desde su separación, como por la llegada de un repentino frío ártico. Me dijo que se sentía como un animal herido: abatido, huidizo y agresivo. A veces todo a la vez, y otras, por turnos. Estaba hueco, sin esa fuerza interior que le había movido toda su vida. Le escuché con atención y le sugerí que leyese *Salvaje de corazón*, un libro de John Eldredge que a mí me había ayudado a entender mejor cómo funciona el corazón de un

hombre. Le conté que Eldredge sostiene que las tres fuerzas que dinamizan la vida de un hombre son: «Una aventura que vivir, una batalla que pelear y un corazón que conquistar». O que reconquistar, le propuse yo, sorprendido de mi atrevimiento. «¿Por qué no vas a hablar con tu mujer y le planteas volver a estar juntos?», le dije, aunque sólo con una moderada esperanza de que lo intentase. Al llegar al aeropuerto, me dio las gracias y un abrazo, y se despidió con un escueto «buen viaje». Y yo, como por inercia, le respondí: «Igualmente».

Dos meses después, cuando me tocaba regresar a Madrid, me escribió ofreciéndose a recogerme en el aeropuerto. Le insistí en que mejor tomaría un taxi, ya que el avión aterrizaba a las once y pico de la noche. No encontré la manera de disuadirle: al llegar a la puerta que separa a los viajeros de chóferes, familiares y amigos, ahí estaba Felipe esperándome, aupando a Jaime con un solo brazo, ambos con un rostro de felicidad olímpica. Subimos al coche y, en cuanto Jaime cayó dormido, me dijo: «Hemos vuelto». Ante mi sorpresa, me contó que el día que hablamos —ese mismo día— compró el libro y fue a hablar con su mujer. Poco después volvieron a vivir juntos. Y unos meses más tarde me anunció que Jaime iba a tener un hermano. El día en que esa criatura apareció por primera vez en mi *timeline* de Facebook le dio un vuelco a mi propósito de vida, que hasta la fecha era contribuir a la transformación de organizaciones. Pero ese día entendí que la vía más prometedora para lograrlo es la transformación de las personas. De cada persona. Y que mi trabajo de entonces —y también el de ahora— son una magnífica plataforma para este propósito.

Te deseo que la reunión con Claus y con Helen vaya muy bien. Quedo a la espera de tu proyecto para darte *feedback*.

Oliver

1 de abril | Océano Atlántico | 15:31

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Oliver, te escribo desde el wifi de un avión regresando a Boston. No sé por dónde empezar... Han sido unos días muy extraños en Copenhague.

El domingo por la tarde me encontré a Claus en el hotel y me propuso cenar juntos. Él venía de pasar el fin de semana con sus padres en Aarhus, una ciudad situada en la costa oriental de la península de Jutlandia. Como siempre, fue muy espontáneo y muy amable. Hasta me contó sobre su familia y sobre su infancia en Aarhus. Todo iba bien hasta que mencionó a Helen... Me comentó que ha decidido tenerla muy cerca para documentar lo que sucede en sus reuniones y para disponer de un cuadro de mandos actualizado del estatus de todo. Llegó incluso a decir que él es como Lennon, visionario

e irreverente, y que necesita a alguien a su lado como McCartney, armonioso y disciplinado. Helen McCartney..., lo que me faltaba. Por suerte, ella llegó al hotel demasiado tarde como para unirse a nuestra cena.

La reunión del lunes fue un desastre... Lo que pasó fue que ya me empezó a molestar la complicidad que vi entre Claus y Helen desde el comienzo de la reunión. Y cuando me tocó presentar los resultados del primer trimestre, al tercer dato que Helen me cuestionó, le expliqué que soy yo la que tiene las últimas cifras de todos los países, porque estoy en contacto permanente con ellos, no cómodamente sentada en la oficina corporativa... Ella me dijo que su información es la que le dan los países, con los que tiene hilo directo. Total, que nos enredamos en una conversación absurda y Claus cortó en seco para pedir que pasásemos al siguiente punto de la agenda porque íbamos mal de tiempo. Tendrías que haber visto la mirada de «proyección» que le eché... Me da que alguien en mi equipo me la está jugando pasándole información a Helen...

Al terminar, le envié un *wasap* en clave... Te lo copio, a ver qué te parece:

«Helen...
en adelante te agradecería q si vas a presentar datos en una reunión...
los contrastes conmigo x adelantado...
es muy fácil desafinar cuando no tienes la partitura correcta...
así que mejor...
#letitbe»

Horas después, me envió un *laaargo* email, con copia a Claus, que mejor te ahorro..., porque era una colección de puntualizaciones y matices a la discusión de la reunión, que ignoraba por completo la información y el contexto que traté de presentar y, por cierto, nunca me dejó con sus interrupciones... Me tocó responderle con copia a Claus, punto por punto. Agotador... Ésta es la parte de mi trabajo que más detesto, el politiqueo...

Paso a otro tema. He pedido a mi equipo que me dé su diagnóstico sobre cómo me ven en la competencia Cercanía. Voy a esperar a tener los resultados y el viernes subiré el proyecto.

No quiero dejar de decirte que lo que me has contado sobre tu propósito de vida me ha emocionado... Me gusta más este Oliver que el que conocí a mediados de febrero...

Me quedan cinco horas de vuelo. Empiezo con *Open*. Ya te diré qué me parece...

Sara

4 de abril | Boston | 09:11

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Hola, Oliver. Te cuento que el viernes recibí el *feedback* de mi equipo sobre mi grado de desarrollo en la competencia Cercanía. Te confieso que me dejó tan bloqueada que hasta hoy no me he encontrado con ánimo de hacer el proyecto. Me he llevado algunas sorpresas. Sobre todo, con Monika, la persona de mi equipo que está en Berlín. Ha sido durísima conmigo. Te enumero algunas de las oportunidades de mejora que han identificado entre todos, aunque no todos opinan lo mismo. Te las leo: «No tiene un interés genuino por los demás. Le falta empatía y capacidad de escucha. Es impaciente para imponer su propia agenda. No le preocupa o no piensa sobre el impacto que causa en los demás. Y se bloquea ante el conflicto, un ataque o la crítica». Pero lo más sorprendente ha sido el apunte final de Monika: «Celebro esta iniciativa de pedirnos la opinión sobre tu liderazgo. Sería extraordinario si la extendieras también al trabajo que realizamos». No entiendo por qué me está acusando de no pedirle la opinión en el trabajo, cuando en mi equipo estamos en contacto permanente por WhatsApp y saben que pueden decir lo que les dé la gana, cuando les dé la gana. En fin... Precisamente la semana que viene hablaré con Monika. Me toca ir a Berlín. No me apetece nada, pero esto es lo que hay. Bueno, adjunto el proyecto Cercanía. Quedo atenta a tu *feedback*. Chao.

SARA | CERCANÍA

AUTO-DIAGNÓSTICO: 1

Escala:

4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal

PROBLEMA / OPORTUNIDAD:

Siempre me he considerado una persona cercana a mi equipo, a pesar de que, algunas veces, puedo ser percibida como brusca, excesivamente directa y demasiado orientada al trabajo. Sin embargo, el reciente *feedback* de algunas personas de mi equipo me deja pensando que puedo tener más oportunidad de mejora de la que imaginaba: «No tiene un interés genuino por los demás. Le falta empatía y capacidad de escucha. Es impaciente para imponer su propia agenda. No le preocupa o no piensa sobre el impacto que causa en los demás. Y se bloquea ante el conflicto, un ataque o la crítica». ¿Será que soy cercana con unos y distante con otros?

OBJETIVO GENERAL:

Recuperar la confianza de las personas de mi equipo que me ven distante para lograr más alineación en la implementación de nuestro proyecto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar confianza con todas las personas de mi equipo.
- Escuchar más y ser menos impulsiva en las reuniones.

MARCO DE TIEMPO: 90 días

IMPLEMENTACIÓN:

PLAN DE ESTUDIO:

- *El hombre en busca de sentido.* Viktor E. Frankl
- *La velocidad de la confianza.* Stephen Covey
- *Nicomachean Ethics.* Aristotle
- *Empathy.* HBR Press
- *Mindsight.* Daniel J Siegel

Son las que me pasaste. No sé por dónde empezar. ¿Alguna sugerencia?

DIARIAMENTE:

- Escuchar más.
- No interrumpir en las reuniones.
- Sustituir algunos emails o mensajes por llamadas.
- Dejar espacios en la agenda para conversar de temas no profesionales con las personas de mi equipo con los que no tengo una relación fluida.

SEMANALMENTE:

- Una llamada semanal a cada persona de mi equipo.
- Cuando estoy de viaje, almorzar con el equipo local.

6 de abril | Punta del Este | 11:45

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Espero que hayas descansado tras tu viaje a Copenhague. Te paso mis comentarios al proyecto sobre la competencia Cercanía:

- El Diagnóstico del Problema/Oportunidad es válido. Y pedir *feedback* parece un buen remedio para descubrir nuestro «ángulo ciego», lo que no vemos sobre nosotros mismos. Quizá se podría resumir diciendo que tienes una «cercanía selectiva» y que la orientas a las personas que te caen bien, categoría a la que Monika no parece pertenecer.

- Al Objetivo general le has dado una orientación demasiado táctica: «lograr más alineación en la implementación de nuestro proyecto». En sí misma, no es una mala finalidad, pero se te queda pequeña y está demasiado acotada en el tiempo. ¿Qué tal si formulas el Objetivo general así?: «Recuperar la confianza de las personas de mi equipo que me ven distante para desarrollar un liderazgo más flexible y adaptativo, aprendiendo a sintonizar con personalidades diversas».
- Los Objetivos específicos no son lo suficientemente específicos como para que se pueda medir tu avance semana a semana. Trata de poner un indicador concreto a tu progreso en el desarrollo de confianza con las personas de tu equipo. ¿Qué tal si mides tu grado de cercanía con cada uno de ellos y lo revisas cada semana? Por ejemplo: en una escala de 1 a 10, con Monika parece que ahora debes de estar en 1 o 2, dado que, como decías, la semana que viene te toca ir a Berlín y «no te apetece nada». Por otra parte, respecto al objetivo de «escuchar más y ser menos impulsiva en las reuniones», ¿qué tal si llevas a algunas reuniones una tarjeta de cartulina con la definición del tipo de escucha que quieres desarrollar y pides que, al final, evalúen y anoten en ella cómo te han percibido del 1 al 4 (1 Mal · 2 Regular · 3 Bien · 4 Excelente)?
- Respecto al Plan de estudio, te sugiero que empieces por *El hombre en busca de sentido*, de Viktor E. Frankl. No habla directamente sobre la competencia Cercanía, pero te ayudará a reflexionar sobre ella. Esto es lo que dice la reseña de Amazon: «Un destacado psiquiatra vienes antes de la guerra, Viktor Frankl fue capaz de observar la forma en que tanto él como otros en Auschwitz lidiaron (o no) con esta experiencia. Se dio cuenta de que fueron los hombres que consolaron a los demás y que regalaron su último pedazo de pan los que sobrevivieron más tiempo, y quienes ofrecieron pruebas de que todo se nos puede quitar, excepto la capacidad de elegir nuestra actitud en cualquier conjunto de circunstancias». Yo leí este libro al comenzar la universidad. Recuerdo que fue una tarde de domingo. Me lo bebí de un sorbo. Con los años, he vuelto a esa tarde varias veces, cuando me he encontrado con el dolor cara a cara.
- En el apartado de Implementación, te sugiero que programes en tu agenda un breve espacio diario y otro semanal para evaluar tu progreso en las prácticas de Cercanía que has seleccionado. Te planteo otras, por si te sirven: anotar lo que conoces sobre la vida de cada persona de tu equipo y de tus pares en la organización (trayectoria profesional, familia, aficiones, cumpleaños, etc.) y también sobre sus oportunidades de desarrollo (cómo sale en el DISC, qué retos de liderazgo presenta su personalidad, qué *feedback* le has dado o te gustaría darle, etc.), y almorzar todos los días con alguna persona con la que necesites ganar en Cercanía. Si ves que alguna de estas prácticas no funciona,

puedes sacarla de la lista en cualquier momento. Y si se te ocurre alguna nueva, actualizas el proyecto. Se trata de que sea un instrumento flexible y práctico. Donde conviene que seas inflexible es en tu disciplina para implementarlo.

Sara, te propongo que subas a la plataforma el proyecto actualizado y publiques tus *#logros* más destacados de esta semana.

Por otra parte, quisiera hacerte una sugerencia estilística: moderar tu uso de los puntos suspensivos. Resulta demasiado informal en un contexto profesional. Y otra sobre el uso del WhatsApp: si cuando escribes un mensaje —como el que enviaste a Helen— compones el texto completo y lo lanzas de una vez, generas una sola notificación a tu interlocutor, en vez de interrumpirle varias veces. El cuidado de los detalles es una manifestación de respeto a la otra persona, que, por cierto, resulta difícil de percibir en tu mensaje a Helen. Además, enviar un mensaje irónico para desahogarse emocionalmente suele tener consecuencias indeseadas y difíciles de prever.

Para preparar tu encuentro con Monika en Berlín, te recomiendo que veas la charla TED *5 Ways to Listen Better* y un vídeo de YouTube que se titula *How to Really Listen to People*.

Oliver

12 de abril | Berlín | 23:06

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Hola, Oliver.

Esta mañana pensé en enviarte un mensaje de voz, pero he preferido hacerlo ahora por escrito para que veas cómo he moderado el uso de los puntos suspensivos.

Adjunto la segunda versión del proyecto sobre la competencia Cercanía, en la que he tenido en cuenta tus recomendaciones. Mi duda es: ¿No son demasiados puntos en los que mejorar? ¿No sería mejor centrarme en una o dos cosas y, progresivamente, ir añadiendo más? Te envío dos *#logros* de esta semana:

- Vi los dos vídeos que me recomendaste y —a pesar de que no me apetecía en absoluto— meforcé a mí misma a tener una conversación con Monika. Le sugerí que almorzáramos juntas y aceptó, pero con un gesto de resignación, como marcando las distancias. Le dije que quería entender bien el *feedback* que me envió y, sorprendentemente, la conversación fluyó. Apliqué la técnica que aprendí en uno de los vídeos: «Recibir, apreciar, resumir y preguntar». Si me hubieras visto, no me reconocerías: la dejé hablar sin apenas interrumpirla y, al final, le aseguré que pensaría lo que me dijo y le di las gracias. Le conté

que estoy haciendo un programa de *mentoring online* y que sus recomendaciones las estoy incorporando en un proyecto para trabajar la competencia Cercanía y se quedó descrestada. Me pidió que le pase información sobre el programa. Así que, si os llega la solicitud de una tal Monika, ya sabes quién se lo recomendó... (no pienso quitar estos puntos suspensivos).

SARA CERCANÍA VERSIÓN 2	
AUTO-DIAGNÓSTICO: 1	MARCO DE TIEMPO: 90 días
<p>Escala: 4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal</p>	IMPLEMENTACIÓN:
PROBLEMA / OPORTUNIDAD:	PLAN DE ESTUDIO:
<p>Siempre me he considerado una persona cercana a mi equipo, a pesar de que, algunas veces, puedo ser percibida como brusca, excesivamente directa y demasiado orientada al trabajo. Sin embargo, el reciente <i>feedback</i> de algunas personas de mi equipo me deja pensando que puedo tener más oportunidad de mejora de la que imaginaba: «No tiene un interés genuino por los demás. Le falta empatía y capacidad de escucha. Es impaciente para imponer su propia agenda. No le preocupa o no piensa sobre el impacto que causa en los demás. Y se bloquea ante el conflicto, un ataque o la crítica». En pocas palabras: parece que tengo «cercanía selectiva».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El hombre en busca de sentido.</i> Viktor E. Frankl • <i>La velocidad de la confianza.</i> Stephen Covey • <i>Nicomachean Ethics.</i> Aristotle • <i>Empathy.</i> HBR Press • <i>Mindsight.</i> Daniel J Siegel
OBJETIVO GENERAL:	DIARIAMENTE:
<p>Recuperar la confianza de las personas de mi equipo que me ven distante para desarrollar un liderazgo más flexible y adaptativo, aprendiendo a sintonizar con personalidades diversas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No interrumpir en las reuniones, preguntar más y escuchar más. Indicador: tarjeta de «escucha activa» (escala 1-2-3-4 / evaluación del equipo). Lograr un 3 de media. • Sustituir un email o un mensaje por una llamada a la persona en cuestión. • Almorzar todos los días con alguien, no sola en mi escritorio. • Anotaciones de lo que voy conociendo de cada persona de mi equipo y de mis pares (cómo sale en el DISC, qué oportunidades de liderazgo presenta su personalidad, qué <i>feedback</i> le he dado o me gustaría darle, etc.). Herramienta: OneNote.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	SEMANALMENTE:
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar confianza con todas las personas de mi equipo. Indicador: grado de cercanía con cada persona (escala 1-2-3-4 / autoevaluación). Superar el 3 con todos en 90 días. Revisión semanal. • Escuchar más y ser menos impulsiva en las reuniones. Indicador: tarjeta de «escucha activa» (escala 1-2-3-4 / evaluación del equipo). Lograr un 3 de media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una llamada semanal a cada persona de mi equipo. • Cuando estoy de viaje, almorzar con el equipo local. • Revisión semanal del indicador de Cercanía con cada persona (escala 1-2-3-4 / autoevaluación). Alcanzar el 3 con todos en 90 días.

- En el viaje de Boston a Berlín comencé a escuchar el libro *El hombre en busca de sentido*. Aún no he avanzado lo suficiente como para entender cómo este libro me va a ayudar a mejorar en mi «cercanía selectiva», pero me está gustando. El de Agassi es fascinante. No me queda claro si es que me consideras tan obstinada como su padre o tan crudamente sincera como él. Me lo terminé en tres o cuatro traspasadas. La buena noticia es que estoy por darme de baja de Netflix. La mala es que Habitify me recuerda cada día que no estoy cumpliendo con mi propósito de dormir al menos siete horas.

Por otra parte, la semana pasada tuve otro intercambio de emails muy desagradable con Helen. Me estoy planteando ir a hablar con Claus esta semana.

Sara

13 de abril | Punta del Este | 08:12

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Te felicito por tus *#logros* de la semana pasada. Sobre todo, por la conversación con Monika. Aprender a escuchar no es fácil, especialmente para las personalidades con rasgos de Dominancia, como la impaciencia o la autosuficiencia. Pero es de esos esfuerzos cuyo beneficio se obtiene rápido: sirve para conocer mejor a la otra persona y lo que realmente piensa. No necesariamente para ponerse de acuerdo en todo al instante, pero sí para ampliar nuestra perspectiva acerca de la realidad y para poder construir sobre un terreno común, aunque a veces parezca muy pequeño.

El proyecto Cercanía ha quedado muy bien aterrizado. Es cierto que los puntos que has seleccionado para la implementación son ambiciosos, pero también alcanzables. Además, no son un trabajo «extra», sino que puedes incorporarlos con naturalidad en tu quehacer diario, dentro de tu agenda.

Según me cuentas, te leíste el libro de Agassi en tres o cuatro traspasadas y, por otra parte, Habitify te recuerda que no estás cumpliendo tu compromiso de dormir al menos siete horas diarias. Es clave que reconfigures las prioridades de tu agenda para evitar tensiones entre tus retos. Quizá es buen momento para revisar cómo orquestas el trabajo con tu equipo leyendo *Delegating Work*, un libro muy breve —pero muy práctico— publicado por HBR Press.

Respecto a tu conflicto abierto con Helen y la conversación que quieres tener con Claus, te sugiero retrasarla. Me gustaría entender mejor qué está pasando en vuestra relación para plantearte alguna idea sobre cómo abordarla. Te avanzo dos preguntas al

respecto para nuestra próxima videoconferencia (ya agendada para el 28 de abril): ¿Qué virtudes tiene Helen? ¿Qué se le da bien?

Oliver

20 de abril | Punta del Este | 08:04

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

La semana pasada no publicaste ningún *#logro*. ¿Va todo bien?

Oliver

23 de abril | Boston | 14:12

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Oliver, te tengo que contar algo que me pasó ayer. Adivina de quién se trata: de nuestra amiga Helen. El resumen del resumen es que la embarré. Me explico: Claus me llamó a su oficina para preguntarme cómo va la propuesta que enviamos a un posible nuevo cliente en Londres. Es una oportunidad grande. ¡Y además creo que lo vamos a lograr! Me parece que ya te conté sobre esto. *Anyway*, fuimos entrando en detalles y allí estaba Helen, tomando notas de lo que hablábamos, como McCartney al piano. En un momento determinado, Helen mencionó el contenido de un email que yo escribí al cliente, copiando a parte de mi equipo, pero no a ella. Inmediatamente, le salté a la yugular: «¿Y esto qué es, espionaje?». Y entonces va Helen y me dice: «No, se llama colaboración y trabajo en equipo», con ese tonito que me pone de los nervios. Si no llega a ser por una llamada que le entró a Claus en ese preciso momento, no descarto haberla estrangulado ahí mismo, en la sala de juntas. Pero el error no fue ese, no no, sino el *wasap* que le escribí a mi amiga Andrea al salir de la reunión. Deja que te lo copio y ahora te sigo contando.

«Andre, no te lo vas a creer!!!!!!!!!!

McCartney ha encontrado la manera de leer mis emails a clientes!!

algún día tendrá q explicar q ha hecho para tener acceso a TODO...

y sobre todo a lo q no le incumbe...

su afán de control no tiene límite...

esta chica necesita *#help*»

Ok, ya sé que el mensaje incumple todos los principios ortográficos y de estilo que me has ido transmitiendo en estos dos meses y, probablemente, no contribuya a sacarme del *juniority*, pero reconoce que no es fácil contenerse ante semejante personaje... En fin. El caso es que me equivoqué y este *wasap* no se lo envié a Andrea, ¡sino a la mismísima Helen! Buf... Ahora soy yo la que necesito *#help*... Bueno, para terminar de pintarte el cuadro, te cuento que Helen me respondió al mensaje y lo que me dijo me tiene especialmente inquieta. Ahí te lo dejo:

«Sara, me ha sorprendido recibir tu mensaje, pero no su contenido. Te retrata. Te sugiero que te centres en cumplir con tus resultados y con los estándares de profesionalidad que tenemos en la empresa. Por mí, no te preocupes, *#Ifeelfine*».

¿Alguna sugerencia para «desembarrarla»?

24 de abril | Punta del Este | 09:09

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Respecto a tu pregunta, tengo una respuesta larga y una corta. La larga es un refrán: «Lo primero que hay que hacer para salir de un hoyo es dejar de cavar». Y la corta es: desconecta y descansa.

Hablamos la semana que viene.

Oliver

27 de abril | Londres | 21:02

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

Recién llegada a Londres y en preparación de nuestra llamada de mañana, te envío mis *#logros* de estas dos semanas en las que he estado algo *missing*.

- Capto la esencia del refrán, pero necesito tus matices. Por otra parte, hice caso a tu «respuesta corta»: el sábado dormí once horas seguidas. Estaba agotada. No sé si esto cuenta como *#logro*, pero al menos me mejora la estadística de Habitify.
- He salido a correr tres veces en dos semanas. Muy por debajo de mi objetivo, pero subiendo la media.

- He avanzado poco en *El hombre en busca de sentido*. El motivo es que me ha cautivado la serie de Netflix ¡*A ordenar con Marie Kondo!* No. No es la típica serie de acción ni de violencia ni de relaciones humanas superficiales. Es algo que, de hecho, me está ayudando a poner mi casa en orden. Bryan no termina de creérselo...
- Mañana mismo voy a empezar a implementar mi tarjeta de la «escucha activa». Me la ha diseñado este fin de semana mi amiga Andrea, a partir de las sugerencias que me hiciste. Me he propuesto usarla en cinco reuniones a la semana. ¿Qué te parece?

Estoy en un programa de *mentoring* trabajando la competencia Cercanía a través de una **ESCUCHA ACTIVA**, que he definido como:

Mostrar interés genuino por lo que otro quiere decir, escuchar con los ojos, no interrumpir y parafrasear para validar.

¿CÓMO ME EVALÚAS TRAS ESTA REUNIÓN?

Escala: 4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal

FECHA					
PUNTUACIÓN					

Sara

28 de abril | Londres – 17:00 | Punta del Este – 11:00
Videoconferencia

—Hola, Sara. ¿Cómo estás?
—Bien, gracias. ¿Y tú?

—Muy bien. ¿Y cómo te sientes con tus logros de autodesarrollo en el último mes?

—Bien, la verdad. Aunque no del todo satisfecha.

—Tenemos varios temas para conversar hoy.

—Cierto. ¿Qué tal si, para empezar, me explicas lo que querías decir con el refrán de «Lo primero que hay que hacer para salir de un hoyo es dejar de cavar»? Llevo todo el fin de semana dándole vueltas. Andrea tiene su propia interpretación, pero prefiero saber la tuya.

—El hoyo es la relación que tienes con Helen. Y cada mensaje desairado que le envías, una nueva palada.

—Me lo temía.

—¿Por qué?

—Justo lo que me decía Andrea.

—Entonces sigamos. Te recomiendo que pases a una nueva lectura de tu plan de estudio: *Ética a Nicómaco*, de Aristóteles. Creo que, particularmente ahora, te vendría bien pensar acerca de lo que dice este sabio sobre la prudencia.

—¿Algo que puedas avanzarme?

—Prudente, según Aristóteles, es el que sabe deliberar bien, no orientando su voluntad hacia el placer inmediato, sino hacia lo bueno, hacia lo que le proporciona una felicidad duradera tanto a sí mismo como a los demás.

—¿Y qué tiene que ver eso con Helen?

—Más que con Helen, con cómo parece que estás gestionando la relación con ella. Creo que reflexionar sobre la virtud de la prudencia te ayudará a identificar qué es lo que, en el fondo, estás buscando con esos mensajes que le envías, qué impacto pueden tener en ella y qué es lo que esperas de vuestra relación profesional.

—A mí, más que filosofar, lo que me gusta es la acción. Pero te recojo el guante.

—¿Has pensado sobre las dos preguntas que te hice acerca de Helen: qué virtudes tiene y qué se le da bien?

—Algo así como unos... diez segundos.

—Entonces, si te parece, dejamos esta tarea para la próxima semana y me cuentas tus conclusiones.

—De acuerdo, Oliver. Pero quiero que entiendas que, con la presión por resultados que tengo y con la *viajadera* que llevo encima, necesito responder rápido a cualquier obstáculo que se presente para lograr mis objetivos. ¿Lo entiendes!?

—...

—Y esa loca es un verdadero obstáculo. ¿¡O es que a ti nunca se te escapó ningún mensaje con una palabra de más!?

—Tranquila. Respira hondo. Tres veces.

—Ya.

—Sí, Sara. A mí también se me escaparon mensajes. Los suficientes como para aprender que es mejor elegir bien las batallas y pelearlas en el momento adecuado.

—¿Qué quieres decir con elegir las batallas?

—Hace tiempo, mi amigo Daniel me contó que su hijo de siete años insultó a su mujer, Martha, mientras desayunaban. Inmediatamente y con toda firmeza, le mandó callar y cambió de tema. Esa misma tarde, le dijo que quería hablar con él, salieron al porche de la casa, se sentaron en la escalera y le contó lo siguiente: «Yo conocí a Martha hace doce años. Me pareció la mujer más hermosa del mundo. Me enamoró su dulzura, su generosidad, su capacidad de cuidar los pequeños detalles. Así que le propuse casarnos e —increíblemente— me aceptó y decidimos compartir juntos el resto de nuestra vida. A este viaje que emprendimos pronto se incorporó tu hermano Paul. Más tarde llegaste tú y, hace apenas tres años, tu hermana Olivia. Es cierto que estos años hemos tenido alguna dificultad. Supongo que... como cualquier otro matrimonio. Pero hemos sido muy felices. Yo me siento muy afortunado por ser el marido de Martha. Mis amigos aún no pueden comprender que yo lograra conquistar a la chica más guapa de la universidad. La quiero con toda mi alma y haría lo que fuese por proteger nuestro matrimonio. Y por protegerla a ella. De modo que, si alguna vez alguien intentara hacerle daño, si alguien se atreviese a maltratarla o a insultarla, se las vería conmigo. Y eso, también te incluye a ti. No vuelvas a hablarle a Martha como lo has hecho esta mañana en el desayuno. ¿Está claro? Más bien, trátala con el máximo cariño. No vas a encontrar una madre mejor. En todo el mundo».

—...

—¿Estás bien, Sara?

—Sí... Es sólo que me has... Que me has hecho acordarme de mi madre.

—Está bien. Tómate tu tiempo.

—... Sigue... Discúlpame... Sigue, sigue.

—Lo siento. Mi intención no era hacerte llorar ni que te acuerdes de tu madre.

—Pues lo has hecho. Y mi madre es un tema que no estoy preparada para tocar.

—Mi intención era ilustrar la importancia de elegir qué batallas pelear y cuándo.

—Ya sé.

—Por lo que respecta a Helen, es obvio que necesitáis conversar para restaurar vuestra relación. Tienes todo el derecho a estar frustrada por su comportamiento, aunque dudo que siempre tengas motivos proporcionados y razonables. Pero más vale buscar —o, mejor dicho, crear— el momento adecuado para conversar. En vez de enviarle mensajes envenenados o sobrerreaccionar cuando te molesta lo que dice o hace. Y menos en público.

—Creo que te entenderías muy bien con Andre. Parece que os ponéis de acuerdo para ver las cosas desde el otro lado. En cualquier caso, lo pensaré.

—Me alegra coincidir con tu amiga, siempre que eso te ayude. Avancemos. Antes decías que no estás del todo satisfecha con tus logros de autodesarrollo en el último mes. ¿Por qué?

—Porque no he cumplido todo lo que me propuse. En realidad, no he cumplido ni la mitad de la mitad. ¿Y a ti qué te parece? ¿Cómo me ves?

—Que avanzas de un modo inconstante, como haciendo *sprints* en el último momento.

—Yo siempre fui de estudiar la noche antes del examen.

—Y me imagino que parte del problema es que, además, sacabas buenas notas.

—Sí. Bueno, no siempre. Pero, en general, me fue bien en el colegio y en la universidad. ¿Y por qué te parece esto un problema?

—Porque tu memoria —y, tal vez, tu agilidad mental— te han permitido alcanzar buenos resultados académicos y quizá también profesionales, a pesar de que no tengas una disciplina, digamos, ejemplar.

—No. Ejemplar no es.

—Lo que nos lleva a un tema que dejamos pendiente en nuestra última videoconferencia.

—Ya sé: cabeza, corazón y manos.

—Correcto.

—Empecemos por la cabeza: soy todo oídos.

—Para ti, como líder, ¿qué importancia tiene el *feedback*?

—Absoluta.

—Y en los últimos treinta días, ¿cuántas veces has dado *feedback* a tus pares o a tu equipo?

—¿Cuentan los que di por WhatsApp?

—No cuentan.

—Entonces, una vez o ninguna, según si consideras que puntúa la conversación que tuve con Monika.

—Me parece que, más que darle *feedback*, lo recibiste, ¿no?

—Ok. Entonces la respuesta es «ninguna vez». Pero me surge una duda: ¿contaría la evaluación del desempeño que cada año tengo que hacer a mi equipo?

—Cuenta más bien poco. Con frecuencia, es un formato muy jerárquico y diseñado con una finalidad utilitaria: que los jefes justifiquen a sus equipos las decisiones que han tomado sobre el *bonus* que van a cobrar. En otras ocasiones, es un proceso diseñado por Talento Humano para que —al menos una vez al año— los jefes hablen con sus equipos sobre su desarrollo profesional y no sólo sobre el negocio o la operación.

—Ahora que lo dices, no sé qué me resulta más artificial, cuando me hacen a mí la evaluación o cuando me toca hacérsela a mi equipo.

—Creo que ese adjetivo define muy bien ese proceso. Aunque no estoy diciendo que me parezca innecesario. Pero el auténtico *feedback*, para mí, es otra cosa.

—¿Qué es para ti el auténtico *feedback*?

—En el ámbito empresarial, *feedback* es el regalo que cualquier persona de la organización —con independencia de la jerarquía— le puede hacer a cualquier otra, cuando —en vez de criticarla por la espalda o interiormente— le presenta una oportunidad de mejora y se ofrece a ayudarla, confiando en su capacidad de transformación.

—Suená bien.

—Por cierto, si no recuerdo mal, hace un par de años tomaste un programa de liderazgo en el Center for Creative Leadership. Posiblemente es uno de los mejores programas del mundo para profundizar en el *feedback* como competencia.

—Así es.

—¿Te gustó?

—Me pareció buenísimo. Entre otras muchas cosas, aprendí una técnica muy práctica para dar *feedback*. Se llama SCI (Situación – Comportamiento – Impacto). Enmarcas la situación en la que sucedió algo, señalas cuál fue el comportamiento y explicas el impacto que tuvo desde tu perspectiva. ¿La conoces?

—Sí, la conozco. Y tú, personalmente, ¿cómo saliste del programa?

—Entusiasmada. De hecho, pasé toda la documentación a mi equipo y me marqué el objetivo de dar *feedback* todas las semanas, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

—Me parece un buen propósito, pero el objetivo te quedó algo genérico. ¿Lo cumpliste?

—Al principio sí. Especialmente con Bryan. Pero a los pocos días me pidió que le «bajase dos rayitas» de intensidad. Al pobre lo traía «frito».

—¿Cuántas semanas lo cumpliste?

—Una y media. Quizá dos.

—Resumamos. Imagino que estarás de acuerdo en que no hay herramienta más transformadora que una conversación cara a cara. Y que el *feedback* es un formato particularmente potente.

—Nunca se me hubiese ocurrido formularlo así, pero lo estoy.

—Ahí lo tienes. Dar *feedback* a tu cabeza le parece razonable. A tu corazón le parece deseable. Pero te cuesta bajarlo a las manos, a los hechos concretos.

—Cabeza, corazón y manos. Ahora sí lo entiendo. Y lo que a mí más me cuesta son las manos.

—A ti, a Andre Agassi y a cualquiera.

—¿Y a ti también?

—A mí también.

—Me alegra saber que eres humano.

—Mucho más de lo que te imaginas.

—No sé, a mí me pareces tan impecable, tan juicioso. Perdón... tan aburrido. ¿Tú nunca te concedes un pequeño respiro? ¿No sé, romper la dieta y tomarte una hamburguesa con papitas fritas?

—Alguna vez.

—Por favor, envíame una foto el día que lo hagas, me resultaría muy inspirador.

—De acuerdo. Lo haré. ¿Pero de verdad que eso te resultaría inspirador?

—Muchísimo.

—Interesante. Volvamos otra vez a tus retos de desarrollo.

—Me acuerdo: cultivar un liderazgo transformador y ganar en disciplina.

—Bien. En este momento del programa te sugiero que, durante el próximo mes, trabajes con disciplina en la implementación de tu proyecto sobre la competencia Cercanía, cumpliendo con los compromisos diarios y semanales que concretaste, y publicando semanalmente tus logros en la plataforma. Y si avanzas lo suficiente, en un mes podrías diseñar el siguiente proyecto.

—El de Herramientas Digitales.

—Correcto.

—Por cierto, ¿y qué te pareció mi tarjeta de la «escucha activa»?

—Formidable. Va a ser un instrumento muy práctico para medir cómo avanzas.

—Andre es lo máximo.

—Sara, es hora de terminar.

—Tengo una última pregunta: ¿qué hace un inglés como tú viviendo en Punta del Este? Me han dicho que es un sitio increíble.

—Es un sueño que tenía desde hace años con Valentina, mi mujer. Ella es uruguaya y su familia tiene algunas tierras por acá. Por eso, dejé la dirección general de mi empresa en manos de uno de mis socios —ya sólo participo en las reuniones del consejo de administración— y ahora me dedico principalmente a lo que me apasiona: mentorear a personas con alto potencial. Como tú.

—¿Desde cuándo?

—Nos vinimos hace dos años. Aunque solemos pasar de junio a agosto en nuestra casa de Windsor.

—Suen a una vida de cine.

—Tengo muchos motivos para estar agradecido, pero no te equivoques, en mi película también ha habido escenas trágicas. Como en la de cualquiera. No conozco ningún corazón que no haya experimentado alguna vez un dolor inconsolable.

—...

—¿Sara?

—...

—Espero que te vaya bien por Londres.

—Muchas gracias, Oliver. Hoy me dejas con mucho que pasar por mi cabeza. Y también por mi corazón.

—Veamos cómo lo bajas a las manos.
—Ya verás. Chao.

4 de mayo | Boston | 11:50

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Hola Oliver, no te lo vas a creer. ¡Hemos ganado el contrato de Londres! Acaban de darnos la noticia y no quería dejar de contártelo. Claus ha enviado un mensaje de felicitación a toda la empresa. ¡Mi equipo está emocionado! ¡Y yo también! Probablemente, esto no cuente como un logro de autodesarrollo, pero me reconocerás que es un superlogro de transformación. Por fin, nuestro nuevo modelo de venta consultiva está empezando a dar frutos. ¡Estoy tan contenta! Ya te contaré más detalles. Chao.

[...]

Bueno, ¿cómo que no!? Ahora que lo pienso, ¡pues claro que esto es un logro en la competencia Cercanía! De hecho, mañana viajo de nuevo a Londres —también vendrá todo el equipo de Europa— y lo vamos a celebrar a lo grande. Así que espero que te unas a la fiesta abriendo alguna botella para brindar desde ahí abajo. Chao.

4 de mayo | Boston | 14:59

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas tardes, Oliver.

Esta mañana, con la emoción del nuevo cliente, se me quedó una pregunta sin hacer sobre un tema al que llevo dándole vueltas todo el fin de semana. Estuve rebobinando mentalmente nuestra videoconferencia y me quedé con la impresión de que no te gustó el uso que hice de la palabra «inspirador». Así que, si me permites este nuevo atrevimiento, te dejo una tarea para que la subas a la plataforma: ¿qué es para ti inspirar?

Sara

4 de mayo | Punta del Este | 17:05

Mensaje de texto publicado en la plataforma

¡Me alegro mucho por la noticia, Sara!

Me uno a la felicitación y mañana lo celebraré con Valentina, abriendo, posiblemente, más de una botella. Tenemos un asado en el jardín porque viene unos días nuestra hija Claire, la que vive en Londres.

Te sugiero que aproveches vuestra celebración del nuevo cliente para estrechar la cercanía con cada persona de tu equipo y entregar a cada uno un regalo, pero en formato *feedback*. Basta con que sea algo pequeño y específico que les ayude en su desarrollo. Trata de aplicar la técnica SCI que aprendiste: Situación – Comportamiento – Impacto.

Respecto a la pregunta ¿qué es para mí inspirar?, prefiero contestar definiendo primero qué no es inspirar: inspirar no es deslumbrar ocasionalmente, como se deslumbra a un ciervo en la oscuridad, en una carretera de montaña. Porque, tal vez, alguien podría deslumbrar a los demás si es rápido con los números, o hábil en la negociación, o si tiene buen ojo para el diagnóstico, o quizá si sabe cómo suscitar emociones epidérmicas en la audiencia cuando le toca hablar en público. Pero nada de esto tiene nada que ver con inspirar.

Pienso que vivimos en una sociedad tan superficial y tan sentimentalista que corremos el peligro de llamar inspirador a cualquier cosa. Algo que expresa de una manera muy sugerente Oscar Wilde, cuando dice que «un sentimentalista es alguien que quiere darse el lujo de una emoción, pero sin pagar por ella». Así como el que quiere llegar a la cima de una montaña en helicóptero, sin subirla paso a paso, experimentando primero la fatiga y luego el gozo de llegar a la cumbre. Y esta tendencia actual al éxito rápido o la satisfacción instantánea quizá explica el auge de los *speakers* motivacionales en los eventos corporativos, a los que, con frecuencia, se les invita para generar emociones epidérmicas en equipos que no encuentran inspiradora la vida de sus jefes.

Por eso, yo diría que alguien te inspira cuando —más bien— te ayuda a cambiar tus hábitos, transformando quien eres. Y éste es el verdadero termómetro de la inspiración, tu capacidad real de contribuir a mejorar a las personas que están a tu alrededor. No sólo de hacerlos reflexionar o de entusiasmarlos, sino también de ayudarlos a bajar hasta las manos, a los hechos concretos, desarrollando hábitos que dan forma al carácter.

Espero que te sirva mi respuesta.

Oliver

8 de mayo | Boston | 06:33

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Oliver.

Ya de vuelta en Boston y con la «ayuda» del *jet-lag*, hoy me levanté temprano para contarte mis *#logros* de esta semana, antes de que empiecen las reuniones en la oficina. Creo que arrancar la semana con la noticia de haber ganado un nuevo cliente ha tenido

un efecto estimulante en mi autodesarrollo:

- Según Habitify, mis horas de sueño han mejorado tan poco que la cifra resulta insignificante. Sin embargo, mi tiempo de lectura ha mejorado mucho (algo más de siete horas a la semana). Sobre todo gracias a Audible, que me permite «leer» cada día, yendo y viniendo a la oficina, y también durante los viajes. De hecho, estoy a punto de terminar la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles. No es breve y no es para leer rápido. Creo que se te ha ido un poco la mano poniendo a filosofar a un cerebro disperso e intenso como el mío. Aunque te reconozco que el libro trae perlas inolvidables:
 - «*La prudencia no es ciencia ni arte, sino una disposición racional, verdadera y práctica sobre lo que es bueno para el hombre*». Y para la mujer, añadiría yo, desde una sensibilidad más actual.
 - «*La sabiduría es la ciencia superior de lo que hay en el mundo. En cambio, la prudencia tiene por objeto lo que es humano y opinable. Prudente es el que delibera bien y busca el mayor bien práctico. No delibera sólo sobre lo general, sino también sobre lo particular, porque la acción es siempre particular. (...) Los jóvenes pueden ser sabios, pero no prudentes, porque la prudencia es el dominio de lo particular, al que sólo se llega por la experiencia.*» Una forma más profunda de explicar tu concepto de *juniority*. Me parece.
 - «*Ser inteligente no es lo mismo que ser prudente. La inteligencia se aplica, igual que la prudencia, a problemas que exigen deliberación, y llega a proponer soluciones. Pero la prudencia va más allá: es normativa, es decir, ordena hacer o no hacer algo.*» En otras palabras, la inteligencia te puede decir que no es bueno darse un atracón de chocolate, pero la prudencia te sugiere no abrir el armario donde está la tableta.
 - «*Sabemos que para consolidar una conducta es imprescindible la repetición de los mismos actos. Por eso se ha dicho que el que siembra actos recoge hábitos, y el que recoge hábitos cosecha su propio carácter.*» Es todo un descubrimiento saber que cuando no abro el armario del chocolate, o no envío ese *wasap*, o «cierro el pico» en una reunión, estoy construyendo mi carácter.
 - «*Junto a su naturaleza biológica, recibida antes del nacimiento, el hombre (¡y la mujer!) es capaz de adquirir una segunda naturaleza: a través de los actos que repetimos y olvidamos, se decanta en nosotros una forma de ser que permanece. Pero la libertad ofrece siempre su doble y peligrosa posibilidad fundamental. Así, unos se hacen justos y otros injustos, unos trabajadores y otros perezosos, responsables o irresponsables, amables o violentos, veraces o mentirosos, reflexivos o precipitados, constantes o*

inconstantes. La libertad, en suma, nos brinda las posibilidades de protagonizar actos buenos y malos. En el primer caso adquirimos virtudes; en el segundo, vicios.» Vaya chasco me he llevado... Y yo que pensaba que la libertad era hacer lo que me da la gana...

- Mi tarea pendiente: ¿qué virtudes tiene Helen? Me parece que es disciplinada, sistemática y constante. ¿Qué se le da bien? El Excel, el PowerPoint y la tecnología, en general. Es súper *techie*. También es buena organizando, planificando y haciendo seguimiento.
- Mi indicador de Cercanía con las personas de mi equipo (te recuerdo que cuatro son reportes directos y otros ocho matriciales) se va moviendo hacia arriba. En la primera medición (escala 1-23-4) la media estaba en 2. Ahora estamos cerca del 3. Sin duda, la clave han sido las llamadas casi diarias que he hecho (reemplazando mensajes o emails) y también que he pasado de almorzar sola cinco días a la semana a almorzar con alguien de mi equipo casi a diario. Lo que no he cumplido ha sido la tarea de hacer anotaciones sobre lo que conozco de cada uno de ellos. En realidad, empecé abriendo una nota de OneNote en mi computadora, pero no se me sincronizó en mi celular y ahora no la encuentro. Lo admito: soy un desastre con la tecnología.
- La tarjeta de la escucha activa ha sido un auténtico *hit*. Algunos me la han copiado. Te adjunto los resultados de las cuatro reuniones en las que la utilicé esta semana. Creo que voy mejorando.

Estoy en un programa de *mentoring* trabajando la competencia Cercanía a través de una **ESCUCHA ACTIVA**, que he definido como:

Mostrar interés genuino por lo que otro quiere decir, escuchar con los ojos, no interrumpir y parafrasear para validar.

¿CÓMO ME EVALÚAS TRAS ESTA REUNIÓN?

Escala: 4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal

FECHA	4 Mayo	5 Mayo	6 Mayo	7 Mayo	
PUNTUACIÓN	3	3	2	3	
	1	2	3	3	
	1	2	2	3	
	2	2	4	3	
	2	3	3	1	
	2	2	3	4	
	3	2	2	3	
		1			

Como ves, he entrado en modo #CabezaCorazónManos

Sara

8 de mayo | Punta del Este | 09:09

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Te felicito por tus *#logros* y me alegra que la noticia del nuevo cliente te haya estimulado en tu autodesarrollo, pero aún puedes subirle varios nudos a tu velocidad de crucero y seguir trabajando para sostenerla. Te sugiero que busques este documento en Google, *The Definitive 100 Most Useful Productivity Hacks*, y trates de incorporar algunos aprendizajes para ganar en productividad. Te hará falta mejorarla para pasar al siguiente nivel de autodesarrollo.

La próxima semana es clave. Si sigues a buen ritmo, estarás lista para empezar con el siguiente proyecto, el de la competencia Herramientas Digitales. Te adelanto una sugerencia de Objetivo específico: podrías llamarle «limpieza digital». Consistiría en dedicar un día en exclusiva a poner en orden tus herramientas. Posiblemente necesitarás que alguien te ayude.

Como sé que te gustan los retos, te lanzo uno de liderazgo: ¿qué tal si reenmarcas la relación que tienes con Helen pidiéndole que sea tu *sensei* de las herramientas digitales?

En preparación a este nuevo proyecto, te sugiero un libro sobre cómo aprender a aprender rápido, una competencia clave para acelerar el autodesarrollo. *Ultralearning: Accelerate Your Career, Master Hard Skills and Outsmart the Competition*, de Scott H. Young.

Oliver

10 de mayo | Boston | 21:44

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

Lo que me pides con Helen, más que un reto de liderazgo es una forma de tortura tan sutil como cruel. Como era previsible, a Andrea le parece una idea excelente. Necesitaré tu ayuda para preparar esa conversación. Y no descarto que también necesite algo de terapia para recuperarme.

Por otra parte, te confieso que, después del esfuerzo que he hecho en las últimas semanas, me parece algo despiadado por tu parte pedirme que le suba varios nudos a la velocidad de crucero y que acelere mi autodesarrollo. Ahí te dejo eso, para que lo pienses.

Sara

11 de mayo | Punta del Este | 15:32

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas tardes, Sara.

Precisamente porque valoro mucho el esfuerzo que estás haciendo en este programa y los logros que estás alcanzando en tu autodesarrollo, te reto para que des más. El rol de un mentor no es ganar concursos de popularidad ni garantizar que sus mentoreados se sientan cómodos. Más bien, lo contrario: consiste en retarles—de la manera más inspiradora posible—, generándoles una sana incomodidad que les inspire a desarrollar su propio talento.

Como ya sabes, la transformación duele, igual que ponerse a dieta o hacer un programa de entrenamiento exigente. Pero, actualmente, el riesgo de no acelerar el autodesarrollo incorporando nuevas competencias podría ser mucho más grave. Y más doloroso: en los próximos años puede producirse una oleada de despidos sin precedente, sobre todo en las grandes organizaciones. Trataré de explicarme:

Desde hace más de una década hay un fenómeno silencioso, pero que avanza a toda velocidad: la polarización del talento. Debido, principalmente, al efecto acelerador de la tecnología en la transformación de los modelos de negocio y de los modelos de organización, cada día se requieren perfiles más sofisticados en las empresas y, a la vez, cada día se hacen más irrelevantes los perfiles medios, buena parte de los cuales acabarán siendo reemplazados por la automatización o serán subcontratados a países con menores costes salariales. Es cierto que hoy también se crean nuevos puestos de trabajo, pero la tendencia creciente se inclina hacia trabajos altamente especializados (desarrolladores de apps o especialistas en venta consultiva, por poner un par de ejemplos) o hacia trabajos básicos cada vez más necesarios (distribuidores locales de mercancía o cuidadores de enfermos). Los profesionales medios con talento medio y una formación académica tradicional corren un riesgo acelerado de acabar siendo demasiado caros para el valor real que aportan a las empresas.

El paradigma de que, para acceder al confort y a los beneficios que progresivamente ha logrado la clase media, basta con estudiar en la universidad, hacer un máster, entrar en el mercado laboral y progresar en una organización al ritmo de los programas formativos que ofrece Talento Humano está siendo cuestionado por estudios bien fundados que confirman la polarización del talento. La pregunta «qué carrera estudiaste y dónde» se está haciendo progresivamente irrelevante. La pregunta de hoy es «qué estás estudiando ahora y cómo». En pocas palabras, en la próxima década la capacidad de autodesarrollo y la de aprender rápido determinarán en gran medida la trayectoria de cada profesional.

Por otra parte, sé que estás entusiasmada por haber logrado un nuevo gran cliente y tienes motivos para estarlo. Pero te sugiero que seas cautelosa a la hora de medir el éxito de vuestro proyecto de venta consultiva: hacerlo sólo en términos del impacto en la cuenta de resultados por la llegada de un nuevo gran cliente podría nublar la importancia de trabajar con método para asegurar el desarrollo de competencias de venta consultiva en cada persona de tu equipo. Es la única manera de dejar instalada esta capacidad en la

organización. Y ya sabes por experiencia propia que la adquisición de nuevas competencias requiere de mucho estudio y de mucha disciplina. O, en una palabra, de *#CabezaCorazónYManos*.

Te sugiero que hablemos en la próxima videoconferencia sobre cómo empezar a desplegar tu rol de mentora en tu equipo.

Te deseo una buena semana y muchos *#logros*.

Oliver

16 de mayo | Miami | 17:32

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Hola, Oliver. Tengo varias noticias buenas y una terrible. Te envíé este mensaje desde el aeropuerto de Miami. Pensaba haberte contado mis avances por escrito, pero sucedió algo... Mejor te cuento primero los logros de esta semana. Ha sido la primera en la que he implementado prácticamente todos los compromisos que me propuse en mi proyecto de la competencia Cercanía y mis dos indicadores han ido mejorando. Además, he continuado con mi progreso en Habitify, tanto en mis horas de sueño, como en el tiempo destinado a la lectura. Ah, y también en el deporte: he salido a correr tres veces esta semana. Respecto al libro *Ultralearning*, me está dando claves muy chéveres sobre cómo aprender rápido. Sin haberlo terminado, ya se lo he recomendado a todo mi equipo. Por otra parte, veo la lógica de reenmarcar la relación que tengo con Helen pidiéndole que me ayude en la implementación de mi proyecto de Herramientas Digitales y le he escrito para pedirle que hablemos. Hemos agendado vernos el próximo miércoles. Por supuesto, necesito que me des algunos *tips* para preparar esa conversación, que tampoco es que sea el plato que más me apetezca. Hasta hoy, te diría que esa conversación me parecía difícil, pero ahora, si la comparo con la que debo tener con Bryan, me parece pan comido. Buf... A ver cómo te explico esto... Ayer viernes bajé a Miami a pasar el fin de semana con Bryan. Él vino el miércoles a un congreso médico, así que decidimos descansar el sábado y el domingo quedándonos en el Hotel Mandarin Oriental. Nos venía bien a ambos. Descansar juntos y reconectarnos, ya que, en los últimos meses, con tantos viajes, nuestra relación se ha ido... no sé cómo decir, deteriorando. Ayer cenamos en el restaurante La Mar, de Gastón Acurio, que es un sitio que me encanta, y pasamos un buen rato. Esta mañana salí a correr temprano por Brickell, después desayunamos juntos en la terraza del hotel y luego fuimos a tomar el sol en la piscina. Hasta ahí, todo bien. Pero, mientras yo estaba en la tumbona escuchando *Ultralearning* con mis auriculares, Bryan se fue a nadar. De repente su teléfono sonó y vi que le llamaba una tal Jenny. Al principio, no le di mayor importancia, pero al cabo de un rato mi cerebro empezó a dar vueltas en plan «¿quién es esta Jenny que llama a mi marido un sábado?, ¿y por qué no tiene registrado su apellido?». Total, que me quedé con su celular en la

mano y, a los pocos minutos, entra un mensaje de Jenny que dice: «Hoy se me va a hacer la guardia muy larga...». Bueno, di un salto de la tumbona, me fui a la piscina y, sin esperar a que saliese del agua, le grité, con el celular en la mano y seguro que con la vena que se marca en la frente: «¿Quién es esta Jenny?, ¿eh?, ¿una amiguita del hospital?». Y entonces Bryan me dijo: «¿De qué estás hablando?». En realidad, intentó decir algo más que ya ni oí porque recogí mis cosas como un rayo, subí a la habitación, hice la maleta, pedí un Uber y ahora estoy en el aeropuerto esperando a embarcar en el próximo vuelo a Boston. Buf... Ya le he contado a Andrea, que ha hecho su mejor esfuerzo por tranquilizarme, pero no quería dejar de contarte a ti también, antes de subir al avión, cómo me ha ido esta semana, incluyendo este fin de fiesta... Tengo como quince llamadas perdidas de Bryan, pero no estoy de humor para hablar con él. En fin, por si alguna vez pensaste que este *mentoring* iba a ser fácil, ahí te dejo este enredo. No sé ni por dónde empezar a deshacerlo. Chao.

18 de mayo | Punta del Este | 08:06

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Aunque me alegran mucho tus *#logros* de esta semana, me apena el episodio con Bryan.

Tu apresurada huida de Miami, sin darle la oportunidad a explicarse, muestra que tu *juniority* aún aflora, pero en un terreno más importante: la vida personal. Me gustaría sugerirte algunas cosas al respecto, basadas en mis propios errores y aprendizajes, pero, de momento, te invito a que veas la charla TED *El poder de una conversación*. También te servirá para la conversación que tienes agendada con Helen.

Yo también tengo una noticia. Oficialmente, soy abuelo. Ha nacido Oliver, el hijo de mi hija Alison, la que vive en Madrid. De hecho, la semana que viene iré a conocerle y me conectaré a nuestra videoconferencia desde allí. Ya está agendada para el 28 de mayo.

Oliver

22 de mayo | Copenhague | 20:06

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

¡Enhorabuena por tu nieto! Me parece un detalle tan bonito que le hayan puesto tu nombre... Ya me enviarás alguna foto.

Volviendo a nuestro *mentoring*, hay mucho de lo que hablar, pero prefiero dejar los temas más sensibles para la videoconferencia del 28 de mayo. De hecho, te propongo que la retrasemos al 30 y que nos encontremos en Madrid. Casualmente, había planeado una escapada de fin de semana para visitar a una amiga de Madrid de cuando estudié el MBA en el IE. ¿Te parece? Paloma ha sido recientemente nombrada directora del Hotel InterContinental y me ha dicho que tienen un desayuno espléndido.

En mi conversación con Helen, me sirvió mucho el TED sobre *El poder de una conversación*. Especialmente el modelo para preparar conversaciones difíciles basado en la capacidad de argumentar y en la capacidad para generar empatía. Te confieso que la cosa fue mucho más fácil de lo que yo me había imaginado. Tampoco es que nos hayamos hecho instantáneamente amigas del alma, pero ahora creo que podemos colaborar sin que salten chispas en cada interacción. Le propuse tomar un café y acabamos hablando durante casi dos horas. Hemos concluido que ella tiene un pensamiento convergente, mientras que el mío es más bien divergente. Y quizá esto explica buena parte de nuestras confrontaciones. Y también hemos descubierto que tenemos intereses comunes: lo último que me imaginaba es que a Helen ¡también le gusta bailar! En fin, esta experiencia ha sido todo un aprendizaje...

Con el que no he conversado ha sido con Bryan. Le dije que no estaba lista para hablar y que necesitaba tiempo para pensar. Hemos vivido como dos extraños en casa hasta que ayer me vine a Copenhague. He preferido poner el océano de por medio reorganizando mi agenda de viajes: la semana que viene iré a Berlín y a Madrid, y la siguiente a Londres. Cuando regrese a Boston, el 4 de junio, ya veremos qué pasa.

Respecto a mis *#logros* de esta semana, el más importante, de lejos, ha sido la conversación con Helen. Y también he implementado casi todos mis compromisos de la competencia Cercanía. Lo sorprendente es que, de una manera natural, la Cercanía me ha llevado al *feedback*, y ahora, en realidad, ya no sé cuál estoy trabajando exactamente. En cualquier caso, creo que ya estoy lista para empezar con la competencia Herramientas Digitales, y aquí te adjunto el proyecto para revisarlo contigo antes de enviárselo a mi *nueva amiga* Helen. A Andre ya se lo he enviado y su *feedback* me ha servido muchísimo.

Una cosa antes de terminar: el martes tuve una reunión con el VP de Talento. Hablamos de mi proyección en la organización y mencionó que se está evaluando mi nombramiento como vicepresidenta comercial, ya que mi jefe está en proceso de prejubilación. Creo que, en general, me fue bien en la entrevista. Le conté sobre cómo me está yendo en nuestro programa de *mentoring*. Se mostró muy interesado en conocer los detalles de la metodología. Aunque me parece que hubo algo que no le gustó: que compartiese vuestro modelo de Competencias de Transformación con mi equipo. Me dijo que les está costando mucho implantar el modelo de competencias oficiales de la organización y que no quieren que la gente se enrede. Para serte sincera, a mí, cuando me lo presentaron, me sonó bien, aunque algo estratosférico. El problema es que ni las

recuerdo, a pesar de que están pintadas por las paredes de la oficina, quizá porque también están pintadas la misión, la visión y los valores corporativos. Me parece *too much*. Ya sabes que a las empresas grandes les gustan las soluciones aparatosas y acaban introduciendo una complejidad innecesaria.

SARA HERRAMIENTAS DIGITALES	
<p>AUTO-DIAGNÓSTICO: 1 Escala: 4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal</p> <p>PROBLEMA / OPORTUNIDAD: Uso el email y WhatsApp como las principales herramientas de comunicación. Apenas conozco y uso Office 365. Respondo impulsivamente a las diferentes notificaciones que me llegan. Me encuentro permanentemente sobrepasada por la cantidad de información que recibo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Lograr una sistemática de trabajo que me permita orquestar y agilizar el trabajo de mi equipo, y también poder dedicar más tiempo a dos responsabilidades que, actualmente, tengo arrinconadas en mi agenda por mi desordenada dedicación a la gestión del día a día: la estrategia y el desarrollo de personas.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza digital. Plazo: la semana que viene. • <i>Workshop</i>: Nuevas reglas de colaboración digital. Plazo: antes de final de mes. <p>MARCO DE TIEMPO: 60 días.</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN: PLAN DE ESTUDIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leading Virtual Teams</i>. HBR Press • <i>Virtual Collaboration</i>. HBR Press • <i>Scaling a Transformative Culture Through a Digital Factory</i>. Digital Mckinsey • <i>How Social Tools Can Reshape the Organization</i>. Digital Mckinsey <p>DECISIONES INMEDIATAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza digital. Dedicar un día en exclusiva a limpiar mi <i>inbox</i>, a organizarlo en carpetas, a crear reglas para gestionar los emails que me llegan, a ordenar todos mis documentos, a sincronizar mi computadora y mi móvil, a ajustar las notificaciones que recibo, a instalar las herramientas colaborativas de la empresa y a renovar mis contraseñas. • Workshop: Nuevas reglas de colaboración digital. Dedicar medio día a definir con mi equipo qué herramientas colaborativas usar para diferentes necesidades de comunicación, estableciendo criterios claros y un modelo de seguimiento disciplinado. <p>PRÁCTICAS DIARIAS Y SEMANALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No <i>multitasking</i> en reuniones. • Agendar un momento específico a lo largo del día para revisar las plataformas colaborativas. • Agendar un espacio semanal para limpieza digital y organización de la información.

Quedo atenta a que me confirmes si te cuadra que desayunemos en el Hotel InterContinental el 30 de mayo. Me encantaría que nos veamos sin tecnología de por medio. Ya sabes que prefiero la interacción personal. El cara a cara.

Sara

22 de mayo | Punta del Este | 18:35
Mensaje de texto publicado en la plataforma

Me parece muy bien, Sara. Nos vemos en Madrid el 30 de mayo a las 09:00. Tu conversación con Helen es un *#logro* sensacional. También te avanzo que tu proyecto de Herramientas Digitales está muy bien planteado.

Oliver

30 de mayo | Madrid | 09:00

Conversación en el Hotel InterContinental

—¿Sara?

—¡Oliver!, ¡qué alegría verte en persona!

—Igualmente. ¿Cómo ha ido tu viaje? ¿Nos sentamos por aquí?

—Muy bien, llevo unos diez días entre Copenhague y Berlín. Tenía muchas ganas de venir a Madrid. Me estoy quedando en casa de mi amiga Paloma, que vive aquí cerca, por Chamberí. ¿Y tú?

—En casa de mi hija Alison, en la calle Velázquez.

—Por cierto, ¡enhorabuena por el pequeño Oliver! ¿Cómo está?

—Muchas gracias. Está muy bien. Se adelantó unos días y nació muy chiquito, pero ya ha recuperado peso. Tengo aquí una foto.

—¡Me lo como! ¡Qué cosa más divina! ¡Y tu hija, qué linda!

—Su madre también lo es. Bueno, tenemos varios temas para hoy.

—Así es. Y, en realidad, no sé muy bien por dónde empezar.

—Te ayudo. ¿Qué has aprendido de la conversación con Helen?

—Que me precipité al juzgarla. Que lo que no me gustaba de ella, en el fondo, no eran sus defectos sino sus virtudes.

—¿Por qué?

—Porque soy muy competitiva y mi tendencia natural es a mostrar las garras a quien suponga una amenaza.

—¿Y es Helen una amenaza?

—Quizá no, pero entramos en la empresa juntas y me incomoda que ella ya esté en el comité ejecutivo —aunque no sea vicepresidenta— y que tenga un acceso a Claus superior al mío, a pesar de que, históricamente, me acompañan unos resultados de negocio que él ha calificado varias veces como extraordinarios; mientras que Helen sólo ha trabajado en áreas de soporte, como Finanzas y Riesgos. Dicho así, sin filtros, le tenía —o puede que aún le tenga— algo de envidia.

—Te felicito. Esta reflexión revela un nivel de madurez superior al que mostrabas cuando comenzaste el programa. ¿A qué crees que se debe?

—Más bien a quién: a Covey, a Aristóteles... Incluso a Agassi. En lo que llevo de programa he leído más que en los últimos cinco años. Esta dieta intelectual me ha hecho reflexionar y, además, ha alimentado mis conversaciones con Andrea.

—Un día me gustaría conocerla. Parece muy sensata. Y muy buena amiga.

—Te encantaría, ¡Andre es lo máximo!

—¿Y con Bryan no conversas de estos temas?

—...

—¿Es eso un no?

—Al principio, sí. Pero desde hace un tiempo... No sé, yo le veo tan metido en su hospital, en su vida... Es como que ya no tenemos mucho en común.

—Lo comprendo. No conozco un matrimonio que no haya pasado alguna vez por algo así.

—¿Incluido el tuyo?

—Incluido.

—¿Y cómo se supera eso, con terapia?

—Supongo que depende de cada caso. A veces, basta con un buen amigo que te escuche y que te diga también lo que no quieres oír.

—¿Como qué?

—Que tal vez tú has traído a casa buena parte de las piedras con las que tu pareja y tú estáis construyendo ese muro que os separa. O al menos, más de las que creías.

—Define piedra.

—Excesiva dedicación al trabajo, poca conversación, aislamiento digital, tú ves tus series y yo las mías...

—En esas tres ponme un *checked*.

—Está al alcance de tu mano quitárselo y ponérselo a volver a conversar, a hacer planes especiales, a rediseñar juntos el proyecto de familia...

—¿Algo así como un *offsite* de «planeación estratégica» con tu pareja?

—Válido. Pero al igual que un buen *offsite*, hay que prepararlo bien antes.

—¿Cómo?

—Con nada espectacular. Con pequeños detalles. Cada día.

—¿Aunque no te apetezca nada?

—Eso le da aún más valor. Más amor, si prefieres.

—...

—¿Qué te pasa, Sara?

—Que ya tengo más de treinta llamadas perdidas de Bryan.

—Quizá sobreactuaste en el Mandarin Oriental.

—¿Tú crees?

—Como dice un amigo mío: «A ese problema le falta una conversación». Dale la oportunidad de explicarse. Puede que se trate de algo serio o puede que tu imaginación haya ido más lejos que la realidad.

—Lo pensaré.

—Sara, ¿y si haces un proyecto de Cercanía con Bryan? En estos meses, has alcanzado unos logros formidables con tu equipo.

—Sí, claro. Tú lo resuelves todo con proyectos. Y *toodo* lo ves muy fácil.

—Sé por experiencia que no lo es.

—De acuerdo. Entonces necesito que me hables de tu experiencia.

—Podría desconcertarte.

—No me importa.

—De acuerdo, Sara. Lo que voy a hacer no tiene vuelta atrás. Y lo que voy a contarte no es particularmente edificante. ¿Estás segura?

—Absolutamente.

—Hace muchos años, me ofrecieron la oportunidad de trasladarme a Miami, llevando desde allí la expansión por Latinoamérica de la empresa en la que trabajaba entonces. Entonces vivíamos en Londres y a Valentina le pareció una gran oportunidad, entre otras cosas, para estar algo más cerca de sus padres e ir a visitarlos con más frecuencia a Uruguay. Así que nos pusimos a organizar nuestra nueva vida en Miami: alquilamos una casa en Key Biscayne, encontramos un colegio, contactamos con algunos amigos que vivían allí... Desde fuera, todo parecía excelente. Pero en aquellos años, como consecuencia de un dramático suceso familiar, yo estaba roto por dentro. Mi corazón no estaba en Valentina. Lo tenía centrado en mi trabajo y, a la vez, desparramado en pequeñas —y a veces grandes— aventuras con compañeras de trabajo o de otros contextos.

—Esto sí se está poniendo emocionante...

—Llegó el día en el que yo tenía que mudarme a Miami y, tal como estaba previsto, unos meses después vendría el resto de la familia. Ese día, justo antes de embarcar en Heathrow rumbo a Miami, envié un email a mi última «aventura», diciéndole que lo que habíamos vivido en las últimas semanas era lo más extraordinario que le había pasado a mi corazón. Y prometiéndole que encontraría la manera de que pudiésemos emprender una vida juntos. Horas después, ella me contestó conmovida, pero la manera en que me enteré de su respuesta fue francamente humillante. Me había dejado el iPad en mi casa de Londres y Valentina andaba buscando algo cuando le apareció una notificación de nuevo mensaje en mi Hotmail.

—*Oh my God...*

—Cuando andaba esperando mi equipaje en el aeropuerto, Valentina me llamó, me leyó los emails y me dijo, con una serenidad sobrecogedora, que se sentía profundamente decepcionada. Los siguientes meses fueron de caída libre.

—Me lo imagino.

—Un día estaba cenando con un buen amigo en el restaurante Rusty Pelican, ubicado en Key Biscayne, con vistas —al otro lado de la bahía— al *downtown* de Miami. Fue una conversación muy cruda. Me dijo exactamente lo que pensaba: que me había vuelto adicto al *fast-food* emocional, que mi fuerza de voluntad estaba muy debilitada y que vivía tan centrado en mí mismo que no era capaz de darme cuenta del daño que estaba causando a Valentina y a mis hijas.

—Ese amigo tuyo se parece mucho a Andrea.

—Ya lo creo. Y me retó a pedirle perdón a Valentina y a dejarme la vida en reconquistar su corazón. A mí me parecía una tarea tan titánica que sobrepasaba completamente mis fuerzas. En aquel período de mi vida, había roto más cosas de las que me iba a dar tiempo a arreglar... Entonces él me preguntó: «¿Eres capaz de lanzarte ahora al agua, cruzar la bahía nadando y llegar hasta el *downtown*?». Mi respuesta fue un no categórico. «¿Y serías capaz —insistió— de llegar nadando sólo hasta ese poste de madera que está como a unos trescientos metros?» «A ése sí», le dije yo. «Lánzate —me dijo él— y, cuando llegues allí, te preguntas si tienes fuerzas para nadar hasta el siguiente poste.»

—Muy hábil tu amigo.

—«Empieza por cortar de inmediato y radicalmente con esa relación —me dijo— y, cuando llegues allí, ve a pedir perdón a Valentina. Y, más adelante, descubrirás lo siguiente que has de hacer.»

—¿Y ella te perdonó?

—Le tomó su tiempo. Pero cuando lo hizo, lo hizo completamente. Me regaló una mochila y me dijo: «Empezamos un nuevo viaje. Con la mochila vacía, aunque con más experiencia».

—Perdona, Oliver, pero no entiendo. ¿Cómo se puede perdonar algo así? ¿Y así de rápido?

—A la primera pregunta, la respuesta más precisa es que Valentina es una mujer extraordinaria. A la segunda, te diría que el perdón es un proceso. Y, a veces, perdonar a otro es sorprendentemente más fácil que perdonarse a uno mismo. A mí me llevó bastante tiempo. En aquellos años hice un máster en miserias humanas...

—¿Y qué te sirvió para lograrlo?

—A mí, el perdón incondicional de Valentina me dejó tan desarmado... Un día me recomendó un libro: *Heridas en el corazón. El poder curativo del perdón*, del doctor Schlatter. Y ese día comprendí que ella ya estaba lista. Que sólo faltaba yo por levantarme del barro.

—Estar lista. Ojalá fuera tan fácil como suena...

—Ojalá.

—...

—Sara, tú tienes algo ahí.

—¿Aquí, en la blusa? ¿Dónde? No lo veo.

—No. Ahí dentro. En el corazón.

—¿Qué quieres decir?

—¿Qué te pasa con tu madre?

—...

—¿Qué te pasa, Sara?

—Me había prometido no abrir nunca esta caja... en toda mi vida. La había enterrado en el fondo del mar, lejos de la costa, a la máxima profundidad, como si se tratara de un material radioactivo extremadamente peligroso. Y ahora... es como si las corrientes marinas la hubiesen acercado hasta la costa y el océano la hubiese golpeado contra las rocas para romperla. Y han bastado unas pocas olas para dejarla abierta en la orilla, rota, expuesta... Mi madre.

—Toma un pañuelo.

—...

—Tómate tu tiempo.

—Ya estoy. Gracias.

—¿Qué te pasa con tu madre, Sara?

—Supongo que ahora me toca a mí. Yo tuve la inmensa suerte de criarme en una de las fincas más bonitas de Llanogrande, un lugar precioso al que suben muchas familias de Medellín a pasar el fin de semana. Allí vivía con mis padres, mi hermano y mi abuela, que en realidad era la dueña y el alma de aquella finca. Allí también pasábamos las navidades y las vacaciones. A mí me encantaba salir temprano a pasear a caballo con mi abuela y también ir a ver los cultivos de flores. Ella me enseñaba el nombre de todas. Y también les ponía apellidos: «Parece que las orquídeas presumidas hoy no se han despertado», o «estas dalias desconchifladas son la cosa más hermosa...». Era muy paísa mi abuela.

Ella trabajó sin parar toda su vida y se ganó esa finca con el sudor de su frente. Sin embargo, mi madre lo heredó todo menos esa genética trabajadora. Gastaba como si no hubiese un mañana y se dio a una vida desarreglada, con todas las comodidades y con todas las frivolidades. Mi abuela sufrió mucho con su hija y, cuando se nos fue, nos dimos cuenta de que sólo ella era capaz de contenerla. Cuando mi madre se pasaba con la bebida, mi abuela la enviaba a la casa de invitados y nos prohibía que nos acercáramos con un escueto y severo «mamá está indispuesta». Eso significaba que no la veríamos hasta el día siguiente, que solía pasarlo en cama. A veces se encontraba tan mal que había que llamar al doctor. Mi abuela murió cuando yo tenía doce años. Cuando cumplí quince, mi madre organizó una fiesta de la que se habló en toda Antioquia. Hasta trajo desde España a un cantante de moda. Vinieron como doscientos invitados y yo me sentía como la reina de Saba. La fiesta avanzaba según el despliegue previsto y yo, francamente, perdí de vista a mi madre por un par de horas. El problema fue cuando reapareció en mitad de la fiesta, completamente borracha y medio desnuda, delante de los invitados y —lo que fue aún peor— delante de mis amigas. Primero sentí una humillación insoportable y, después, una mezcla de pena y desprecio.

—Puedo imaginarlo.

—Desde entonces, mi relación con ella se deterioró progresivamente y, el día que cumplí dieciocho años, puse tierra de por medio y me fui a estudiar la carrera al Tec de Monterrey. Al principio sólo volvía a casa en Navidad, esa fiesta que o eleva el espíritu

de la gente o les hunde en la miseria, según les vaya con su familia. Pero, desde que me casé con Bryan, ya ni voy.

—¿Y tu padre y tu hermano cómo están?

—Mi padre siempre estuvo refugiado en su trabajo y ahora vive refugiado en el golf. No lo culpo. La salud de mi madre se fue complicando cada día más y ahora vive en la casa de Medellín, atendida noche y día por dos cuidadoras. A veces, cuando se salta la medicación o bebe más de los límites que el médico le ha impuesto, toca ingresarla por unos días. Mi hermano vive en Bogotá con su familia y va a verla algunos fines de semana.

—¿Y tú?

—La última vez fue hace seis años.

—...

—Ya sé lo que me vas a decir. Pero... no, gracias.

—¿Por qué?

—En primer lugar, porque no me apetece nada. Y en segundo lugar, porque, en el caso de que fuese a verla, me faltaría tiempo para decirle todo lo que quiero decirle.

—Y si sólo tuvieses sesenta segundos para hablar con ella, ¿qué le dirías?

—...

—Quizá podrías empezar por darle las gracias por todo lo bueno que te ha dado. Eso incluye tu propia vida.

—Y ahora me pedirás que le regale una mochila.

—Más bien, que seas comprensiva con el deterioro que produce una adicción como el alcoholismo y el infierno en el que viven los que caen en él.

—De eso no tengo duda. ¿Algo más?, me quedarían unos veinte segundos.

—Todos tuyos.

—...

—Sara, ¿qué le dirías a tu madre en esos últimos veinte segundos?

—Quizá, algo sobre cómo me he portado yo con ella.

¿Cómo se titulaba el libro que te recomendó Valentina?

—*Heridas en el corazón*.

—Tengo de esas.

—Sara, se nos ha ido el tiempo y no hemos hablado de tu proyecto de Herramientas Digitales, pero sólo tengo un comentario.

—¿Cuál?

—Está muy bien diseñado: impleméntalo con algo más de disciplina de la que ya has alcanzado en las últimas semanas.

—¡Eres incorregible!

—No es cierto. Gracias a Dios, lo fui. Si no, Valentina me hubiese dejado.

—Buen punto. ¿Y qué me recomiendas para desplegar el rol de mentora con mi equipo?

—*Mindsight*, de Daniel Siegel. Es un libro que te ayudará a conocerte y a conocerles más rápido y con más profundidad. Trae herramientas muy prácticas para transformar conductas ancladas con los años o para deshacerse de esos miedos irracionales que, a veces, nos atormentan y nos bloquean.

—Otro libro que parece escrito para mí.

—Espero que lo disfrutes.

—Y tú de tu nieto. No quiero robarte más tiempo.

—Gracias.

—Chao.

4 de junio | Boston | 23:03

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

Recién llegada a Boston, tengo tres novedades. La primera es que esta tarde he intentado tener una conversación con Bryan y no ha salido como yo esperaba... Él me asegura que no tiene nada con Jenny, sólo una amistad. Dile a tu amigo que «a este problema no le falta una conversación, sino varias». La segunda es que acabo de comprar un pasaje a Medellín. Y la tercera es que lo que me descubriste sobre mi madre en el corazón ahora me ha bajado al estómago. En forma de nudo.

Sara

(Cuatro meses después)

16 de octubre | Copenhague | 19:50

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

Hoy se cumplen ocho meses desde que empecé el programa. ¡Qué rápido ha pasado el tiempo! Me parece increíble que en un mes terminemos... Te cuento mis *#logros* de esta semana:

- Respecto a la competencia Diagnóstico y Decisión, ya me terminé el libro de *Pensar rápido, pensar despacio*, de Daniel Kahneman. Claramente, tengo el desafío de domesticar el sistema #1 de mi cerebro (automático e impulsivo) fortaleciendo el músculo de mi sistema #2 (consciente y enfocado). Para ello, estoy siguiendo el ejercicio de *reframing* que explica el doctor Majeres en su vídeo *Optimal Work*. Lo encontré en YouTube.
- Mi equipo está entusiasmado con el taller de *#autodesarrollo* que tuvimos el lunes en Berlín y con la dinámica que hemos montado en la herramienta Workplace para compartir aprendizajes. Tal como me sugeriste, hemos pactado que, semanalmente, todos publicaremos algún *#logro* sobre las competencias que cada cual está trabajando. Me parece tan chévere que esta dinámica de autodesarrollo sea colaborativa, que podamos compartir en equipo nuestros retos de desarrollo, los *#logros* que cada uno va alcanzando, los recursos (libros, documentos, vídeos, *podcasts*, apps...) que a cada uno le están sirviendo... Realmente, creo que este nuevo modelo de gestión del talento hay que exportarlo al resto de la organización, quizá cuando lo tengamos algo más rodado. De momento, mi equipo ha empezado con mucha *#cabeza* y *#corazón*. Pero estoy muy atenta a qué pasa la semana que viene, para dar un toque de atención a quien le cueste bajarlo a las *#manos*. Ya saben que «la transformación duele». En cualquier caso, aunque mi equipo está entusiasmado, yo estoy tratando de disimular mi inseguridad, porque es la primera vez que me lanzo a facilitar un taller sobre un tema que se sale de mi área de *expertise*.
- No sé si cuenta para nuestro programa, pero Bryan me ha tomado como su mentora de Herramientas Digitales y me pasó la tarde del sábado enseñándole a instalar y a usar las nuevas plataformas colaborativas que han presentado en su hospital. Por cierto, sigue haciendo sus mejores esfuerzos por reconquistarme: me envía mensajes durante el día, me llama a la oficina y hasta me deja notas en la nevera...

La semana que viene me veré en Boston con el vicepresidente de Talento. Ésta es la reunión clave. Ya te contaré.

Sara

17 de octubre | Punta del Este | 12:32
Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

Hoy sábado tenemos un delicioso tiempo primaveral en Punta, y Valentina y yo hemos aprovechado esta mañana para salir a pasear con los perros por Playa Brava.

He preferido no esperar al lunes para decirte que no imaginas cuánto me alegran tus *#logros* de esta semana. Particularmente, que te hayas lanzado a implantar nuestra dinámica de *#autodesarrollo* con tu equipo. En estos meses has avanzado a muy buen ritmo y estás lista para replicarla.

Buena suerte en tu reunión con el VP de Talento.

Oliver

22 de octubre | Boston | 11:44
Mensaje de audio publicado en la plataforma

¡Maldita sea, Oliver! ¡No puedo más! En los últimos ocho meses he trabajado en mi autodesarrollo como no lo he hecho en toda mi vida: puse a raya mi disciplina con Habitify, estoy durmiendo más de siete horas al día, estoy juiciosa saliendo a correr tres veces por semana, no como entre comidas, se acabaron los atracones de chocolate, me bajé de Netflix, me subí a Audible, he leído casi veinte libros, incluido el de tu amigo Aristóteles, que no es precisamente una lectura de peluquería, y hasta el *Crimen y castigo* de Dostoievski, me he visto ni sé cuántas charlas TED y en YouTube, desarrollé un proyecto sobre Cercanía, otro sobre Herramientas Digitales y otro más sobre Diagnóstico y Decisión, y he dado más *feedback* que en *toooda* mi carrera profesional. No, no. Pero este listado no es exhaustivo, hay muchas más cosas que han pasado y algunas son trascendentales: he salvado la relación que tenía con Bryan —que, si no fuese por todas las conversaciones que abordamos, es más que probable que ahora cada uno viviese por su cuenta, como perfectos desconocidos—, aunque para ser justa, él también está poniendo de su parte y tiene una paciencia bíblica conmigo. La relación aún anda lejos de estar en *flow*, pero ahí vamos... Luego está el capítulo de mi madre, que no te imaginas el tamaño del nudo que yo traía dentro. Y aún me parece un milagro que nos

reconciliáramos y que pudiese acompañarla en sus últimas horas... ¡Ay, pobrecilla! ¡Me dio tanta pena verla irse tan deteriorada, tan en los huesos, con ese hilillo de voz que le quedaba y con el que me dijo cosas tan hermosas antes de apagarse...! ¡Dios!

[...]

Perdona que me emocione... Han sido unos meses tan intensos, una carrera de larga distancia, siempre con la vista puesta en la meta, sin concederme un respiro, subiendo cada semana el ritmo, hasta que se convirtió en un pum-pum-pum constante que primero empezó en mi cabeza, luego me bajó al corazón y ahora me sale por las manos, con esa naturalidad que te dan los hábitos, que parece que todo se hace sin esfuerzo, pero yo sé —y también sé que tú sabes— que me he dejado la vida en este programa... Como para que ahora venga el VP de Talento a decirme —con un paternalismo insoportable— que valoran mucho mi esfuerzo, que están muy contentos con mis resultados y con las ventas, pero que aún no me ven como vicepresidenta comercial, que han decidido traer a alguien de fuera, y que, de parte de Claus, muchas gracias por todo, pero que no me preocupe, que me siguen viendo con mucha proyección..., como *high-potential*.

[...]

Oliver, hemos fracasado. Los dos. Todo este esfuerzo para ganarme el *seniority* y ser vicepresidenta no ha servido para nada. ¿Y sabes qué?, ya me he cansado, ya he tenido suficiente, me ha costado demasiado cara esta lección, pero la he aprendido en mi propia piel y se me ha quedado grabada a fuego: el mundo corporativo es así. Desagradecido y frío. Frío como un pez. Así que, con esta misma frialdad, mañana por la mañana iré a presentarle a Claus mi carta de renuncia. Voy a redactarla esta noche. ¡Maldita sea!

22 de octubre | Boston | 22:09

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

Antes de escribir mi carta de renuncia, quería pedirte perdón por el mensaje que te dejé esta mañana. Estaba muy ofuscada, recién salida del despacho del VP de Talento. Yo sé que tú no tienes la culpa. Tú no te mereces que te hable así, después de todo lo que has hecho por ayudarme en estos meses... Sólo quiero que entiendas que estoy profundamente decepcionada con mi empresa. Me siento como si mi carro se hubiese salido de la carretera, a toda velocidad, por una curva mal señalizada, y dado diecisiete vueltas.

23 de octubre | Punta del Este | 06:09

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Buenos días, Sara. Esta noche no he dormido bien. Estaba inquieto, sin saber por qué. Me he despertado con el primer rayo de sol y acabo de ver tus mensajes. En vez de escribirte, esta vez he preferido bajar con los perros a la playa, y desde aquí, sentado en la arena, frente a un amanecer serenamente épico, quiero contarte algo que llevo dentro, desde hace catorce años: yo no tengo sólo dos hijas. Tengo tres. El mayor, Oliver, ahora tendría veintiocho. Fue el primero que vino. Nuestro muchacho. Era de pocas palabras. Tenía una sensibilidad muy fina. Dosificaba bastante sus manifestaciones de afecto, pero su corazón era apasionado. Le gustaba la aventura, aunque no compartirla con cualquiera. Su grupo de amigos era pequeño y los traía a casa con frecuencia. Le querían mucho. Fabricaban inventos en el sótano. A Oliver le gustaban los mapas y planeaban juntos viajes exóticos, cuyo itinerario señalaban clavando chinchetas de colores para identificar refugios donde guardar víveres o evitar posibles peligros. También leía mucho, especialmente historias de aventuras. Todas las noches, antes de acostarme, me tocaba ir a apagarle la luz y quitarle cuidadosamente el libro de las manos. Iba bien en sus estudios. Sacaba notas de las que presumiría hasta el padre más exigente. Era tranquilo, hasta que, de repente, alguien tocaba la tecla inadecuada y despertaba al monstruo. Un día se enfrentó a dos muchachos tres años mayores que él porque se habían reído de su hermana Claire. Vino a casa con la nariz sangrando, pero sin quejarse, orgulloso de haber defendido a mi hija de dos fanfarrones. Como hermano mayor, Alison y Claire le tenían una mezcla de admiración y de miedo, porque tenía una sorprendente capacidad para persuadirlas de que probasen sus inventos. Ya te imaginarás cómo acabó la casa de muñecas colgante, en la que aún no me explico cómo logró convencerlas de que se metiesen. Valentina tenía una relación muy especial con Oliver, muy íntima. A mí me admiraba. Pensaba que yo era alguien importante porque viajaba mucho. Me imploraba que le llevase en mis viajes de trabajo y le prometí que, al cumplir catorce años, vendría conmigo. En aquella época, yo andaba trabajando en un proyecto en Suiza, así que planeamos una excursión de fin de semana a los Alpes. Alquilamos una pequeña casa cerca de la aldea de Grindelwald, ubicada frente al Eiger, una imponente montaña de casi cuatro mil metros de altitud. Fue a principios de marzo. El valle estaba completamente nevado. Oliver venía entusiasmado porque era la primera vez que viajaba solo con su padre y, además, a la montaña. Llegamos a la casa el viernes y los dueños nos recibieron con la chimenea encendida y una cena fabulosa. El sábado hicimos esquí de travesía y el domingo nos levantamos temprano para subir a la base del Eiger. Lo suficiente como para contemplar el valle desde arriba y despedirnos de él antes de emprender el regreso. Luego fuimos a la casa a recoger nuestro equipaje y a despedirnos

de la familia y, a eso de las cuatro de la tarde, partimos. Habíamos alquilado en el aeropuerto de Zúrich un 4 x 4, bien equipado para carreteras de montaña, y las máquinas quitanieves habían hecho un trabajo impecable. Como íbamos bien de tiempo, decidimos ir por carreteras secundarias para disfrutar del paisaje. Debíamos de llevar algo más de media hora de trayecto cuando le pedí a Oliver que pusiese el CD con la música que había grabado para el viaje. Me dijo que la tenía atrás, en la mochila, y le pedí que fuese a alcanzarla. Desde el asiento de atrás me pasó el CD y me dijo: «Éste lo grabé con tu música para el viaje de regreso». Me distraje un segundo poniéndolo y, al levantar la vista, me encontré en el carril contrario, a pocos metros de un camión. Giré bruscamente el volante, nos salimos de la carretera, el auto dio no sé cuántas vueltas y, cuando se detuvo, Oliver no estaba a mi lado. Salí como pude, gritando «¡Oliver!, ¿dónde estás?, ¿estás bien?, ¡Oliver!». Pero sólo el valle me devolvía mis propias palabras, con un frío eco. Traté de subir hacia la carretera, saltando de roca en roca, hasta que primero vi su sangre empapando la nieve, como en cámara lenta, e inmediatamente le vi a él, como si estuviese dormido... El motor del auto se había detenido, pero, por una ironía entonces inexplicable, sonaba *The Long and Winding Road*.

[...]

Sara, estoy seguro de que ahora me creerás si te digo que sé cómo te sientes con la noticia que te han dado. En Boston vais una hora por detrás y, probablemente, escuches mi mensaje en el metro, rumbo a la oficina. Presta toda tu atención a lo que voy a decirte ahora: rompe esa maldita carta, tirla en la primera papelería que veas, al entrar en la oficina da los buenos días a quien te encuentres, ve a tu despacho, abre tu computadora, mira qué tienes en la agenda y dedícate todo el día a servir a tu equipo, a tus colegas y a tus clientes. Con toda humildad, pero como si fueses la dueña de la empresa. Luego, descansa el fin de semana con Bryan y, la semana que viene, me cuentas cómo le está yendo a tu equipo con su autodesarrollo. A partir de ahora, sus logros serán también tuyos.

28 de octubre | Boston | 07:11

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Oliver.

Lo hice. Al salir del metro en Park Street no sólo rompí la carta, creo que yo también me rompí por dentro y ahora ando buscando mis pedazos...

El lunes comunicaron cambios en la organización. A Helen le han creado una nueva vicepresidencia. Fui a darle la enhorabuena. Ya todos saben que mi acelerada carrera en la empresa se ha salido por una curva de esta *long and winding road*.

Oliver, siento con toda mi alma haberte hecho revivir el accidente... Yo no tengo fe. O si la tengo, estará guardada en algún baúl en la finca de mi abuela. Pero desde hace unos días tengo una certeza más sólida que esta mesa: tu pequeño Oliver me está ayudando desde allá arriba, donde quiera que esté. Yo le hablo y me escucha. Puedo sentirlo. De un modo inefable.

Hoy he venido temprano a la oficina. Tengo una ronda de llamadas con mi equipo para ver cómo van con sus planes de autodesarrollo. Voy a necesitar toda la energía.

Sara

28 de octubre | Punta el Este | 22:51

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Sara, ahora soy yo quien necesita alguna clase de ayuda. Todo esto, de repente, ha vuelto a romperme en pedazos... Esos que creía sólidamente pegados, como por un pegamento de contacto: juntas las piezas, aprietas fuerte, uno, dos, tres y ¡zas!, ya quedan unidas para siempre, como si nunca hubiesen estado separadas... Sara, yo tampoco tengo fe. Siempre he sido agnóstico de todo lo que no sea mi capacidad para resolver los problemas. De hecho, mi agnosticismo es proporcional a la fe de Valentina, que es fuerte como un trueno. Valentina tiene la casa llena de fotos de nuestro hijo y dice que le habla, que lo siente presente de una manera —qué se yo— mística. Igual que le reza a Jesús y a la Virgen María, ella también le habla a Oliver. Y yo la amo —¡le debo la vida!—, la respeto, pero no entiendo nada. ¡Nada! Quizá nunca he querido entenderlo. Pero ahora tú, así, de repente, como algo que cae del cielo, sin avisar, y está a punto de aplastarte, me dices que estás hablando con mi Oliver... Con mi pequeño... Dios mío... Sara... No puedo seguir hablando... Perdón...

30 de octubre | Boston | 19:11

Mensaje de audio publicado en la plataforma

Buenas tardes, Oliver. Acabo de llegar a casa. Ayer fue un día muy intenso y, hasta ahora, no he escuchado tu mensaje. Me ha conmovido... Entre tus pedazos y los míos, esparcidos por el suelo, parece que un niño ha estado jugando con todos sus juegos, distraído, sin ninguna intención de volver a guardar cada uno en su caja. Pero ahora que lo pienso, algunos de tus pedazos me sirven si los ensambló con los míos. Y quizá en eso consiste la amistad, en intercambiarse pedazos. Como niños que se intercambian cromos. O canicas. Oliver, yo sigo avanzando con tu plan: olvidarme de mi fracaso y centrarme en servir a mi equipo, a mis colegas y a mis clientes. Pero avanzo a ciegas, como cuando te levantas por la noche y no quieres encender la luz para no espabilarte, y vas palpando las paredes y, al volver, te metes en la cama en la misma postura, para que el sueño no se

te vaya. Y tengo una pesadilla recurrente, en la que aparece todo el comité ejecutivo riéndose de mí a carcajadas, a pierna suelta, casi cayéndose de sus sillones, cuando entro por error en la sala de juntas y el VP de Talento me dice que me he equivocado de reunión, que la de *high-potentials* es en el piso de abajo. Mejor te ahorro lo que le digo, porque ahí es donde suelo despertarme, agitada, y Bryan me pregunta si estoy bien y yo le respondo que se calle, pobre, como si él tuviese la culpa... Pero ahí sigo, gestionando el negocio y acompañando a mi equipo en su proceso de autodesarrollo. Esta semana me han enviado sus primeros proyectos y ando dándoles *feedback*. Aunque hay dos que no lo han hecho y tengo pensado enviarles el lunes un mensaje «bomba» como el tuyo, diciéndoles que, si no están dispuestos a trabajar con disciplina, pueden bajarse del programa. Me miro a mí misma un año atrás y me pregunto: ¿será que estoy superando mi *juniority*? Oliver, ya te estoy empezando a echar de menos y todavía no hemos terminado nuestro *mentoring*, aunque ya sé exactamente lo que me vas a decir en tu próximo mensaje: nuestra última videoconferencia ya está agendada para el 11 de noviembre. No queda nada... ¡Dios!

3 de noviembre | Punta del Este | 08:12

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenos días, Sara.

En primer lugar, disculpa el atrevimiento de mi último mensaje. No debí enviártelo. Me salté nuestra metodología.

Efectivamente, te confirmo que nuestra última videoconferencia ya está agendada para el 11 de noviembre. Y en ese caso, por diseño, seguiremos un esquema de *debriefing*, un formato que ayuda a centrarse en los aprendizajes esenciales y a anclarlos. Para que puedas ir preparándote, te avanzo esta pregunta: ¿qué te llevas de este programa?

Por otra parte, te sugiero que no envíes esos mensajes «bomba». Ya tienes suficiente cercanía con ellos como para llamarles y preguntarles por qué no han cumplido su compromiso de publicar sus proyectos en Workplace. Escúchales con atención. Si la respuesta de alguno tiene que ver con la fragilidad humana del que lo entiende (cabeza), lo quiere (corazón) pero no ha encontrado el momento de hacerlo (manos), ayúdale a pactar una nueva fecha de entrega. Lo antes posible. Pero quizá te encuentres con alguno que prefiera ir por libre, sin el compromiso de publicar sus *#logros*. Con frecuencia, se trata de personas muy orientadas a la operación, con perfil técnico y con poco interés en el equipo. Un síntoma habitual es que no mantienen conversaciones estratégicas con sus pares: prefieren «cocinarlo» todo directamente con su jefe. A éstos conviene ayudarles a entender que se están autoimponiendo un techo de gestor y que el programa de autodesarrollo que estás implantando, con su dinámica de

aprendizaje colaborativo en equipo, les presenta una oportunidad magnífica de contribuir al equipo no sólo desde su conocimiento técnico. Si tras un par de conversaciones más, razonablemente espaciadas en el tiempo, prefieren seguir yendo por libre, entonces es el momento de invitarles a bajarse del programa y, en algún caso —que tendrás que valorar con prudencia—, a bajarse también de tu equipo.

Ésta es la última semana del programa y toca poner las últimas piedras. Quedo a la espera de que publiques tus *#logros* el viernes.

Una cosa más. Creo que es el momento de que leas *Invencible*, de Laura Hillenbrand. Te servirá para afrontar los próximos meses.

Oliver

6 de noviembre | Londres | 21:12

Mensaje de texto publicado en la plataforma

Buenas noches, Oliver.

Dado que éste es el último mensaje escrito que publico en la plataforma, me tomo la licencia de decirte que, así como a mí —a lo largo de estos nueve meses— seguir la metodología me ha transformado como líder y como persona, creo que a ti te iría bien saltártela alguna vez. Aunque te sorprenda, tus momentos de divergencia han sido un contrapunto francamente inspirador. Te resumo los dos *#logros* más destacados de esta semana:

- Estoy leyendo el libro de Mark Divine que me recomendaste hace unos meses, *Pensar como los mejores guerreros*, y me ha parecido un auténtico descubrimiento la importancia que los Navy Seals le dan al manejo de la respiración. Conclusión rápida: aunque es casi humillante darme cuenta a estas alturas de la vida de que no sabía respirar, la técnica que he aprendido me está sirviendo para tener el cerebro más lúcido y un estado de ánimo más sereno. Como objetivo específico, me he propuesto aplicarlo antes de cada reunión y antes de cada conversación. De momento, tengo un éxito del veinte por ciento. Por cierto, ya he puesto *Invencible* en mi *wishlist*.
- También he revisado todos los proyectos de competencias de cada persona de mi equipo. Excepto de uno, Frank, que ya se ha excusado un par de veces por no habérmelo enviado. Dice que anda con mucho trabajo y que, aunque el autodesarrollo le parece un tema importante, prefiere manejarlo por su cuenta, sin necesidad de publicar *#logros* en nuestro grupo de Workplace. Siguiendo

tu recomendación, ayer conversé con él, le di mis argumentos para que trabaje su autodesarrollo colaborativamente con el resto del equipo, le dije que lo pensase y que, dentro de un mes, veremos cuánto ha avanzado por libre.

Ya estoy preparando mis reflexiones para el *debriefing* final. Me conectaré desde Copenhague.

Sara

**11 de noviembre | Copenhague – 19:00 |
Punta del Este – 14:00**
Videoconferencia

—Hola Oliver, ¿cómo estás?

—Muy bien, Sara. Veo que andas de gira otra vez.

—Así es, mañana viajo a Berlín para estar cerca de mi equipo. Y de nuestros clientes. Quizá debería moverme más por la oficina corporativa, pero, como comprenderás, en estos momentos no es mi prioridad.

—Lo comprendo. Y aunque suene contraintuitivo, si sigues manteniendo esas prioridades, es muy posible que los resultados, y no me refiero sólo a los de negocio, acaben abriéndote el camino a nuevas responsabilidades en tu organización. O tal vez en otra.

—Quién sabe. Me temo que en ésta no tengo mucha más oportunidad para crecer.

—Si hay algo que has hecho en estos meses ha sido crecer, Sara.

—Desde luego no en las últimas semanas.

—En las últimas semanas, probablemente, has crecido más que en todo el programa. Pero por dentro.

—No entiendo, ¿qué quieres decir?

—Te está pasando como a esos árboles de alta montaña que, cuando llega el invierno y la nieve se amontona en sus ramas, no pueden nutrirse a través de la fotosíntesis y buscan el alimento extendiendo sus raíces entre las rocas. Y son precisamente esas raíces fuertes las que les permiten mantenerse firmes bajo los rayos y las tormentas. Pero cuando llega la primavera, que siempre llega, son un despliegue de flores y de frutos.

—Ojalá pueda invitarte un día a esa fiesta de primavera. Por ahora sólo siento que este proceso de duelo profesional ha cobrado como una vida propia que me está como removiendo por dentro, mis creencias, mis expectativas... Incluso mis prioridades.

—¿Por ejemplo?

—Bryan estaba muy abajo y, poco a poco, va subiendo. Estoy empezando a creer que no me fue del todo infiel, que quizá sólo tuvo un exceso de confianza con esa Jenny. Que reaccionó como cualquier corazón náufrago, tan desesperado como para beber del agua más cercana, la del mar, la que no le conviene, la que le sienta mal... Y yo, mientras tanto, andaba lejos, en mi propio naufragio, demasiado ocupada con mi proyecto, con mis viajes, con mi carrera imparable... Creo que estamos en transición.

—Me alegro mucho, Sara. Parece que es hacia algo mejor. ¿Y qué más te llevas de este programa? Entremos en el *debriefing*.

—De acuerdo. Me lo he preparado. Traigo diez conclusiones. Seguramente, nada te sonará a nuevo. Lo importante es que, para mí, estas claves ya están dentro. Las he vivido.

—Soy todo oídos.

—Uno. Yo soy la principal responsable de mi autodesarrollo. Talento Humano podría ser un *partner* que me apoye. Y mi jefe, un mentor que me guíe y me rete, si tiene cualidades para ello.

—Bien.

—Dos. Como líder, yo también soy responsable del desarrollo de mi equipo. Y esta responsabilidad no puedo delegarla a Talento Humano. Pero nadie da de lo que no tiene: para poder ser un mentor de algo hay que haberlo aprendido antes.

—Muy bien.

—Tres. Sin método el ritmo de aprendizaje es muy lento y, probablemente, inconstante. Pero debe ser sencillo, una cualidad infrecuente en organizaciones grandes, que tienden al *over-engineering* y a crear una complejidad innecesaria.

—Interesante.

—Cuatro. La gente no se transforma escuchando charlas de motivación o haciendo turismo académico, sino a través del *learning by doing*. Por eso es clave aplicar mentalidad de proyecto al desarrollo personal, hacer pequeños pilotos, experimentar, tener indicadores sencillos y medir su cumplimiento.

—Nada que añadir.

—Cinco. La transformación duele. Si no se rompen fibras, el músculo no crece. Si un mentor no crea una sana y permanente incomodidad, no está haciendo bien su trabajo.

—Me alegra haberla creado.

—Seis. La tarea más importante de un líder es construir su propio carácter, que es como la sala de máquinas de la inspiración. Y el carácter depende de los hábitos y los hábitos de las acciones y las acciones de las creencias. Estas últimas se instalan en el cerebro de una manera más compleja, a partir de muchos estímulos. Pero en la vida adulta un estímulo determinante procede de tu dieta intelectual.

—*Wow!*

—Siete. La calidad de tu dieta intelectual determina la calidad de tu liderazgo. Leer una buena selección de libros te puede cambiar la perspectiva de tu vida profesional y, lo que es más importante, de tu vida personal.

—Tu caso es un ejemplo claro.

—Ocho. Para inspirar no se requiere una vida impecable, sino una vida esforzada. Cada día, en los pequeños detalles. Y esto es mucho más fácil de decir que de hacer.

—Ya lo creo.

—Nueve. Nos jugamos la vida en las conversaciones que tenemos. Y también en las que no tenemos. Al ritmo al que vamos hoy, es fácil dejarse conversaciones pendientes, y aún más fácil retrasarlas. Pero no hay herramienta más transformadora que una conversación cara a cara.

—Bravo.

—Y diez. Las tradicionales competencias de gestión no bastan cuando hay que abordar cambios extraordinarios: como reinventar modelos de negocio o rediseñar procesos complejos o restaurar relaciones deterioradas o reconquistar el entusiasmo de un equipo cansado. En pocas palabras, hoy no faltan gestores, sino líderes con la capacidad de transformar. Y yo pensaba que era una líder transformadora hasta que este programa de *mentoring* me puso en mi sitio.

—¿Y cuál es ese sitio?

—El de una aprendiz.

—Te informo de que estamos en el mismo sitio.

—Entonces ahora me toca a mí. ¿Y qué te llevas tú de este programa?

—Me llevo la grata sorpresa de haberte visto crecer a un ritmo inusual en estos nueve meses —a pesar de que tu email de aplicación no me pareció muy prometedor— y la convicción de que ya has interiorizado que el objetivo de este programa no era conseguir la vicepresidencia, sino tu transformación personal.

—Ya ves que no hay que dejarse llevar por las primeras impresiones. ¿Qué más?

—Me llevo un buen número de buenas prácticas en tus proyectos que me servirán de ejemplo para futuros procesos de *mentoring*.

—Me alegra saberlo.

—Y me llevo la satisfacción de que ya estás implantando esta metodología en tu equipo. Estoy seguro de que, con el tiempo, serás una mentora extraordinaria.

—Ojalá, aunque no sé si sabré hacerla mía. ¿Cuánto hay de ti en ella?

—Todo. Y, a la vez, nada. ¿Cómo distinguir esas gotas de sudor que bajan por tu frente, resbalando por la nariz, y acaban por empaparte la camisa, de esa lluvia torrencial que cae de repente, como un regalo, tan inesperado como la propia vida?

—...

—Sara, es hora de terminar.

—Espera. Ya sé qué se lleva mi mentor, pero me pregunto qué se lleva Oliver de este viaje.

—Esta pregunta no está en la metodología.

—En este momento, por lo que a mí respecta, puedes mandar al cuerno la metodología. ¿Qué te llevas?

—...

—Nunca te había visto quedarte sin palabras.

—Tengo la sensación de que se me ha desgastado el propósito.

—¿¡Cómo!?

—Como cuando un traje se te ha quedado pequeño, pero te das cuenta tarde, cuando ya has salido a la calle. Y te pasas el día estirando las mangas, apretándolas entre los dedos y las palmas de las manos. Pero no funciona. En cuanto pones los puños encima de la mesa, en esa importante comida de negocios, las mangas de la camisa se asoman, impúdicas, desvelando la necesidad de ir al sastre.

—A mí no me lo parece. Creo que tu propósito de vida es muy potente: contribuir a la transformación de organizaciones a través de la transformación de las personas.

—Pero lo que ha pasado en las últimas semanas me está cuestionando no la potencia de mi propósito, sino su profundidad: sospecho que uno puede sumergirse más de lo que yo creía en la transformación personal.

—Insólito. El transformador necesita transformarse.

—Creo que yo también estoy entrando en una fase de transición.

—Oliver, yo no quisiera perdérmela. ¿Seguiremos en contacto?

—Seguiremos. ¿Qué planes tienes en Navidad?

—Bajaré con Bryan a Medellín, para pasarla con mi padre y con mi hermano. ¿Y tú?

—Sólo sé que Valentina está organizando un viaje familiar por nuestro aniversario.

—Espero que ahí te relajes. Date permiso para celebrar la vida. Sin metodología.

—Sara, se nos acabó el tiempo. Aunque la transformación continúa. Te deseo buen viaje.

—Gracias, Oliver. Gracias por todo.

(Tres meses después)

14 de febrero | Boston | 11:10

Mensaje de WhatsApp

Buenos días, Oliver. Espero que Valentina y tú estéis muy bien. Te he tenido muy presente durante estos meses. Han pasado tantas cosas... Hay mucho que contarte. Pero lo dejo para que agendemos una videoconferencia, como en los viejos tiempos. Sólo quiero adelantarte una gran noticia. Hemos comenzado un nuevo proyecto. Completamente nuevo y mucho más retador que ninguno de los anteriores. Pero no es con mi equipo, sino con Bryan. Estamos esperando un hijo.

SEGUNDA PARTE

Metodología de autodesarrollo

En los últimos quince años, en **emergap** hemos contribuido a la transformación de más de cien empresas en treinta países de Europa y de América. La experiencia de ayudarlas con nuestra metodología para que avancen a buen ritmo y con profundidad en la transformación de sus negocios y de sus organizaciones —mientras siguen gestionando el día a día— ha sido una fuente formidable de aprendizajes, de los que, primero, nos beneficiamos nosotros e, inmediatamente, las empresas a las que servimos. En otras palabras, andamos metidos en un bucle de recibir, agradecer, procesar y entregar. Pero —de lejos— la experiencia más fascinante de estos años ha sido la de acompañar a miles de profesionales en su transformación personal.

Al principio —progresivamente sorprendidos por las historias de desarrollo humano que sucedían en estos viajes de transformación— adoptamos un enfoque espontáneo y experimental, sugiriendo lecturas, vídeos y algunas buenas prácticas aprendidas de personas extraordinarias con las que hemos tenido el privilegio de trabajar. Hasta que decidimos crear el **PAD**, un **Programa de Auto-Desarrollo** que implantamos tanto en las empresas que requieren nuestro modelo completo de consultoría (diseño de la estrategia de transformación, aterrizarla en un portafolio de proyectos, implementarlos bajo el liderazgo de los mandos medios y, además, desarrollar competencias en los líderes de la organización) como en empresas que ya tienen su transformación en marcha, pero sienten que el desarrollo de sus líderes no avanza con suficiente rapidez. Y esas dos velocidades les generan tanta frustración como intentar caminar por una cinta que corre a diez kilómetros por hora.

A continuación, presentamos los diez principios fundamentales de nuestro modelo de autodesarrollo que han ido apareciendo a lo largo del libro y, después, la descripción de los momentos clave del proceso de *mentoring*.

10 principios de autodesarrollo

1. Cada persona es protagonista de su desarrollo. No es una responsabilidad delegable.

Hasta hace dos décadas, el acceso a la formación estaba bloqueado por un enorme muro que en las empresas se superaba, principalmente, dotando de presupuesto a las áreas de formación. En los últimos años, el muro ha sido derribado: la cantidad y la calidad de los recursos formativos disponibles —y, en su mayoría, gratuitos o con un coste bajo— se ha multiplicado de modo exponencial. Sin embargo, aún se mantienen dos inercias. La primera es que, a pesar de que esas áreas ahora tienden a llamarse *Learning&Development*, siguen despachando formación tradicional con el foco puesto principalmente

en el contenido. Y la segunda es que muchos profesionales siguen delegando su propio desarrollo al equipo de Talento Humano de la empresa en la que trabajan. La manera más práctica de romper con ambas inercias es instalar una nueva capacidad en la organización: el autodesarrollo. Empezando por la alta dirección.

2. **El rol del mentor es acompañar a identificar retos de desarrollo, a aterrizarlos y a darles un seguimiento disciplinado.**

Si cuentas con la ayuda de un mentor —sea tu jefe o una persona externa a la organización—, su rol es acompañarte por un período razonable de tiempo para ayudarte a identificar tus retos de desarrollo, a seleccionar las competencias (comportamientos habituales, observables y medibles) con las que abordarlos, a aterrizar las competencias en proyectos concretos y a ejecutarlos con disciplina. No obstante, la mera superioridad jerárquica no cualifica para convertirse en mentor. Para serlo con legitimidad hay que habérselo ganado con años de trabajo disciplinado, poniendo cabeza, corazón y manos en el propio desarrollo.

3. **Las tres responsabilidades de un líder son la estrategia, el desarrollo de personas y la operación del día a día.**

La diferencia entre un mero gestor y un líder es que el primero enfoca todas sus energías en la operación del día a día, mientras que el segundo integra en su agenda las otras dos responsabilidades: la estrategia y el desarrollo de las personas. Y esta diferencia genera una sorprendente asimetría entre avanzar controlado por un gestor que impulsa tu desarrollo movido exclusivamente por motivos técnicos y transaccionales —como resolver tareas de la operación o cubrir posiciones en un organigrama— o, por el contrario, avanzar en tu desarrollo acompañado por un líder con habilidades para el *mentoring* y con un genuino interés en tu crecimiento personal y profesional.

4. **Hay dos indicadores inequívocos de que estás delante de un líder: hace *mentoring* y da *feedback*.**

Un buen indicador de liderazgo es la capacidad de implantar una dinámica de *mentoring* y de autodesarrollo con el propio equipo. Y otro, la cantidad y la calidad del *feedback* que se da al jefe, a los pares, al equipo directo y a cualquier otra persona de la organización, con total independencia de la jerarquía y fuera de los procesos organizativos de evaluación del desempeño, diseñados principalmente para justificar el *bonus* que se recibe a final de año. Cuando observas que, en una determinada persona, ambos indicadores están bajos, muy probablemente estás delante de un gestor, con una formación técnica y una orientación a sacar cosas adelante, no a desarrollar personas.

5. **La transformación personal es un proceso de desarrollo de hábitos y de construcción del carácter.**

La transformación personal no se logra acumulando cursos, programas y certificaciones, como quien estampa sellos en un pasaporte. Eso, sin más, es turismo académico. Ni tampoco se alcanza escuchando charlas de motivación. Más bien, las personas se transforman a través del *learning by doing*, del ejercicio diario de su voluntad, desarrollando buenos hábitos y construyendo el carácter que se requiere para asumir responsabilidades de liderazgo. Ya sea una organización de cien mil personas o algo mucho más importante, la propia familia.

6. La calidad de la dieta intelectual determina el nivel de liderazgo.

Cuando se asumen posiciones de liderazgo en una organización, sea del sector que sea, uno no se dedica a la manufactura: tu desempeño como líder no depende de la fuerza de tus brazos ni de la capacidad de cargar peso de tu espalda. Sino a la «mentefactura». De modo que tu nivel de liderazgo depende directamente de tu vitalidad intelectual, de tu riqueza conceptual, de tu capacidad para procesar información compleja y para diagnosticar, de tu pensamiento crítico para no dejarte llevar por eslóganes populistas y superficiales, de tus competencias de comunicación verbal y escrita, de tu habilidad para captar rápido el talento y la personalidad de la gente o, en otras palabras, de tu capacidad para adentrarte en el *National Geographic* del alma humana. Desde esta perspectiva, los hábitos de la lectura y del estudio (de libros y artículos, pero también de vídeos, *podcasts*, documentales, etc.) se presentan como herramientas fabulosas de crecimiento personal. Sin embargo, hoy en día corremos el riesgo de que nuestra dieta intelectual esté compuesta casi sólo por las series que ofrecen plataformas como Netflix, un autoservicio de *fast-food* audiovisual potencialmente adictivo.

7. El autodesarrollo requiere una metodología simple.

La experiencia demuestra tozudamente que sin método el ritmo de aprendizaje es muy lento e inconstante. Pero la metodología debe ser simple, una cualidad infrecuente en organizaciones grandes, que tienden al *over-engineering*. Y esta tendencia sistémica a la complejidad —unida a la genuina preocupación de las áreas de Talento Humano por la falta de implicación de muchos de sus directivos en el desarrollo de las personas— acaba generando modelos de gestión del talento hipercomplejos e hipercostosos, porque tratan de asumir paliativamente una responsabilidad que esos directivos le han subcontratado.

8. El autodesarrollo se acelera cuando se gestiona de modo colaborativo.

En las dos últimas décadas, los constantes avances tecnológicos han abierto posibilidades insospechables de comunicación y de colaboración con otras personas. Pero, por una sorprendente inercia, las dinámicas de desarrollo humano que imperan en las organizaciones siguen encerradas en un formato

individual: de los retos personales de desarrollo sólo se habla con el jefe y tal vez con alguien del área de Talento Humano, en el mejor de los casos. La idea de construir una dinámica colaborativa de autodesarrollo, tal como proponemos en el PAD, suele generar una inicial prevención, basada en el paradigma de que la gente no se siente comfortable hablando de sus retos de desarrollo delante de otros colegas. Pero la experiencia nos demuestra una y otra vez que, superada esa fase inicial de escepticismo, llega otra de deslumbramiento, cuando se constata el valor que tiene abrir instancias de conversación colectiva—a través de *workshops* y de plataformas digitales— para compartir retos, experiencias y recursos de aprendizaje.

9. En la evaluación de los programas de desarrollo es más relevante medir el impacto en los participantes que su satisfacción con el facilitador.

El desproporcionado énfasis actual —tanto en los programas de liderazgo que gestionan las áreas de Talento Humano como en los que ofrecen las escuelas de negocio— en medir la satisfacción de los participantes con cuestionarios de evaluación corre el peligro de convertirse en un incentivo perverso: que los facilitadores y profesores articulen sus dinámicas con más énfasis en «entretener a su audiencia» que en contribuir a transformar a cada persona. Sin embargo, resulta mucho más relevante evaluar el desempeño de cada participante, desde la perspectiva del facilitador o del profesor, y también desde la perspectiva de sus colegas.

10. La transformación duele.

Al igual que duele ponerse a dieta o hacer un programa de entrenamiento exigente. Por eso, el rol de un mentor no es ganar concursos de popularidad ni garantizar que su mentoreado se sienta cómodo. Más bien lo contrario: consiste en retarle —de la manera más inspiradora posible—, generándole una mezcla de incomodidad y de esperanza que le inspire a desarrollar con disciplina su propio talento.

El proceso de mentoring

La experiencia de implantar nuestro Programa de AutoDesarrollo en empresas de sectores, culturas y continentes distintos nos ha permitido identificar una serie de momentos críticos en el proceso de *mentoring*. De modo esquemático y sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos a continuación algunos aprendizajes en la implementación del PAD, un programa que dura nueve meses:

①	②	③	④	⑤
DIAGNÓSTICO	ESTRATEGIA DE AUTODESARROLLO	PLAN DE AUTODESARROLLO	SEGUIMIENTO	FEEDBACK Y EVALUACIÓN
— <i>Diagnóstico de personalidad.</i>	— <i>Identificación de retos de desarrollo.</i>	— <i>Selección del plan de estudio.</i>	— <i>Sesiones de mentoring 1-1.</i>	— <i>Feedback.</i>
— <i>Diagnóstico de competencias.</i>	— <i>Selección de competencias.</i>	— <i>Diseño de proyectos de transformación personal.</i>	— <i>Workshops.</i>	— <i>Evaluación del desempeño en el programa.</i>
— <i>Diseño de la primera conversación.</i>			— <i>Plataforma colaborativa.</i>	

1) DIAGNOSTICO

• *Diagnóstico de personalidad*

Para poder acompañar a alguien en un proceso de *mentoring* resulta esencial conocerle con cierta profundidad. Hay herramientas, como el DISC o el MTBI, que permiten capturar —en modelos razonablemente simples y recordables— los rasgos diversos en los que suelen manifestarse las distintas personalidades.

No son modelos matemáticos y hay que usarlos con prudencia. Por dos razones. En primer lugar, porque cuando se realizan pruebas de autodiagnóstico de la personalidad, a veces la falta de autoconocimiento lleva a responder con poco realismo las preguntas y, en consecuencia, a obtener unos resultados que conduzcan a conclusiones desacertadas sobre la propia personalidad. Y, en segundo lugar, porque el ser humano es mucho más rico y complejo que cualquiera de estos modelos. Aun así, pueden ser de gran ayuda para conocer mejor a cada persona, entender su comportamiento y orientar su proceso de *mentoring*. Especialmente, después de haberlos usado cientos de veces y de haber experimentado lo fácil que resulta precipitarse a la hora de «leer» la personalidad de alguien y etiquetarle frívolamente, como el que pone un *#hashtag*.

• *Diagnóstico de competencias*

En **emêrgap** hemos identificado doce «Competencias de Transformación» que, en nuestra experiencia, resultan determinantes para impulsar el cambio con velocidad y con profundidad. ¿Por qué?:

En cualquier organización hay tres dinámicas que vertebran prácticamente toda su actividad: conversaciones personales, conversaciones colectivas (o reuniones) y comunicación a través de herramientas digitales. Y estas doce competencias impactan —de maneras diversas— en la calidad de esas tres dinámicas, que se hacen especialmente críticas en procesos de transformación.

A lo largo de los años, hemos visto cómo este modelo —lejos de «competir» con los de las organizaciones a las que servimos— funciona como un buen complemento, ofreciendo a los líderes un marco desde el que desarrollar su capacidad de transformación.

Contar con un modelo de competencias es un paso clave para orientar el trabajo de autodesarrollo. Pero es poco probable que alguien se lance a trabajar con método y con disciplina en desarrollar una competencia si no percibe que tiene una oportunidad de mejora significativa que le genere suficiente incomodidad o sensación de oportunidad. O, mejor aún, ambas. Para lograrlo, es recomendable usar un instrumento de diagnóstico bien afilado, que describa comportamientos específicos que interpelen a la persona y le dejen poco margen a la autocomplacencia, ese estado de mediocridad en el que resulta fácil acomodarse cuando se percibe que hay otros que están peor que tú. Ésta es la lógica del instrumento² de evaluación que usamos en **emergap**. Y un buen termómetro de cuánto «corta» son el tipo de reflexiones que, con frecuencia, hacen los participantes del PAD: «Yo pensaba que gestionaba bien las reuniones hasta que hice el diagnóstico».



Un factor que ayuda a generar incomodidad en el autodiagnóstico consiste en usar una escala de cuatro grados (4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal). Ya que, por ejemplo, en una escala de cinco, resulta fácil caer en la tentación de puntuarse con un tres, una cifra intermedia, no suficientemente incómoda y que puede fácilmente encubrir la mediocridad.

- ***Diseño de la primera conversación***

Un programa de *mentoring* es un proceso que tiene más impacto si empieza y termina en fechas determinadas. Por eso, la primera conversación resulta clave para enmarcar la dinámica, clarificar expectativas y establecer compromisos. Si el mentor y la persona mentoreada no se conocen previamente, la primera conversación representa también una oportunidad para que el mentor lance una batería de preguntas que le ayuden a «leer» la personalidad y el talento de su mentoreado, y a comprender su contexto profesional y personal.

Si, por el contrario, ya se conocen, pero tienen la tradicional relación jerárquica entre un jefe y un miembro de su equipo, es crucial que la primera conversación reenmarque esa interacción enfocándose exclusivamente en el desarrollo, evitando hablar sobre el contenido del trabajo del día a día.

2) ESTRATEGIA DE AUTODESARROLLO

- ***Identificación de retos de desarrollo***

Los primeros compases de la interacción entre el mentor y el mentoreado deben servir para ayudarlo a identificar sus retos de desarrollo o, dicho con otras palabras, sus prioridades estratégicas para desplegar su propio talento. Y, al igual que las prioridades estratégicas de una empresa funcionan cuando son pocas y están claramente formuladas, los retos de desarrollo deben ser breves, afilados y recordables. Para acertar al identificarlos, hay que considerar la personalidad y el contexto profesional y personal del mentoreado.

- ***Selección de competencias***

A partir de los retos de desarrollo, conviene seleccionar unas tres o cuatro competencias que sirvan para alcanzarlos —o, al menos, para aproximarse algo más a ellos— a lo largo del programa. Y casi siempre resulta más práctico empezar a trabajar sólo una por un período de sesenta o de noventa días. En cualquier caso, las competencias son como las cerezas: agarras una y salen tres o cuatro. De modo que, al trabajar en una, se puede ir mejorando en algunos aspectos de otras.

3) PLAN DE AUTODESARROLLO

- ***Selección del Plan de estudio***

Esta fase es determinante para ampliar la perspectiva del mentoreado y recalibrar su propio nivel de excelencia a la hora de trabajar en el desarrollo de una competencia. El criterio del mentor puede ayudarle a identificar una primera selección de libros, artículos, vídeos, *podcasts*, etcétera, dependiendo de su estilo de aprendizaje y de las carencias que presente su dieta intelectual. Una vez superada esta fase inicial de estudio, conviene pasarle el testigo al mentoreado, para que explore nuevos recursos de aprendizaje de acuerdo con sus intereses y con sus necesidades.

- ***Diseño de proyectos de transformación personal***

Hasta que no se ha diseñado un proyecto de transformación personal en torno a una competencia específica, el desarrollo sólo se mueve entre la cabeza (reflexiones) y el corazón (deseos) del mentoreado. Es muy frecuente encontrarse con personas de una considerable experiencia profesional que tienen dificultad para concretar estos proyectos, debido, precisamente, a que tienen poco desarrollada la competencia de Diseño de Proyectos. En general, la primera versión suele ser muy «estratosférica» y requiere una revisión temprana que ayude a aterrizarlo.

En **emergap** hemos diseñado una plantilla de «Proyecto de Transformación Personal» que ocupa una sola página, para mantener su simplicidad y hacerla más recordable. A lo largo del libro han aparecido varios proyectos. Tomemos éste como ejemplo.

AUTO-DIAGNÓSTICO: 1

Escala:

4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal

PROBLEMA / OPORTUNIDAD:

Siempre me he considerado una persona cercana a mi equipo, a pesar de que, algunas veces, puedo ser percibida como brusca, excesivamente directa y demasiado orientada al trabajo. Sin embargo, el reciente *feedback* de algunas personas de mi equipo me deja pensando que puedo tener más oportunidad de mejora de la que imaginaba: «No tiene un interés genuino por los demás. Le falta empatía y capacidad de escucha. Es impaciente para imponer su propia agenda. No le preocupa o no piensa sobre el impacto que causa en los demás. Y se bloquea ante el conflicto, un ataque o la crítica». En pocas palabras: parece que tengo «cercanía selectiva».

OBJETIVO GENERAL:

Recuperar la confianza de las personas de mi equipo que me ven distante para desarrollar un liderazgo más flexible y adaptativo, aprendiendo a sintonizar con personalidades diversas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar confianza con todas las personas de mi equipo. Indicador: grado de cercanía con cada persona (escala 1-2-3-4 / autoevaluación). Superar el 3 con todos en 90 días. Revisión semanal.
- Escuchar más y ser menos impulsiva en las reuniones. Indicador: tarjeta de «escucha activa» (escala 1-2-3-4 / evaluación del equipo). Lograr un 3 de media.

MARCO DE TIEMPO: 90 días**IMPLEMENTACIÓN:****PLAN DE ESTUDIO:**

- *Man's Search for Meaning*. Viktor E. Frankl
- *The Speed of Trust*. Stephen Covey
- *Nicomachean Ethics*. Aristotle
- *Empathy*. HBR Press
- *Mindsight*. Daniel J Siegel

DIARIAMENTE:

- No interrumpir en las reuniones, preguntar más y escuchar más. Indicador: tarjeta de «escucha activa» (escala 1-2-3-4 / evaluación del equipo). Lograr un 3 de media.
- Sustituir un email o un mensaje por una llamada a la persona en cuestión.
- Almorzar todos los días con alguien, no sola en mi escritorio.
- Anotaciones de lo que voy conociendo de cada persona de mi equipo y de mis pares (cómo sale en el DISC, qué oportunidades de liderazgo presenta su personalidad, qué *feedback* le he dado o me gustaría darle, etc.). Herramienta: OneNote.

SEMANALMENTE:

- Una llamada semanal a cada persona de mi equipo.
- Cuando estoy de viaje, almorzar con el equipo local.
- Revisión semanal del indicador de Cercanía con cada persona (escala 1-2-3-4 / autoevaluación). Alcanzar el 3 con todos en 90 días.

Éstas son nuestras recomendaciones para completar la plantilla:

- Realizar un diagnóstico del **Problema/ Oportunidad** que sea muy incisivo.
- Establecer un **Objetivo general** que trace la estrategia de la competencia, tratando de responder a los retos de desarrollo que tiene la persona.
- Definir unos **Objetivos específicos** que sean lo suficientemente específicos como para que pueda evaluarse su avance semana a semana.

- Fijar un **Marco de tiempo** del proyecto de sesenta o de noventa días. Si conviniese prorrogarlo, se pueden añadir ciclos de treinta días.
- Concretar varias dinámicas de **Implementación** diarias y semanales, conectadas con el quehacer cotidiano, profesional y personal.
- Y, como parte de la implementación, diseñar un **Plan de estudio** afilado y ambicioso. Puede incluir libros, artículos, *podcasts*, vídeos, etcétera.

4) SEGUIMIENTO

- ***Sesiones de mentoring 1-1***

Las sesiones de *mentoring* con los participantes del PAD se han revelado como una herramienta particularmente poderosa para acelerar el desarrollo y darle mayor profundidad, tanto profesional como personal. Una sesión mensual de 45 minutos (presencial o por videoconferencia) permite revisar los compromisos de desarrollo establecidos en la sesión anterior y establecer nuevos compromisos hasta la siguiente. Y una sana combinación de disciplina para revisar los avances y de flexibilidad para dejar que la conversación fluya abre la posibilidad de desarrollar una conexión tan especial como respetuosa entre el mentor y el mentoreado, desde la que sólo cabe asombrarse por la capacidad de transformación que tiene el ser humano.

- ***Workshops***

Un *workshop* bimestral para dar seguimiento colectivo a los proyectos de transformación personal de cada participante en el PAD resulta una experiencia fascinante de aprendizaje colaborativo. A algunas personas les cuesta creer que la gente esté dispuesta a mostrar su fragilidad hablando sobre sus experiencias de desarrollo delante de sus colegas o —lo que aún les resulta más inconcebible— delante de sus colaboradores o de sus jefes. Pero la realidad se encarga de desmontar una y otra vez esos paradigmas tradicionales de gestión del talento. No obstante, esta «magia» no sucede simplemente encerrando a la gente en una sala y obligándoles a que abran el cofre de su intimidad. Es necesario saber crear un clima adecuado, para lo cual se requiere haber desarrollado competencias de facilitación de este tipo de *workshops* y ganarse la credibilidad y el respeto de los participantes, a través de la experiencia y de un genuino deseo de servirles.

- ***Plataforma colaborativa***

Otra herramienta sorprendentemente aceleradora del desarrollo de las personas es abrir un canal privado en una plataforma digital (Workplace, Yammer, Teams o LinkedIn, por ejemplo) con el fin de que se puedan compartir de modo permanente recursos y experiencias de aprendizaje entre los participantes del PAD. Para poner en marcha esta dinámica, conviene

establecer un compromiso inicial de publicar al menos una vez a la semana algún aprendizaje de autodesarrollo que enriquezca al resto de los participantes en el programa. La experiencia demuestra que el impacto de esta dinámica es directamente proporcional a la importancia que le otorgan y —en consecuencia— al ejemplo que dan los jefes que participan en el PAD. Si son los primeros que publican sus avances y contribuyen aportando recursos de aprendizaje envían un mensaje inequívoco de que el autodesarrollo es una prioridad estratégica para la empresa. Y cuando esto sucede de modo sostenido en el tiempo, se acaba logrando instalar en la organización una nueva capacidad, el autodesarrollo, particularmente crítica en tiempos de transformación.

5) FEEDBACK Y EVALUACIÓN

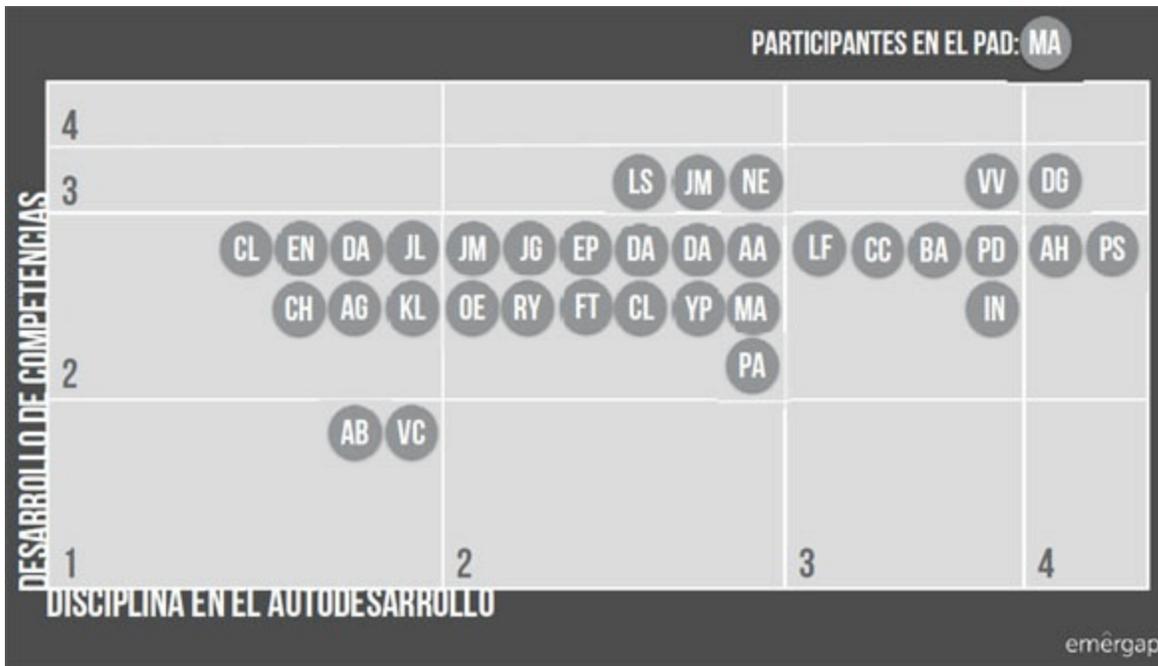
- ***Feedback***

Además de las instancias personales (sesiones de *mentoring* 1-1) y grupales (*workshops* de seguimiento) de *feedback* que proporciona el PAD, el mero hecho de trabajar con método y con disciplina en el desarrollo de las propias competencias expone el esfuerzo de los participantes en sus contextos de trabajo diario en la organización y también en los personales. Aprovecharlos para pedir *feedback* a sus colegas y a su familia sobre la evolución de su desarrollo es una oportunidad única para enriquecer su perspectiva y un acicate para seguir trabajando.

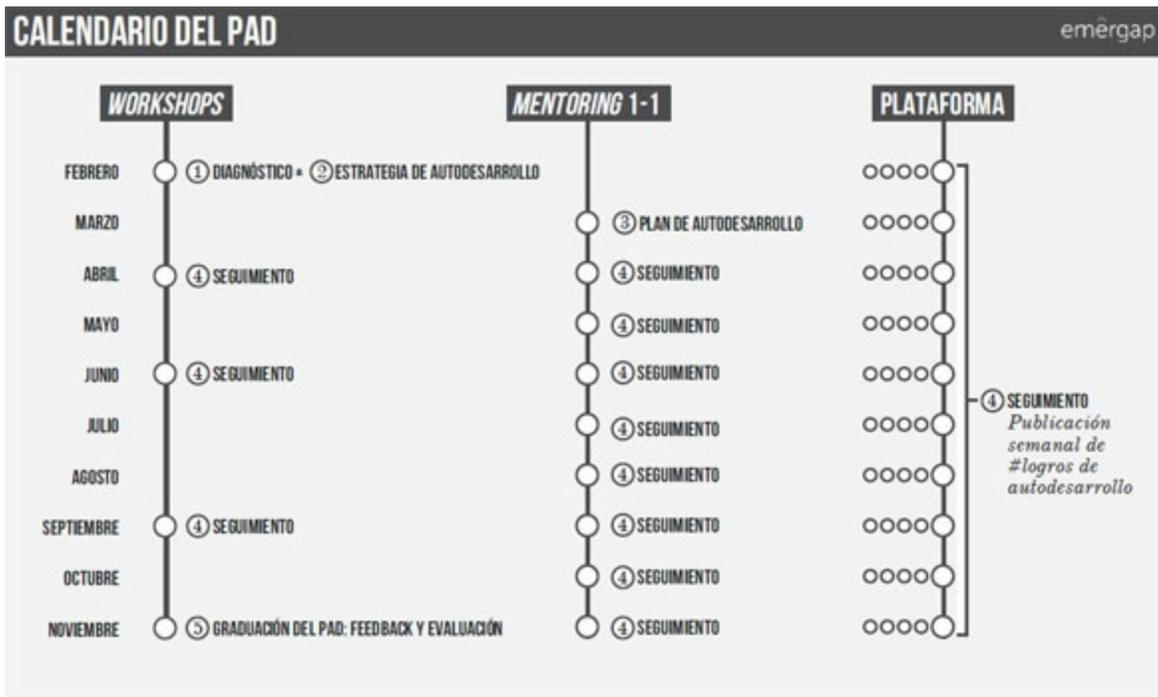
- ***Evaluación del desempeño en el programa***

Una manera sencilla de evaluar el desempeño de los participantes en el PAD es pedirles que, al final del programa, se evalúen a sí mismos y entre ellos (con la escala: 4 Excelente – 3 Bien – 2 Regular – 1 Mal) en dos variables. En primer lugar, sobre el grado de desarrollo de sus competencias durante el programa. Y, en segundo lugar, sobre el grado de disciplina que han aplicado en su autodesarrollo. Además, estas dos evaluaciones (cómo me veo y cómo me ven mis colegas) las calibramos con la nuestra como mentores.

El cruce de estas tres perspectivas ofrece un diagnóstico bastante agudo sobre las personas con mayor potencial de crecimiento, en la organización y en su propia vida. A continuación, un ejemplo de evaluación del desempeño de un grupo de *high-potentials* que realizó el PAD.



El siguiente cuadro muestra un ejemplo de cómo se integran en un calendario anual las dinámicas del PAD.



Recursos de aprendizaje

Este capítulo recopila los recursos de aprendizaje que han aparecido a lo largo del libro a través de la interacción entre Oliver y Sara. No pretende ser un listado exhaustivo, sino un breve elenco de los recursos que sugerimos en el PAD.

Libros

Crimen y castigo. Fiódor Dostoievski *Delegating Work*. HBR Press
El hombre en busca de sentido. Viktor E. Frankl *El poder de los hábitos*. Charles Duhigg
Empathy. HBR Press *Enfócate*. Cal Newport *Ética a Nicómaco*. Aristóteles *Getting Work Done*. HBR Press
Heridas en el corazón. El poder curativo del perdón. Javier Schlatter
Invencible. Laura Hillenbrand
La velocidad de la confianza. Stephen R. Covey
Leading Virtual Teams. HBR Press
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen R. Covey
Managing Time. HBR Press
Mindsight. Daniel J Siegel
Open. Andre Agassi
Pensar como los mejores guerreros. Mark Divine
Pensar rápido, pensar despacio. Daniel Kahneman
The Digital Transformation Playbook. David L. Rogers
Ultralearning. Scott H. Young
Virtual Collaboration. HBR Press
Salvaje de corazón. John Eldredge

Artículos

«Are You Ready to Decide?». *McKinsey Quarterly*
«How Social Tools Can Reshape the Organization». Digital McKinsey
«How to Make your Company Smarter: Decision Making». *MIT Sloan Management Review*

Videos

TED | *5 Ways to Listen Better.*
TED | *El poder de una conversación.*
YouTube | *How to Really Listen to People.*
YouTube | *Optimal Work.*
Netflix | *¡A ordenar con Marie Kondo!*

Apps

Audible Habitify
Grammarly Workplace

Links

Center for Creative Leadership | Técnica de *feedback* SCI | <bit.ly/ccym-sci>
Diagnóstico de Competencias de Transformación | <emergap.com/diagnostico>
Test de personalidad DISC | <mydiscprofile.com/es-es/>
The Definitive 100 Most Useful Productivity Hacks | <bit.ly/ccym-100ph>

El desafío de la #GeneraciónPuente

Si tienes este libro entre las manos, probablemente eres de la *#GeneraciónPuente*, la que cruzó desde el mundo analógico al digital. Quizá lo pasaste en pantalón corto, jugando, distraído, o quizá te tocó cruzarlo con peso sobre los hombros y el vértigo de la responsabilidad. Ahora que ya estamos de este lado —a ratos fascinados por las transformaciones que trae la tecnología cuando se conecta a la creatividad, y a ratos desbordados por la ansiedad que genera vivir hiperconectados—, sentémonos un momento a pensar.

Nos ha tocado vivir un tramo fascinante de la historia de la humanidad. Nunca antes ha habido una generación que haya tenido que aprender tantas cosas tan rápido. Pero, aunque el diseño de los programas formativos de muchas empresas e instituciones educativas esté orientado a la adquisición de conocimiento y al desarrollo de habilidades, no hay ningún desafío comparable a la construcción del propio carácter, a lograr ese peso interior que te permite mirar al rostro de tu familia, de tus amigos y de tus colegas, y pedirles continuamente que hagan esfuerzos extraordinarios para desplegar todo su potencial. No desde la frialdad de una vida impecable, sino desde la fuerza inspiradora de una vida esforzada y, por eso, también consciente de su propia fragilidad.

Puede que, durante años, a pesar de la multitud que te rodea en tu trabajo y en las plataformas digitales, hayas viajado solo en tu desarrollo. Si es así, quisiera decirte algo: busca mentores que te acompañen en cada tramo de tu viaje y que te inspiren a seguir creciendo cada día. Con el tiempo, tal vez cuando tu cuerpo haya perdido el vigor de la juventud, descubrirás una fuerza interior arrolladora que atraerá a otros a invitarte a su vida, a su viaje de transformación.

Agradecimientos

En primer lugar, gracias a Alejandro Mesa, que me prestó su finca en Llanogrande para empezar a escribir el libro. Y, sobre todo, por acercarme a su familia y por regalarme a sus amigos. Ahora también son míos.

Y gracias a todas las personas que me han ayudado con su *feedback* a pulir el libro:

Andrea Escobar, Andrés Acosta, Andrés Arango, Borja de León, Carlos Eduardo Mesa, Carolina Acosta, Carolina García, César Suárez, David Gallagher, Diego Fontán, Elena Mesonero, Emilio Iturmendi, Ernesto Barrera, Esteban Betancur, Francisco Fernández, Gonzalo Valseca, Guillermo Arroyo, Íñigo Pírfano, Joaquín Trigueros, John Almandoz, José María Díez, Juan Beltrán, Juan José Valle, Juan Carlos Valverde, Juan Pablo Murra, Kleverson Batistela, Luis Casas, Luis Ignacio Franco, Maca Lalinde, Margara Ferber, Nathan Davis, Paloma Martínez, Rafael García, Rolando Roncancio, Sergio Pardo, Valeira Fratocchi y Xavier Bosch.

Comentarios sobre el libro

Alejandro Mesa | Presidente de Premex

«Una invitación magistral a convertirnos en los protagonistas y responsables de nuestro autodesarrollo, a través de una historia cercana, profunda e inspiradora, y de una metodología simple, probada y transformadora.»

Carlos Zenteno | Presidente de Claro (Colombia)

«Es un libro excepcional. A través de una historia que puede ser la de muchos profesionales que no hemos sabido encontrar el camino del desarrollo integral, Álvaro nos lleva de la mano por un proceso de aprendizaje práctico, simple y estructurado, pero a la vez cargado de humanismo, que, sin duda, dejará huella en muchas personas.»

David Garza | Rector del Tec de Monterrey

«En esta lectura diferente, agradable y reveladora, Álvaro nos lleva a una reflexión profunda, y práctica a la vez, de lo que se requiere para ser un líder transformador. El modelo de competencias de transformación, la metodología de autodesarrollo, el énfasis tan importante en la disciplina y, sobre todo, el enfoque humano, lo hacen diferente a otros libros que abordan el tema del liderazgo. Entenderlo, quererlo y hacerlo, será algo que el lector se llevará para toda su vida.»

Santiago Zapata | Director General de HiCue Speakers

«Es el libro perfecto para todo aquel que quiera iniciar un verdadero proceso de transformación personal, siguiendo una metodología clara, sencilla y de fácil implementación. A través de una conversación profunda y amena, que parece que sucede en tu propia casa, Álvaro nos lleva de la mano en un fascinante viaje de transformación, ayudándonos a desarrollar nuevas competencias.»

Carlos Rodríguez de Robles | Director General de Santander Securities Services

«En este libro Álvaro nos muestra con un enfoque humanista, basado en la integralidad de la persona, una historia de transformación personal a través de una metodología sencilla pero exigente, que nos sirve, sin lugar a duda, para nuestro crecimiento personal y para ayudar al crecimiento de las personas que nos rodean.»

Ignacio Calle | Presidente de SURA Asset Management

«En este libro, Álvaro entrega una valiosa bitácora de trabajo que permite, a través de una metodología práctica, generar una transformación personal en líderes y en altos potenciales. Es una redacción creativa que permite fluir en la intimidad de los personajes desde la perspectiva tanto del mentor como de la persona a la que acompaña en su transformación.»

Juan David Correa | CEO de Protección

«El proceso de desarrollo personal y profesional de los seres humanos es un compromiso y una convicción que dura toda la vida. Este libro es una guía que suscita la autorreflexión y, a través de experiencias y herramientas sencillas, mueve a la práctica de acciones que permiten una verdadera transformación.»

Pablo Sprenger | CEO SURA Investment Management

«No importa si eres un alto ejecutivo o si estás comenzando tu carrera profesional, este libro es una lectura obligada para enfrentar con mejores herramientas el desafiante y competitivo mundo en el que vivimos. Con una historia fascinante, Álvaro logra de forma magistral inspirar al lector a comprometer la cabeza, el corazón y las manos en su autodesarrollo, sin duda, la nueva competencia diferenciadora de los líderes del futuro.»

Carlos Raúl Yepes | Expresidente de Bancolombia

«Desde el título ya sabemos lo que Álvaro nos quiere entregar con este libro: un mensaje para la vida personal y profesional que pasa, indefectiblemente, por la cabeza, por el corazón y por las manos. Esa cabeza que piensa, ese corazón que siente y esas manos que construyen, como un todo, un mejor ser humano al servicio de las organizaciones y de la sociedad. Este libro es una propuesta diferente, atractiva y con mucho significado que nos pone a pensar y que nos entrega herramientas muy valiosas para actuar.»

Montserrat Garrido | Directora de Ventas Banca Transaccional Latinoamérica en Citi

«La tecnología está cambiando las organizaciones a una velocidad exponencial. Sin embargo, sólo si sus líderes aprenden a transformar personas, podrán inspirar a otros y atraer a los mejores. Con un estilo ameno y cercano y con una metodología práctica, este libro nos invita a comenzar por uno mismo para que la transformación tenga un verdadero impacto en nuestras organizaciones y en nuestro entorno.»

Carolina Acosta | Delegada de la Universidad de Navarra en Colombia

«El libro me ha hecho reír, me ha hecho llorar y me ha cuestionado.»

Notas

1. <www.emergap.com/diagnostico>.

2. <www.emergap.com/diagnostico>.

Cabeza, corazón y manos
Álvaro González-Alorda

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, Mario Arturo

© de la ilustración de la portada, One line man / Shutterstock

© Álvaro González-Alorda, 2020

© Editorial Planeta, S.A., 2020

© de esta edición: Centro de Libros PAF, SLU.

Alenta es un sello editorial de Centro de Libros PAF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2020

ISBN: 978-84-1344-012-5 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

Índice

Sinopsis	4
Portadilla	5
Dedicatoria	6
Introducción	7
PRIMERA PARTE. Cabeza, corazón y manos	9
SEGUNDA PARTE. Metodología de autodesarrollo	88
Recursos de aprendizaje	101
El desafío de la #GeneraciónPuente	103
Agradecimientos	104
Comentarios sobre el libro	105
Notas	107
Créditos	110