

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?

Álvaro González Alorda

CABEZA, CORAZÓN Y MANOS

*Un viaje
de transformación
personal*

© ÁLVARO GONZÁLEZ-ALORDA, 2020

© EDITORIAL PLANETA, S.A., 2020

© DE ESTA EDICIÓN: CENTRO DE LIBROS PAPP, SLU.

ALIENTA ES UN SELLO EDITORIAL DE CENTRO DE LIBROS PAPP, SLU.

AV. DIAGONAL, 662-664

08034 BARCELONA

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-233-1344-007-1

Depósito legal: B. 1.245-2020

Primera edición: febrero de 2020

Preimpresión: gama sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

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 fotocopiar o escanear 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.

Índice

Introducción	11
PRIMERA PARTE.	
Cabeza, corazón y manos	15
SEGUNDA PARTE.	
Metodología de autodesarrollo	147
Recursos de aprendizaje	171
El desafío de la <i>#GeneraciónPuente</i>	175
Agradecimientos.....	177
Comentarios sobre el libro.....	179

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 oficial-

mente... 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 propias 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 auto-desarrollo.

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 Ma-

drid. 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 corri-

do 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 tu-tearme, 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 ejecu-

tivos 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 conocerme 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, incomprendible.

—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 lo 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.

—Suenas 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.

—Suenas 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.

9 de marzo | Punta del Este | 08:16

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