

Pedro Díaz Ridao
Prólogo de Emilio Butragueño

MEJORES LÍDERES



MADRID BOGOTÁ
MÉXICO D.F. MONTERREY BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI

Índice

Prólogo de Emilio Butragueño	9
Introducción. Cómo empujar nuestro talento hacia la acción	13
01. Autoeficacia. Tu carrera no te define	19
1. De supervivientes a mejores líderes	19
2. La autoeficacia y sus motores	23
3. En la mezcla está la diferencia	27
4. Alumnos y capitanes.....	29
5. Da Vinci: Letras y Ciencias	31
02. Propensión al riesgo. Cambia cuando las cosas van bien	37
1. Los Ángeles: Renovarse o morir	37
2. Emilio Butragueño, Steph Curry y el poder de la anticipación.....	41
3. LEGO: De resurgir de las cenizas a la reinención permanente.....	46
03. Creatividad. Cambia las reglas desde dentro	55
1. Kathrine Switzer y la maratón de Boston	55
2. Seve Ballesteros: Reinventando la Ryder Cup	60
3. Cómo aprovechar la creatividad: En busca del plan C.....	62

04. Pensamiento crítico. Cuestiona las cosas y replantéate tus prioridades	75
1. Cómo estimular el pensamiento crítico: Cuando las preguntas importan más que las respuestas....	75
2. Las paradojas de la montaña	80
3. El lenguaje condiciona (y mejora) nuestro pensamiento.....	83
05. Tolerancia a la ambigüedad. Empezar perdiendo no es perder	91
1. Las dimensiones de la resiliencia	91
2. Real Madrid C. F.: Ganar frente a remontar	95
3. El hombre contra el desafío del océano.....	100
06. Locus de control. Conecta contigo antes de conectar con los demás	111
1. Locus de control: La importancia de echar el paraguas	111
2. Yo soy yo y mis emociones.....	116
3. El desafío de Guardiola y Emery	118
07. Impacto social. Rompe los pronósticos	125
1. Tu código postal influye más en tu salud que tu código genético.....	125
2. The Black Eyed Peas y El Celler de Can Roca: Cómo mejorar nuestro contexto	130
08. Empatía. Aprende a leer bien las emociones	137
1. El poder y el peligro de las primeras impresiones...	138
2. La empatía y las relaciones sociales	145
3. De Madrid a Lisboa pasando por la empatía	148
Notas	159
Agradecimientos	165

Prólogo

Todos tenemos un camino en la vida. Después de cincuenta y cinco años parece que el mío tiene cierta relación con un balón de fútbol. Siendo mi padre socio del Real Madrid desde 1943, es razonable entender mi vínculo emocional con este club. El día que nací salió del hospital hacia las oficinas del club para hacerme también socio madridista. En cuanto pudo me llevó con él al estadio Santiago Bernabéu a presenciar desde nuestro asiento, en el segundo anfiteatro, todos los partidos de nuestro querido equipo. En cada una de esas inolvidables jornadas se fue gestando mi enorme pasión por el Real Madrid.

La vida fue tan generosa que, algunos años después, disfruté de un lugar mucho más privilegiado en el Bernabéu: el terreno de juego. Vestía de blanco y era uno de los integrantes de aquel grupo de jugadores que tenía como gran objetivo hacer felices a nuestros leales aficionados.

Pero todo tiene un comienzo, y el mío fue el patio del colegio. Ahí desarrollé mi intuición y mi amor por este maravilloso deporte. Pero lo curioso es que con diez años, por un capricho del destino, empecé a jugar al baloncesto con el equipo del colegio. Y durante tres años, hasta los trece, sorprendentemente, no toqué un balón de fútbol. Entonces, una circunstancia muy particular, otro guiño del destino, provocó que regresara a mi punto de partida. A partir de ese momento, la vida me fue preparando para algo que jamás me podría haber imaginado: que mi vocación se convirtiera en mi profesión.

Hoy en día sería imposible pensar que un chico de dieciocho años llegue a ser profesional sin pertenecer desde muy joven

a la estructura de un club. Sin embargo, ese fue mi caso. Me incorporé al Real Madrid con dieciocho años procedente del Colegio Calasancio. En menos de tres años había debutado en el primer equipo y fui convocado por la selección española para el Campeonato de Europa de Selecciones Nacionales que se organizó en Francia en 1984. Algo insólito había sucedido. Un colegial enclenque y que nunca había jugado en un campo de hierba natural se convirtió, en menos de treinta meses, en jugador profesional del Real Madrid. ¿Por qué? Porque cada uno tenemos nuestro camino.

Recuerdo como si fuera hoy el día que entré por primera vez en el vestuario del primer equipo del Real Madrid. Allí estaban Juanito, Camacho, Santillana, Stielike, Miguel Ángel, Del Bosque, García Remón... Todos ellos leyendas a los que yo siempre admiré. Y ahí estaba yo, a su lado, con el único objetivo de ser un digno compañero y con el afán de quedarme ahí para siempre. Muchas veces me he preguntado dónde estaba la magia del Real Madrid, cuál era la razón del éxito permanente de nuestro club. Pronto lo descubrí: esos jugadores personificaban los valores que nos habían transmitido las figuras gigantescas de este club como Santiago Bernabéu, Alfredo di Stéfano o nuestro presidente de honor, Paco Gento.

Ese legado fue pasando de generación en generación como la razón de ser de nuestra existencia, y la herencia estaba muy presente en ese vestuario que, con tanto cariño, me recibió en febrero de 1984. Esos jugadores fueron un ejemplo constante para mí y me enseñaron a entender que el Real Madrid no es solo un club de fútbol, sino una filosofía de vida. Esa esencia es la que ha permitido a nuestro club alcanzar metas inimaginables y convertirse en una organización prestigiosa y admirada de la que todos los madridistas nos sentimos tan orgullosos. Los valores que ellos me enseñaron y transmitieron son los que han marcado mi vida desde entonces. Esos principios determinan mi comportamiento y me ayudan a tomar las decisiones que caracterizan la senda por la que transito en la vida. Mi gratitud hacia ellos será eterna.

Esos valores están presentes en nuestro día a día y en todo lo que la entidad emprende. La Escuela Universitaria Real Madrid-Universidad Europea es un ejemplo de ello. Un proyecto educativo que comenzó en 2006 y que hoy es una realidad sólida y exitosa que nos llena de satisfacción a todos los madridistas.

Los valores son los que diferencian a las personas y a las organizaciones. Determinan nuestro carácter y la manera en la que nos vamos a relacionar con los demás. En un mundo tan cambiante y que avanza con tanta rapidez, los valores se convierten en un apoyo imprescindible para afrontar cada reto y cada desafío.

La integridad es uno de esos valores que determinan nuestra personalidad. Debemos aspirar a ser modélicos en nuestro comportamiento y a ser un ejemplo para los demás. Nuestro destino se construye con esfuerzo, sacrificio y afán de superación, desde la honestidad y la ética.

Otro valor fundamental es el espíritu emprendedor. Santiago Bernabéu lo ejemplificó siendo pionero y visionario de lo que iba a ser un Real Madrid de leyenda. Construyó nuestro estadio en los años cuarenta y fue uno de los creadores de la Copa de Europa, la actual Champions League. Gracias a ese atrevimiento y convicción en sus ideas nuestro legendario presidente cambió la historia del Real Madrid y la historia del fútbol mundial.

Sería imposible explicar el Real Madrid sin la cultura del trabajo en equipo. Entendemos que el talento individual debe estar siempre al servicio del grupo. Si el equipo gana, todos ganamos. Esta es una de las indiscutibles razones de nuestro éxito. Como afirmaba Alfredo di Stéfano: «Ningún jugador es tan bueno como todos juntos».

El liderazgo ha marcado nuestra historia como club. El Real Madrid tiene como objetivo permanente ser el mejor. Forma parte de nuestro ADN. Nuestro nivel de exigencia nos hace ser ambiciosos en la búsqueda del éxito. Y en nuestros 116

años de historia todos los que hemos formado parte de este club sabemos que ser segundo no es suficiente. Y no solo en los terrenos de juego. Trabajamos cada día para ser líderes en lo deportivo, en lo económico, en lo social y en lo solidario.

Siempre aspiramos a la excelencia. En el Real Madrid no hay tiempo para ser complaciente. La última conquista, el último logro, es el punto de partida para la siguiente gesta. Estamos orgullosos de lo conseguido, pero siempre aspiramos a más. Este afán de superación nos ha permitido afrontar lo imposible, y esa confianza en nuestras posibilidades implica no rendirnos nunca. Forma parte de nuestra genética. El Real Madrid ha ido abriendo nuevos caminos a lo largo de su historia, siempre con el compromiso de dar lo máximo en cada paso. Así ha sido y así seguirá siendo.

Conocí a Pedro Díaz Ridao hace más de una década y hemos vivido juntos el crecimiento de la Escuela Universitaria Real Madrid-Universidad Europea. Este libro refleja con precisión la cualidad de Pedro de profundizar en el hecho de que las experiencias del pasado y las ilusiones del futuro se unen para crear nuestro presente; un presente basado en unos valores que debe dar sentido a nuestra vida y permitirnos crecer como personas y como profesionales.

Este libro es, sin duda, un instrumento para profundizar en uno mismo y para hacer más sólidas las convicciones individuales al servicio de la sociedad.

Confío, querido lector, que disfrutes de su lectura y que, cuando lo termines, como me ha sucedido a mí, te asalten muchas preguntas e inquietudes. Como escribió Gabriel García Márquez en *Cien años de soledad*: «Las cosas tienen su vida propia, todo es cuestión de despertarles el ánima».

Emilio Butragueño Santos

Director de Relaciones Institucionales del Real Madrid C. F.
y director general de la Escuela Universitaria
Real Madrid-Universidad Europea

Introducción

Cómo empujar nuestro talento hacia la acción

«Siempre es el momento adecuado para hacer lo correcto».

Martin Luther King

A veces no podemos dejar de hacer lo que hemos hecho siempre. Este fenómeno, al que yo llamo *inercia limitante*, hace que continuemos con lo que ya nos ocupa y a la vez evita que saquemos tiempo para hacer algo diferente, que nos preguntemos si podemos aportar valor desde otro ángulo o si queremos construir algún proyecto nuevo.

Por suerte hoy más que nunca tenemos la posibilidad de romper esa inercia. En un mundo al que el sociólogo polaco Zygmunt Bauman denomina *sociedad o modernidad líquida*¹, donde lo que antes era sólido ahora puede no durar toda la vida (matrimonio, trabajo, etc.), tenemos la oportunidad de aprovechar la libertad de la que gozamos para pasar de la intención a la acción y generar el futuro que deseamos.

Por otro lado, el liderazgo tiene más de infinito que nunca ya que, cuanto más cambian las competencias que demandan nuestros trabajos, más debemos recurrir a nuestro núcleo interior para sacarlas de nuestra mochila de experiencias.

Este libro es el resultado del choque de muchas experiencias, el fruto del encuentro entre diez años de anotaciones escritas y cinco de investigación. Notas, datos, historias y entrevistas que sentía que debían ser compartidas para que

podrían servir de inspiración a otros como lo hicieron conmigo cuando las descubrí. Reflexiones que pretenden ir un paso más allá en la concepción del *talento* para evitar que se convierta en una palabra manida. Y qué mejor forma de hacerlo que desde la base, desde su esencia. De ahí los ocho rasgos que desgano en el libro. Ocho cualidades que nos explican qué precisamos para pasar a la acción. Ocho factores relacionados no solo con el éxito en la creación de proyectos, sino con algo mucho más importante: la generación de líderes más completos, de personas preparadas para lo que la nueva industria profesional demanda. Lo que requiere actualmente y lo que nos va a demandar en los próximos años, a tenor de lo reflejado en el informe del Foro Mundial de Davos sobre las habilidades que necesitaremos en 2020². Pero, más que formarnos para lo que nos va a pedir la industria o lo que precisarán nuestros propios trabajadores, esta obra pretende ayudarnos a ser nosotros quienes hagamos esa elección.

El informe *Millennial careers: 2020 vision*³ de Manpower también evidencia que el éxito reside cada vez más en las habilidades que en tener los contactos adecuados. Gracias a internet y a las redes sociales, los contactos son mucho más fáciles de conseguir; por tanto, el foco está más que nunca en las habilidades y en la formación. Otro informe de la misma compañía revela que el 45% de los empleadores no logran encontrar las habilidades que requiere en el mercado⁴ y la palabra más utilizada por los departamentos de selección es aprendibilidad (*learnability*): las empresas buscan a trabajadores que tengan el deseo y la capacidad de desarrollar habilidades a largo plazo. Ya no importa tanto qué tenemos, sino qué podemos tener en el futuro. Ya no nos evalúan tanto por lo que hemos hecho, sino por lo que somos capaces de aprender y poner en práctica. Y hemos pasado de ser consumidores de trabajo a constructores de talento, de ser obreros a ser creativos, pero en muchos casos no nos han dado las herramientas.

En una encuesta realizada a 1293 directores generales de empresa por la consultora PriceWaterhouseCoopers⁵, el 63%

estimaba que la globalización ha ayudado considerablemente a lograr una mayor conectividad. Sin embargo, el 82% opinaba que el mundo se está moviendo hacia un ecosistema fragmentado y con más y más reglas y valores diferentes entre países. Esto también se reflejó en el título del Foro de Davos de 2018: «Creando un futuro compartido en un mundo fracturado⁶». Otro dato, también alarmante, muestra que solo el 18% piensan que la conectividad y la globalización han contribuido a reducir la brecha entre los países ricos y pobres.

Este libro no pretende dar ninguna receta mágica, sino ayudarnos a realizar una fotografía de nosotros mismos y, a lo largo de sus ocho capítulos, descubrir aspectos sobre nosotros a través de historias del deporte, la empresa y la sociedad. Se trata de aspectos que nos ayudarán a potenciar las cualidades que nos harán pasar de la intención a la acción. La intención nos ayuda a soñar, pero es la acción la que nos ayuda a lograr.

Seguramente los ocho rasgos que aquí comparto no sean los más importantes, quizás falte rigor científico pese a los cinco años de investigaciones y a que a su vez se apoyan en estudios de referencia de los últimos cincuenta años. Lo que sí espero y deseo es que puedan contribuir a formar lo que nuestra sociedad necesita: mejores líderes.



CAPÍTULO

Autoeficacia | Tu carrera no te define

«No soy lo que me ha sucedido,
soy lo que elijo ser».

Carl Jung

1. De supervivientes a mejores líderes

Muchas de las decisiones que tomamos en nuestra vida nos vemos obligados a tomarlas cuando aún no nos conocemos lo suficiente. Por ejemplo, tener que decidir estudiar una carrera u otra antes de los 18 años, cuando en muchos casos todavía no sabemos lo que nos gusta realmente. Muchas personas afirman que, si volvieran a nacer —cosa por cierto poco probable—, quizás elegirían una carrera diferente. En Estados Unidos, por ejemplo, solo el 27% de los egresados afirman trabajar en algo relacionado con sus estudios¹, y lo mismo sucede en otros países, como México². Parece lógico pensar que a muchos les habría gustado estudiar otra cosa porque es difícil tener las cosas muy claras a los 17 años. Además, el entorno familiar, aunque con la mejor de las intenciones, a veces hace de esta elección un camino aún más complicado. Un número muy importante de los alumnos de posgrado que he tenido a lo largo de estos doce años me ha reconocido que por primera vez tenían la oportunidad de estudiar algo que realmente les llamaba. Y todavía peor: para algunos los másteres son la carrera que uno elige... Otro motivo por el que tantas personas estudiarían una carrera distinta se debe a que, aunque aprendieron una serie de competencias y conocimientos, años más tarde sus trabajos requieren otros bien distintos. Con la perspectiva resulta

fácil saber qué herramientas les habría venido mejor tener, al igual que es fácil ver en qué se equivocaron nuestros padres al educarnos, pero difícil ver en qué nos estamos equivocando nosotros ahora al educar a nuestros hijos. Las cosas tienen más sentido siempre cuando se miran hacia atrás que hacia adelante. Y también es cierto que, hasta que no necesitamos de verdad algo (por ejemplo, el inglés), resulta muy difícil que nos comprometamos a adquirir determinados conocimientos o habilidades porque hasta ese momento simplemente no los veíamos necesarios.

Una de esas personas que habría estudiado algo diferente es Ethan Zohn. Podría introducir a Ethan haciéndote la siguiente pregunta: ¿Qué harías si de repente ganaras un millón de dólares? Pero antes de contarte lo que hizo —sí, ganó un millón de dólares—, creo que es preciso que primero comparta contigo quién es Ethan. Este estadounidense, nacido en Massachusetts, no decidió qué estudiaría a los 17 años sino mucho antes, con catorce. En concreto fue minutos después de ver cómo un cáncer se llevaba a su padre. «En aquel momento decidí que sería médico y me dedicaría a salvar vidas», me cuenta Ethan mientras tomamos un té en una cafetería junto a Columbus Circle, en la ciudad de Nueva York. Nos habíamos citado allí para entrevistarle para uno de los estudios de mi tesis doctoral³, una cita a la que Ethan acudió gustoso pese a no conocerme de nada. En aquel estudio me dediqué a entrevistar a emprendedores sociales exitosos (que tenían proyectos con un impacto consolidado) con la idea de encontrar rasgos comunes entre ellos (estudios, experiencia profesional, historial familiar, etc.) que pudieran servir para formar a mejores líderes en el futuro, a personas que creaban proyectos que trascendían, que mejoraban nuestra sociedad, en este caso a través del deporte.

Ethan siguió con el plan establecido (estudió *pre-med*⁴ con la idea de ser doctor) hasta que algo se cruzó en su camino: ese algo se llamaba fútbol. Durante una estancia en Hawái para realizar una investigación en biología marina justo antes de entrar en la facultad de Medicina, Ethan hizo las pruebas en

un equipo profesional de fútbol de la isla llamado Hawaii Tsunami y acabó fichando por el equipo. De pequeño había sido portero en varias ligas locales, pero jamás había pensado que podría dedicarse a aquello profesionalmente. En aquel momento decidió aparcarse su sueño de ser médico por uno muy distinto: ser futbolista. Después llegarían otras experiencias en el país norteamericano y fuera de él, vivencias que le llevarían a Zimbabue como jugador del Highlanders F. C. Allí, aparte de una experiencia vital inolvidable, Ethan vivió una realidad muy amarga: ver cómo muchos conocidos, incluso compañeros de equipo, morían por culpa del sida. «Si volviera a tener 18 años, me cogería un año sabático para viajar y trabajar. En definitiva, para conocerme mejor. Así tendría las cosas más claras antes de ir a la universidad», me comenta mientras seguimos nuestra conversación en aquel Argo Tea & Coffee. En el año 2002, al poco de retirarse, Ethan decidió embarcarse en una aventura que marcaría el resto de su vida, al igual que los años universitarios marcaron el resto de la vida de muchos, entre los que me incluyo, o tantas otras experiencias vitales (el servicio militar, el primer viaje al extranjero, el primer trabajo, etc.) que han ayudado a muchos a trazar el camino que los ha llevado hasta aquí hoy. El reto que se marcó Ethan fue concursar en un *reality show* llamado *Survivor: Africa (Supervivientes)*. Y sí, como habrás imaginado, acabó ganando el concurso y embolsándose el millón de dólares. Lo interesante de su historia más que el «qué» (el hecho de que ganó) es el «cómo», ya que recibió la mayoría de votos⁵ de sus compañeros y a la vez rivales porque se esforzó en tener una buena relación con todos ellos. Forjó una relación verdadera y de confianza, pese a estar en un entorno realmente hostil. «Cuando te quedas sin nada, como estábamos en aquella isla, solo te queda la esencia de quién eres. Cuando estás cansado y hambriento, para aguantar y no explotar, lo único que te queda son tus valores, tu personalidad, tu verdadera esencia...».

Uno de los aspectos que miden nuestra evolución y nuestro desarrollo personal es nuestra capacidad para relacionarnos con personas muy distintas a nosotros. Durante el concurso,

Ethan tuvo que soportar mofas e incluso bromas pesadas sobre su condición de judío por parte de uno de los concursantes. Ethan no solo aguantó, sino que acabó ganando aquel concurso. Cuando le tocó decidir qué hacer con aquel millón de dólares, cientos de pensamientos invadieron su mente, entre ellos Porsche de varios modelos y colores. Pero hubo uno que acabó ganando aquel otro concurso que tuvo lugar dentro de la mente de Ethan: su experiencia en Zimbabue, donde presencié cómo una enfermedad podía llevarse la vida de tanta gente a la que conocía, le ayudó a decidir que invertiría aquel dinero en algo mucho más grande que él, algo que trascendiera. Ese «algo» se convirtió en Grassroot Soccer, una fundación que combate el sida a través de la educación y el fútbol y cuyo trabajo comenzó en Zimbabue, Sudáfrica y Zambia y que ahora está en más de cincuenta países repartidos por todo el mundo. Aquel proyecto lo fundó junto al futbolista y pediatra Tommy Clark y, en unos pocos años, el millón de dólares se convirtió en un millón de niños que ya se han graduado en sus diferentes programas (ya supera los dos millones de beneficiarios). Pero el millón de dólares también se ha transformado en más de cien empleados, cerca de dos mil voluntarios y un presupuesto anual de nueve millones de dólares, lo que demuestra el efecto multiplicador del talento. Personalidades del deporte como David Beckham, Alex Ferguson, Freddie Ljungberg, Christen Press, Robert Pirès o Rachel Riley también han querido sumarse a este proyecto apoyando varias de sus iniciativas. Una de las más llamativas fue la que llevó al propio Ethan a recorrer 885 km a pie desde Boston hasta Washington DC para sensibilizar sobre el trabajo de Grassroot Soccer y recaudar fondos para nuevos proyectos. Eso sí, como era de esperar, el viaje no lo hizo solo: fue dándole toques a una pelota.

Aunque su profesión cambió, quizás no haya tanta diferencia en la esencia de aquel chico que iba para médico y que acabó siendo futbolista: «Realmente lo que hago en mi trabajo es salvar vidas, aunque no sea médico». A Ethan su carrera no le define, y es que es mucho más que su pasado. Él tampoco trabaja «de lo suyo», porque el talento no entiende de

«Ser mejores líderes es saber conectar la experiencia del presente con las oportunidades del futuro».

propiedad. Él no quiere ser presa de sus estudios o su pasado y seguramente dentro de diez años esté haciendo algo distinto, como tú y como yo. Lo que verdaderamente importa no es lo que hacemos, sino que lo que hagamos tenga sentido para nosotros.

2. La autoeficacia y sus motores

La *autoeficacia*, concepto introducido por el psicólogo Albert Bandura⁶ a finales de la década de 1970, es la creencia en nuestra capacidad para realizar con éxito una tarea o conseguir una meta. En otras palabras, se trata de la confianza que tenemos en nuestra capacidad para resolver las situaciones que se nos presentan en la vida. Para Bandura, si no crees que tienes la capacidad de llevar a cabo una tarea, dispondrás de menos probabilidad de comenzarla. O, incluso si lo haces, contarás con más probabilidades de tirar la toalla antes de terminarla.

Ethan Zohn representa el primer rasgo de los mejores líderes: la autoeficacia. Al igual que uno no echa a andar 885 km si piensa que no va a llegar al destino, los mejores líderes muestran la confianza de que pueden lograr los resultados que pretenden en los proyectos que emprenden o gestionan.

Muchos proceden de campos muy diferentes a sus trabajos actuales y probablemente tienen éxito debido a ello, no a pesar de ello. Es decir, aprovechan todas sus experiencias pasadas para construir confianza hacia los nuevos retos que se marcan. Para ellos, no importa si los cambios son grandes o no, sino si son necesarios, si existe ese «algo» dentro de ellos que desencadena la chispa de la acción.

La autoeficacia constituye uno de los componentes axiales de nuestra personalidad y nos ayuda a entender cómo funciona nuestra mente ante los retos a los que nos enfrentamos: a medida que completamos tareas en nuestro trabajo, cada pequeña situación de éxito incrementa nuestro nivel de autoeficacia. En otras palabras: cuanto más hacemos una tarea, más autoconfianza tenemos, y cuanto más autoconfianza tenemos, mejor hacemos la tarea. Por ejemplo, si decidimos empezar a correr, cada pequeña situación de éxito (como completar 1 km sin pararnos el primer día, una carrera de 5 km en los primeros meses, etc.) nos dará la confianza para mejorar cada día y no tirar la toalla.

Para Bandura, las fuentes de la autoeficacia son cuatro:

1. **Maestría.** La práctica diaria supone la principal fuente de desarrollo de la autoeficacia. Las «horas de vuelo» que dediquemos a una tarea nos darán esas pequeñas situaciones de éxito que alimentarán nuestra autoeficacia.
2. **Observación.** Ver cómo otros con capacidades similares a las nuestras logran completar determinadas tareas nos aporta confianza en que nosotros también podemos hacerlo. Por el contrario, ver a otros fracasar en una determinada tarea puede minar nuestra creencia de que podemos completarla.
3. **Persuasión.** Nuestro entorno también ejerce una influencia en nuestra autoeficacia: tener a personas alrededor persuadiéndonos de que tenemos la capacidad de lograr una determinada tarea hará que nos esforcemos más por conseguirlo. Qué mejores ejemplos que los entrenadores personales o nuestras parejas cuando nos animan a hacer algo que nos cuesta mucho.
4. **Estado físico-emocional.** Nuestro comportamiento también está influido por el estado físico o emocional en el que nos encontramos en ese momento concreto, y lo que nos aportará o reducirá autoeficacia no es la intensidad

de esa emoción, sino cómo la percibimos y la interpretamos. Esto explica, por ejemplo, por qué algunas personas deciden no participar en una carrera si el día de antes notan una ligera molestia que puede hacerles alcanzar una marca peor de la esperada.

Bandura demostró que la motivación no es exclusivamente intrínseca, sino que está influida por nuestro entorno tanto como por lo que está en nuestra mente. O, lo que es lo mismo, cada aprendizaje que obtenemos nace de tres factores: nuestras características personales (nuestra carga genética), los patrones del comportamiento y nuestro entorno social.

Uno de los estudios de mi tesis doctoral, realizado en una muestra de cuatrocientos estudiantes de posgrado en quince escuelas de negocio españolas, reflejó que los alumnos que practicaban deporte mostraban mayores índices de autoeficacia que aquellos que no lo practicaban. En concreto, se sentían más capaces de crear proyectos, de tomar la iniciativa, de asumir responsabilidades y de desarrollar relaciones con otros. Y este grupo de alumnos también presentó una mayor intención de emprender que los que no hacían deporte⁷. Esta relación positiva entre práctica deportiva y autoeficacia podría añadirse a la larga lista de beneficios físicos y psicosociales que posee el deporte.

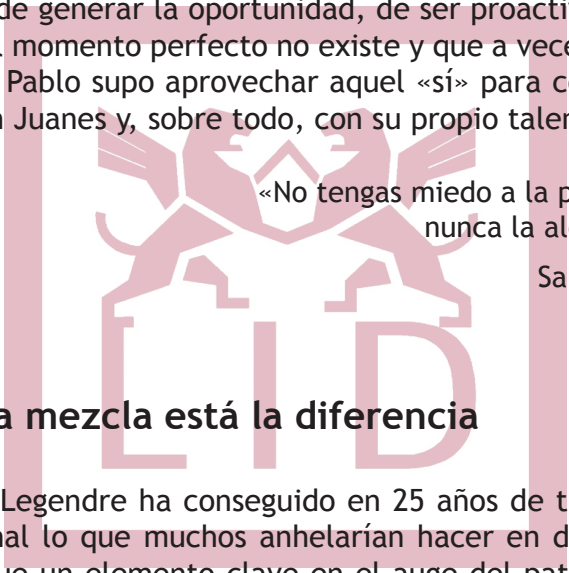
Pero, además de la práctica deportiva, el estudio con alumnos de posgrado evidenció cómo existía otro factor que también aumentaba considerablemente la autoconfianza de los estudiantes: contar con una titulación adicional. El estudio reflejó que no se trataba tanto de qué tipo de titulación como del hecho de estudiar en sí mismo. En otras palabras, la experiencia de haber efectuado otros estudios nos podría aportar ese grado de autoeficacia, con independencia de que sean unos u otros. En ese momento comenzaron a venirme a la mente personas de mi entorno que estaban trabajando en campos muy distintos a aquellos en los que se habían formado. Uno de los casos más llamativos es el de un gran amigo al que un equipo de la NFL fichó como entrenador

asistente sin tener experiencia alguna en fútbol americano. ¿El motivo? Había pasado los últimos doce años en la marina estadounidense y el equipo necesitaba a alguien metódico que aportara disciplina y un plan de trabajo donde todo estuviera controlado al detalle. Él demostró que la clave no está tanto en lo que has hecho anteriormente, sino en cómo eres capaz de unir esas experiencias con las necesidades del mercado actual o de la empresa en cuestión. Las habilidades y competencias están ahí, pero precisamos de autoeficacia, confianza, para ponernos a usarlas y aportar valor allá donde vayamos.

Otro ejemplo de proactividad y autoeficacia lo encontramos en una historia relacionada con la música reciente. Durante su estancia en Miami para la grabación de su segundo disco, titulado *El mundo y los amantes inocentes*, el cantante y compositor Pablo López iba a cumplir su sueño de conocer a Juanes en aquella tarde de jueves gracias a Jesús López, presidente de Universal Music en España y Latinoamérica, quien les había dicho a ambos que tenían que conocerse. Pablo aceptó sin pestañear y, después de dos cervezas con Juanes, «se vino arriba» —como él mismo comentaría más tarde— y se animó a proponerle que cantaran juntos una canción en ese disco. Lo curioso es que aquel «temazo» del que Pablo hablaba en realidad no existía. Él sabía que probablemente era la única oportunidad que tenía de conseguir cantar con Juanes y, en cuanto este le dijo que sí, se fue corriendo al estudio y se encerró hasta tener la canción compuesta y lista para cantar con él. La canción se llamaba «Tu enemigo» y para escribirla se inspiró en su experiencia con los controles de inmigración en Estados Unidos. «En cuanto Juanes me dijo que sí, me encerré en el estudio y escribí lo que me salió del alma pensando que la iba a cantar con él y que iba a quedar para siempre». Pablo tuvo el atrevimiento de lanzarse sin tener la canción compuesta, pero quizás el hecho de haberse lanzado fue precisamente lo que le hizo escribir una canción de enorme calidad para no defraudar a su ídolo.

En mis conversaciones con antiguos alumnos sobre el futuro suelo decirles esta frase: «Si piensas que lo que estás

haciendo no te va a servir en el futuro, recuerda que Lamborghini empezó vendiendo tractores...». Y se convirtió en el mejor fabricante de tractores hasta que un día decidió ser el mejor fabricante de coches deportivos. Ser mejores líderes es saber conectar la experiencia del presente con las oportunidades del futuro y, cuando contamos con pocas oportunidades, tener la paciencia para esperar el momento de realizar esas conexiones. Pablo López no habría creado *Tu enemigo*, que acabó dándole tres discos de platino y fama mundial, si no hubiera sido por la oportunidad que le brindó Jesús López al presentarle a Juanes. Pero también es cierto que, en cuanto tuvo el contexto, fue él mismo quien se encargó de generar la oportunidad, de ser proactivo sabiendo que el momento perfecto no existe y que a veces hay que forzarlo. Pablo supo aprovechar aquel «sí» para comprometerse con Juanes y, sobre todo, con su propio talento.



«No tengas miedo a la perfección,
nunca la alcanzarás».

Salvador Dalí

3. En la mezcla está la diferencia

Edouard Legendre ha conseguido en 25 años de trayectoria profesional lo que muchos anhelarían hacer en dos vidas y media: fue un elemento clave en el auge del patrocinio en Fórmula 1, ha trabajado en las agencias de publicidad más importantes del mundo y ha tenido la oportunidad de gestionar grandes inversiones en patrocinio de empresas como Ford, Shell, Telefónica, Barclays, Santander, etc. y de trabajar para marcas como Fórmula 1, UEFA Champions League, Real Madrid C. F. o Federación Española de Baloncesto. Pero cuando uno le conoce, lo que más llama la atención no es su currículum —que también—, sino su capacidad para pensar diferente (como buen experto en marketing) y su inconformismo por crear proyectos valiosísimos donde pocos veían el valor. Un día está gestionando el cierre de un patrocinio de

decenas de millones de euros y al día siguiente está creando una estrategia para poner en valor a los panaderos españoles y desarrollar una marca España en este campo. Todo con el mismo cariño y todo con el mismo inconformismo. Aunque nos conocemos desde hace bastante, no fue hasta hace un par de años cuando me contó que a su hija le gustaba mucho la danza y que estaba recibiendo clases en la escuela del bailarín y coreógrafo Víctor Ullate, situada muy cerca de donde yo vivía. Al preguntarle a Edouard sobre qué pensaba si su hija en el futuro decidiera retrasar sus estudios universitarios para dedicarse en cuerpo y alma a la danza, me contestó: «Me parecería estupendo».

Aquello no había sido una respuesta sin pensar de Edouard —en él eso no existe—. Detrás de aquella frase escueta había varias décadas de vivencias, sumadas a la pasión de su hija por la danza. «Te voy a explicar los motivos por los que aceptaría esto como padre, aparte de que sería su decisión y lo más importante es respetarla: por mi trabajo veo más de cien currículums a la semana, todos realmente buenos, pero demasiado parecidos. La mayoría ha estudiado lo mismo, ha ido a la misma escuela de negocios, ha hecho los mismos cursos. Como empleador, si un día veo un currículum y leo que la persona ha dedicado cinco o diez años a la danza, incluso aunque esto haya supuesto retrasar sus estudios universitarios, yo sé que, si nos llega una petición urgente de un cliente y necesitamos ayuda, esta persona lo va a hacer, no es necesario que le inculque la disciplina a alguien que lleva diez años practicándola. Lo importante no es lo que hemos hecho, sino si podemos decir qué hemos aprendido con nuestras experiencias, qué nos ha enseñado el vivir en el extranjero, el estudiar una determinada carrera o el hacer un determinado deporte. Lo que yo busco son personas que sean capaces de decirme lo que han creado, que me muestren que son únicos».

Cuanto más hablamos de la importancia de las habilidades o las competencias, más necesario es conectarlas con nuestra historia de vida, mirar hacia atrás para ver lo que nos falta, pero también lo que nos sobra, aquello que hemos estado

construyendo casi sin darnos cuenta. Nadie se apunta a danza porque quiere tener más disciplina; la disciplina es consecuencia de nuestra decisión. Por tanto, es interesante mirar no solo las causas de nuestras acciones, sino especialmente el impacto que han tenido en nuestras vidas. Decidir estudiar una carrera porque tenga más salidas que otra no nos asegura que seamos más empleables. En cambio, decidir estudiar una carrera, un máster, un doctorado o un deporte determinado porque nos gusta o nos llama la atención sí nos podrá dar las herramientas para conectar lo que hagamos con aquello que necesite nuestro sector dentro de unos años.

Y también puede darse una nueva paradoja: si lo que precisamos son nuevas habilidades para responder a las necesidades de un entorno volátil y cambiante y estas se traspasan de persona a persona, quizás resulte más importante elegir jefe que empresa; quizás sea más importante escoger profesor que máster...

4. Alumnos y capitanes

Enterrado en un libro de texto de psicología clínica de 1997, llamado *Comportamientos interpersonales aversivos (Aversive Interpersonal Behaviors)*, hay un capítulo titulado «Fanfarrones, snobs y narcisistas: reacciones interpersonales al egotismo excesivo» (*Blowhards, Snobs, and Narcissists: Interpersonal Reactions to Excessive Egotism*). El artículo de investigación concluía diciendo que las personas egocéntricas que proyectan arrogancia en su discurso y en su lenguaje corporal tienden a ser vistas menos favorablemente por otros y pueden debilitar la cohesión del grupo. Y entre sus firmantes estaba un chico llamado Tim Duncan. Duncan no era un estudiante de Psicología más en Wake Forest, era la estrella del equipo de baloncesto. Desde el momento en el que llegó a San Antonio Spurs, Duncan parecía decidido a cumplir las conclusiones que se leían en su tesis de licenciatura: nunca pidió privilegios especiales, nunca se saltó un entrenamiento, nunca se molestó si le reprobaban después de una mala actuación. Es como

«Los mejores líderes saben llegar, pero, sobre todo, saben irse».

si Duncan hubiera usado su tesis de Wake Forest como un proyecto sobre cómo ser un verdadero compañero de equipo en una liga donde los «narcisistas» y los «fanáticos» eran los señores del reino.

Esta historia, extraída del libro *The Captain Class*, del periodista Sam Walker, representa un buen ejemplo de un nuevo concepto sobre el liderazgo que el autor comparte en su obra y que está basado en el estudio de cientos de equipos deportivos: lo que marca la diferencia entre unos equipos y otros no es la calidad de los jugadores ni tampoco el entrenador: es el capitán. En el libro, Walker argumenta que el único rasgo que era común entre los equipos analizados era el de la figura del capitán: todos los equipos contaban con un líder sobre el terreno de juego que ejemplificaba la filosofía del equipo al 100%. Uno de ellos era Duncan. A diferencia de otros capitanes-líderes, no era fan de las arengas ni de los discursos; él prefería observar, estar en un segundo plano, para así leer lo que los jugadores necesitaban. Como decía su entrenador, Gregg Popovich, «Duncan era lo opuesto a la MTV». El que fuera jugador franquicia de los Spurs había sido un estudiante aplicado y también supo conectar sus aprendizajes en aquella aula de Wake Forest con la gestión de personas en su rol de líder de los Spurs. Duncan evidenció que se puede ser tímido y a la vez un gran líder. Es más, demostró que se puede ser un gran líder gracias a la timidez, en su caso enfocada hacia la invisibilidad, hacia el hacer más que el decir. Para la historia quedarán los cinco anillos de la NBA que logró con San Antonio Spurs y haber clasificado al equipo para las eliminatorias en cada una de las 19 temporadas que disputó en el equipo tejano, un récord que el equipo continúa manteniendo. Pero quizás el récord más asombroso consiste en haberse convertido en el jugador que más partidos ha ganado con un solo equipo en toda la historia de la NBA. Como no podía ser de otra manera, Duncan fue discreto hasta en

su despedida. Los mejores líderes saben llegar, pero, sobre todo, saben irse.

El que para muchos era un gran jugador algo aburrido acabó siendo un magnífico discreto jugador admirado por todos. Y lo hizo siendo fiel a su esencia y aceptándose tal y como era. Como refleja Brené Brown en su libro *Rising Strong*, «cuando negamos nuestras historias, estas nos definen. Cuando nos apoderamos de nuestras historias, conseguimos escribir el final». Duncan no negó su pasado ni su forma de ser y por tanto esto no le definió. Vivió en la cancha como vivía fuera de ella. Se apoderó de su pasado y escribió el final con el que había soñado, seguramente incluso siendo más protagonista de lo que él había imaginado...

5. Da Vinci: Letras y Ciencias

En una entrevista⁸ que Adam Grant, autor de obras de referencia como *Dar y recibir*, *Originales* y *Opción B*, realizó a Walter Isaacson —quizás el escritor de biografías más prolífico de la historia moderna— con motivo de su libro *Leonardo Da Vinci*, este le confesó que, al leer los cuadernos de Da Vinci, lo que más le sorprendió fue comprobar que era humano, ver que cometía errores matemáticos y que incluso dejó obras por terminar.

Isaacson, además de novelista, dirige actualmente el Aspen Institute, un centro dedicado a reimaginar el futuro de la innovación y la educación. En su entrevista con Grant, el autor de la biografía de Steve Jobs argumentaba que dejar las Artes a un lado para dar aún más peso a las Ciencias en la educación podría ser un grave error. «No paro de oír que la gente tiene que aprender a programar. No, las máquinas van a hacer esto por nosotros. Lo que necesitamos saber es cómo funciona la programación, qué son un algoritmo y una secuencia lógica, pero nunca vamos a programar mejor que las máquinas. Eso nos podía servir en la década de 1970, no ahora. Ahora la revolución pasa por conectar las disciplinas entre sí, conectar la medicina, la tecnología, la música y el arte entre sí». Y

proseguía con un ejemplo: «Steve Jobs apenas sabía programar, mientras que Bill Gates lo hacía muy bien. Cuando ambos se pusieron a hacer un reproductor musical, Bill produjo el Zune y Steve el iPod. Gracias a que Steve adoraba las Humanidades, supo darle importancia a la estética, supo que la belleza era importante».

Para Da Vinci la belleza y los detalles también eran de suma importancia. Sus más de 7200 páginas llenas de anotaciones dan buena muestra de ello. Sin embargo, lo que más resalta Isaacson sobre él es la profunda curiosidad que sentía por múltiples disciplinas muy distintas entre sí. «Él era capaz de ver patrones en la naturaleza». El propio Steve Jobs, conocido por unir arte y tecnología en sus creaciones (era famosa su frase «en la intersección de las artes y la tecnología es donde sucede la creatividad»), reconoció a Isaacson que Leonardo era el maestro de los maestros en este ámbito. «Leonardo tenía la capacidad no solo de conectar arte y ciencia sino de no hacer ninguna distinción entre la belleza del arte y la de la ciencia». Un ejemplo actual de esta mezcla lo encontramos en el Hasso Plattner Institute of Design de Universidad de Stanford. En él, conocido como *d.school*, los equipos de trabajo no se forman por áreas de conocimiento, sino que se trabaja de forma multidisciplinar: estudiantes de administración de empresas, derecho, ingeniería, magisterio y medicina se juntan para crear productos innovadores.

Pero también hay quienes argumentan que en la época en la que vivió Da Vinci era mucho más fácil crear porque había menos cosas creadas, el margen era mayor. En el caso del artista italiano, a los doce años ya soldaba y realizaba trabajos de ingeniería para el arquitecto Filippo Brunelleschi. «Leonardo era un inadaptado social», prosigue Isaacson. «Era un hijo ilegítimo, nacido de brujería, gay, zurdo, vegetariano. Y sin embargo era amado por toda Florencia. Lo aceptaron como era y aceptaron que se interesara por todo». En nuestra época actual, la dificultad por acceder a la experiencia laboral desde pequeños, por aprender oficios

o por apoyar a maestros expertos, nos impide adquirir destrezas que seguramente necesitaremos de mayores. Durante años critiqué —medio en broma, medio en serio— a mi madre por haberme puesto a trabajar vendiendo productos en un mercado los veranos y algunos fines de semana cuando tenía once y doce años. Con el tiempo me di cuenta de que mis habilidades sociales, mi orientación al cliente, las había estado trabajando desde pequeño y sin saberlo. Somos el fruto de los aprendizajes que hemos hecho desde pequeños y la mayoría de ellos han sido totalmente invisibles a nuestros ojos.

Para Isaacson, nos estamos aislando y especializando demasiado y, «si Da Vinci fuera hoy a la universidad, solo sé que sería multidisciplinario. Cuando la gente me pregunta sobre lo que debería estudiar, siempre le digo que haga una carrera híbrida⁹, que mezcle música con física, literatura con matemáticas. Que demuestre que pueden cruzar disciplinas distintas».

Otra de las personas que ha sabido mezclar disciplinas es José Ángel Sánchez. El director general del Real Madrid se licenció en Filosofía y Letras, trabajó como director comercial en la compañía de videojuegos Sega y a su llegada en el año 2000 revolucionó el marketing del club convirtiéndolo en un ejemplo mundial, y se convirtió en una pieza fundamental en los éxitos que vendrían posteriormente. A diferencia de Duncan, Sánchez —o JAS, como lo llaman cariñosamente— lideró desde la reflexión y la palabra (utiliza un discurso cuidado y profundo), y es que, en un mundo de Ciencias, el de Letras piensa diferente, y viceversa. Lo que sí compartía (y comparte) con Duncan es su esencia de líder, basada en tres aspectos: invisibilidad, cortesía y eficacia. Su compañera y directora general adjunta, Begoña Sanz, elegida la mujer más influyente de la Industria del Deporte en España en 2015¹⁰, también ha sabido conectar disciplinas: estudió farmacia antes de entrar en el mundo del marketing y la dirección comercial.

Da Vinci, Tim Duncan, Edouard Legendre, Pablo López y Ethan Zohn comparten un altísimo grado de curiosidad por aprender, por descubrir cosas nuevas, independientemente de su estatus. Algunos, como Leonardo, incluso hacían una lista diaria con lo que querían aprender ese día. Según el educador y experto en productividad Stephen Covey: «No somos el producto de nuestras circunstancias. Somos el producto de nuestras decisiones». Los protagonistas de este capítulo decidieron ser curiosos, probar cosas nuevas y tener una mirada de principiante pese a ser los capitanes. Decidieron crear sus propias oportunidades pese a no tener todo bajo control y adueñarse de su pasado para construir el presente que deseaban. Todos ellos mezclaron distintas disciplinas para acabar haciendo lo que realmente querían. Todos trabajan «de lo suyo», porque lo suyo es lo que han elegido.

«Tus circunstancias presentes no determinan a dónde vas; simplemente determinan dónde comienzas».

Nido Qubein

