



El ex seleccionador de baloncesto, Pepu Hernández, durante su intervención. Detrás, una imagen de Gasol y Rudy con el trofeo de campeones del mundo

IRENE MEDINA

HSM PROFESSIONAL CHALLENGER SEMINAR 2008

El líder nace, pero también se hace

Talento

Varias personalidades del mundo de la política, la comunicación o el deporte se dieron cita para expresar su opinión acerca de cómo crear referentes para el futuro

Para Iñaki Gabilondo, llegar a la cumbre compete «esforzarse mucho y vivir a contracorriente»

David Val Palao

Desde los tiempos más remotos, cuando los primeros homínidos se expandían a sus anchas por un planeta todavía desconocido, ya se ejercía el liderazgo. Siempre había uno entre esos seres que destacaba por encima de los demás. El que decoraba las cavernas, el que afilaba las flechas o el que dirigía los ritos funerarios. Un jefe, un referente, un espejo en el que mirarse.

Hoy, varios milenios más tarde, el liderazgo sigue estudiándose como una virtud fundamental para poder triunfar en la vida, tanto personal como profesional. Por eso,

HSM, empresa de contenidos multimedia de *management*, ha celebrado esta semana en Madrid el Professional Challenger Seminar 2008, donde varias personalidades expusieron sus puntos de vista sobre el talento y el liderazgo.

Pero, antes de intentar alcanzar ese talento que nos llevará a ser líderes consolidados, ¿puede todo el mundo lograr esa meta? Cayetana Álvarez de Toledo, portavoz adjunta del Grupo Popular en el Congreso, comenzó su intervención con una anécdota en la que narraba que, tras haber ganado las elecciones en 2004, el presidente Zapatero preguntó a su esposa: «Sonsoles, ¿sabes cuántos

cientos de miles de personas podrían ser presidente del Gobierno?» Pero, ¿puede ser verdad esa afirmación anecdótica? «En tiempos tan complicados como los actuales, la gente busca respuestas y referentes», explicó Álvarez de Toledo. Es necesario tener buena imagen y oratoria, pero «el liderazgo es algo que no se aprende», concretó. Y para alcanzarlo hace falta tener convicciones. «Si un día definiendo una cosa, al día siguiente no puedo cambiar», comentó, y añadió que el líder «no es el que se pone al frente de un grupo, sino quien monta la manifestación». Por eso, esta persona referente ha de tener coraje. «Debe estar predisposto al debate, que nos obliga a perfeccionar nuestros argumentos». Y, por último, un líder ha de tener capacidad de desafío. «Debe remar contracorriente», matizó. Es fundamental que «ni se derrumbe ni se resigne ni se conforme jamás». Por tanto, «en contraposición con la anécdota de Zapatero, está claro que los líderes son pocos, muy pocos», concluyó Álvarez de Toledo.

Una vez aclarado que no todo el mundo puede ser un verdadero referente para los demás, ¿quién puede triunfar verdaderamente? «Primero hay que tener muy claro cuál queremos que sea nuestro futuro, hacerse una proyección de vida», indicó el director y presentador del informativo *Noticias Cuatro*, Iñaki Gabilondo. Antes de actuar, debemos aclararnos. «¿Cuál será mi modelo de triunfo? Es decir, qué tendría que pasarme para

considerar que he triunfado: tener dinero, ser reconocido, ayudar en los países más necesitados...». «Una vez que tenemos las riendas de nuestra propia vida debemos construir nuestra personalidad, ayudándonos para ello de los diferentes procesos educativos», comentó Gabilondo.

Generación Y

Actualmente, estamos inmersos en la denominada generación Y, que abarca a las personas

La dificultad de dirigir a un grupo de trabajo multicultural

Margarita Mayo, profesora del IE Business School, explica que para un líder es cada vez más complicado dirigir a un equipo. «Los grupos son muy diversos, hay gente de diferentes países, culturas y religiones». Para ello, aconseja que lo mejor es «pensar siempre en positivo. Si tus subordinados ven que los valoras, ellos te darán su confianza. Entonces, es el momento oportuno para desarrollar sus habilidades», concreta. Hay que entender muy bien a la empresa, «es fundamental conocer la red informal que existe, es decir, aquellas personas en las que los empleados confían y a las que les cuentan todo», pues una firma «es mucho más que un mero organigrama».

nacidas entre 1982 y 2000. «Las empresas han cambiado mucho porque estos jóvenes tienen unos valores muy diferentes a los de la generación X, es decir, las personas nacidas desde mediados de los sesenta y los setenta», explicó Margarita Mayo, profesora y titular de la cátedra en liderazgo empresarial del Instituto de Empresa. Es una generación desafiante y retadora, que lo cuestiona todo. Los padres de esta generación son los hijos del *baby boom*. «Son dos generaciones muy distintas», agregó Mayo. La generación Y es mucho más individualista y ha crecido sumida en un mundo tecnológico, que ha ocupado cada vez más parte de su tiempo. «Esta generación es mucho más consciente de los problemas globales, de la pobreza, del calentamiento global...», matizó la profesora del IE y, por tanto, «buscan un trabajo con significado, que sea útil para la sociedad».

Asimismo, Iñaki Gabilondo apoyó una tesis muy similar a la de la profesora. «El verdadero triunfo personal se produce cuando uno desarrolla una actividad que la sociedad considera como útil», razonó el periodista vasco. Después, existe otro tipo de triunfo, el fugaz, el que se consigue por el camino fácil, pero, como bien dijo el ex director de *Hoy por Hoy*, «no se puede engañar a todo el mundo durante todo el tiempo. Aun así, parece ser que en nuestra sociedad actual sólo importa el éxito si es inmediato». Esto se debe a que esta generación Y se aleja bastante de todo lo que suponga esfuerzo. «Vivimos sumidos en la cultura de lo fácil. Quien decida esforzarse tendrá que vivir contra-

El debate

Un buen líder ha de saber debatir ante sus adversarios y salir victorioso. Cayetana Álvarez de Toledo lo aclaró con un ejemplo. «En Estados Unidos, todos veían a Hillary Clinton como clara vencedora hasta que apareció un senador casi desconocido, que gracias a unos debates geniales consolidó su candidatura y se hizo con la victoria».

corriente», matizó Gabilondo, y añadió que quien de verdad quiera triunfar «debe luchar», pues conseguir una meta «es extremadamente difícil».

Pero sí existen herramientas que facilitan un poco el camino. «Un buen líder ha de seducir a la sociedad, y para poder acercarnos a ella la comunicación es un instrumento fundamental. Aunque, ¿para qué quiero tener una eficaz capacidad comunicativa?, se preguntó el director de informativos de Cuatro. Y es que se debe tener cuidado, pues como bien decía Álvarez de Toledo, «el líder es quien organiza la manifestación», aunque no con «fines personales», añadió Gabilondo, «sino con objetivos más generales» e incluso sociales. Pero, ¿cómo se aprende a comunicar? «Un buen comunicador ha de tener claro que el men-

saje que importa no es el que se emite, sino el que recibe el espectador», comentó el periodista, pero «lo más complicado es saber escuchar. La mejor forma de aprender a comunicar es leyendo y escuchando».

Ejemplo de éxito

El talento, conjugado con el liderazgo y el compromiso suele dar buenos frutos. Claro ejemplo de esto es la red social Tuenti que, con sólo 23 meses de vida, ha conseguido un éxito de renombre. Ícaro Moyano, uno de los creadores de esta red social dedicada casi en su totalidad a los jóvenes, achacó el éxito a que, al ser españoles, conocen «muy bien» a los usuarios y a que todo lo que ocurre en Tuenti «se queda dentro, es decir, la privacidad que ofrecemos es muy fiable». Además, ofreció una interesante reflexión. «Hoy en día, el *zapping* no se da entre canales, sino entre plataformas», y puso el ejemplo del partido que enfrentó a Italia y España en la pasada Eurocopa. «Durante el descanso, los picos que registramos en Tuenti fueron impresionantes. La gente pasó de estar viendo el fútbol a meterse en Tuenti. Después, en los dos minutos que pasaron entre el final del partido y el comienzo de la prórroga sucedió lo mismo. El momento de menor número de personas conectadas fue durante los penaltis, pero, una vez concluido el partido, la gente volvió en masa», expuso Moyano. «Con esto, quiero demostrar que los medios tradicionales han de asumir que son generadores geniales de contenidos, pero que deben mejorar su forma de presentarlos a la sociedad».

Miradas pensantes

¿ES LA CONCIENCIA, INCONSCIENTE!



SALVADOR GARCÍA

Profesor de la Universidad de Barcelona y conferenciante de Thinking Heads

La actual crisis del sistema capitalista no es sólo una crisis económica, es una crisis de formación y desarrollo de la conciencia humana a escala mundial. Los desencadenantes: un puñado de poderosos ejecutivos codiciosos, consentidos —como diría Joaquín Estefanía— por sus «amiguetes» del Estado, que lejos de penalizarlos legalmente, o al menos cuestionarlos, los están subvencionando. De fondo, todos nosotros como consumidores, directivos, proveedores, empleados, consultores, docentes, políticos o comunicadores dormidos. Como dice un proverbio griego, abandonamos nuestras almas más de cien veces; no, más de mil veces al día. Es decir, somos unos desalmados.

El reto es situar en serio a la persona y su conciencia en el centro de la escena. El lema ya no es el pronunciado por Clinton para referirse a la clave del bienestar social: «¡Es la economía, imbécil!» La proclama ahora es: «¡Es la conciencia, inconsciente!»

Ser consciente es darse cuenta tanto de lo que ocurre, como de lo que nos ocurre, mientras que tener conciencia es hacerse cargo, tener en cuenta. Las dos están muy relacionadas, por lo que se puede proponer la palabra con(s)ciencia para englobarlas, que genere una clave para la evolución de las empresas: la dirección por con(s)ciencia.

Últimamente, se está proponiendo que el capitalismo salvaje evolucione a «sostenible» para procurar su supervivencia. Sin embargo, está emergiendo con fuerza otra propuesta: el oxímoron o aparente paradoja de un «capitalismo sensible» o consciente. Las actuales iniciativas de Responsabilidad Social buscando la buena reputación de la em-

presa son útiles, pero todavía muy superficiales con respecto al papel histórico de transformación social que, como decía Duran Farell, han de desempeñar los altos directivos. Al dirigir por con(s)ciencia se supera desde una perspectiva humanista (la persona como fin) las creencias y valores del actual capitalismo eficientista, que contempla a la persona y a la naturaleza como simples recursos a optimizar o maximizar. Y, por supuesto, va más allá del tradicional capitalismo salvaje o sociopático, que considera a la persona como recurso a explotar a costa de lo que sea.

Además, significa dirigir eficientemente desde un estado de presencia, conociendo nuestro ser y estando en paz con él. Esto no es ninguna inocencia utópica u orientalista. Lo contrario es dirigir de forma ausente, enajenada, estresada, agresiva, temerosa y atemorizante. Este es el camino que están explorando personas como Mario Conde, a quien la adversidad parece que le está abriendo nuevas vías de poder vital.

Esta nueva forma de dirigir empresas con más generosidad, menos miedo y menos ego se ha de nutrir desde la conexión con la dimensión espiritual, la cual se facilita mediante el contacto profundo con la naturaleza y el arte, pero también mediante la práctica cotidiana de meditación o centramiento personal. Y todavía es más importante la vivencia de experiencias de injusticia, pobreza o adversidad.

Una de las principales expresiones de este nuevo desarrollo directivo ha de consistir en el impulso y gestión de la construcción de comunidades conscientes entre todas las personas que conforman los grupos de interés de la empresa. Se trata de construir un nuevo mapa de propietarios conscientes, directivos conscientes, proveedores conscientes, consumidores conscientes, consultores conscientes... y políticos conscientes. Sin olvidar, cómo no, la importancia de periodistas y otros comunicadores.

Las escuelas de negocios, las universidades y las empresas de consultoría de todo el planeta tienen ante sí un interesante reto formativo.

El reto de Pepu: hacer campeón a un equipo que carecía de principios claros

Liderazgo

D. V. P.

«En este país siempre se ha admirado la individualidad, por eso me siento orgulloso de haber demostrado que en España somos capaces de conseguir éxitos trabajando en equipo». El ex seleccionador nacional de baloncesto, Pepu Hernández, abrió así su conferencia en el Professional Challenger Seminar 2008. «Mi principal objetivo cuan-

do llegué a la selección fue consolidar un estilo y unos principios. Lo primordial era conseguir que esos jugadores tuvieran un compromiso constante», explicó Hernández. Uno de los valores principales que defendió el seleccionador fue el de generar confianza: «el grupo necesitaba hablar entre sí para tomar decisiones en conjunto». También se trabajó en potenciar la generosidad, la humildad, el equilibrio y la innovación. «No nos gustó

nunca ser un equipo previsible, y había que potenciar la creatividad de esos jugadores. Yo enseñé a pescar, nunca regalo los peces». Además, el papel del entrenador es clave para que un equipo funcione sin fisuras. «Tienes que conseguir que cada jugador se sienta imprescindible y que exista una comunicación abierta entre todos, pues es mejor el querer hacer que el tener que hacer», concreta. «Por suerte, este equipo, con los hermanos Gasol, Calderón, Garbajosa, Jiménez... ha transmitido valores. La gente se ha fijado en ellos, y esto se debe a que los hemos tratado antes como personas que como profesionales», matiza.