

Luis Parra · Elena Iglesias · Juan Carlos Blanco · Matilde Bellido  
Alberto Ariza · José María González-Alorda · David Cerdá

# Las siete magníficas



Siete habilidades profundas para potenciar  
tu vida, tu profesión y tu organización





## **Las siete magníficas**



# Las siete magníficas

---

Siete habilidades profundas para potenciar tu vida,  
tu profesión y tu organización

Luis Parra  
Elena Iglesias  
Juan Carlos Blanco  
Matilde Bellido  
Alberto Ariza  
José María González-Alorda  
David Cerdá

Primera edición: abril, 2021

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). Tel. 91 452 41 00

[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

© Luis Parra Puig, Elena Iglesias Angulo, Juan Carlos Blanco de la Cruz,  
Matilde Bellido Rubiales, Alberto Ariza Lasarte, José María González-Alorda Iriarte  
y David Cerdá García

ISBN: 978-84-18415-74-6

Depósito Legal: M-8624-2021

Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y fotomecánica:

Balloon Comunicación

[www.balloon.es](http://www.balloon.es)

Iconos realizados por Becris de [flaticon.com](http://flaticon.com)

Imprime:

Gráficas Dehon

La Morera, 23-25

28850 Torrejón de Ardoz . Madrid

Impreso en España

Queda prohibida toda reproducción de la obra o de cualquiera de sus partes  
por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

«El poder de hacer algo insuperable llama a todas las personas,  
pero nadie puede oír la llamada de los demás».

**Ralph Waldo Emerson**  
*Las leyes espirituales*



# Índice

**Los autores: equipo StrategyCO. .... 10**

**Preámbulo: superpoderes ..... 13**



**Emprenditud..... 19**



**Gesthábito ..... 43**



**Comunicaemoción ..... 69**



**Profesiética..... 93**



**Velociagilidad..... 117**



**Compromisión ..... 143**



**Creatividad ..... 169**

**Epílogo: conexiones ocultas ..... 199**

**Bibliografía: para saber más ..... 205**



# Los autores:

---

## **Luis Parra**

Comenzó entre plantas (ingeniero agrícola), pero enseguida se decantó por las personas y las organizaciones. Trabajó más de una veintena de años en puestos comerciales y directivos antes de fundar su propia consultora. Especialmente dotado para la dirección estratégica y la mentoría de emprendedores y mandos, cuesta encontrar a quien no conozca. Le apasiona la historia; es un cosmopolita en el sentido profundo —no turista— del término, y es también un conversador inigualable.

## **Elena Iglesias**

Empezó, como Luis, en los campos (allí se conocieron, y luego emprendieron juntos).

Ha desarrollado su carrera en el ámbito comercial y de operaciones, con un gran peso en la planificación y la negociación colectiva. Es mentora de *startups* y Business Angel. Elena es la eficiencia misma, el sentido común personificado; su capacidad para bajar a la tierra los problemas apenas conoce límites. Cualquier cosa que se organice mejorará gracias a su participación.

## **Juan Carlos Blanco**

Se licenció en Derecho, pero nunca ejerció, aunque retuvo —y de qué manera— el don de la palabra de los picapleitos. Dirigió periódicos y fue portavoz de un Gobierno antes de volcar su saber hacer en la docencia y los medios. Analista político reclamado por su mesura y perspicacia (*rara avis*), Juan Carlos es conocido por su amor a la expresión excelente, sus facultades argumentativas y su defensa activa de las libertades y los deberes civiles.

## **Matilde Bellido**

Bióloga especializada en la gestión y la tecnología del agua, pronto pasó a desempeñar puestos de gestión y dirección en el ámbito de las operaciones y la explotación en empresas pequeñas y grandes. Profesional experta en gestión de personas y equipos de trabajo, Matilde es también mentora de empresas emergentes. Cree en el esfuerzo, la valentía, el valor de la experiencia y en que la honestidad va delante de cualquier otra cosa.

# equipo Strategyco.

---

## **Alberto Ariza**

Matemático especializado en Ciencias de la Computación, se especializó posteriormente en alta dirección y gestión de proyectos. Ha desempeñado puestos directivos en el sector de servicios TIC y ha trabajado en internacionalización, transformación digital, desarrollo de *software* y nuevas metodologías de trabajo en equipo. Sabe mucho de una cosa llamada *machine learning* (no pregunten) y es lo más parecido a un polímata que pueda encontrarse.

## **José María González-Alorda**

Estudió para historiador, se especializó en relaciones internacionales y formó parte del Ejército del Aire. Más de veinte años de experiencia empresarial le contemplan; ha sido director general y ha ocupado puestos directivos en diversas escuelas de negocio. Ha diseñado y dirigido programas de formación enfocados en la dirección, donde también ha hecho mentoría, y es un experto en disrupción, ecosistemas y plataformas digitales. Practica las virtudes recias y es un explorador incansable del carácter.

## **David Cerdá**

Es economista y filósofo (algo así como un ornitorrinco). Trabajó durante muchos años en finanzas e innovación, asumiendo puestos de responsabilidad multinacional; también fue auditor y experto en excelencia y dirigió una pyme. Actualmente es consultor, mentor, conferenciante trotamundos, traduce, escribe. Le fascina el ser humano, al que observa y estudia a todas horas, y construye con su familia, sus amigos, la ciencia, los libros, la música y el cine un castillo inexpugnable

**Luis, Elena, Juan Carlos, Matilde, Alberto, José María y David** enseñan en escuelas de negocios, escriben artículos y libros y, cuando esto se publica, han impartido cursos, conferencias y talleres por toda la geografía española, en media docena de otros países y en varios continentes.



# Preámbulo: ~~super~~poderes

En *Spider-Man 2*, aproximadamente a mediados de la cinta, Peter Parker hace algo inaudito: tirar la toalla, o lo que es lo mismo, el traje. Está abrumado por los problemas que debe solucionar a diario, por la cantidad de asaltos, robos y demás asuntos criminales que al parecer son de su incumbencia. Sueña que conversa con su tío Ben, su referente moral y ejemplo de vida, quien trata de reconducirlo a su misión, al ejercicio virtuoso del don que ha recibido. Al finalizar el sueño, le pide que le dé la mano para sellar el compromiso. «No, tío Ben, se acabó», le dice entre lágrimas, «no soy Spiderman, sino Peter Parker». Y en un cubo de basura, en un frío callejón, en una tormentosa noche, abandona el traje.

¿Quién podría culparle? Su gesto mueve más bien a la empatía. Nuestro siglo *xxi* se ha vuelto muy exigente, tal vez demasiado. Hubo un tiempo en que bastaba con ser un buen padre o una buena madre, o tal vez un buen empleado, jefa o jefe o amante y una amiga o un hijo pasable. Ahora hay que estar bien en todos los campos o tu vida hace aguas. Si encima diriges o emprendes, las exigencias se multiplican; parece que uno tuviera que ser un espíritu del Renacimiento para sostener todos los platillos chinos girando en un perpetuo equilibrio. El listón se ha elevado, y a veces da la impresión de que se nos pide que tengamos superpoderes.

El problema es ese *super*, naturalmente. El prefijo nos despista de lo que más importa: que somos humanos, demasiado humanos para pretender imposibles. Todo lo que empieza por *super* es una fantasía

infantil, una bobería. Para entender qué es lo que verdaderamente nos emancipa y empodera hay que olvidarse de las capas y los trajes de licra. Lo que aquí le presentamos, querido lector, va a ras de suelo. Son poderes terrenales, mucho más necesarios que los ficticios.

En realidad, esos poderes decisivos no son tantos. Cuando se aparta el grano de la paja, no es tan complicado atenerse a lo que más importa. En un célebre artículo<sup>1</sup>, el psicólogo cognitivo George A. Miller establecía que siete era aproximadamente el número de ítems que podemos recordar los seres humanos por término medio apelando a nuestra memoria de trabajo. Nos pareció que un texto como este, tan fundado como eminentemente práctico, bien haría en atenerse a ese límite. Siete son los días de la semana, las colinas de Roma, los pecados capitales, los colores del arco iris, las notas musicales, las bellas artes y las maravillas del mundo; y siete eran los sabios del bosque de bambú, los samuráis de Akira Kurosawa y los magníficos de John Sturges. Por eso nos empeñamos en dar con siete poderes cuyo dominio abriese las mejores perspectivas para las organizaciones y los individuos. Le mostraremos además que hay entre ellos multitud de conexiones; que son como cerezas cuyos rabos se entrelazan y que, como las cerezas, es difícil sacar solo un par de ellas del cuenco sin arrastrar otras.

Siete son también los profesionales que han puesto su corazón y su intelecto en la concepción de estas páginas; siete personas que acumulan muchas decenas de años de experiencia. Pero no encontrará aquí anécdotas de veteranos, ni simples exhortaciones, sino casos reales. También hallará ciencia y otros saberes ajenos: nos tomamos muy en serio cotejar lo vivido, no solo para entenderlo y poder explicarlo, sino también para descartar lo circunstancial y anecdótico. Tampoco vamos a mentirle diciéndole que hemos inventado la rueda, ni nos limitaremos a pedirle que «confíe en sí mismo» o que

---

1 MILLER, George A. "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information". *Psychological Review*, 63(2), 81–97.

«sueñe más fuerte»; no creemos en el pensamiento mágico. Podemos ofrecerle hechos y razones, no mantras; y por lo que a nosotros respecta, el mundo no necesita más gurús (estamos servidos, muchas gracias). No estamos aquí para pontificar, sino para acompañarle.

Se dispone a comenzar un viaje cuyo destino es una versión superior de usted mismo. Esto es lo que le proponemos: que lea este libro con ánimo crítico y que trame paulatinamente un plan de mejora. Fue diseñado a tal fin, y de ahí los encabezados, los desarrollos, las historias, los cuestionarios y los resúmenes. Esa y no otra es la razón de ser de este libro, constituirse en una experiencia de auto-diagnóstico y una caudalosa fuente de ideas, para que, al apurar el epílogo, pueda afrontar con nuevas perspectivas el resto de su vida profesional y personal y la de su empresa. Hallará en estas páginas soluciones; pero será usted quien las construya. Prometemos, por añadidura, que disfrutará la lectura. No creemos en los textos funcionales; ya sabe, esos con los que, por lo visto, se aprende una barbaridad, aunque el proceso se sufra. Le cuidaremos durante todo el trayecto, respetando su inteligencia y arrancándole una sonrisa siempre que podamos.

Un individuo que no localiza y maximiza sus poderes es una entidad incompleta (o quebrada, si los emplea para el mal). Ser menos de lo que se puede ser es una tragedia. Estas habilidades que le describiremos están ahí, dentro de usted, a la espera de que las ejerza. Son poderes normales a los que con toda seguridad se habrá expuesto, de una u otra forma. No importa que eche de menos alguno al leer sobre ellos en estas páginas, porque no vamos a contarle solo el qué y el porqué, sino también el cómo. Pondremos en sus manos un mapa del tesoro; estamos razonablemente seguros de que con él y siempre que usted quiera, sabrá encontrarlo.

No hace falta que a uno le pique una araña genéticamente modificada para lograr muchas cosas. La vida es breve y tarde o temprano hay que asumir la tarea. Los seres humanos, incitados por la ley

del mínimo esfuerzo, o por temor a los cambios, solemos posponer eso de ser la mejor versión de nosotros mismos, a la espera de un improbable momento «más propicio». Sin embargo, Peter Parker retoma su heroica senda cuando más frágil y desorientado se siente. Mírese al espejo: eso tan contradictorio, perfectible, digno, falible y poderoso es usted.

Hay muchas razones para ejercer los propios poderes. Una de ellas concierne a la armonía del alma. No se asuste, no le endilgaremos una homilía *new age*; como le hemos dicho, nos dan urticaria los gurús. Estamos hablando de que maximizar nuestras vidas implica ejercitar todos nuestros poderes. En última instancia, si tales poderes se nos quedan dentro, inutilizados, se nos pudren, y esa podredumbre nos daña.

Se habla mucho, en los últimos años, de las habilidades blandas (*soft skills*) o competencias humanas frente a las habilidades duras (*hard skills*) o competencias técnicas. El libro que tiene entre sus manos es una muestra de otra cosa, más valiosa e imperecedera: describe habilidades profundas (*deep skills*), esto es, aquellas cualidades complejas que señaladamente marcan la diferencia tanto en ámbitos profesionales como personales —porque la materia humana es la misma y su problemática se asemeja—. Nuestra aproximación conceptual a esta infinita materia será la mínima e imprescindible; aspiramos a ofrecerle herramientas, cursos prácticos de acción y casos que lo ilustren.

Los capítulos que siguen aspiran a cubrir dos niveles distintos, aunque relacionados: el del individuo y el de la organización. Las organizaciones no son entelequias, sino agrupaciones de personas; pero es cierto que en ese salto entre lo individual y lo colectivo ocurren cosas. Ambicionamos, en definitiva, aportarle herramientas para la vida, su profesión y sus proyectos. Nos cuidaremos, en todo caso, de subrayar la distancia que hay entre lo individual y lo colectivo cuando saltemos de uno a otro ámbito; le recomendamos que, como

decía el lema de la legendaria campaña publicitaria del metro de Londres «mind the gap», advierta ese espacio.

Necesariamente, este libro contiene reflexiones éticas. Creemos que a las personas poderosas el deber las llama. De ahí que *Las siete magnificas* no se ocupe de su felicidad, que no nos compete, sino de su máximo impacto en este mundo, a través de su empresa, sí, pero también de sus proyectos sociales, su familia, sus amigos y el resto de sus empeños, que tanto la o lo necesitan a usted. Más allá de nuestros esfuerzos para desarrollarlos, nuestros poderes son también dones, y hemos de honrarlos. Como le explicó el tío Ben a su arácnido sobrino, un gran poder entraña una gran responsabilidad.



## Nota sobre los cuestionarios

Hemos incorporado una serie de cuestionarios para que pueda evaluar en qué punto se encuentra respecto a las siete magníficas (y hacer otro tanto respecto a los miembros de su organización, si así lo desea). Pese a haber sido diseñados cuidadosamente, carecen de aspiraciones científicas; son meramente orientativos.

La evaluación es sumamente sencilla: aportamos en cada habilidad veinticinco afirmaciones sobre usted que ha de valorar entre cuatro opciones (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, en total desacuerdo), puntuando con 1, 2, 3 o 4 respectivamente. Después bastará con que sume esas puntuaciones, que arrojarán un total que estará entre un mínimo de 25 y un máximo de 100. Cuanto más se acerque a la centena, más cerca estará de haber incorporado esa habilidad profunda a su repertorio.

Los resultados le servirán de pista para medir la tarea que tiene por delante. Han de tomarse como un punto de partida, y les extraerá todo su jugo si, posteriormente, tras implementar su plan personal u organizacional de mejora (tendrá que esperar al epílogo para ver qué es esto), vuelve a evaluarse. La utilidad de los cuestionarios, en cualquier caso, va mucho más allá de las puntuaciones, y su fin último es afianzar las ideas y recalcar los comportamientos.

# Emprenditud



DEL

ÁNIMO AVENTURERO

Y EL EMPRENDIMIENTO.

**Emprendo, luego EXISTO.**

QUERER SER PROTAGONISTA DE LA PROPIA

VIDA Y AGRANDARSE. **INICIATIVA,**

**PROACTIVIDAD.** SABER QUE SE PUEDE,

QUERER QUE SE PUEDA. **ORGANIZACIÓN,**

**cultura y EMPRENDITUD.** PROTEGER

PARA QUE EL EMPUJE NO SE DETENGA.

**La actitud, el VERDADERO**

**Rey Sol.** LA GENTE QUE

MUEVE EL MUNDO.

**#YoMeQuedoEnCasa**



Quien trate con profesionales de la selección de personal, tanto para sus propias organizaciones como en tanto expertos de consultoras del ramo, verá cómo sale a colación enseguida lo difícil que es encontrar candidatos «con actitud». Parece que lo que más cuesta cuando se trata de dar con la persona idónea para una posición cualquiera no son tanto los conocimientos o la capacitación técnica como que vengan con esa «actitud» incorporada. Una cualidad, por cierto, que parece que todo el mundo tiene claro en qué consiste, al menos hasta que uno pide que se concrete, que se detallen sus componentes, cómo se enseña o cómo se evalúa objetivamente.

De otra parte, en nuestra sociedad valoramos muy positivamente a los que son capaces de poner iniciativas en marcha, emprendiendo. Sea en la economía productiva o en la social, buscamos ese bien escaso, la gente emprendedora, y desde las instituciones públicas se apoya que surjan nuevos proyectos, pues en un mundo vertiginosamente cambiante solo hay supervivencia en la adaptación continua. Curiosamente, frente al persistente menosprecio a la figura del empresario desde ciertos sectores (anclados en el enfrentamiento de clase y la retórica de la explotación del proletariado, en los relatos de las fábricas de Dickens o los métodos de Frederick Taylor), el emprendimiento está en todas partes bien visto, por más que un empresario no sea sino un emprendedor que actúa en el mundo de los negocios añadiendo gestión a ese ánimo aventurero.

De modo que, según parece, existe algo llamado emprendimiento que constituye una de las actitudes más deseables y perseguidas.

Pero ¿en qué consiste realmente? ¿Puede desarrollarse o nace uno con ello? ¿Qué obstáculos se han de superar para incorporar la *emprenditud* a nuestra caja de herramientas como profesionales? Estas y otras incógnitas son las que trataremos de aclarar en lo que sigue, con un añadido: esperamos hacer ver al lector la importancia que también tiene en nuestro ámbito personal. Creemos firmemente que el resultado de trabajar esta dimensión nos hará ser mejores profesionales y personas. No será un camino fácil, ni la meta estará siempre del todo clara, aunque el proceso deparará resultados tangibles y medibles que nos animarán a seguir, a sabiendas de que el desarrollo de la *emprenditud* es un proceso de mejora continua.

### **Emprendo, luego existo**

El filósofo y matemático René Descartes inició hace ya cuatro siglos con su «cogito ergo sum» (pienso, luego existo) un movimiento que alteró para siempre la búsqueda de la verdad y el método científico. Descartes dio también comienzo al intelectualismo, cierta pretensión de conocer el mundo y alterarlo sin más recurso que la razón. Este extraordinario giro en la historia del pensamiento fue una invitación a arrumbar la acción, y así llegaron después el idealismo filosófico y otros desvíos. La reflexión está al comienzo de cualquier proyecto, y el vuelo de la imaginación es esencial cuando hablamos de ser creativos. No obstante, falta algo si no introducimos la acción en la ecuación, sea cual sea el empeño. Somos esencialmente las decisiones que tomamos, y son muchas las travesías que naufragan porque, habiendo naves y conociéndose el rumbo, no hay velas para cazar el viento.

Un emprendedor no se caracteriza por tener ideas innovadoras, a menos que coincida en su persona el creativo; su sello es saber llevarlas a la práctica. Emprender no es idear, sino ejecutar; es tomar las decisiones precisas y asumir los riesgos necesarios, luchando día a día por sacar un proyecto adelante. Algunos rasgos del creativo y el emprendedor coinciden, como es el caso de la resiliencia, la tolerancia a la frustración o la capacidad para diferir las recompensas; pero su orientación vital suele ser distinta. El creativo disfruta con

su arte (sea este la música o el *marketing*); el emprendedor necesita hacer cosas que funcionen. Para el primero la tarea es fin al mismo tiempo; para el emprendedor es medio. Con esto no quiere decirse que le importe menos lo que se trae entre manos. De hecho, es corriente que dicho proyecto emprendedor sea el motor de su vida, el que alimenta sus satisfacciones y decepciones; de ahí que creativo y emprendedor suelen respetarse, porque la vida de ambos obedece a las pasiones. Cuando emprende, el emprendedor se siente vivo, parte de algo más grande que le da sentido: «Emprendo, luego existo».

Sin embargo, emprender es un término que no suele utilizarse en toda su extensión posible. Lo tenemos demasiado constreñido al ámbito empresarial y, en concreto, a poner en marcha un nuevo negocio. Por otra parte, lo relacionamos irracionalmente con el riesgo, de modo que cuando escuchamos «empresaria/empresario», imaginamos a una especie de superheroína o superhéroe o a una persona que no está en sus cabales, la versión femenina o masculina de un cruce entre Indiana Jones y el profesor chiflado (especialmente si quien emprende lo hace como autónomo). Una cosa es «salir de la zona de confort» y otra «eso», nos decimos, tal vez para autodescartarnos.

No obstante, emprender es mucho más que inscribir una sociedad en el Registro Mercantil o asociarse con alguien para una aventura comercial. Emprender es un gesto humano corriente. Decidir es emprender. Tener iniciativa es emprender. Aunar esfuerzos para lograr cambiar cualquier asunto que nos incomoda también lo es. En definitiva, emprender es «hacer», es impulsar proactivamente un cambio en el mundo. Cuando implica mover a otros, lo llamamos liderar; es decir, se trata de poner en movimiento personas y artefactos con vistas a posibilitar que exista algo que no existía antes, según ciertos objetivos. En este sentido, no hay proyecto más emprendedor que traer una nueva vida a este mundo, de modo que sorprende que casi todos dediquen a saber si se atreven a este reto una fracción del tiempo del que emplean en pensar si montan un negocio, un proyecto que a menudo queda aparcado *sine die*.

El aspecto filosófico de emprender es este: consiste en escoger ser protagonista en vez de espectador ante una circunstancia determinada. Emprender es levantar la mano, como los valientes en el colegio, para responder o salir al encerado; es dar un paso al frente, situarse bajo los focos y ponerse a remar. ¿Eso se aprende o ha de ser innato? ¿Es un raptó de inspiración, un resorte que se acciona inexplicablemente o algo que puede desarrollarse?

No hay razón alguna para pensar que el emprendimiento como actitud sea una excepción al resto de rasgos humanos, y la ciencia hace tiempo que ha sancionado que el debate *nature/nurture* (la proporción entre lo que se hereda y lo que uno forja) seguirá abierto por siempre. El grado en que estamos determinados es mínimo; todo puede enseñarse y entrenarse, por más que cueste. Solo hay una condición previa, común a todo aprendizaje importante: ser capaz de acostumbrarse a la incomodidad misma. «Embrace discomfort», dicen los anglosajones; y esa es una de las claves. Fuera de esa zona de seguridad nos sentimos inseguros, vulnerables, dubitativos y, en definitiva, empequeñecemos. Pero igualmente nos enriquecemos, nos hacemos más fuertes, más adaptables, más flexibles, más lúcidos y, en definitiva, crecemos.

Es esa tensión positiva, ese antagonismo manifiesto entre lo que nos apetece hacer y lo que nos agranda, la que nos hace crecer como individuos cada vez que emprendemos. Y es el refuerzo de la propia autoestima, posterior a un esfuerzo superado, lo que nos prepara para el siguiente empeño. La valla que se salta genera un tipo muy especial de alegría al que llamamos entusiasmo, del griego *enthousiasmós*, «tener un dios dentro de sí»; esos raptos divinos son los que el emprendedor anhela. Cuando un alpinista está subiendo una montaña, ¿piensa alguien que no se le pasa por la cabeza, no una sino mil veces, lo bien que estaría en el sofá de su casa en vez de estar sufriendo, exhausto, expuesto a los riesgos del frío, la altitud y las avalanchas? Por supuesto que lo preferiría. Pero lo que marca la diferencia entre unos alpinistas y otros es su capacidad psíquica de aguante, tanto o más importante que la física. Ambas cosas se entrenan. Con una ventaja añadida en lo psíquico frente a lo físico: que lo conseguido mentalmente perdura mucho más.

Abandonar la zona de confort es un comportamiento que puede entrenarse e interiorizarse. Las ciencias sociales han sancionado que es más fácil cuando se hace por pequeños pasos, y que es más difícil de hacer dando saltos, pues ese modo limita nuestra capacidad para asimilar los cambios. «Podemos salir del infierno, pulgada a pulgada», dice en su célebre discurso Al Pacino, el inspirador entrenador de la cinta *Un domingo cualquiera*; «partido a partido», diría el entrenador del Atleti, Diego Pablo Simeone. El entusiasmo, mezcla de plenitud y de orgullo, es por supuesto un potente motivador.

Estamos rodeados de ejemplos cotidianos de emprendimiento. Hay personas que emprenden aventuras personales, sociales o empresariales a todas las edades, latitudes y circunstancias. Hay aficionados a correr que se preparan para participar en la maratón de París, Milán o Nueva York (a veces durante años). Hay personas que impulsan asociaciones, movimientos por la justicia o persiguen de otros modos el bien común. Otras lo dejan todo para ayudar a los demás. Tras ordenarse sacerdote en 1956, Vicente Ferrer fue enviado a una casa de oración en Puna, en el sudoeste de la India, donde supuestamente debía dedicarse en exclusiva a la vida espiritual. Estudió maratí, la lengua local, y el contacto con las duras condiciones de vida de la población local le hizo desistir de la vida contemplativa para entregarse a la acción. Aprendió carpintería y lampistería, se fue con una tribu de las montañas y en 1958 empezó su histórica aventura, que lo convirtió en uno de los grandes reformadores sociales de nuestra era.

### **Iniciativa, proactividad**

¿Cuál es el denominador común de los emprendedores, lo que les hace pasar de la idea a la acción? Una entidad aparentemente misteriosa: la «iniciativa». La iniciativa, como su propio nombre indica, es la capacidad para iniciar algo. En palabras de Andy Warhol: «Siempre oímos que el tiempo cambia las cosas, pero lo cierto es que las tienes que cambiar tú mismo» (*The Philosophy of Andy Warhol*). La iniciativa es el aspecto energético del emprendimiento; cuando hablamos de «tener actitud», sin especificar cuál, nos referimos a ella. No es un impulso, sino la conciencia positiva de lo que uno es



capaz. Hablar de iniciativa naturaliza el emprendimiento, y lo aleja de esa imagen épica o heroica con la que tanto se lo malentiende.

Un segundo aspecto es la proactividad. Las investigadoras Chia Huei Wu y Sharon K. Parker explican que ser proactivo «implica tener comportamientos autoiniciados, enfocados al futuro y orientados al cambio. Esta proactividad ha sido reconocida como una forma positiva de actuar que puede llevar a un rendimiento y una efectividad aumentados en los individuos y en las organizaciones, especialmente cuando se opera en contextos de demandas impredecibles y cambiantes»<sup>1</sup>. Así pues, la proactividad es la capacidad de responder al entorno de un modo no pasivo.

¿Qué hacen las personas proactivas? Según T. S. Bateman y J. M. Crant, investigadores de la Universidad de Virginia y Notre Dame respectivamente, «la gente proactiva escanea las oportunidades. Muestra iniciativa, emprende acciones y persevera hasta que alcanza el objetivo *ocasionando el cambio*»<sup>2</sup>. Como decía Andy Warhol, no se trata meramente de adaptarse, sino de inducir cambios en un medio que, esto es decisivo, se conoce. De ahí que las personas emprendedoras suelen ser obstinadas, y que cosechen, además de éxitos, fracasos de los que se recuperan antes que el resto. De hecho, hablar de *emprenditud* con propiedad conlleva no distinguir demasiado entre éxitos y fracasos. No se quiere decir con ello que no se aprenda; para emprender y tener futuro hay que detectar los patrones que explican por qué algunos proyectos vuelan y otros se hunden. Pero en el fondo se emprende por necesidad y se sabe que también la suerte influye en que a veces se gane y a veces se pierda. Lo único a lo que se niega la *emprenditud* es a considerar un fracaso, cualquier fracaso, una derrota definitiva.

¿Qué motivaciones sustentan la proactividad? Para empezar, fortalecer la propia capacidad. La voluntad es un músculo, y la persona proactiva desea ejercitarlo; siente que posee una energía que necesita difundir en el mundo. En este sentido, el ámbito social y

---

1 WU, Chia Huei y PARKER, Sharon K. "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior". *Advances in Psychological Science* 21, n.º 4, 2013.

2 BATEMAN, T. S. y CRANT, J. M. "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 1993.

el productivo ofrecen abundantes oportunidades para sentirse a los mandos de la nave. En segundo lugar, la insatisfacción con el presente. Emprenden quienes piensan que la realidad puede y debe ser mejorada, quienes sienten cierto disgusto con «lo que hay» y creen conocer la manera de renovarlo. Ambas motivaciones están enlazadas en una popular canción: «Saber que se puede, querer que se pueda». En tercer lugar, hay un ánimo lúdico. Construir es un juego, como lo es buscar los límites. La *emprenditud* es también una relación distinta, «deportiva» o «guerrera», con el riesgo. Hay una tendencia generalizada en los seres humanos a sufrir más por lo que pierden que a disfrutar con lo que ganan: Daniel Kahneman y Amos Tversky, pioneros de la economía conductual, la estudiaron extensamente y la denominaron «aversión a la pérdida». En los proactivos —en los emprendedores— esa tendencia se ve doblegada por el ansia de aventuras y la conciencia de los propios poderes.

¿Qué pueden hacer las personas y las organizaciones por potenciar estas motivaciones? Siguen tres medidas inmediatas, que funcionan no como valores o filosofía, sino como prácticas que hay que materializar en proyectos y hábitos concretos:

- ✓ **Ponerse a prueba.** Las personas, en sus entornos seguros, familiares, universitarios, escolares; las organizaciones, destinando recursos a proyectos que, inciertos e ilusionantes, estén alineados con la estrategia de la compañía, en un sentido amplio.
- ✓ **Potenciar el espíritu crítico.** Para disgustarse con el *statu quo* hay que poder analizarlo, encontrarle las costuras y probar su consistencia. Ese tipo especial de arrojo, matriz de todas las valentías, se aprende y se ejercita.
- ✓ **Combatir la seriedad triste.** Hay una seriedad rigurosa y profesional (hablaremos de ella más adelante) que es estrictamente necesaria; pero negarse el juego como refugio socava poco a poco nuestra proactividad. Juguemos más y a más cosas y emprendemos más.

Familias, empresas, países: la proactividad es un rasgo tan escaso como necesario. En las empresas hace un tiempo que se habla del

*intraemprendimiento* como rasgo clave para la supervivencia en el hipercompetitivo y complejo siglo XXI. No es desde luego un concepto nuevo, aunque se acuñe para vender algo; en todo caso, su renovado atractivo denota que es más necesario que nunca. Cierta cultura de la falsa seguridad y años de sobreproteger a los más jóvenes han llevado a una terrible escasez de intraemprendedores. Muchas empresas, independientemente de su tamaño, tienen en plantilla a demasiados zombis organizacionales, a multitud de personas que se comportan como autómatas. Vienen cada día, hacen lo que se les manda y se van a la hora pactada. Al día siguiente, vuelven y hacen lo mismo, y así sucesivamente. No restan, pero apenas suman; son aspirantes a jubilados. Nuestro país y muchas de las organizaciones que en él operan necesitan una remodelación cultural en este sentido.

En un mundo acelerado de mercados vertiginosos, es poca la pasividad que una organización puede permitirse. Cuando los cambios se agolpan, la proactividad no es un prestigioso añadido, la cobertura de crema sobre la tarta; es una prioridad corporativa. Las empresas lo saben y andan husmeando (no siempre con tino) dónde encontrar intraemprendedores, porque saben que a largo plazo les va la supervivencia en ello.

Escribe Mary Kay Ash en su autobiografía: «Hay tres tipos de personas en el mundo: quienes hacen que ocurran cosas, los que observan las cosas que ocurren y los que se preguntan qué ha ocurrido». No lo dijo cualquiera, sino una señora que con una inversión inicial de cinco mil dólares en 1963 fundó una firma de cosmética que cuenta actualmente con cerca de un millón de representantes en unos cuarenta países y cuyo caso se estudia en la Harvard Business School.

### **Organización, cultura y emprenditud**

Pensemos en dos empresas que están en el mismo mercado y sector, que se dedican a vender lo mismo y a los mismos clientes y aproximadamente con el mismo número de empleados. Una tiene una cultura de ordeno y mando, donde prevalecen las iniciativas de la Dirección General o de la Propiedad. La otra tiene una cultura en la

que se incentiva y motiva a los empleados a que propongan ideas e impulsen proyectos de mejora de la organización, nuevos productos, servicios o procesos. ¿En cuál de ellas prenderá la *emprenditud* y, así pues, se encararán mejor los retos? Por muy brillante que sea el vértice de una organización, no es nada comparado con dejar brillar a todos los que la forman. Un cerebro o unos pocos frente a muchos, un punto de vista frente a tantos; normalmente las mejores ideas, las que aportan ventajas competitivas, provienen de la base de la organización y no del vértice. A mayor amplitud de esa base que idea y emprende, más posibilidades de triunfo.

En cuanto a la labor de quienes dirigen y la *emprenditud*, no se trata tanto de pedir iniciativa o proactividad cuanto de crear ambientes organizativos en los que ambas puedan *respirar*. Como ocurre con la creatividad, lo primero que hay que pedir a los responsables es que no la estropeen con estilos jerárquicos de corte militar (en el mal sentido; hasta el ejército avanza a este respecto). Solo un liderazgo que incite a la autonomía puede generar intraemprendimiento.

Para detectar los comportamientos directivos que destruyen la proactividad solo hay que observar sus efectos. Uno, generan incapacidad. La dirección autoritaria crea irresponsables y acólitos, no intraemprendedores. Dos, la complacencia. Las organizaciones que continuamente se autofestejan, esos sitios en los que continuamente se entona el «we are the champions», terminan muriendo de éxito. También aquellos en los que se censura la crítica; eliminada la incomodidad con lo que existe, la iniciativa se detiene. Tres, el miedo. Si emprender es, como se ha dicho, una relación especial con el riesgo, el temor al error y la imposibilidad de intentar cosas clausura el asunto.

Jack Welch, presidente de General Electric entre 1981 y 2001, decía que su principal trabajo era ser jardinero, regando y alimentando el talento de su equipo. De eso se trata, de ayudar a que nuestra gente florezca. Estos comportamientos necesitan ser alimentados de forma continua, preservados de las inclemencias del tiempo para que puedan extenderse y pasar de ser cualidades personales a rasgos permanentes de la cultura. Los líderes proemprendimiento son techados de lamas que protegen estos jardines.