

biblioteca luis huete

Luis Huete



CONSTRUYE

**TU
SUEÑO
2.0**

**CÓMO COMPATIBILIZAR
EL ÉXITO PROFESIONAL
CON EL LOGRO PERSONAL**

30
AÑOS



«En un género plagado de obras burbujeantes e insustanciales, Luis Huete irrumpe con una mirada larga en la que abundan las reflexiones de calado. Necesitamos más textos así, tan prácticos como profundamente humanistas».

David Cerda Garcia

Filósofo, economista y autor

«Leí la primera versión de este libro hace más de una década y me impactó fuertemente. En esta versión 2.0 nos haces conscientes de nuevo de la importancia de los valores, la ejemplaridad y la calidad humana para tener una vida plena y con impacto positivo en los demás. Tu pensamiento es una voz necesaria y valiente en el mundo de hoy. Soñar primero, luchar por construir dicho sueño después. Luis nos anima a volar alto y comparte metodologías que nos hacen ensanchar los límites de cada uno, engrandeciendo así la huella indeleble que podemos dejar entre los que nos rodean».

David Colomer

Regional CEO Iberia en IPG MediaBrands

«Qué duda cabe de que una vida lograda debería ser el sueño de toda persona. Para ello, se requiere ante todo una reflexión continua y profunda, algo difícil de conseguir en el mundo en que vivimos. En este sentido, el libro del profesor Huete constituye una magnífica hoja de ruta para construir nuestros sueños».

Juan Corona

Catedrático de Economía

«He tenido el privilegio de contar con la ayuda y guía de Luis Huete desde hace más de 18 años, y he sido testigo de excepción de cómo ha ayudado a cientos de ejecutivos a construir sus sueños. Sus reflexiones y enseñanzas en el ámbito empresarial siempre están fundadas en sólidas bases humanas, resultado de sus firmes valores».

Bernard Fay

Socio director de UHY Fay & Co y Expresidente
de UHY International

«Desde que Luis y yo nos conocimos en julio de 1984, he verificado cómo ha construido su sueño y ayudado a otros a hacerlo. Esta nueva edición actualizada seguro que logra idéntico objetivo».

Javier Fernández Aguado

Conferenciante y autor

«“Construir nuestro futuro de una manera más consciente e inteligente”», eso reza en los últimos párrafos del epílogo. Frente al emotivismo triunfante del actual estadio de la cultura —que olvida que más allá de lo que “uno siente”, existe el bien y el mal o la excelencia y la infamia—, *Construye tu sueño 2.0* representa una herramienta fundamental en el forjado de seres equilibrados, complejos y de una saludable subjetividad para trazar el relato de una vida buena».

Esteban Fernández-Hinojosa

Médico, divulgador y conferenciante

«Luis Huete es un reconocido profesional, con una brillante trayectoria y sobre todo una buena persona; honesta, responsable, íntegra y muy generosa. Este libro es una llamada ilusionante al compromiso y a la responsabilidad de vivir de verdad, de dar siempre lo mejor de nosotros y dejar un mundo mejor y sobre todo más humano a las generaciones futuras».

Luis Galindo

Conferenciante y autor

«Este libro es un extraordinario manual para procurar el crecimiento del ser humano, gestionando la complejidad que todos debemos sortear en nuestras vidas. La creación de hábitos adecuados, actuando sin miedo, con generosidad, integridad y disciplina. Una lección magistral de Luis Huete, donde escribe desde el profundo conocimiento y lo combina, como no puede ser de otra manera, con su grandísima experiencia. Gracias, Luis, por transmitir tanto bien y por tener el privilegio de ser tu amigo».

Alfonso Gómez

CEO en BBVA Suiza

«En la crisis social a la que nos enfrentamos a nivel global, donde los valores han perdido *valor* en la sociedad, donde cada vez somos más apáticos a las necesidades del otro, *Construye tu sueño 2.0* se convierte en un regalo con dosis mágicas y en el momento oportuno. Gracias, Luis, por invitarnos a soñar, a tomar decisiones para hacer realidad nuestros proyectos de vida, pero, sobre todo, gracias por recordarnos que siempre debemos agradecer».

Mariella Letamendi

Vicepresidenta de Recursos Humanos
en Banco Internacional
Grupo IF

«La lectura del libro *Construye tu sueño 2.0* fue clave para comenzar a soñar a lo grande en mis planteamientos profesionales. Entendí que los deseos de crecer, junto con conocimiento personal, un trabajo bien planteado y un buen método son los ingredientes para construir una trayectoria profesional fecunda y siempre ilusionante. Me dio la clave del potencial que tenemos cada uno en nuestro interior. Por este motivo, siempre le estaré agradecida a su autor y amigo Luis Huete».

Vicky Muller

Directora en Alegra British School

«Cuando Ulises partió en su navío destino a Troya encomendó a su hijo Telémaco a Mentor. Este libro es una obra didáctica que los padres deberíamos leer con los hijos como instrumento de reflexión, pero, ante todo, es una cartografía que un buen navegante debería tener en momentos de tempestad y borrasca. Sentido común, equilibrio, estrategia y profundidad forman parte del ADN de esta obra que enseña “el arte de vivir”. Luis Huete explica de forma sencilla conceptos enraizados en la sabiduría perenne e inspira a crear una vida plena y fructífera».

Tomeu Oliver Gayá

Jurista, empresario y consultor

«Este libro presenta de manera atractiva un enfoque holístico de la vida. Una vida positiva; constructiva, llena de realización y propósito. Nuestro mundo se está desviando de su curso y este libro nos ayuda a retomar el camino correcto. La obra nos sugiere hábitos que todos deberíamos adoptar para poder ser las mejores versiones de nosotros mismos y salvar el mundo».

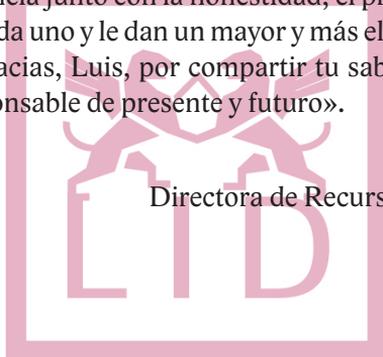
Rory Simpson

Chief Learning Officer en Telefónica

«He tenido la suerte de que Luis me acompañara en conversaciones relevantes durante estos últimos años, las cuales no solo me han acompañado en mi crecimiento profesional, sino sobre todo en el personal. Sus palabras y su apoyo han significado para mí la confirmación de que la bondad y la inteligencia junto con la honestidad, el propósito y los valores sacan lo mejor de cada uno y le dan un mayor y más elevado sentido a todo lo que hacemos. Gracias, Luis, por compartir tu sabiduría e inspirarnos en el liderazgo responsable de presente y futuro».

Mireia Vidal

Directora de Recursos Humanos Netflix



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	13
PREFACIO	17
INTRODUCCIÓN	23
1. ENSANCHAR EL CARÁCTER Y LA PERSONALIDAD	35
1. Las cuatro mentalidades generan versatilidad para gestionar una realidad plural	37
2. Conocernos para identificar oportunidades de mejora	40
3. La conexión entre tareas y mentalidades (destrezas)	42
4. La polaridad genera una sana tensión	46
RESUMEN DEL CAPÍTULO	49
2. ACTIVAR LOS SISTEMAS DE GRATIFICACIÓN PARA QUE SU ENERGÍA NOS IMPULSE	53
1. La alimentación de los deseos genera energía desde los sistemas de gratificación	54
2. Las distintas maneras de alimentar los deseos emocionales	56
3. Profundizando más en los deseos y energías emocionales	58
4. Integrando deseos aparentemente contrarios	62
5. El maravilloso impulso de las energías ligadas a los deseos avanzados	63
RESUMEN DEL CAPÍTULO	64
3. LA PREVALENCIA DE LA GRATIFICACIÓN DE LARGO PLAZO REQUIERE UNA CONCIENCIA DEL BIEN Y DEL MAL	69
1. Una paradoja interesante	70
2. La anorexia y la enfermedad del poder	72

3. El papel de la conciencia en la toma de decisiones.....	74
4. Los sistemas de gratificación de los demás también importan	77
5. El peligro de abusar de los mecanismos de gratificación a corto plazo	78
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	79
4. HACER USO DE LOS MECANISMOS DE DEFENSA MADUROS PARA HACER FRENTE A LAS ADVERSIDADES	83
1. Los mecanismos de defensa que nos ayudarán a superarnos como personas	84
2. Los mecanismos de defensa que no nos ayudarán a superarnos como personas	87
3. Curar las heridas emocionales con un proceso de duelo emocional	91
4. El sistema inmunológico de la adversidad con el que transitar por la vida	92
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	93
5. MEJORAR LAS ACTITUDES A TRAVÉS DEL SENTIMIENTO COTIDIANO DE EFICACIA	97
1. Cabeza, corazón y voluntad para ganar en sentimiento cotidiano de eficacia.....	99
2. La mentalidad de trabajar para uno ayuda a mejorar el sentimiento cotidiano de eficacia	100
3. Evitar las dependencias emocionales	101
4. Transformar el síndrome soviético en mentalidad de propietario	102
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	104
6. CREAR UN RELATO DEL PROYECTO DE VIDA	107
1. Cómo crear un relato del proyecto de vida.....	108
2. La información de retorno para conocernos mejor.....	112
3. Siete consejos para escribir y editar el relato de nuestra travesía por la vida.....	112
4. Poner los planos del arquitecto en manos del subconsciente	114

5. El fenómeno de la sincronicidad.....	116
6. El proyecto es transitar por la vida estando en forma.....	117
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	119
7. RECONOCER Y EVITAR LOS TRASTORNOS DE CONDUCTA	123
1. La existencia de factores externos anormales aumenta el riesgo de padecer trastornos de conducta.....	125
2. Los trastornos de conducta más frecuentes en personas con responsabilidades directivas	127
3. Otros trastornos de conducta frecuentes en la sociedad...	133
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	136
8. CONECTAR LOS ELEMENTOS DE UN CÍRCULO VIRTUOSO QUE FACILITE LA TRAVESÍA POR LA VIDA	139
1. Aguas arriba. La clave está en la conexión creencias-interpretación de la realidad	140
2. Creencias tóxicas y aprendizaje supersticioso	141
3. Algunas creencias que nos empoderan para ser más dueños de nuestro destino.....	142
4. Aguas medias. La clave está en la conexión emociones-perfil de conductas	145
5. Aguas abajo. La clave está en la conexión capacidad de contribuir-calidad de las recompensas	147
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	149
9. GESTIONAR RELACIONES PARA QUE SEAN SIMBIÓTICAS	153
1. La asimetría en las relaciones	154
2. Las señales de deterioro de las relaciones	155
3. La disciplina interior que ayuda a gestionar mejor las relaciones.....	156
4. El mapa de conflictos	159
5. La mejor gestión del tiempo ayuda a mejorar las relaciones	161
6. Delegación y conflictos	162
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	163

10. LA SUPERACIÓN PERSONAL EN BASE A RETOS Y DESARROLLO DEL TALENTO	167
1. Reto + Talento = Vivencia dominante.....	168
2. El talento es una inversión de futuro.....	171
3. Progresando en conocimientos	172
4. Poniendo a punto nuestras competencias	174
5. Las actitudes tienen un efecto palanca en el talento	176
6. Fortaleciendo las actitudes	177
7. Enriqueciendo las creencias para que nos ayuden en nuestra travesía por la vida.....	180
8. Los elementos para asumir las responsabilidades de nuestras decisiones.....	181
9. Las causas y el ritmo de mejora del talento.....	182
RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	183
EPÍLOGO	185
EL AUTOR	187



PREFACIO

¿Con qué sueñas?

¿Qué propósito noble te mueve?

¿Qué relato has creado para tu travesía en la vida?

Este libro tiene su origen allá por el año 1982. Entonces acababa el programa MBA en IESE Business School. Un profesor, Pere Agell, se despidió al acabar su asignatura de Previsiones Matemáticas expresándonos un deseo a sus alumnos: que hiciéramos de nuestras vidas unas vidas logradas. No nos dio muchas pistas del contenido de su deseo, pero entiendo que, por el contexto, lo contraponía al éxito sociológico que muchos de sus alumnos podríamos ambicionar en ese momento.

Por las circunstancias del momento, ese deseo me hizo pensar mucho. Poco después, descubrí que un consejo parecido también lo daba Albert Einstein a sus estudiantes: «Intenta no convertirte en un hombre de éxito, sino más bien en un hombre de valor». ¿Pero cómo?

Han pasado años desde entonces y no he dejado de darle vueltas al contenido de estos consejos. ¿En qué consiste ser una persona de valor? ¿Cómo se consigue? ¿En qué medida está en nuestras manos lograrlo? ¿Cómo fomentarlo a mi alrededor? ¿Qué papel juegan los sueños y el propósito en convertirse en una persona valiosa? ¿Hay que poner

medida a la ambición? ¿Qué vale la pena ambicionar? ¿Es compatible el éxito profesional con el logro personal?

En el año 1987, de una manera espontánea, escribí unos primeros folios contestando estas preguntas. Me encontraba en Boston finalizando mis estudios doctorales con una beca Fulbright. En aquel momento, uno de mis hermanos iniciaba su carrera profesional y, como hermano mayor, quise estar presente en esa importante cita, ofreciéndole mis consejos sobre cómo manejarse con inteligencia, bondad y sentido práctico en el mundo de los negocios. Fue un primer intento —más voluntarioso que otra cosa— de ordenar en unos quince folios lo que hasta el momento había aprendido.

Ese fue el origen más cercano del libro que tienes en tus manos. Creo que he dejado reposar suficiente tiempo las contestaciones a las preguntas como para atreverme a presentarlas ahora por escrito en forma de libro. También he esperado para ver el impacto, positivo sin duda, que tenían en mi propia vida.

En el año 1994, retomé de nuevo el interés por estructurar mejor las ideas que envié a mi hermano cuando vencí mi escepticismo inicial a leer *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* de Steven Covey. Al concluir su lectura mi escepticismo se convirtió en una verdadera admiración. Desde ese año, me puse a leer con ahínco sobre liderazgo personal, he escuchado mientras conducía cientos de horas de audiolibros con resúmenes o entrevistas a gente interesante, y he sacado tiempo y he conseguido los recursos para ir a seminarios sobre estos temas a California, Carolina del Sur, Hawái, Boston, Nueva York, Fiji, Fráncfort, Davos, Milán, Florencia, Bruselas, etc.

Durante estos años, he tenido también la fortuna de presentar parte de estas ideas en miles de seminarios para ejecutivos de empresas en los foros más diversos. ¡Calculo que han sido más de 80 países y más de 500 000 participantes! Ante personas de creencias y de estilos de vida muy dispares. Con responsabilidades de todo tipo. Y la respuesta ha sido siempre muy positiva. Y curiosamente, aún más positiva en ambientes de entrada más escépticos a estos mensajes.

He comprobado que las distinciones conceptuales y las herramientas de esos seminarios, muchas de ellas recogidas en este libro, resultaban útiles y atractivas. Que se me pedía más bibliografía y referencias. Que se hacían cortas las horas discutiendo estos conceptos con los participantes. No importa que fuesen los dueños de grandes empresas, el equipo de dirección de una cadena asiática de hoteles de súper lujo, directivos de la mayor agencia de comunicación rusa o propietarios de empresas de Silicon Valley. En todos ellos, me ha sorprendido descubrir una gran avidez por encontrar soluciones a las cuestiones que se plantean en el libro. Y es que, como recordó el fallecido Peter Drucker, la última frontera de la gestión empresarial está en la gestión que uno hace de sus recursos personales.

Para mí no hay un proyecto de vida más atractivo que vivir intensa e inteligentemente. Con generosidad. Construyendo virtudes a través del cultivo de valores y ejercitando la voluntad. Haciendo que la bondad juegue un papel predominante. Creando abundancia en las múltiples esferas de la vida. Disfrutando de las cosas. De las pequeñas y de las grandes. Haciendo que cada día tenga su sabor, su color, su textura. Con equivocaciones y rectificaciones. Pudiendo mirar a los ojos a todos. Sintándome cerca de Dios.

Siempre me han interesado las biografías de personas que han hecho cosas sugerentes en la vida. El libro que escribí junto a Javier García Arevalillo, *50 líderes que hicieron historia* (LID, 2017), es una muestra de ello. Alguna vez oí que lo que más influye en el futuro de una persona son los libros que lee y las personas a las que trata. Hoy en día habría que añadir los medios de comunicación y las redes sociales en las que se invierte tiempo. Por cierto, mi consejo es limitar al máximo el tiempo perdido en estos dos últimos elementos. El grado de manipulación existente en los medios de comunicación y en las redes sociales aconseja ausentarse de los mismos o ejercitar un enorme sentido crítico sobre lo que se lee en ellos. Lo mejor es nutrirse de fuentes más independientes y profesionales. De lo contrario corremos el riesgo de ser alimentados ideológicamente por los «señores del universo» y de acabar sirviendo a sus intereses.

Me encantaría que este libro, y mi persona, ejercieran una influencia positiva en otras personas. También me gustaría que ese fuera tu caso.

Así, la suma de muchos podría ayudar a mejorar la calidad humana de nuestra sociedad.

A través de las biografías que he leído, y de mi observación cotidiana, he constatado el poder que tiene en la construcción de los sueños la habilidad de generar un relato interior con elementos épicos, éticos y estéticos; y de convertir ese relato en una certeza sólida sobre el futuro que se espera. Además de un poderoso relato interior hay que tener el tesón, el foco, y la determinación para tomar miles de iniciativas para avanzar en la dirección de los sueños.

Lo único que cambia el curso de la historia personal son las decisiones que se toman y se ejecutan. Este es un libro, por tanto, para tomar decisiones en nuestras esferas más importantes. Decisiones que enriquezcan el relato interior que queremos que rija la travesía de la vida. Decisiones para hacer que ese relato cristalice en cosas a hacer y en la asignación del tiempo disponible. Decisiones para resistir las dificultades y las incomprendiones. Decisiones para hacer crecer la confianza en el poder personal y a la vez aceptar nuestra fragilidad. Decisiones para desarrollar la conciencia del bien y del mal. Decisiones para frecuentar lugares y personas interesantes. Decisiones para convertirse en un ejemplo a imitar y no en una advertencia a evitar.

Las personas tenemos en nuestro interior una gran potencialidad y unas capacidades que hemos de ensanchar. No nos podemos gestionar bien sin un conocimiento de las dinámicas que influyen en nuestros logros humanos, de la situación de la cual se parte y de las metas posibles.

De todos estos temas nos ocuparemos en estas páginas. *Construye tu sueño* intenta desbrozar la maleza que nos acompaña en el transcurso de la vida para hacer que el viaje sea más transitable, interesante, emocionante, virtuoso, intenso, inteligente y reconfortante. Espero que este libro sirva de guía práctica para vivir a la altura de las circunstancias, en forma de dificultades y oportunidades, que irán saliendo a nuestro encuentro durante nuestra travesía por la vida.

Eso es especialmente importante en estos momentos en los que todos hemos de aprender a vivir una libertad llena de posibilidades y de riesgos.

Hoy tenemos menos modelos y referentes externos en los que mirarnos que las generaciones que nos han precedido. Nos ha tocado elegir nuestra vida de arriba a abajo. Empezando por nuestro proyecto de vida y acabando por aquello en lo que queremos crear. Ello hace especialmente importante el tomar buenas decisiones y especialmente doloroso las equivocaciones. El rango entre la mejor y peor versión de cada uno de nosotros es abismal y se ensancha por momentos.

Cuando la inteligencia se expande, las emociones son elegantemente positivas y la voluntad se hace fuerte, las personas somos capaces de obrar milagros a nuestro alrededor. La adversidad, por ejemplo, puede tener el efecto no buscado de ensanchar nuestra humanidad. Prueba de ello es que el crecimiento postraumático es una realidad en muchas personas. Cuando crecen las capacidades y las virtudes personales, los límites de lo posible se ensanchan, y la travesía por la vida puede mejorar radicalmente. Estamos ante una vida que va camino de ser apasionante y apasionada. Una vida con plenitud. Una vida de abundancia. Un sueño hecho realidad. Un sueño bien distinto a esos que acaban en «ronquidos»; ronquidos que no son otra cosa que una triste expresión de la impotencia e indolencia propias de nuestra peor versión como personas.

Hace ya unos 14 años se publicó la primera edición de este libro. Esos 14 años equivalen a dos capítulos de los diez que forman este libro y a una vida que busca relato; esa vida, ese libro, cuyo relato se ha de soñar primero y construir después. De ahí el título del libro.

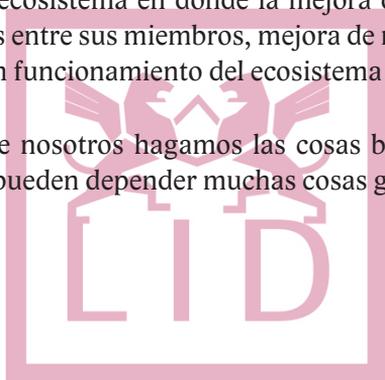
El libro se merecía una profunda revisión y puesta al día. Han pasado muchos años desde que se publicó por primera vez. Desde el inicio ha tenido muy buena acogida, las seis ediciones anteriores han supuesto unos 45 000 ejemplares vendidos. La editorial me propuso poner al día el libro y acepté encantado, sin ser muy consciente de la cantidad de trabajo que me iba a suponer. ¡El libro es casi nuevo!

Ahora que la revisión está finalizada me alegro mucho de haber dedicado una parte importante de mis vacaciones a realizar el encargo, y hago el firme propósito de hacer futuras revisiones de manera más frecuente. ¡El tema se lo merece!

La revisión del libro me ha permitido simplificar y estructurar mejor las ideas, introducir conceptos nuevos, y hacer más accesible el lenguaje utilizado. Por eso hemos decidido titularlo *Construye tu Sueño 2.0*. En estos catorce años he desarrollado una visión más madura y equilibrada sobre los contenidos. La tesis sigue siendo la misma, aunque espero que ahora explicada de una manera más convincente: hay que trabajar en hacer posible la mejor versión de uno y hacer de la travesía por la vida un viaje lleno de vivencias reconfortantes, aun ante situaciones estructuralmente difíciles.

Ese es mi deseo para todos los que lean estas páginas. Espero que el libro que tienes en tus manos te aporte ideas, estímulos y herramientas. Todos somos parte de un ecosistema en donde la mejora de uno conlleva una mejora de relaciones entre sus miembros, mejora de relaciones que acaba beneficiando al buen funcionamiento del ecosistema entero.

De que cada uno de nosotros hagamos las cosas bien durante nuestra travesía por la vida pueden depender muchas cosas grandes.



INTRODUCCIÓN



El mejor proyecto personal es vivir y morir feliz. Sintiendo que no se está lejos de la mejor versión posible de uno y disfrutando del servicio que se ha proporcionado a las personas que se han cruzado por nuestra vida. Al final, una vida bien vivida no es otra cosa que el desarrollo y la movilización de recursos para obtener abundancia interior y exterior, en uno mismo y en los demás.

Este libro pretende aportar ideas prácticas para ese proyecto. Ideas con base en el sentido común pero sistematizadas y simplificadas para hacerlas más operativas.

El libro sugiere que la clave está en desarrollar con calma, pero con alma, buenos hábitos cognitivos, emocionales y conductuales. Hábitos que se crean por repetición y convicción. Hemos de aprovechar, en nuestro beneficio, el hecho de que cuando pensamos, sentimos y amamos alteramos el cerebro e indirectamente nuestro cuerpo. El cuerpo tiene una doble función. Por un lado, escucha todo lo que dice nuestra mente y, por otro lado, nos habla a través de los malestares, dolores, enfermedades, etc.

Hemos de utilizar el enorme poder de nuestra imaginación y la evidencia de que esculpimos en tiempo real nuestro cerebro con las decisiones sobre lo que atendemos y prestamos atención. La atención es un acto de la voluntad y tenemos que adiestrarla. Con las cautelas que sean adecuadas podríamos afirmar que nos convertimos en lo que pensamos y amamos.

En el libro también sugerimos que es más importante «estar en forma» durante la travesía de la vida, que buscar afanosamente una determinada meta en concreto. Por tanto, uno de los mensajes más importantes del libro, es el de que hemos de fortalecer el «intorno personal» (¡la psicología con la que operamos!) para hacer frente a los entornos en los que nos movamos. El pulso entre estos dos elementos lo ha de ganar el intorno si queremos ser dueños de nuestro destino.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

A lo largo de los capítulos del libro vamos a intentar aportar alguna de las herramientas básicas para construir tu proyecto de vida. Ese proyecto está compuesto por tres ingredientes básicos que van a ser transversales al resto de ideas:

1. El desarrollo de las capacidades personales, es decir, de los buenos hábitos cognitivos, emocionales y conductuales; los cuales permiten la creación de personas virtuosas.
2. El empleo de esos hábitos en la generación de contribuciones valiosas a las personas que se sitúen en nuestro círculo de influencia.
3. El uso hábil de los mecanismos de recompensa para tener «gasolina» abundante que permita realizar travesías largas e intensas.

Las 10 sugerencias de las que hablamos en el subtítulo del libro corresponden a los titulares de los 10 capítulos. Nuestro sueño personal se construye ensanchando nuestro carácter y personalidad (capítulo 1), activando los sistemas de gratificación para impulsarnos con sus energías (capítulo 2), invirtiendo en mejorar nuestra conciencia para hacer prevalecer la gratificación de largo plazo (capítulo 3). La construcción de los sueños también requiere el uso de mecanismos de defensa maduros ante la adversidad (capítulo 4), mejorando las actitudes a través del sentimiento cotidiano de eficacia (capítulo 5) y el diseño de un relato poderoso

que conecte nuestro pasado con nuestro futuro (capítulo 6). Por último, para hacernos dueños de nuestra travesía por la vida es importante evitar los trastornos de conducta (capítulo 7), crear masa crítica para empujar un círculo virtuoso personal (capítulo 8), gestionar las relaciones para crear simbiosis (capítulo 9) y preparar el talento personal para acometer desafíos complejos (capítulo 10).

CRECER PARA DAR, DAR PARA CRECER

En un buen proyecto de vida hay que dar respuesta a los dos deseos más importantes que resuenan en nuestro interior: el deseo de superación personal y el de hacer contribuciones relevantes que beneficien a otros. Es el deseo de sabiduría y el de ser útil. Son los dos deseos humanos más íntimos, más profundos, más cercanos al corazón de la felicidad personal, del sentimiento de logro. Deseos que hay que querer oír porque fácilmente se diluyen en un mundo donde priman las gratificaciones de corto plazo.

En palabras sencillas. Esto va de crecer para dar y de dar para crecer. El secreto de una vida bien vivida es gestionar la dialéctica entre estos términos, aparentemente contrarios, y resolverla. Creo que se necesitan más líderes que hagan de su vida un proyecto en el que la superación personal y la vocación de servicio sean elementos que se refuercen mutuamente en forma de espiral positiva.

Una vida lograda requiere de una psicología sana. En muchos ámbitos de la vida, el 80 % de los resultados dependen de la forma de pensar, aprender, sentir y el 20 % restante del conocimiento inicial sobre esa materia. La fortaleza mental para una poderosa travesía por la vida requiere de un cambio de mentalidad en donde el *yo* sea sustituido por el *nosotros*; en donde el *obtener* quede relegado por el *dar*. Una cabeza sana suele implicar una visión clara de la meta a la que se quiere llegar, el deseo firme de conseguir los objetivos, la inteligencia para dotarse de las herramientas y de los medios necesarios para el trayecto, y la determinación para concluir el trayecto iniciado a pesar de los obstáculos. Una

psicología sana sabe conectar en forma de círculo virtuoso el mundo de las creencias, los perfiles de emociones y los estándares exigentes en la conducta.

La razón de ser de este libro, por tanto, es condensar y hacer fáciles de entender las ideas que hacen realidad los anhelos que todos tenemos. Las distinciones que contiene el libro pueden ser útiles para conocerse mejor, para gestionar correctamente la «gasolina» que mueve la conducta, para entender mejor la realidad cotidiana, para volver a darse el gusto de soñar con un futuro mejor y, sobre todo, para avanzar en la dirección marcada por el proyecto de vida que uno elija.

ÉXITO SOCIOLÓGICO VS. LOGRO PERSONAL

El profesor del IESE al que he citado antes, Pere Agell, ya nos insinuaba que una vida lograda y una vida de éxito no son necesariamente lo mismo. Tampoco es que sean incompatibles, aunque por desgracia muchas veces lo acaban siendo. No todas las personas con éxito han tenido vidas logradas. Por desgracia para ellos. No todas las personas con vidas logradas han sido «sociológicamente» exitosas. Por desgracia para nosotros.

Tomemos como ejemplo de éxito «sociológico» el liderazgo político. La historia nos ha mostrado cómo muchos de esos líderes eran individuos caprichosos, corruptos, asesinos, egoístas, perversos en su esfera sexual, autoritarios, mentirosos y manipuladores. Personas con trastornos de conducta cuyas vidas han sido un desastre sin ningún paliativo y que han hecho realidad esa advertencia de Maquiavelo: «Al vulgo le gusta dejarse seducir por la apariencia y el éxito». La historia nos ha traído también casos de individuos con mucha valía humana que no han tenido un gran eco en sus ambientes.

La noción de éxito sociológico no es fácil de dissociar del eco que provocan esas personas en su sociedad; de la intensidad y duración de

su resonancia. ¿Por qué personas sin ninguna talla humana obtienen tanta resonancia? ¿Por qué personas con rectitud inspiran a tan pocos?

Indudablemente una de las medidas del éxito sociológico se encuentra en el eco que se consigue y en la duración de este. Pero no es el único. Hay que añadir más criterios para discernir entre éxitos que nos conviene y aquellos que no vale la pena fomentar, ni en uno mismo ni en la sociedad. Los primeros son los que nos podrían conciliar con un proyecto de vida generador de progreso personal y social.

El criterio fundamental para discernir la calidad del éxito es el papel que este acaba representando en el entramado de necesidades emocionales que tenemos los humanos. Las personas contamos con necesidades emocionales que activan nuestros sistemas de recompensas, y mueven la conducta. Los deseos son legítimos, pero no todos tienen la misma importancia, ni todas las respuestas a los deseos son inteligentes ni nos hacen bien. Igual que la comida. El hambre legitima el comer, pero no toda comida es sana ni contribuye a nuestro bienestar futuro. Todas las necesidades emocionales son legítimas, insisto, pero entre ellas hay un juego cuyas reglas hay que conocer para hacer que el proyecto de vida sea reconfortante a largo plazo.

La regla más importante es que hay cuatro deseos básicos (certeza, relevancia, diversión y conexión) que activan principalmente el mecanismo de gratificación de corto plazo. Mientras más intensos sean esos deseos más gasolina se tiene para pelear por las cosas que uno ambiciona. Este es el caso de las personas cuya ambición es un éxito sociológico.

Esa regla básica tiene una segunda derivada. Existen otros dos deseos, en este caso los deseos avanzados que ya hemos mencionado, de superación personal y de contribución a la sociedad, que activan el mecanismo de gratificación de largo plazo. Este mecanismo es más fiable y de mayor valía para la sociedad que el de corto plazo, ya que se activa a través de valores y de una «consciencia» de los efectos en el largo plazo de las decisiones tomadas. La intensidad con la que se desean estos dos deseos avanzados también supone un enorme plus de energía, que además es «ecológica» desde el punto de vista humano, para lograr los objetivos que se ambicionan.

EL HÁBITO DE ACTIVAR EL MECANISMO DE GRATIFICACIÓN DE LARGO PLAZO

La regla básica tiene una conclusión razonablemente cierta: el combustible utilizado por las personas con éxito sociológico suele estar más relacionado con los deseos básicos y los mecanismos de gratificación de corto plazo. Por el contrario, las personas cuyo proyecto de vida se mueve más en los parámetros de logro personal utilizan preferentemente el combustible de los deseos avanzados y el mecanismo de gratificación de largo plazo.

Por ello, no es infrecuente que la motivación detrás de las personas de éxito haya sido que se hable de ellas, demostrar a otros que les ha ido mejor que a ellos (razón por la que a algunos líderes les gusta construirse una «pirámide» en su ciudad natal), divertirse por divertirse, mostrar lo inteligente que se es para impresionar, el reconocimiento por el reconocimiento, tener más dinero por tener más dinero, etc.

Las personas de logro tienen una fuerte disciplina personal para no alimentar los deseos básicos con sustancias que sean disfuncionales desde la perspectiva de los deseos avanzados. Sienten, como los demás humanos, las primeras cuatro necesidades, pero las alinean con los dos deseos avanzados. No dan sentido finalista a los deseos básicos. No se centran en satisfacer en exceso una sola necesidad a costa de las otras. En las personas de éxito no hay esa disciplina.

Hay muchas maneras de gratificarse a corto plazo que son una mala respuesta a una necesidad básica legítima. Por ejemplo: las personas tenemos un deseo de destacar, de ser únicos, especiales, de reclamar la atención. Pues bien, muchos éxitos desde la perspectiva de la sociedad se han acabado erigiendo en el estandarte del deseo de singularidad de sus impulsores. El énfasis de la vida es hacia fuera; que otros le valoren quizá por algún complejo cuyo origen no sería difícil de encontrar si buceamos en su biografía.

La vida lograda es otra liga con respecto al éxito. Éxito es medalla de bronce. Logro es medalla de plata. Logro con éxito es medalla de oro.

LA DISCIPLINA DE ALINEAR E INTEGRAR LOS DESEOS EMOCIONALES

Cuando el éxito externo es una mala solución a los deseos legítimos de sus actores se convierte en un peligro para uno, y para el ecosistema en el que se mueve esa persona. Todo lo que se consigue en forma de resonancia pública se hace a costa de una posible degradación del actor. Ese éxito externo evita el esfuerzo —narcotizando la razón, los sentimientos y la voluntad— de buscar soluciones a los deseos básicos que sean compatibles con los deseos avanzados.

Cuando un éxito social o profesional se consigue con una disciplina personal en el manejo de los seis deseos emocionales, las cosas cambian. Si la singularidad no se busca como acto final, sino subordinada a la superación personal y a la contribución, lo que tenemos es la estrategia de una vida con recorrido en felicidad, la respuesta a nuestra verdadera vocación como personas.

Todos los humanos podemos mejorar nuestra capacidad de influir positivamente en el progreso de los demás. Este es el foco y la creencia que se encuentra detrás de estas páginas. Una de las claves para que eso ocurra está en que gestionemos aquellos aspectos más débiles de nuestra personalidad y la evidente fragilidad consustancial a nuestra condición humana. Todos tenemos defectos, tendencias a gratificarnos a corto plazo sin pensar en las consecuencias a largo plazo, y unos sesgos cognitivos que pueden crecer con los años hasta convertirse en trastornos disfuncionales de la conducta.

El problema no está en nuestra fragilidad sino en no evitar la corrupción interior. La perspectiva que dan tantos antecedentes humanos nos podría servir de aviso. Por ejemplo, es habitual la llamada enfermedad del poder en ejecutivos y políticos cuyos síntomas son entre otros: la pérdida del sentido de la realidad, la sobreestimación de las capacidades personales, la instrumentalización de las personas, el uso de la institución para sus fines personales, la licencia para la inmoralidad y la inclinación a rodearse de personas que te dicen lo que quieres oír. Por cierto, al verdadero poder

le gusta estar oculto. Lo peor que puede hacer una persona es engañarse pensando que sus años, su poder, o su éxito, le habilitan para hacer lo que le da la gana incluyendo aquello que es disfuncional con respecto a sus deseos avanzados. Si así lo hiciera haría verdad a la advertencia de Lord Acton: el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente.

Muchos de los que lean este libro van a vivir muchos años; algunos más de cien años al ritmo de crecimiento de las expectativas de vida que se van publicando. Somos la primera generación en la que será habitual vivir más de un siglo. A la vez, nunca una generación ha tenido tantas oportunidades como las que existen en la actualidad.

Si mezclamos el hecho de que «esto va para rato» (la creciente probabilidad de vivir cien años) con que cada vez hay más oportunidades, el resultado final es una urgente llamada a gestionar los recursos personales, a construir un proyecto inteligente, a obligarnos a desplegar la mejor versión de uno mismo. Hay mucho en juego. Y durante muchos años.

Vivir cien años puede ser un gran regalo, un tiempo largo en el que construir y disfrutar de un proyecto de vida emocionalmente reconfortante y ecológico. En el que alineemos los deseos básicos con los avanzados. También puede ser una maldición llena de frustraciones, ya que las personas tenemos una capacidad de autolesionarnos sorprendentemente alta. En una parte importante lo que suceda en ese tiempo, que puede llegar a ser largo, depende de cada uno de nosotros. El futuro nos ha de encontrar con los deberes hechos de manera temprana. No sabemos el día, ni la forma, en que concluirá nuestra travesía por la vida.

Confío en que este libro nos sirva a todos para ir construyendo nuestro futuro de una manera más consciente e inteligente. Podemos ser el arquitecto de nuestro futuro. El autor de nuestra propia biografía. El constructor de nuestro destino. El capitán de nuestra travesía por la vida.