

EL LIBRO QUE TODO DIRECTIVO Y EMPRESARIO DEBE LEER

MAURICIO REYNOSO

LA SABIDURÍA DEL LÍDER

APRENDE A EJERCER UN LIDERAZGO EFECTIVO
A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA DE DIEZ
PERSONALIDADES DEL MUNDO EMPRESARIAL

ENRIQUE BELTRANENA · MARÍA DEL CARMEN BERNAL
JAIME COSTA LAVÍN · SILVIA DÁVILA · ALICIA ENCISO
JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ · CLAUDIA JAÑEZ
LEON KRAIG · JOSÉ MEDINA MORA · ALBERTO TORRADO



MAURICIO REYNOSO

LA
SABIDURÍA
DEL LÍDER



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

Introducción

Muchos libros tratan el tema del liderazgo: desde una visión de superación personal o empresarial, desde el *coaching*, incluso en el contexto de la economía o de buscar una mejor posición en el empleo. En este mismo sentido, se publican decenas de títulos con la biografía de aquellos líderes que nos sorprenden con su éxito y su trayectoria, porque se vuelven íconos de su tiempo y modelos a seguir.

La figura del líder parece, entonces, un personaje de novela cuya historia de vida, con sus tropiezos y sus enseñanzas, nos muestra el camino para alcanzar un liderazgo igual de efectivo en nuestro propios ambientes laborales. Sin embargo, la vida real, la de nuestro día a día en el trabajo o la empresa, con los retos a los que nos enfrentamos a cada paso y las personas con las que tenemos contacto (aquellos a quienes reportamos, o nuestros subalternos), no es como en la historia novelada de nuestro líder favorito.

Tuve la fortuna de estudiar la carrera que me apasionaba y trabajar luego en aquello para lo que me preparé: los Recursos Humanos. Después de coquetear con la Medicina (una sola visita al anfiteatro de anatomía bastó para reencaminar mi vocación)

y de escuchar el consejo de quienes mejor conocían mis habilidades, entendí que las relaciones interpersonales se me facilitaban, a pesar de que en alguna época pensé que era una persona introvertida. Comencé a trabajar incluso antes de terminar la carrera y con eso reafirmé el gusto por lo que estaba estudiando: entré a la Cervecería Moctezuma al área de Capacitación administrativa, y allí empecé a dar algunos cursos de inducción y a sentirme muy cómodo manejando grupos. Luego, pasé a Chrysler y despegó mi carrera.

La reflexión de esos inicios es que cuando haces lo que realmente te apasiona, no hay límites para tu desarrollo. Entré a Chrysler justo el día que Lee Iacocca, su presidente, anunciaba que acababan de pagar la deuda que tenían con el gobierno de Estados Unidos, que los había rescatado de una importante crisis financiera. Y así, a los veintipocos años, fui el gerente más joven de la compañía en ese momento, y comenzó la segunda parte de mi aprendizaje: el que da la experiencia del trabajo y la relación con gente de muy diversos ámbitos y personalidades. Ahí me hice consciente de que muchas de nuestras decisiones no solo afectan al colaborador y a la estructura de la empresa, sino a familias enteras y, a veces, a su destino. Tener una visión humana del trabajo que desempeñamos hace la diferencia en lo que podemos aportar a la empresa, y también en las consecuencias que se reflejan en la gente que forma parte de nuestros equipos de trabajo.

Este delicado equilibrio, que fui aprendiendo con el tiempo, se vio apuntalado con el ejemplo (bueno o malo) de los muchos empresarios y líderes con los que tuve la fortuna de trabajar. Nombrarlos a todos lleva el riesgo de omitir nombres importantes, y a muchos de ellos los mencionamos en las entrevistas que conforman este libro porque son esenciales en el mundo empresarial mexicano y a los lectores seguramente les sonarán familiares: emprendedores que levantaron grandes compañías

o empresarios que siguieron con mucha fortuna (y empeño propio) un linaje familiar consolidado. De todos ellos tomé ejemplo y todos me dejaron una huella profunda, pero también una inquietud: ¿qué es eso único e indispensable que hace que una persona exitosa y con poder sea realmente un líder?

Cada vez que me planteaba esa pregunta, en mi mente resonaba una palabra: congruencia. Y ustedes dirán que eso es evidente, que no se puede liderar desde el caos o la insensatez, pero me interesaba explorar cómo es ese comportamiento que hace que los emprendimientos vayan por buen camino, que los negocios se consoliden y que los empresarios tengan seguidores entusiastas y comprometidos.

En una ocasión, observé en un viaje de negocios cómo una empresa gastaba muchísimos recursos en viáticos de alta gama, mientras por otra parte debía hacer ajustes en su estructura por problemas financieros. El nombre de la compañía es lo de menos; la experiencia, sin embargo, terminó de darme el impulso que necesitaba para escribir este libro.

Durante años fui haciendo entrevistas con aquellos empresarios icónicos cuyos nombres son indispensables en el ámbito empresarial de nuestro país, pero también con quienes hicieron de un emprendimiento o de la academia un liderazgo que hoy es reconocido por todo el gremio. En estos tiempos, además, es cada vez más común escuchar el nombre de mujeres en estos niveles, y su visión es particularmente interesante. Así, conjunté un coro de voces donde hay desde líderes de larga data, como José Medina Mora, José Antonio Fernández y Jaime Costa Lavín; emprendedores incansables como Alberto Torrado, Enrique Beltranena y Leon Kraig, hasta el poder femenino de Alicia Enciso, Silvia Dávila, Claudia Jañez y María del Carmen Bernal.

Estas diez entrevistas tienen un eje común: sacar de la experiencia de cada uno de ellos su propia visión del liderazgo, no

desde la teoría o de lo que los libros dicen que debe ser, sino a partir de lo que han vivido y las pruebas y errores que han ido conformando su estilo, su propia manera de liderar. Muchos de ellos se formaron en épocas en que todo estaba por inventarse, cuando se podía experimentar y crear un precedente; otros tuvieron que flexibilizar o consolidar algo que ya estaba establecido; muchos, también, debieron rectificar y encaminar de otra manera no solo su manera de trabajar, sino incluso de relacionarse con los demás.

Una de las coincidencias, en casi todos ellos, es el vínculo con sus colaboradores. Más que las relaciones de poder con las personas de su misma jerarquía, autoridades, gobiernos y otros empresarios, lo que forja el liderazgo es cómo ven a cada uno de sus colaboradores, no importando qué tan abajo esté en el escalafón de la empresa. La mirada y el oído atentos, las puertas abiertas, los mecanismos de comunicación que cada uno ha establecido con esas bases, sin duda han fortalecido su presencia como los líderes que han llegado a ser.

Cada entrevista termina con una serie de preguntas de respuesta rápida que tomé de un programa llamado *Inside the Actors Studio*, que era conducido por James Lipton. Estas preguntas, al parecer muy simples y que deben responderse con la primera palabra o idea que nos venga a la mente, son un ejercicio interesante porque quita la rigidez a la conversación y nos permite asomarnos a una parte mucho más humana y sensible de los personajes. Es interesante cómo pueden apreciarse coincidencias en las respuestas y cómo vemos que todos somos, al final de este viaje, simplemente humanos.

Por último, como preámbulo para las entrevistas que integran este volumen, me he permitido reproducir aquí, editada especialmente para este libro, una conversación que tuve con el Dr. Tal Ben-Shahar en una edición del podcast *18 Minutos*, un programa de liderazgo, motivación, marketing y finanzas

que la AMEDIRH, asociación que encabezo, realiza con Smart Speakers y el Grupo Editorial Mundo Ejecutivo. Ben-Shahar, doctor en Comportamiento organizacional por la Universidad de Harvard, es experto en Psicología Positiva y liderazgo, además de consultor y conferencista, así como autor de *best sellers* como *Happier* y *Being Happy*, que se han traducido a más de veinte idiomas.

Esta conversación tiene el objetivo de sentar una base un poco más teórica sobre el ejercicio del liderazgo, con temas como la empatía, la construcción de una comunicación efectiva, la resiliencia y la antifragilidad, que seguramente serán referencias útiles al entrar en la experiencia de los líderes que en las siguientes páginas nos reciben. Tal Ben-Shahar ha desarrollado una característica que es común a los entrevistados de este libro: reconocer los talentos y las fortalezas de las personas. Pensar en qué eres fuerte como individuo y cómo podemos ayudar a los demás a desarrollar estas fortalezas. Reconocer en qué eres muy bueno y qué te ha permitido llegar a donde has llegado.

Espero que estas páginas lleguen a los ojos y los oídos de los futuros líderes que México necesita, que las experiencias aquí relatadas ayuden a reconocer aquellas lecciones que hemos recibido para reinventarnos y evolucionar. Este libro está pensado para aprender de quienes han tenido éxitos y tropiezos, de aquellos emprendedores y empresarios que hicieron un camino de liderazgo a partir de sus fortalezas, su experiencia y su imaginación, dándole importancia al talento que los rodea y a su visión de un futuro mejor para todos.

Mauricio Reynoso



Entrevista al Dr. Tal Ben-Shahar

RESILIENCIA, ANTIFRAGILIDAD Y FELICIDAD

Mauricio Reynoso (MR): Bienvenido, Dr. Tal Ben-Shahar. ¿Qué deberíamos entender por Psicología Positiva en el mundo de los negocios?

Tal Ben-Shahar (TBS): Históricamente, todo el campo de la Psicología esencialmente giró hacia lo negativo. Déjame darte ejemplos. Si vas a un terapeuta, la primera pregunta que te haría es ¿qué pasa? ¿Por qué estás aquí? Si vas con tu pareja a un consejero, la primera pregunta que te harán es qué no funciona en tu relación, qué no va bien, y así, de manera similar, en las organizaciones. Un consultor suele preguntar cuáles son los problemas en el equipo, qué es lo que no funciona. Una vez más: cuáles son las debilidades y qué podemos arreglar.

La Psicología Positiva aparece hace veinte años y nos propone que cambiemos esas preguntas. En lugar de centrarse en lo que no funciona, concentrémonos en lo que sí. Entonces, si un psicólogo positivo se me acerca, me preguntaría qué va bien en mi vida, qué está funcionando; y en una relación, un consejero de pareja preguntaría qué va bien en ella. No estarías aquí si nada estuviera funcionando. Y de manera similar pasa en el lugar de trabajo. Un consultor comenzaría preguntando cuáles son las fortalezas de la organización, qué está funcionando en el equipo. Y resulta interesante que, cuando

empiezas con lo que está funcionando en primer lugar, mejoras mucho más y terminas arreglando los problemas. Ahora, esto no significa que tengamos que ignorar los problemas, las debilidades y lo que no funciona al mismo tiempo. ¿Qué tenemos que hacer? La investigación de Psicología Positiva argumenta que necesitamos empezar con lo que va bien y construir sobre eso.

MR: Cuando te escucho, me pregunto si estarías de acuerdo con lo siguiente: si estoy trabajando en mi propio plan de desarrollo personal, ¿me recomendarías ser consciente de cuáles son mis puntos fuertes, en lugar de mis debilidades, y construir mi plan de desarrollo basado en mis fortalezas y cómo puedo aprovecharlas para ser mejor?

TBS: Esta es una pregunta muy importante y la respuesta corta es sí. La respuesta más larga es sí y, al mismo tiempo, no ignores las debilidades. Peter Drucker, como siempre, estaba adelantado a su tiempo cuando dijo que tenemos que concentrarnos en nuestra fuerza y manejar nuestras debilidades. Si puedo dar un ejemplo real, entonces, digamos: he estado trabajando en una empresa de alta tecnología y como me he desempeñado bien en mi trabajo, me han ascendido y de ingeniero y operador me convierto en gerente. Ahora, muy a menudo, las características que se requieren para ser un gran ingeniero no son las mismas que se necesitan para ser un gran gerente. Digamos que tengo una gran mente matemática, una gran mente ingenieril, pero mi debilidad es trabajar con la gente o la empatía o escuchar. Para convertirme en un mejor gerente, lo que necesito hacer es concentrarme en mi fuerza. ¿Cuál es la capacidad de hacer matemáticas? La de resolver problemas, pero necesito manejar mis debilidades. No puedo ignorar el hecho de que necesito escuchar un poco mejor, prestar más atención a lo que hace la gente o a sus debilidades y fortalezas. Entonces, debo manejar mis

debilidades y luego concentrarme en mi fuerza, no renunciar a mis habilidades. Porque, ¿qué pasa cuando renuncio a mis habilidades y solo me enfoco en mis debilidades? Mi autoestima, la confianza en mí mismo y mi capacidad para liderar disminuyen. Es un poco como cuando miras a un jugador de fútbol que puede patear la pelota extremadamente bien, pero no es muy rápido. Para ser mejor, ese jugador no debe renunciar a patear, porque ya es bueno en eso; debe seguir trabajando muy duro en patear mientras intenta ser un poco más rápido, para que la debilidad no intervenga en la forma de expresar su fortaleza. Volviendo a nuestro gerente: trabaja en tu empatía, trabaja en tus habilidades de escucha, trabaja en tus habilidades interpersonales y, al mismo tiempo, sigue cultivando tus fortalezas, eso en lo que eres bueno.

MR: Y eso también llama mi atención, un concepto en particular como resultado de algo que estoy haciendo y no sale como esperaba. Viene algo de frustración. He escuchado algunas de sus conferencias sobre resiliencia y antifragilidad. Una vez que estoy trabajando en esto y tratando de hacer lo mejor posible, pasa algo y no logro lo que estaba buscando. Cuéntenos qué significan la resiliencia y la antifragilidad, esos poderosos conceptos, en la situación actual en la que estamos, porque nos enfrentamos a un entorno muy adverso y desafiante.

TBS: Claro. Empecé a hablar de resiliencia y antifragilidad en particular como resultado de la COVID-19, cuando el mundo entero fue básicamente arrojado a una crisis. ¿Qué es la antifragilidad? Es lo que he llegado a llamar una resiliencia 2.0, así que comencemos con 1.0. La resiliencia tradicional, esencialmente, es un término tomado de la ingeniería y significa que si tienes cierto material y le aplicas presión, cuando lo liberas, vuelve a donde estaba inicialmente. Tomas una pelota de goma, la aplastas y, cuando la sueltas, si es resiliente, simplemente vuelve a donde estaba antes. Si

tomas esa pelota y la dejas caer, si es resiliente, rebota hasta donde estaba antes. Por eso, cuando hablamos de individuos resilientes, decimos de ellos que se recuperan de las dificultades, vuelven de la dificultad, del estrés.

Resiliencia 2.0 o antifragilidad lleva esta idea un paso más allá. Tomas cierto material, le aplicas presión y, si es resiliente, vuelve a donde estaba antes. Si es antifrágil, se hace más grande y fuerte, mejor. O una pelota: la dejas caer, si es resiliente, se recupera. Si es antifrágil, resiliente 2.0, llega más alto. Como resultado del estrés, como resultado de la presión, de las dificultades, se hace más fuerte. Si lo piensas, hay sistemas antifrágiles a nuestro alrededor y dentro de nosotros. Por ejemplo, nuestros músculos. ¿Qué haces cuando vas al gimnasio? Levantas pesas, estresas esos músculos. Como resultado de ese estrés, con el tiempo nuestros músculos se hacen más fuertes, más grandes, más saludables, ¿por qué? Porque fuimos diseñados para ser antifrágiles. Hay personas que como resultado de los retos y las dificultades, crecen más fuertes, mejores. Piensa en las experiencias personales. Muchas de las experiencias que te han convertido en quien eres hoy, no son divertidas y fáciles; fueron estresantes, difíciles, a veces incluso traumáticas. ¿Qué hacen los signos de felicidad hoy? Y es el papel más importante en el mundo actual, con la incertidumbre, las guerras, la situación económica, el conflicto político que existe en todas partes. El papel de la ciencia de la felicidad, de la Psicología Positiva hoy, no es solo hacernos más resilientes, es ayudarnos a ser más antifrágiles. Estos retos y dificultades, sin importar si hablamos de un niño de diez años en la escuela o un empleado de cincuenta en una organización, si nos volvemos más antifrágiles, terminamos creciendo a partir de estas dificultades.

MR: Eso es clave en el crecimiento. Mencionaste una palabra que es muy popular ahora. Especialmente en el ámbito

de Recursos Humanos, pero también hay muchos líderes que son muy curiosos y tratan de entender qué significa la felicidad en los negocios. Y ser feliz no solo está relacionado con ir a una fiesta o cortar un pastel, no. Por favor, cuéntenos qué significa realmente la felicidad en el entorno empresarial. El impacto que tiene en términos de resultados comerciales y el papel del líder creando este ambiente de felicidad en la organización.

TBS: Conoces el camino. Yo defino la felicidad y la forma en que la definimos en todos nuestros programas, ya sea de certificación, de maestría o en nuestros programas más cortos: la felicidad se trata del bienestar de toda la persona. Esto significa que no se trata solo de emociones, es mucho más que eso. Específicamente, incluye cinco elementos diferentes. El primero es el bienestar espiritual. Se trata de un sentido de significado y propósito, de ser consciente y estar presente. Estas son formas de aumentar el bienestar espiritual. En segundo lugar, el bienestar físico. Eso es sobre la conexión mente-cuerpo, el ejercicio, la nutrición, el descanso y la recuperación. Luego está el bienestar intelectual, que se trata de curiosidad. Recientemente salió una investigación que muestra que las personas que son curiosas, que hacen preguntas, no solo son más felices o tienen más éxito en el trabajo, sino que también viven más. Entonces, Mauricio, ¿conoces el dicho «La curiosidad mató al gato»? Bueno, para un ser humano es lo contrario, la curiosidad nos hace vivir más tiempo. Hacer preguntas es muy importante. En nuestras organizaciones, estamos hablando sobre el aprendizaje permanente. Ser curioso tiene muchos beneficios para aprender. El cuarto punto trata del bienestar relacional. Es el primer predictor de felicidad, ya sea en el lugar de trabajo o en casa. Es el tiempo de calidad que pasamos con las personas que queremos y que nos quieren. Así que la amabilidad es otra forma de aumentar el bienestar relacional. Y finalmente, tenemos el bienestar emocional, que trata sobre manejar y

lidar con emociones dolorosas, como la tristeza, la envidia, la ansiedad, tan naturales como cultivar emociones placenteras como la alegría, la esperanza, la gratitud.

Resulta que cuando un gerente aumenta cada uno de estos elementos (espiritual, físico, intelectual, relacional y emocional), digamos 2 o 3 %, no solo aumenta la satisfacción laboral, sus empleados también se vuelven más innovadores, más creativos. El trabajo en equipo mejora significativamente, y también los niveles de retención. Hablamos mucho hoy de la gran cantidad de gente que está dejando su lugar de trabajo, mientras que si aumentas los niveles de bienestar físico, espiritual, intelectual, relacional o emocional poco a poco, es más probable que las personas permanezcan en este. Las empresas se vuelven más rentables, lo que significa que la felicidad paga. Es una buena inversión para una empresa. Mis empleados se reirán más, de una manera mucho más profunda, mirando los diferentes elementos de la aguja del bienestar. Y, por supuesto, hay intervenciones que se relacionan específicamente para aumentar cada uno de estos, a nivel individual o de grupo, ya sea que estés hablando de una clase de tercer grado en una escuela o un equipo en una organización.

MR: Esto es música para mis oídos. Pero digamos que estoy frente a un grupo de directivos (C-Suite), un equipo de liderazgo. Ahora que te estoy escuchando, ¿es posible tener algunos indicadores para demostrar que trabajando en la felicidad, recibirás y verás un impacto positivo en los resultados comerciales?

TBS: Mauricio, la respuesta está en tu pregunta. Necesitas esos indicadores. En otras palabras, necesitas datos y ya sabes, si voy con un «C-Suite» y les digo: «Miren, quiero hacer más felices a sus empleados», algunos de ellos dirán: «Oh, eso es bueno, por qué no vienes a nuestra fiesta de Navidad y hablas allí». Sabes, es una buena bonificación para

los empleados, pero si les digo a esos directivos que si aumenta el sentido del significado y el propósito en un 3 % sus empleados estarán más comprometidos, los niveles de compromiso aumentarán y que aquí están los datos que muestran que eso es traducible en los ingresos finales... Si voy con ellos y les digo: «Mira, si piensas un poco más en el bienestar físico, introducir un poco más de recuperación en el día —y así es como puedes hacerlo—, su productividad aumentará significativamente», entonces esto se vuelve interesante y luego me invitarán a algo más que la fiesta de Navidad. Será algo que el «C-suite» verá como una buena inversión. ¿Cuál es la clave? Lo que le repito a mis alumnos todo el tiempo: conéctalo a los datos para la investigación. Datos que les muestran la investigación que se ha realizado, y cuando estás en una organización, mira los resultados y mídelos.

MR: Eso es genial porque algo que hacemos dentro de la AMEDIRH es que cada decisión tiene que estar respaldada por datos, y eso es exactamente lo que ahora estás reforzando.

TBS: Sí. Es crítico porque ahora mismo es comúnmente considerado como las habilidades blandas. Las habilidades blandas son difíciles y necesitas mirar datos duros para verificarlas.

MR: Absolutamente. Aprecio mucho tu buena disposición; siempre eres muy amable y estás muy abierto para apoyar a la comunidad de Recursos Humanos en México y a los líderes empresariales. Muchas gracias por tu tiempo, tus ideas y todo lo que ya has colaborado para ser más feliz en nuestro negocio, en nuestro mundo, muchas gracias por eso.

TBS: Gracias. Y gracias a todos por el precioso trabajo que hacen día a día.

#LaSabiduríaDelLíder

LA SABIDURÍA DEL LÍDER

Tuve la oportunidad de colaborar con Mauricio Reynoso hace algunos años y vivir de primera mano el ejemplo de su liderazgo. En este libro, aborda el tema conversando con distinguidos líderes, quienes nos comparten aprendizajes y ejemplos claros de la importancia que tiene el liderazgo inspirador en las empresas para lograr un impacto importante en su gente y en la sociedad.

Claudio Alcayaga
CHRO en Mabe Corporativo

La sabiduría del líder recopila las experiencias de personajes influyentes de distintos sectores para ofrecer una guía práctica de liderazgo auténtico y congruente. Enfocado en construir confianza y balancear los resultados con el bienestar, este libro es un recurso estratégico para quienes buscan ejercer un liderazgo efectivo, capaz de adaptarse en tiempos de incertidumbre y cambio.

Gabriela García
SVP y Chief People Officer, PepsiCo Latinoamérica

En un entorno donde la calidad del liderazgo es más crucial que nunca, *La sabiduría del líder* es un recurso invaluable para todos aquellos que buscan entender los verdaderos fundamentos del liderazgo congruente y transformador. Mauricio Reynoso logra capturar la esencia de lo que significa ser un líder en tiempos de incertidumbre, como los actuales. Lectura esencial para todo aquel que desee dejar una huella significativa creando y dirigiendo organizaciones sostenibles y humanas, este libro es un testimonio de que el liderazgo no se trata solo de dirigir, sino de inspirar y generar confianza, principios vitales en un mundo empresarial que exige resiliencia y visión.

Alex Olhovich
Vicepresidente de Recursos Humanos en Televisa Univisión



ISBN: 978-607-26812-0-0



9 786072 681200