

Conferencia magistral

Santiago Álvarez de Mon

Experto en comportamiento organizacional, profesor del IESE y *coach* de alta dirección.

Talento y espíritu, las fuentes de la energía humana

Voy a intentar hilvanar algunas ideas que tengan que ver con la trayectoria vital, profesional de los asistentes al congreso. Ojalá que mi conferencia sea una provocación para la conversación interior que cada uno de ustedes mantiene consigo mismo. El ser humano está charlando consigo mismo constantemente, aunque no siempre seamos conscientes.

Mientras asistía a la presentación de los premios, a los mensajes iniciales de los distintos ponentes, pensaba y repasaba mi biografía, y constataba en una pregunta que me hacía yo en el pasado, con relativa frecuencia: si hay vida después de la muerte. Recuerdo cuando estuve en África, fui allí un mes por vacaciones, y me quedé un año perdido en la jungla, ahí me hice la pregunta con mucha frecuencia. Pero luego, también, con mayor o menor virulencia, esa pregunta ha saltado a mi mente. Cada vez la he ido haciendo menos. Las dos últimas veces tienen que ver con viajes en avión, y eso que no soy aprensivo, pero viajo mucho por España, por el mundo.

Distribuyo mi carga docente entre el campus del IESE en Madrid y Barcelona. Generalmente cuando el avión llega a Barcelona, pasa por Tarragona, toma una curva sobre el Mediterráneo, y te das cuenta de que ya va a aterrizar en El Prat. Entonces, utilizo esos dos o tres minutos que tarda en hacer la curva para ir cerrando el caso que estoy estudiando, el libro o el artículo que estoy escribiendo. En uno de esos viajes el avión iba negociando con el aire y no parecía que fuéramos a aterrizar. Al final hizo una maniobra brusca y el capitán tardó seis o siete minutos en explicarnos lo que había pasado. Había abortado la operación de aterrizaje, porque había otro avión en la pista. Ese día, sinceramente, sí que me pregunté: «¿Y qué hay detrás?». Y pensé en mi mujer y en mis hijos, me angustió no volverles a ver.

La otra vez que también me hice esta pregunta fue en Colombia, yendo de Bogotá a Cartagena de Indias. Mi mujer y mis hijos viajaban conmigo y me hice la misma pregunta, pero me dije: «Por lo menos están conmigo. No sé a dónde vamos, pero vamos juntos».

Sinceramente creo que hay una pregunta mucho más importante que esa, y tengo la respuesta — la otra no me compete; no conozco a nadie que haya vuelto del otro lado y nos haya contestado—, que es si hay vida antes de la muerte. Ésa es la gran pregunta que hay que formularse. Muchas de las cosas que ustedes hacen, explican y contestan afirmativamente: claro que hay vida antes de la muerte, vida digna, plena, fecunda, amable, que tiene mucho que ver con el empleo y con otras cuestiones que son neurálgicas a este acto que hoy celebramos. Por tanto, de ahí mi agradecimiento, de ahí mi orgullo en participar, porque ustedes están contestando, a lo mejor sin darse cuenta, a esa pregunta decisiva de si hay una vida humana que merezca la pena ser tenida en cuenta y que explique la aventura de vivir.

No se puede dirigir si uno no es capaz de dominar el arte de vivir, y el arte de vivir también tiene que ver con el sitio y el lugar donde nos dejamos ocho, nueve o diez horas de nuestra vigilia mental, donde dejamos nuestro talento y nuestros esfuerzos.

En esas claves quiero insertar mi intervención y creo, sinceramente, que estar en contacto con la realidad es una suerte crítica, crucial y que no todo el mundo maneja bien. Les habla un profesor que a lo mejor no tiene tanta habilidad en esto, solemos acabar divorciados de la realidad, teóricos enamorados de nuestros modelos. Estamos tan aferrados a nuestras ideas y a nuestros modelos que muchas veces vivimos despegados de esa realidad que tenemos que transformar. Liderazgo tiene mucho que ver con la gestión, la transformación de esa realidad a mejor.

Somos cambio, somos movimiento, desplazamiento, ése es el hábitat natural del ser humano. Creo que la opción más arriesgada es preservar, mantener el *statu quo*. En un mundo cambiante y dinámico que evoluciona a un ritmo vertiginoso, aferrarse al pasado me parece la opción no sólo más estúpida sino, sinceramente, más arriesgada.

Los peces no cuestionan que el agua forma parte de su discurrir. Nosotros no deberíamos cuestionar que, como decía el poeta, somos ríos que vamos a la mar, que es el morir. Entonces, hay que aprender a nadar, a remar y, a veces, la corriente viene crecida y es casi violenta. ¿Qué capacidad de respuesta observo en las distintas instituciones? Me voy a centrar más en la empresa, y ustedes van pergeñando su propia reflexión y pueden pensar la capacidad de respuesta a una realidad cambiante, de los sindicatos, de las distintas iglesias, de la judicatura, de los partidos políticos, de la universidad –institución que no siempre tiene la capacidad, la agilidad, la flexibilidad para responder a las demandas de una sociedad que le interroga– la empresa, y luego también la familia.

La familia está viendo transformado su modelo, incluso aquellas familias más tradicionales. La relación que tenemos con nuestros hijos, no voy decir si es mejor o peor, es muy distinta de la que tenían nuestros padres. A mí mi padre nunca me bañó, y yo ya no sé la cantidad de veces que he bañado a mi hijo pequeño, por ejemplo. Nos pasamos la vida criticando a otras generaciones, la generación anterior a la generación futura, cuando lo que tenemos es que ser la mejor generación posible para que el planeta Tierra esté un poquito mejor, porque lo hemos recibido en tal estado a ver si se lo dejamos a nuestros hijos en un estado mejor.

¿Y la empresa? ¿Qué capacidad de respuesta tiene la empresa? La empresa se ve primero sometida a un cambio irreversible, imparable. El factor trabajo, la ética del trabajo están cambiando, y son más las preguntas, inquietudes que comparto con ustedes y nadie tiene aquí una fórmula mágica, una pócima milagrosa. Se trata de suscitar su interés y su particular conversación.

En la Grecia clásica, ¿quién trabajaba? Los esclavos. Las mentes más privilegiadas, el sanedrín, los filósofos, por ejemplo, ¿dónde debatían? En el jardín. Todos los clásicos que ustedes han leído hacían filosofía en el jardín. De hecho, la palabra *negocio*, ¿qué significa? *Neg-ocio*, lo primero era el ocio y en torno al ocio giraba la vida. Negocio era la negación del ocio. Luego llega el protestantismo, Calvino, y la obra posterior de un enorme sociólogo alemán, Max Weber. ¿Dónde sitúa la ética protestante el trabajo? En el corazón de la vida del hombre. Es el epicentro, el centro neurálgico de la vida. Al punto que algunos consideran el éxito en el trabajo como una antesala del éxito celestial, que es el que obsesivamente buscan. Si te va bien en la Tierra es que eres uno de los elegidos para esa morada, hogar eterno, misterioso, futurista, llamado cielo.

¿Dónde está el trabajo ahora, en el 2008? No hay una charla al respecto; hay tantas charlas y respuestas como personas hay en la sala. Menos mal, señal de que somos libres e independientes. La unanimidad es sospechosa, en todo sitio y lugar. Yo conozco tres mil, tres mil quinientas personas nuevas cada año –ése es mi mejor activo, mi mayor regalo, gracias a mi condición de profesor, escritor y asesor– y observo cambios importantes. La gente, sobre todo las nuevas generaciones, quiere vivir con mayúsculas. No quiere dejar el arte de vivir para mañana. Séneca decía: «¡Qué pena empezar a vivir cuando hay que abandonar la vida! Quiero vivir hoy», y parte del arte de vivir tiene que ver con dónde trabajo, porque, insisto, son ocho, nueve, diez, doce horas de nuestra vigilia mental. Y además no quiere esperar a vivir el viernes, quiere vivir de lunes a domingo.

Las nuevas tecnologías, hacen que los cambios sean más trepidantes, y te permiten vivir y trabajar de manera más inteligente. La gente no está por consumir horas y horas de presencia física haciendo la pelota al jefe. La gente quiere ser pagada, reconocida en función de su contribución a un proyecto común, y que sea un ejercicio de inteligencia y no una clonación estandarizada.

Por tanto, eso va a afectar mucho a las formas de gobernar a personas. Claro, la empresa es una expresión excesivamente abstracta y general. Toda generalización es injusta, por tanto, cada empresa está intentando saber dónde está el talento, cómo gobernar esas nuevas generaciones y además, para no excluir a nadie, cómo integrarlas con otras personas que han trabajado otros patrones y paradigmas. El otro día asistí a una charla... Me sentí un poco violento, pero el padre muy majo, me decía: «Santi, no te preocupes, si hay confianza.» Quería charlar con el hijo. Se quejaba, le habían aparcado en su empresa de mala manera. *Aparcado* es un término suave para... echarlo a la calle, después de treinta y pico años. Lo realizaron con un comunicado para ayer, con una política de hechos consumados. El padre estaba pesaroso, no quería sufrir demasiado en presencia de su hijo mayor. Y su hijo le dijo: «Mira, papá, la culpa es tuya. Eres tonto. Has entregado tu vida a una empresa desalmada y ahora te sorprende. Es que cuando menos has sido ingenuo» La respuesta del chaval hacía pensar, que a lo mejor, a partir de entonces, se entregará al cinismo más defensivo, pero evidentemente anota en algún lugar de su registro vital lo que han hecho con su padre y ya se cuidará él muy mucho de entregar su vida a una empresa desalmada. Probablemente elija mejor. Y no digo que a veces las empresas no tengan que tomar medidas ingratas e impopulares, faltaría más. El hijo cuestionaba la justicia en la medida y la forma de comunicarlo.

El mundo es muy complejo como para que lo encerremos en esquemas maniqueos. La vida no es blanco o negro, los buenos o los malos, como una película de John Wayne.

Reivindico la paradoja como concepto consustancial a la inteligencia. La inteligencia es capaz de manejar ideas aparentemente contradictorias. A guisa de introducción, no creo que se pueda acabar en buena compañía si no se es capaz de administrar sabiamente tu soledad. Cuando alguien no sabe estar solo, probablemente acaba mal acompañado. Vivir, convivir con una persona no es fácil. Todos aquellos que estamos casados lo sabemos, pero ¿no han ido ustedes alguna vez a una boda y sopesan que eso no puede salir bien? Y tal vez es porque a uno y a otro les angustia. Yo tengo un amigo que rompe con una facilidad increíble, y cada vez que rompe con una chica, o le dejan o deja, sufre muchísimo, porque además es muy expansivo en la gestión de sus emociones. Y yo, profesor fracasado, amigo frustrado, le invito a decir: «¿Por qué no aprendes a vivir contigo? A lo mejor ya se presenta tu media naranja.» Porque además, claro, a los quince días de esa ruptura aparece otra mujer, rubia o morena. Y es increíble. Yo creo que no ha encontrado la compañía que merece tal vez porque no ha montado una relación amable, comprensiva consigo mismo todavía. Le angustia tanto la soledad que me temo mucho que acabará solo.

¿Qué es la palabra sino la otra cara del silencio? Aquí, un comunicador, en este momento el profesor Álvarez de Mon. No, están ustedes también comunicando, lo único que lamento, e incluso casi solicitaría un poquito más de luz, es que no observo sus rostros, sus gestos, su lenguaje no verbal, que comunica mucho, que dice mucho. Si sólo somos capaces de hablar, somos unos bocazas, unos charlatanes. La vida es un mitin continuo que insulta a la inteligencia. No. El silencio es un interlocutor sonoro incisivo que se hace oír a veces, que debería hacerse oír más veces y que protege, arropa, completa la palabra.

¿Qué es la valentía sino la otra cara del miedo? Ahora estoy trabajando con un hombre que fue a las Malvinas, a aquella guerra con Gran Bretaña. Creo que es una persona valiente porque tenía mucho miedo. El miedo es un sentimiento inteligente. Si vas a la guerra y no tienes miedo, lo que eres es un loco suicida. La ausencia de miedo es temeraria; la superación del mismo se llama coraje.

El conflicto no es sino el otro lado del mismo rostro, la paz. Cuando se niega el conflicto todo lo más se llega a una tregua, que es un conflicto larvado, pero no deja de ser una relación antagónica. De hecho, revisen su trayectoria vital, su travesía personal y díganme una relación amable, una relación importante, fecunda, decisiva para su vida que no haya sido visitada por el conflicto, por el encontronazo. Díganme si con esa pareja, con ese amigo íntimo no han tenido alguna que otra discusión. De hecho se dice, después de la tempestad viene la calma. Yo recuerdo todavía con placer mi primera discusión con mi mujer. ¡Qué gozada! Porque es que vivías en la permanente luna de miel. Era agobiante. Ni luna de miel ni nada. Esta señora ronca, o este señor tira el calzoncillo o lo deja mal puesto, ¿no? Cuando aprendes a discrepar civilizadamente aquello cuaja en una cosa mucho más sólida.

¿Qué es la excelencia sino la otra cara del error? Aparquen, eliminen el error de su trayectoria y estarán suprimiendo también la excelencia. Otra cosa es el fracaso, que es el plus, la interpretación que convierte ese error en un fracaso. Nuestros hijos, los niños pequeños no tienen sensación de fracaso, pero se equivocan constantemente. No sé en qué momento de nuestro viaje convertimos ese error en fracaso. Esa estrechez mental interpretó todo en clave de fracaso. No sé si fue la primera bronca de un padre autoritario, no sé si fue una cara o pucheros de mamá que te hace sentir culpable, la pandilla en el colegio, el profesor de matemáticas, que te llamen cuatro ojos, la primera patada... No sé en qué momento convertimos aquel error en fracaso. Lo que sí sé es que en una familia mínimamente sana, los niños de dos, tres, cuatro, cinco años, tienen una relación maravillosa, mágica, natural y espontánea con el error. De ahí que sean increíbles máquinas de aprendizaje. Los adultos, los adultos sesudos, listos, inteligentes, sufrimos con el error, y por tanto a lo mejor fracasamos. De hecho, observen las conversaciones de los nietos y los abuelos. Deliciosas. ¿Qué tienen en común ambos? Unos están al comienzo del viaje, otros al final, y no están para tonterías. En medio estamos los adultos, nosotros, sesudos. Nos crispamos; no sé quién nos crispamos más si los pequeños o los mayores, y éstos son los que nos deberían enseñar a vivir.

¿Qué paradoja quiero presentar? En clave empresarial habría muchas y les remito a su experiencia. Aquí hay empresarios, directivos, gente que tiene muchísima más autoridad que yo para disertar al respecto, por eso además de agradecido y honrado, me siento abrumado. Vivimos en un mundo global, heterogéneo, crecientemente poroso, interdependiente, y eso hay que aunarlo con nuestra condición de locales, de ciudadanos, que nos sentimos muy pegados a nuestra tierra, nuestro terruño, que diría Unamuno. Si sólo eres local, probablemente acabes siendo un paleta. Pero si eres un ciudadano global que acumulas millas en tu tarjeta de Iberia, a lo mejor eres un esnob que te crees que por viajar en *business* a Buenos Aires eres global; lo que eres es un currante. Local y global, otra vez las dos caras de la misma moneda vital. Si eres grande, asegúrate de que eres ágil, pequeño, y es bueno cruzar el Atlántico con un pedazo de transatlántico, pero asegúrate de que tienes la agilidad de las pequeñas embarcaciones.

Y luego una paradoja que es decisiva y que estaba presente en las palabras de la secretaria de Estado, la Sra. Maravillas Rojo, la diversidad. La diversidad es la otra cara de la unidad. Si sólo hablamos de unidad, probablemente acabamos haciendo un discurso uniforme, chato, romo, estandarizante, y si sólo hablamos de diversidad a lo mejor acabamos en una suerte de diáspora donde cada uno maneja su agenda personal y se mira el ombligo. Pero me parece que la diversidad como el cambio forman parte de nuestro devenir, forman parte de nuestra esencia. Somos felizmente diversos en nuestras ideas, políticas, convicciones religiosas, accidentes – porque es un accidente donde nacimos –, en todo, en nuestro género. De hecho, no me explico, no sé explicarme sin la presencia del otro. El otro me enriquece, me completa. El otro es mi otro yo. Es más, si veo al otro como un tipo raro que excluir, ¿cómo me ve el otro a mí? Siempre guiados por la ley de la reciprocidad, pues también me ve como un tipo raro que excluir y ya estamos en antagonismos estériles. Por tanto, debemos gestionar la diversidad.

Y si creo que tenemos que aceptar una diversidad es la diversidad que nos supone el excluido. El liderazgo tiene mucho que ver con el arte de la inclusión: representa un proyecto, una causa que tiene sentido y en la que cabemos todos. Decía Karl Rogers, «lo más personal y lo más universal». Y, evidentemente, cualquier proyecto empresarial que incluya a gente excluida, sea un

chaval joven, que es sospechoso porque es joven, o es sospechoso porque es heterodoxo y hace las preguntas que otros silencian, que incluya a mujeres... Ayer hablaba con una mujer, a la que tengo el placer de hacer un proceso de *coaching*, que es lo que más hago, como asesor —es una mujer muy sólida, muy seria, muy ecuánime—, y me decía: «Ocurrió con un cliente con el que he charlado muchas veces, pero nunca nos habíamos visto...» Él es director general de una empresa, y por primera vez se ven en la ciudad de Barcelona y le dice: «Ay, oye, ¡qué guapa eres! No me lo imaginaba. Teníamos que habernos conocido antes.» Entonces, dices: «Bueno, a lo mejor ya está pensando en hacerle una oferta porque es atractiva, guapa...» Es una forma de excluir.

El otro día a una de mis hermanas le preguntaban: «¿Tienes pareja?» «Sí.» «¿Estás pensando en casarte?» Esta pregunta ya le sentó peor y peor todavía: «Y de hacerlo, ¿cuándo tendrías hijos?» Pero, ¿por qué invade usted mi intimidad, no? Me llamó mi hermana y le dije: «Mira, el artículo que voy a escribir mañana en *Expansión* va a ser sobre esto.» «No, no, que te conozco. No escribas. No escribas.» (*Risas.*) Estoy negociando con ella, pero ganas tengo de escribir. Se dice el pecado, no el pecador, porque además me temo que hay muchas... No sé, encuentro muchísimas mujeres, y no porque haya muchas mujeres en la sala —o a lo mejor otra vez me sale mi condición de padre de tres hijas—, pero muchísimas mujeres con talento, que son sospechosas, si además de talento saben hacer otras cosas. Mujeres que sufren porque quieren atender a sus hijos, quieren estar en el momento de llegada del colegio. En cambio nosotros vivimos una vida mucho más tranquila, mucho más aburguesada. Menos mal que tienen una capacidad singular de trabajo y de ordenar su vida.

El excluido por otras circunstancias físicas. Tengo un colega, un amigo íntimo cuyo hijo tiene Síndrome de Down. Era la especialidad de mi mujer cuando acabó la carrera, luego ha trabajado conmigo y se ha quedado un poquito obsoleta. Y claro, cuando yo veo a mi amigo, me dice: «Si es que mi vida es mucho más rica desde que me dijeron que mi hijo tenía esta discapacidad ... No me tomé un whisky, pero mi vida, la de mi mujer y la de los dos hermanitos que tenemos es mucho más plena». Y claro, lo que le preocupa es el día de mañana dónde va a poder trabajar este chaval. Y cuando le decía que hoy estaba aquí con ustedes, pues me decía: «Pues dales un abrazo a todos.» Y entonces dices: «¿Y este mundo de las emociones tiene que ver con la empresa?» Tiene muchísimo que ver.

Voy a acabar con tres ideas más.

¿Cuál es la paradoja de la empresa? Si yo les preguntara por el paradigma asociado al devenir de tanta realidad empresarial —y por paradigma entiendo la pauta, el modelo subyacente—, fundamentalmente ha estado guiada por el economicismo. Ése es el patrón que dirige las mentes y pasos de muchos empresarios y directivos. Yo no voy a decir nada en contra de la eficiencia, la rentabilidad, la productividad. Para ser socialmente responsables, hay que ser independientes económicamente, hay que cuadrar los números, los números negros tienen que visitarnos; en permanentes números rojos, tarde o temprano, vivimos en el precipicio, sino en la muerte. Por tanto, yo no voy a decir nada en contra de ello; sería demagogia barata, oportunista e irresponsable. Pero ésa es la paradoja que encuentro apasionante de este encuentro, y creo que muchas empresas están empezando a darse cuenta y por eso soy optimista.

Al lado de la eficiencia, la rentabilidad, se puede ser una empresa amena, atenta, sensible, delicada con el ser humano, porque eso es lo que nos va a permitir que el viaje, la aventura que es vivir, merezca la pena, porque lo que no podemos es entender esa aventura de espaldas a la institución donde más tiempo pasamos de nuestro tiempo mental.

Ésa es la paradoja que yo creo que subyace, que ilumina todo este encuentro: ¿Cómo aunar una empresa eficiente, rentable, productiva, con una empresa sensible, abierta a los sueños y aspiraciones sublimes del ser humano? Y eso tiene mucho que ver con descubrir el talento, una de las tres ideas con las que quiero acabar mi disertación: todos tenemos talentos, todos. Y todos tenemos profundas discapacidades, todos. Y no estoy hablando sólo de discapacidades físicas, psicológicas, no. Para muchas cuestiones, si te conoces bien, te sabes, te reconoces

profundamente discapacitado. En cambio, para otras somos personas inteligentes. La inteligencia no es un concepto reduccionista, no puede ser singular, estoy apelando al plural. Creo que al encontrar un sitio, un lugar, una función, una tarea, un desempeño donde cada uno pueda expresar su talento, me parece que ya hemos recorrido gran parte del trecho. Es decir, cuando una empresa te ofrece un sitio, un lugar donde crecer intelectual, moral, emocionalmente, en compañía grata, estimulante y realizar tu mejor destino, que decía Ortega. Dirigir es dar qué hacer a las gentes, dirigir es colocar a cada uno en su quicio. Cuando me han oído *quicio*, probablemente muchos de ustedes, los más rápidos han asociado quicio con la puerta, pero también tiene que ver con las personas: colocar a cada una en su quicio. ¿Los malos directivos qué hacen? Desquiciar a la gente y si no, cotéjenlo con su historia. Piensen en los buenos directivos: «Vale, me dieron un encargo, me dejaron, delegaron...» Y los malos, aquellos directivos que creen que es mejor pasar página, es gente experta en desquiciar, y el quicio tiene mucho que ver con ese talento.

Ahora estoy trabajando con una persona que es ciega. Es increíble lo que ve, que a mí se me pasa oculto. El otro día me la llevé con un cliente y me hablaba del nerviosismo del cliente: «¿Cómo?» «¿No te dabas cuenta de que estaba nervioso?» «¿Cómo?» Qué disección hacía de su timbre de voz. «¿Ah que movía los brazos?» «Sí, pero ¿cómo lo sabes?» Yo me sentí, perdónenme la expresión, tonto a su lado. Tengo un amigo que se quedó parálítico a los veinte y pico años, lo atropelló un coche, no lo mató de milagro, y como un efecto de compensación ha desarrollado otras inteligencias, y en términos de todos los amigos de la facultad de entonces, mucho más maduro, mucho más hecho. He trabajado mucho con el fundador del Grameen Bank, Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz en el 2006, pero cuando no era muy conocido. Está realizando una aventura increíble donde aúna lo social, la dimensión humana, con la rentabilidad de un banco que ha sacado a cincuenta millones de personas en Bangladesh de los indicadores de la pobreza, según los análisis más rigurosos de la ONU.

Hablo del talento, del talento de un comercial, el talento de alguien que te diseña una campaña de publicidad, el talento de un financiero riguroso, preciso, el talento de una persona. Yo, por ejemplo, echo de menos en el IESE, a una de las personas que más recuerdo y cuando se jubiló me dio mucha pena: era la telefonista. Llamabas: «¿Qué hay, Carmen? Santi de Mon.» «Hola, cariño.» Pero muchos clientes llamaban al IESE y veían vida al otro lado, energía, y tenías ganas de enrollarte con la telefonista y te olvidabas... «¿A quién llamaba yo?» En cambio llamas a otros sitios y dicen: «¡Guau, guau!» Te ladran. «Perdón, ¿hay vida al otro lado?» Si no, te ponen un contestador.

El otro día hablando con Albert López me ponía este ejemplo: «Una persona ciega, en una centralita telefónica puede hacer un trabajo espectacular.» Son tantos los sitios donde podemos expresar este talento que las más de las veces permanece oculto, queda infrutilizado. Por eso es tan apasionante y por eso aplaudíamos todos de corazón cuando salían las empresas premiadas, porque probablemente hay un punto de inflexión. Hay un antes y un después gracias a que alguien apostó por esa gente. Una de las cosas que, en cambio, me arrepentí con uno de mis clientes es que le presenté a una mujer rumana, con tres títulos –no sólo importamos delincuencia, de Rumania–, y dice: «¿Y por qué te arrepientes?» Pues la verdad es que si pudiera desandar el camino no se la hubiera presentado a mi cliente y seguiría trabajando conmigo. El cliente está eternamente agradecido, ¿Por qué? Porque además de talento tiene hambre esta rumana, tiene un hambre de saber, lo ha pasado muy mal con Ceaușescu. Debía ser una bestia ese Ceaușescu. Y claro, además de talento, que sobra en Europa occidental, allí tenían mucha hambre. Esta empresa les ha dado una oportunidad y están devolviéndola con creces, agradeciendo ese puesto. Eso es lo que les pasa a estas personas teóricamente discapacitadas. Cuando alguien se da cuenta de que existen, que también son personas y muchas veces muy, muy inteligentes y les das una oportunidad, ¿Quién gana? ¿Quién gana en una conversación cuando alguien te pide ayuda?, ¿Quién aporta más a una relación de amistad sino el que pide ayuda? El que la da. Cuando ustedes regalan, ¿no se sienten bien?. Cuando ayudas a alguien, ¿no te sientes muy bien?. Pero ¿y el coraje de pedir ayuda?. Cuando damos un trabajo a una de estas personas, que son igual que nosotros, ellos nos dan las gracias, pero quien tendría que

estar agradecido es la empresa por la oportunidad de trabajar con ellos, y, evidentemente, la sociedad.

He hablado de hambre. Creo que esto requiere carácter, que es un músculo a ejercer. El carácter es un fenómeno cultivado, la personalidad también, el temperamento es lo más innato a nosotros. Es como lo del optimista y el pesimista. El pesimista decía a su amigo: «Hasta los pesimistas se equivocan». El problema con los pesimistas plantea dos cuestiones: una, siempre tienen razón; dos, son muy, muy contagiosos. No verán nunca a un pesimista solo. Yo les llamo cenizos. El cenizo es una pandemia. No lo fichen. Fichen ustedes a todo tipo de personas, diversas, distintas, pero cuídense muy mucho del pesimista. También es verdad, siguiendo mi discurso de la diversidad, que es el otro, pero cuídense mucho de fichar a muchos cenizos, porque eso es una pandemia. Y el problema con los cenizos y con los pesimistas es que ven el futuro. Son visionarios, anticipan un resultado que luego se produce, y por tanto tienen razón. Van a salir a la cancha y dicen: «No, no tenemos nada que hacer, vamos a perder.» Luego pierden y te lo dicen: «¿Lo ves? Perdimos, como te dije. Claro.»

En cambio, el optimista, si pierde, pierde en la ducha, y por tanto ha ganado el partido que libra consigo mismo. Nuestro Rafael Nadal, el tenista, empieza el partido y dice: «De aquí me sacas en carreta. Yo me voy a dejar aquí la piel. El depósito de gasolina cuando acabe el partido va a estar a cero.» Y hasta cuando pierde, y pierde las menos, pues está en paz, porque se ha dejado toda la energía que llevaba y sólo le toca felicitar al otro.

La humildad, la paciencia, la humildad para manejar ese error del que hablaba antes, para levantarte cuando te equivocas, para no creértelo cuando aciertas. La paciencia, que es saborear los minutos, no pelearse con el tiempo. Una vez en la India le decía yo a un maestro: «¿Cuál es la fuente de su paz? Su serenidad es insultante». Y me decía: «He hecho las paces con lo irreversible». Y yo, que estoy peleado con el ascensor, llamándole diez veces o con el tráfico, digo: «Bueno, ahora ya voy empezando a no pelearme con lo irreversible». La intensidad, porque la paciencia no tiene nada que ver con la pasividad. La intensidad, vivir el día de hoy como si fuera el último, para luego constatar felizmente que quedan muchos. La fortaleza, la disciplina, el trabajo, la sorpresa se maneja, la espontaneidad se domina, la creatividad te visita, la ocurrencia acontece después de muchas horas de trabajo, de disciplina, de método, de esfuerzo.

Y, ustedes dirán, ¿Por qué esta reflexión sobre el carácter? Porque me parece crítica, crucial, para un mundo con valores, y también estaba en la reflexión que nos hacía Iñaki Gabilondo. El planeta Tierra, la familia, sufriente familia humana, necesita valores, embajadores de los mismos. Más allá de esa diferencia que nos enriquece, hay un sustrato común, un hilo conductor común que nos cose misteriosamente. La libertad de ser cada uno de nosotros, la libertad de pensar, el pensamiento crítico —que es a lo que debería contribuir la universidad—, la justicia, la solidaridad, el amor, la amistad, la integridad, que forma parte de mi equipaje natural, forma parte del bagaje con el que aterrizo en el planeta Tierra. Otra cosa es que luego aprenda a mentir y ya sofoque ese anhelo de sinceridad. Pero la palabra fluye con más facilidad cuando expresamos nuestras ideas, cuando somos honestos, cuando somos íntegros con nuestra mejor versión.

La empresa tiene que ser una institución acogedora de estos valores, porque entonces el talento, que no quiere trabajar para cualquiera, encuentra sentido a esas órdenes, a esas invitaciones; trabaja para una causa que merece la pena y no relativiza los medios, tampoco los fines. El cínico es alguien que ha sufrido tanto que vive de espaldas. Vive a la defensiva, y agradece esos valores que son los que le devolverían la confianza. Se hablaba también de esperanza, Mandela estuvo veintisiete años en la cárcel. Podría estar amargado, resentido, y todavía le da un abrazo a su carcelero. La raza humana, la condición humana nos da todos los días razones para no creer en ella, y si no, esperen al Telediario. Incluso el de Iñaki hoy, a las nueve, nueve y media, me dará razones para no creer en la condición humana. Cualquiera de ellos, paseen por todas las televisiones. Somos paradójicos, controvertidos, poliédricos y al lado de Gandhi, de Teresa de Calcuta, se esconden Hitler, Stalin. Y no tengo que echar un vistazo a Hitler y a Stalin para descubrir la fiera que llevo dentro, el animal que vive agazapado dentro de alguien tan cercano a mí como Santiago Álvarez de Mon. Por lo tanto, tengo dos caras, a cual apelar, y evidentemente

este marco y la obra social de "la Caixa", este programa *Incorpora, in-corpora*, suma, integra, busca la síntesis, la frontera, donde vive el talento y se ejercita el liderazgo, en lugar de la exclusión maniquea y reduccionista.

Si siguiéramos la ruta de la excelencia, si siguiéramos las fuentes de energía, que es un poco el *leitmotiv* de mi charla, voy a invitarles a que lo verifiquen empíricamente, que lo cotejen con su discurrir por el mundo, o sea que tiren de sus años, unos en los cuarenta y pico, otros en los treinta y pico e incluso hay personas aquí en esa maravillosa década de los veinte.

La vida son momentos, son instantes. Napoleón pide ver a Goethe, el hombre de las letras alemán, y su ego está colmado, su vanidad saciada y dice que la vida son momentos. Y claro, lo dice en ese momento que Napoleón no ha querido ver a nadie: al hombre de las letras. Borges hablaba de instantes. ¿Cuáles son los momentos mágicos de su vida? ¿Cuáles son los instantes, esos viajes, esas relaciones, esas decisiones, esos momentos críticos, decisivos que explican lo que son ustedes, que hayan llegado hasta aquí? Y verán que en todos ellos son momentos de expresión de un talento, momentos que fueron protegidos, guiados, precedidos por el esfuerzo, la disciplina, el trabajo, la perseverancia, la constancia, la fortaleza, la determinación, pero luego, luego pensaron de una manera tan nítida, clara, que más que pensar, sentían.

Yo siempre apelo, como última frontera, a la fortaleza mental. Me gusta mucho el deporte. No practico nada el golf, por ejemplo; no he cogido un palo de golf nunca en mi vida, pero me impresionan mucho los mejores golfistas: Tiger Woods, la gente habla de su fuerza, de su flexibilidad, no dudo de su talento, tampoco, pero lo que es diferencial en él es su fortaleza mental, cultivada y educada por una madre. Cuando está a punto de jugarse el Masters o el British, o lo que sea, él ve un socavón, cuando los demás no ven nada. ¿Y cuál es la diferencia? No le agrandan el agujero a él para empequeñecérselo a otros. ¿Por qué Nadal, siendo técnicamente un número veinte, veinticinco —ni de lejos es de los seis o siete mejores—, es el número dos y gana partidos imposibles? Porque en la frontera, su fortaleza mental, su capacidad de perseverar es extraordinaria. ¿Por qué Michael Jordan, cuando quedan tres segundos quiere la pelota para él y asume la responsabilidad, cuando los demás se escaquean? Ganan porque son capaces de jugar. Han pensado el partido antes, lo han planificado, lo han estudiado, por arriba, por abajo, de manera casi obsesiva, hasta un momento dado que sueltan el pensamiento para pensar de manera más inteligente y juegan el partido. La única manera de ganar el partido es si lo juegas; si lo piensas, la mente se bloquea y los músculos se embotan.

En la cumbre de su ciencia matemática, Pascal, matemático y pensador francés del siglo XVII, dice: «El corazón tiene razones que la razón no entiende». ¡A ver, razón, si eres lo suficientemente humilde para escuchar al corazón, que está bombeándome mensajes decisivos! Sola no puedes. La razón sola es sin razón. Y nuestra lógica cartesiana, en la que hemos sido educados, se torna excesivamente simple. Va buscando esa síntesis entre corazón y razón, y al final, ¿Quién manda las operaciones? El corazón y al servicio de la misma, trabaja la razón. ¿Quién dijo aquello de que la imaginación es más importante que el conocimiento? Me interesa más el autor que la frase: Einstein, que tonto no era tampoco. ¿Quién dijo aquello de sentimos demasiado poco, pensamos demasiado?, Russell. Me estoy apoyando en tres científicos, tres hombres de las ciencias exactas. Pensamos demasiado, sentimos demasiado poco y, concluye, «por eso me siento fracasado».

Ahí la empresa tiene una limitación enorme. Acostumbrado a su paradigma economicista, no es capaz de hacer sentir, vibrar, enamorar, seducir, y el liderazgo, al final, convengan conmigo que es un fenómeno físico. Y sé que llamará la atención y dicho por un profesor más: es un fenómeno físico, es un fenómeno emocional. No es un fenómeno que se quede simplemente en las regiones del intelecto. Desde la razón, desde el pensamiento te hace sentir, te hace vibrar, y si no, chequéenlo con su historia y díganme aquellas personas que han ejercido influencia en ustedes, que merecen su respeto, admiración y gratitud, y díganme si no son personas que les han hecho sentir de una manera determinada; que cuando las fuerzas flaqueaban, apostaban por usted; cuando había pocos niveles de autoestima, les inyectaban confianza en grandes dosis. No sé

quiénes han sido esas personas, pero estoy convencido de que además de hacerles pensar de una manera determinada, les hacían sentir.

Quisiera que, probablemente, no sé si esto es un pronóstico, un deseo, de un profesor humanista la empresa fuera, además de rentable, una institución grata, gratísima para cada hombre y mujer de este planeta torturado y ciertamente necesitado. Pero creo que los paradigmas que están balbuceando sus primeros mensajes aciertan a dibujar una empresa que sepa de finanzas, que sepa de contabilidad, que sepa de marketing, pero que además sepa, entienda el arcano singular y misterioso de cada hombre y mujer, y que en ese proyecto llamado empresa quepan todos, todos. Y, evidentemente, los que todavía permanecen excluidos deberán ser integrados bajo nuestra misma carpa, porque no puedo pretender vivir bien, acorde con mi condición esencial, si muchos quedan marginados. La palabra *inmigrante*, la palabra *extranjero* es odiosa *per se*, y que todos ustedes estén intentando integrar a todos en esa aventura que es trabajar dentro de unos esquemas gratificantes del arte de vivir, me parece un proyecto apasionante.

Les dejo deseándoles que su vida sea muy larga. Pero casi como que me toca contestar si mi vida merece la pena ahora, antes de la muerte, no después. Vuelvo al avión, me parece que es decisivo, más que obsesionarnos con la longitud de nuestra vida, ver que sea ancha, que el día de hoy sea ancho, este... ¿veintinueve de mayo o veintiocho? –ya no sé ni en qué día estoy–, porque si el día de hoy es ancho, algo me dice que además probablemente la autopista por la que discurre mi vida se alarga, se alarga porque además será segura. Y que sea ancho tiene mucho que ver con cuánta gente cabe en el mismo y si sólo cabe en el mismo mi ego, escurridizo, voluble, caprichoso y estúpido, mis derechos de autor, si sólo caben en mi día mi mujer, mis hijos, algún que otro amigo, algún cliente que a lo mejor es, bueno, cabe porque es mi cliente... No, tenemos que expandir quién cabe en ese día. Y cuanto más gente quepa en ese día, insisto, creo que más larga y maravillosa será esa trayectoria, cuya longitud no depende de nosotros, pero –insisto–, por razones de salud emocional, me parece que además tendrá como corolario final que sea larga.

Como ciudadano de este país, ya no como profesor ni como comunicador, ni como asesor, como ciudadano de este país, hoy, ahora me vuelvo al IESE, a un programa en el que estoy, y me vuelvo esperanzado, no tengo que hacer ningún acto de fe para creer en la condición humana. A mí me dicen: «¿De dónde sale tu optimismo?». Porque me tropiezo con muchísima gente valiosa un día sí y otro también, si es que no tengo que hacer ningún acto de fe para creer en el ser humano. Y hay veces que te lo ponen difícil. Actos como éste te reafirman en la bondad de esa apuesta, te reafirman que no eres un loco utópico y que realmente vivir merece la pena, también trabajar en empresas que se vinculen a proyectos como los que hoy tienen sede aquí.

Muchísimas gracias a “la Caixa” por la invitación, por el privilegio de participar en un foro así, y a todos ustedes, muchísimas gracias y enhorabuena.

Gracias.