

Txell Costa

# Liderar en femenino

para hombres y mujeres

Guía antigurús para  
las empresas del futuro

PAIDÓS

TXELL COSTA

LIDERAR  
EN FEMENINO  
PARA HOMBRES  
Y MUJERES

PAIDÓS Divulgación

1.ª edición, marzo de 2019

© Txell Costa, 2019

© de todas las ediciones en castellano,

Editorial Planeta, S.A., 2019

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S.A.

[www.paidos.com](http://www.paidos.com)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Ilustración de interior: © VectorPlotnikoff — Shutterstock

ISBN 978-84-493-3494-8

Fotocomposición: Pleca Digital, S. L. U

Depósito legal: B. 18.700-2019

Impreso en España — *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# SUMARIO

Esto no es un prólogo, <i>por Estel Estopiñan</i> .....	9
El más inteligente es el que es feliz más veces, <i>por Mónica Mendoza</i> .....	13
1. ENTRE TÚ Y YO .....	17
Vocabulario <i>pa</i> entendernos .....	17
Por qué esto del liderazgo va contigo (o cómo sería el mundo si todos supiéramos que somos importantes) .....	26
La punta del iceberg .....	40
Liderando... ¿en femenino? .....	46
Hablemos (solo por un momento) de cosas de mujeres .....	56
2. QUIÉN ES QUIÉN DENTRO DE UNA EMPRESA .....	65
La empresa como «ser emocional» .....	65
Todos somos líderes: libera el líder que llevas dentro. . .	86
Quién es realmente el jefe .....	98
3. POR QUÉ FORMAR EQUIPO Y SENTIRNOS ORGULLOSOS DE PERTENECER A ÉL .....	159
Cuando la vida la decidimos entre todos .....	159
Formar equipo da canguelo .....	165
Nóminas, socios y otras palabras que suenan grandes	177
La empresa son las personas .....	184

4. ¡ORDEN, ORDEN! .....	197
Los miedos proyectados en los miembros de un equipo .....	197
La visión colectiva para tener un equipo cohesionado .....	201
Enamorar y movilizar .....	207
Pies en el suelo y pasos firmes .....	208
El <i>feedback</i> es el desayuno de los campeones .....	219
¡Celebremos! .....	226
5. ESTO ACABA DE EMPEZAR: AHORA DEPENDE DE TI .....	229
Agradecimientos .....	231

## Capítulo 1

# ENTRE TÚ Y YO

Dentro de veinte años lamentarás más las cosas que no hiciste que las que hiciste. Así que suelta amarras y abandona puerto seguro. Atrapa el viento en tus velas. Sueña. Explora. Descubre.

MARK TWAIN

## VOCABULARIO PA ENTENDER NOS

A lo largo del libro te iré mostrando qué es para mí el autoliderazgo y cómo nos permite vivir y trabajar con más buen rollo y, sobre todo, con más ética, gracias a que nuestros valores actúan como faro. Lo enmarcaré muy a menudo en el entorno empresarial, aunque en realidad es una visión que puede aplicarse a todo tipo de relaciones y comunidades: familia, grupo de amigos, organizaciones deportivas, políticas, sociales o culturales, etcétera.

Escribir este libro ha sido un reto mucho mayor que los anteriores, por la diversidad de personas a las que me gustaría llegar:

- trabajadores;
- empresarios y jefes;
- emprendedores que aún no han dado el paso para formar equipo.

No te negaré que es una apuesta arriesgada, así que ten paciencia conmigo, por favor. Lo hago porque creo que es importante ofrecerte todos los puntos de vista para que tengas la imagen panorámica y puedas ponerte en la piel de todos. ¿Verdad que la historia de la familia no se escribe solo con la visión de uno de los miembros? Pues lo mismo aquí: necesitamos entendernos todos.

**Algunas ideas clave que quiero compartir contigo a través de la lectura**

- Antes que trabajadores, somos personas. Antes que nada, queremos lo mejor para los demás. Somos gente ética.
- Los trabajadores del siglo XXI son (intra)emprendedores. Sienten la empresa como propia y buscan sentirse útiles con su trabajo. Es importante tener cierta visión empresarial.
- Todos somos líderes. Todos.
- Eso quiere decir que la responsabilidad es compartida, y que el «jefe» ejerce su función desde la horizontalidad, como aglutinador del equipo.
- Una empresa, una vez fundada, es de la gente, de sus trabajadores (que la pueden hacer funcionar sola). Depende del jefe soltar y de los trabajadores empoderarse para que así sea. El escritor Albert Pine dijo: «Lo que hacemos por nosotros mismos muere con nosotros. Lo que hacemos por los demás y por el mundo permanece y es inmortal». Tu trabajo no va de ti. Va de tu talento, fortalezas, habilidades, experiencia, conocimiento... puestos al servicio de los demás, para hacer su vida mejor. Y a cambio de tooodo este valor, recibes una compensación monetaria.

Y atención, porque a veces las palabras nos pierden... Por eso antes de empezar quiero comentarte el significado que les doy:

Cuando en el texto encuentres la palabra...	Interprétala como...
Clientes	<p>Personas para las que trabajamos. El motor que impulsa cualquier empresa. Los que reconocen, a través de un pago, el valor que aportamos y nuestro talento (¡son los inversores de nuestro negocio!). En mi caso, son personas que han creído en mí incluso antes que yo misma (gracias, Carmina, por tus emails de apoyo durante estos años, tus generosas comparticiones en redes y tus paellas a pie de playa). Desde las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procuramos entenderlos y ponernos en su piel para dar respuesta a sus demandas: ¿Cuál es su intención —la visible y la más «oculta»— con su compra/contratación?</li> <li>• Los escuchamos, porque sus aportaciones ayudan a mejorar nuestra empresa y nos permiten acompañarlos mejor.</li> <li>• Queremos atraerlos y fidelizarlos, para conseguir una relación perdurable y de calidad en el tiempo.</li> <li>• Hay <i>feeling</i> porque compartimos con ellos la misma visión del mundo (¡incluso he sido madrina de boda de clientes nuestros!).</li> <li>• Pero, puntualmente, también podemos encontrarnos en la tesitura de tener que decir «no» a algún cliente por falta de alineación en los valores. Nuestras decisiones nos definen; las despedidas... también.</li> </ul>
Competencia	<p>Desde el punto de vista del cliente, todo aquello que cubre la misma necesidad que tu empresa es competencia. Así, una persona que sufre ansiedad puede valorar ir a hacer yoga o ir al psicólogo, comparando unos servicios que, <i>a priori</i>, no tienen nada en común, pero que, a su modo de ver, ambos resuelven el mismo problema.</p> <p>Desde el punto de vista de la empresa, la competencia es nuestra maestra, la que nos enseña lo lejos que podemos llegar, la que nos hace detectar posibles envidias no sanadas, la que nos hace mirar hacia dentro para ver eso único que solo nosotros tenemos.</p> <p>La competencia incluso puede cooperar, partiendo de la base de que cada maestro tiene sus alumnos, de que a cada persona le resuenan visiones distintas. Pasamos de una economía competitiva a una economía colaborativa. (Marta —publicista—, María —creadora de marcas con alma—, Pat —especialista en marketing online—: gracias por ser mi «competencia» y, a la vez, mis clientas y amigas. La vida siempre es una vía de doble sentido.)</p>



<b>Cuando en el texto encuentres la palabra...</b>	<b>Interprétala como...</b>
Crecimiento empresarial	<p>Crecimiento es evolución, pero no necesariamente expansión, porque esto no va solo de números o recursos.</p> <p>Crecimiento también es poner orden y optimizar, ganar temple y descubrir nuestra mejor versión. Es asumir riesgos y confiar en que todo saldrá bien.</p> <p>Crecimiento puede implicar decrecimiento, pero tranquilidad para el alma (¡la de ofertas que habremos declinado en mi empresa porque no estaban alineadas con nuestra visión empresarial!).</p>
Cultura empresarial	<p>Los valores (véase definición de «Valores») vertebran la cultura de una entidad, definiendo así su personalidad y forma de actuar.</p> <p>Una cultura común empodera a todo el equipo y le da autonomía para actuar, con lo que evita bloqueos y minimiza dudas, porque tiene clara la visión de la empresa y su porqué.</p>
Dinero	<p>Hay una definición muy interesante que afirma que el dinero es una forma universal de darse las gracias. Es la retribución por el valor percibido de nuestro talento y del trabajo que realizamos ayudando a otras personas (porque sí, todos los trabajos están pensados para ayudar a un tercero). Te invito a reflexionar: ¿Cuánto valor aportas a los demás? ¿Lo que cobras está en consonancia?</p> <p>Por cierto, ¿qué tal te llevas con el dinero? Te recomiendo tener una relación sana con él, sin estigmas. Hay muchas personas que se sienten incómodas con la idea de ganar más dinero (sienten cierta culpabilidad, como si fuera malo o superficial) o que se autolimitan al pensar que no hay suficiente para todos. En realidad, el dinero es un medio, nos da libertad para generar un mayor impacto en el mundo; de nosotros depende la calidad de este impacto.</p> <p>Un ejemplo: en mi empresa reinvertimos cada año parte de nuestras ganancias para crear contenidos y recursos gratuitos y, así, democratizar nuestros conocimientos. Además, colaboramos con organizaciones y entidades sin ánimo de lucro que comparten nuestros valores. Son maneras de devolver a la sociedad lo mucho que nos aporta.</p>
Emprendedor	<p>Persona cargada de pasión que se atreve a poner sus sueños en movimiento, al servicio de los demás.</p> <p>Normalmente se atribuye este calificativo a alguien que está en las fases iniciales de una empresa, pero, en realidad, un empresario consolidado es también un emprendedor por las ganas de aprender y de mejorar que lleva intrínsecas su figura.</p>

Cuando en el texto encuentres la palabra...	Interprétala como...
Empresa	<p>Suma de varias personas que colaboran juntas, tanto «trabajadores» como «clientes», un organismo vivo que evoluciona.</p> <p>A lo largo del libro veremos cómo construir empresas rentables, conscientes, éticas y sin ego.</p>
Empresario	<p>Persona con la capacidad de comprender las necesidades sociales y, a partir de ahí, fundar un negocio para darles respuesta.</p> <p>Por lo tanto, un emprendedor es también un empresario, y viceversa. Sin embargo, por cuestiones de autoestima empresarial, el emprendedor acostumbra a evitar esta palabra, al igual que evita la palabra <i>empresa</i> y la denomina «proyecto».</p>
Estrategia	<p>Visión a corto, medio y largo plazo para no perder el foco y conseguir los resultados deseados, siempre pensando en un bien común. Si no incluye un plan de acción, una estrategia es solo buena voluntad.</p> <p>No hay que olvidar tampoco que la estrategia empresarial convive con nuestros planes de vida. Por eso, en nuestra empresa tenemos una gran pared llena de <i>post-its</i> con nuestros sueños profesionales (lanzamientos, apariciones en medios de comunicación, etcétera) y personales (vacaciones, guateques, excedencias, embarazos, etcétera). También lo veo en mis clientas: «Txell, estoy embarazada y necesito replantear la empresa para cuando llegue el bebé» o «Tengo problemas de salud; ayúdame a rediseñar mi oferta y organización para tener más calidad de vida».</p>
Felicidad en el trabajo	<p>Sentirnos realizados y útiles, y disfrutar de nuestra profesión. Porque un equipo motivado es más productivo, creativo y fiel, y tiene menos bajas, más predisposición al cambio, etcétera.</p> <p>La felicidad es una decisión consciente. Porque no se trata de esperar a un ascenso o a un aumento de sueldo para ser feliz; se trata de ser felices con lo que ya tenemos.</p>
<i>Flow</i> / <i>Fluir</i>	<p>Punto medio entre disciplina y soltar el control. Ese «soltar el control» implica aceptar las cosas que no se pueden cambiar (que no es lo mismo que renunciar) y dedicar energía a las que sí dependen de nosotros. Esta es una de las claves para ser feliz (en el trabajo y en la vida).</p>

Cuando en el texto encuentres la palabra...	Interprétala como...
Gestionar	<p>En el vocabulario tradicional, «gestionar» conlleva connotaciones negativas vinculadas al control.</p> <p>A lo largo de este libro interpreta este concepto como «realignar la empresa a lo esencial, acompañando a las personas que forman parte de ella».</p> <p>No es territorio único del «jefe». También mi equipo está gestionando cuando me lanza un «come bien y descansa», un «tú tranquila que yo me apaño con Cris» o un «hemos pensado que esta ropa te quedaría bien para el evento, y además es de nuestro color corporativo».</p>
Intraemprendedor	<p>¡Me encanta esta figura! Porque existen los emprendedores (los que se lían la manta a la cabeza y fundan una empresa) y los intraemprendedores (trabajadores que actúan igual que el propio emprendedor porque sienten suya la empresa, son resolutivos y sienten completamente los colores).</p> <p>Mi empresa está formada por un grupo de intraemprendedores que trabajan bajo una misma marca y visión común. No hay diferencia en si hay una nómina o son autónomos, porque todos tienen la misma estabilidad y calidad de vida.</p>
<p>Jefe, superior, directivo, mánager, CEO (<i>Chief Executive Officer</i>), consejero delegado, director ejecutivo, etcétera, cualquier sinónimo que sirva para denominar el máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de una empresa (o una de sus áreas)</p>	<p><i>Te recomiendo que saltes a la definición de «Trabajador» y vuelvas aquí para seguir leyendo.</i></p> <p>Esta persona hace de nodo aglutinador del equipo y es garante de la visión y la cultura empresarial, además de acompañar en la evolución profesional de todo trabajador como si fuera un progenitor, un maestro o un mentor.</p> <p>Existe toda una teoría que diferencia al líder del jefe. A lo largo del libro te mostraré un tipo de liderazgo compartido por todas las figuras, jefes líderes y trabajadores líderes. Y utilizaré la palabra <i>jefe</i> por ser la más conocida, aunque su origen latino <i>caput</i> («cabeza») representaba mucho más lo que es para mí esta figura, para nada autoritaria.</p>
Liderazgo	Escucharse, a uno mismo y a los demás, para conseguir juntos un objetivo común.

Cuando en el texto encuentres la palabra...	Interprétala como...
Liderazgo femenino	<p>Histórica y culturalmente se ha asignado la definición «masculino» a las cosas que requieren más acción y «femenino» a las asociadas a más presencia y emocionalidad.</p> <p>Para mí no hay un liderazgo diferenciado por géneros, porque en nuestro interior se mezclan ambos talentos arriba mencionados. Pero sí es cierto que hasta ahora se ha ejercido un liderazgo en el que predominaba el enfoque de acción, lo que ha provocado desequilibrios en las organizaciones y situaciones de antinaturalidad.</p>
Liderazgo horizontal emocional	<p>A mi modo de ver, toma lo mejor del corporativismo (la adhesión voluntaria y la comunicación y la transparencia) y de la empresa «tradicional» (su agilidad).</p> <p>Además, el liderazgo horizontal va de guiar y formar, no de dar órdenes a los trabajadores.</p>
Mal jefe / Mal trabajador / Mal compañero	<p>Para mí no hay malos jefes ni malos trabajadores, sino personas que no prestan suficiente atención a su crecimiento personal y a asumir su propia responsabilidad.</p> <p>Cuando pones atención en ser buena persona, procuras por el bien de los demás. Es el primer paso para un buen liderazgo y para una carrera más ética y sostenible (no como una estrella fugaz).</p>
Nómina	<p>Cantidad pagada de manera recurrente al trabajador. A menudo, asociamos esta nómina a estabilidad y seguridad; puede traducirse eventualmente en «pachorra».</p> <p>La facilidad para despedir ha demostrado que no da tal seguridad. Además, otro de los puntos importantes de la nómina son los altos costes asociados (en España, para que un trabajador perciba 1.000 euros netos, el empresario tiene que pagar 1.500 euros).</p> <p>Por todo esto, se está viviendo un cambio en los puestos de trabajo: la mayoría de los puestos fijos que no aporten un valor muy singular a la empresa van a ser sustituidos por robots o personal subcontratado. Justo el otro día, mi directora financiera me contaba que ya hay grandes empresas en las que los contables han sido sustituidos por robots y programas informáticos que contabilizan; por lo tanto, es importantísimo ser buen analista y aportar este valor extra para «sobrevivir» a estos cambios.</p> <p>¡Ah! Y ya no hace falta tener una nómina para sentir que perteneces a un sitio, que eres importante y que allí puedes aportar y crecer durante mucho tiempo. Los nuevos líderes ofrecen un incentivo económico, pero también emocional, intercambiando rendimiento por aprendizaje continuo, flexibilidad y trabajo en red.</p>

Cuando en el texto encuentres la palabra...	Interprétala como...
Responsabilidad social corporativa (RSC)	<p>Poner conciencia en el impacto que tiene una empresa en la sociedad, en la economía y en el medio ambiente.</p> <p>A menudo se llevan a cabo acciones en esa dirección que están pensadas como herramientas de marketing, en plan «vamos a hacer cosas buenas para diferenciarnos de la competencia» y, por ejemplo, la empresa en cuestión obtiene un sello de «empresa ecológica» o «empresa igualitaria» para hacerse un lavado de cara, pero poco más, porque no lo aplica ni pone conciencia en las acciones del día a día.</p> <p>Con hechos sinceros y sentidos conseguimos un impacto real en el mundo (como decía el Capitán Lechuga, un mito en mi tierra: «Los pequeños cambios son poderosos») y la implicación de la gente, y nos ganamos su confianza.</p>
<i>Start up y startup</i>	<p>«<i>To start up a business is a lot different from starting up a startup.</i>» O lo que vendría a ser: «Empezar un negocio es diferente de iniciar una <i>startup</i>».</p> <p>La fase <i>start up</i> es la fase inicial de una empresa, seguida de la fase <i>scale up</i> (cuando el negocio se escala, para expandirse y mejorar). Hoy en día, montar una <i>startup</i> (sin espacio en medio) se refiere a una manera determinada de hacer negocios, un movimiento, una cultura y una mentalidad: se construyen empresas sobre una idea innovadora para resolver puntos críticos de necesidad de la sociedad.</p> <p>(Sí, utilizaré muchos anglicismos. No porque sea una pedante, sino porque son tecnicismos en mi campo de conocimiento, igual que los hay en latín en botánica.)</p>
Trabajador	<p>Persona que se autolidera y aporta lo mejor de sí misma, para la realización personal y por el bien común. Sabe que su trabajo tiene consecuencias. Por eso pone sus habilidades y talentos al servicio de los demás.</p> <p>Dentro de una empresa, tiene voz, puede aportar y pedir... e igual que puede venir, puede irse, libremente, pues asume su parte de responsabilidad.</p> <p>Como jefa, mis trabajadores son las personas con las que comparto mis sueños y mi filosofía para cambiar un poquito nuestra pequeña parcela de mundo. Compañeros con los que comparto, aprendo y en quienes me apoyo. Gente que me da alas.</p>
«Tienes que...»	<p>Obligación pesada y nada disfrutona.</p> <p>Si se me escapa alguna vez una frase de este estilo en el libro, no me lo tengas en cuenta, por favor, y rebájale el tono, porque nadie tiene verdades absolutas. Escúchate y quédate con esas ideas que te hagan sentir ligereza (como si se te expandieran los pulmones) o que te den miedo (eso querrá decir que ahí hay un espacio para el aprendizaje).</p>

Cuando en el texto encuentres la palabra...	Interprétala como...
Valores	<p>Coordenadas invisibles que guían nuestra vida a la hora de tomar decisiones, hablar, dedicar nuestro tiempo a algo, etcétera. Nos definen como un Pepito Grillo interno: qué está bien para nosotros y qué no, qué es aceptable y qué no, qué nos hace felices y que no...</p> <p>Cuando rompes estas propias leyes internas, muy relacionadas con la ética, notas que estás revuelto emocionalmente porque te has fallado. ¿Lo has vivido alguna vez?</p> <p>Y sí, las empresas también tienen valores, lo que los estadounidenses llaman <i>core values</i>, y que son el alma de la empresa, las semillas fundacionales a partir de las que crece. Mientras que los valores personales son casi inconscientes y su ejecución es casi automática, en una empresa es importante llevarlos al consciente y verbalizarlos o tenerlos por escrito para que todo el mundo se mueva dentro del mismo escenario. Así, los valores se tendrán en todas las acciones del día a día: cuando redactemos el texto de una página web, cuando fichemos a alguien, cuando definamos a nuestro cliente ideal, etcétera.</p> <p>¡Te animo a hacer visible lo invisible!</p>
Vender	<p>En una empresa, todo el mundo vende.</p> <p>Porque vender es compartir la visión y enamorar al equipo y a los consumidores con ella.</p> <p>Vender es salir al mundo real, confrontar el producto/servicio con las necesidades de los clientes y conseguir su validación (o, lo que es lo mismo, que paguen por ello).</p> <p>Y a partir de aquí, que esta venta se vaya repitiendo... ¡casi nada!</p>

Para acabar, quiero avisarte de que acostumbro a escribir en masculino (por ejemplo, «el jefe») por economización del lenguaje, para hacer la lectura más ágil. No lo tomes como algo discriminatorio, por favor, porque mi única voluntad es hacer este libro lo más fácil posible de leer.

## POR QUÉ ESTO DEL LIDERAZGO VA CONTIGO (O CÓMO SERÍA EL MUNDO SI TODOS SUPIÉRAMOS QUE SOMOS IMPORTANTES)

### Ideas clave

- Persona empoderada frente a persona gris.
- El nuevo paradigma empresarial: cambios en las organizaciones y en los profesionales.
- La importancia de la cultura empresarial: nuestras raíces.

«Fijo que voy a llegar tarde y me meterán la bronca. Pero, además, ¿adónde voy con este modelito? Esto solo me puede pasar a mí... Si fuera como Carolina, esto no me pasaría. No me lo estoy currando lo suficiente. Lo que hago, ¡puaj! ¡Si lo podría hacer cualquiera! No entiendo por qué aún no me han echado, no lo entiendo.»

Esta era una de las conversaciones que se repetían en mi cabeza años atrás. Y es que antes yo era así: temerosa y negativa, de color gris. Tenía miedo a ser yo, a no gustar, a no ser lo suficientemente buena, a que me regañaran y me echaran del trabajo en cualquier momento. Tanto que cada vez que me llamaban al despacho del jefe (aunque fuera para decirme: «Bien hecho, Txell»), pensaba que me iba a despedir, incluso teniendo contrato indefinido.

Tenía esa sensación permanente de «pero ¿qué pinto yo aquí?»; quizá tú también la hayas vivido alguna vez. No era capaz de encontrar mi sitio ni mi voz, y cosas tan mundanas como negociar el calendario de vacaciones, pedir un aumento o gestionar el día a día de mi trabajo eran un viaje interior de tres pares de narices. Sentía que los demás (ya fueran mis jefes o los compañeros de trabajo) siempre eran mejores y estaban por encima de mí. Ellos podían ha-

cer y decir lo que quisieran, yo no. Resultado: me comía T-O-D-O-S los marrones por no decir «no» ni poner límites.

Sentía como una nube gris encima, pesada, que me aplastaba cual mochila gigante, y ese peso me resquebrajaba por dentro hasta provocar rendijas por donde se colaba el dolor y el aire en forma de suspiro. Nunca era lo suficientemente buena, y eso que me esforzaba y esforzaba (cambié de ropa y de perfume, compaginé hasta cuatro trabajos para intentar demostrar mi valía... ¡de todo!). Vivir era un auténtico ejercicio de supervivencia, cansado, como si cada día pasara un examen al ojo ajeno, siempre en estado de alerta por lo que pudiera suceder. Disfrutar trabajando era algo impensable.

A pesar de todo, ser gris tenía sus ventajas. El gris protege aún más que el protector solar pantalla total. Y en la sociedad en la que vivimos es un color ideal para homogeneizarnos como borregos, de tendencia total. Así que no se notaba una persona gris más o una menos. Iba tirando, a trancas y barrancas, pero iba tirando.

Pero, entre tú y yo: ser gris amarga. Es cortoplacista. Te vuelve adicto al control, *pesao*, cansino, sin sabor, y te quema. Desgasta tanto que te cansas hasta de ti mismo.

En mi caso vivía tan fuera de mí que necesité dar un giro de 180 grados para romper con todo lo establecido, volver a caerme bien y permitirme hacer lo que me saliera de la punta del alma. Volver a escucharme, a atenderme, rompiendo con el rol de víctima para reconectar con ese liderazgo interno que todos tenemos, siéndome más fiel que nunca. Así fue como dejé mi trabajo, con oposiciones aprobadas, y empecé a hacer lo que me gustaba y se me daba mejor, a mi manera. Lo cual me permitió fundar la empresa que tengo hoy en día, que da trabajo a más de 40 personas y tiene más de tres mil clientes y alumnos en todo el mundo. ¡Y es que liderarse va de eso! Toma nota.



## 14 actitudes que diferencian a un líder de un seguidor aborregado

1. **Acepta quién eres.** Despójate de todo tipo de capas invisibles y permítete ser tú. No intentes gustar, ni adaptarte ni cambiar, porque no hay nada defectuoso en ti. Abraza fuerte tu parte más orgánica, la más natural, la que te viene de serie sin forzarla, y permítele salir, brillar. Si es necesario, ponle una dosis extra de autoperdón.
2. **Para liderar bien, primero hay que ser.** Porque el primer ingrediente del éxito eres tú, eres el mejor fichaje del mundo, la persona con la que siempre puedes contar. Llévate bien contigo mismo.
3. **Encuentra tu propia definición de la felicidad.** Porque una cosa es el «éxito social» y otra, muy distinta, el «éxito interno». Así que baja el volumen de las expectativas externas y escucha la voz de la sabiduría que todos tenemos dentro para poder soñar y definir qué es para ti el éxito y cuál es la vida que te queda bien.
4. **Vete cuando sea necesario.** Di «no». Porque los límites son sanos y la vida es como un anillo, o como un zapato: ningún trabajo, pareja o similar deben empequeñecerte o hacerte cambiar si tú no quieres. Si te aprietan o te van grandes, no son para ti, no son de tu talla.  
Y vete con el corazón tranquilo, sin rencor y con la cabeza alta.
5. **Vive el ahora.** Haz eso que quieres (ahora), pregunta eso que dudas (ahora)... Siéntete vivo y toma esas pequeñas decisiones que te ayudarán a pasar a la acción más rápidamente. Cuanto antes te pongas en acción, antes podrás resolverlo en caso de equivocarte.
6. **Conecta con el líder que hay dentro de ti.** Sí, sí, quizá no lo veas, pero está ahí, aunque tal vez no lo estés visibilizando en todas las áreas de tu vida. ¿Por qué enclaustrarlo?

Sube el volumen de tu voz, esa que sale de las tripas con fuerza, segura, convencida; esa que te enraíza y te da acción, y te lleva hacia donde realmente quieres ir. Así es como podrás recuperar tu liderazgo.

7. **Todos tenemos un don, un talento: ¡compártelo!** A menudo nos educan ignorándolo, poniendo el foco en lo que no se nos da bien (yo me pasé toda la secundaria haciendo clases de refuerzo de matemáticas) y potenciando muy poco lo que sí nos gusta. Por eso, cuando entramos en el mercado laboral, en vez de sentirnos especiales, presentamos candidaturas más idénticas que dos gotas de agua.

Dale protagonismo a tu don, porque es más grande que tus miedos y porque, como dicen los norteamericanos, es un auténtico *gift* («regalo»). Y no, no es egocéntrico ni narcisista pensarlo; más bien es ser egoísta no compartirlo.

8. Si quieres construir relaciones estables (en la vida, en el trabajo, etcétera) **aporta valor y ponte al servicio de los demás**, sin esperar a cambio aplausos o palmaditas en la espalda.
9. **Sé un *finisher*, no dejes las cosas a medias.** Mide bien lo que puedes asumir y lo que no, para que nada se eternice y te acabe quemando. Así que al lío, porque hecho es mejor que perfecto.
10. **Evoluciona y aprende siempre.** Formarte y cambiar van dentro del pack de estar vivos. Fíjate en que la vida nunca para, aunque sea con el ritmo más *slow* del mundo. Así que no te resistas a la continuidad; el estancamiento es antinatural, una creación artificial.  
Ojo: las ideas también evolucionan, así que no te esfuerces demasiado en tener siempre la razón.
11. **Suelta el control y confía.** Porque cuando se te dispara la mente en modo controlador, es una señal de que no te estás permitiendo ser de verdad y te mueven los miedos.

El miedo sobredimensiona, nubla el presente y nos saca del centro a bandazos; nos hace estar en alerta permanente cuando, en realidad, el mundo es neutro y los calificativos de bueno/malo dependen de cada persona.

12. **Cambia tu mirada: la buena suerte no es un cupo que se acaba, es una pulsera de todo incluido para siempre.** La vida no va contra ti, siempre juega a tu favor.
13. **Recuerda que tienes todas las de ganar, porque todos llevamos el éxito y el dinero en el ADN.** TO-DOS. La única diferencia entre Bill Gates cuando empezó y tú es la actitud. Así que, en vez de dedicar tu energía a convivir con los miedos o los prejuicios («Mira ese, ¿quién se ha creído que es?» o «Para ganar dinero hay que luchar y sufrir»), dedícala a extraer el aprendizaje que hay en cada situación. De esta manera, evitarás perder ese brillo, pasión y abundancia natural que todos tenemos y mantendrás una relación sana con el éxito, sin desconfiar de la gente que lo obtiene.
14. **Priorízate: tu sueldo o tus precios son un reflejo del valor que aportas y de tu autoestima.** Busca una cifra con la que te sientas cómodo y no tengas la sensación de regalarte ni de estar estafando a nadie. Vivir va de dar y recibir, de tratarnos de igual a igual: todos salimos ganando.

Quiero dejarte mis gafas para que veas que hay muchísimas más opciones de las que quizás estabas viendo hasta ahora. Me gustaría ayudarte a cambiar de percepción para que vuelvas a sentir lo determinante que eres en tu vida. Para que te cumplas (a ti mismo) las promesas que tantas veces te has hecho. Para que seas un líder, el jefe de tu propia historia, y no un seguidor aborregado.

Ojalá pases de los condicionantes, porque tu persona no se define por tu casa o tu pareja, ni tampoco eres tu trabajo, ni tus estudios ni tus títulos... ¡Eres mucho más! Eres lo que elijas ser (cada día). Lo digo porque si llevas toda la vida con una etiqueta-sambenito colga-

da («no eres bueno en X», «tú solo sirves para Y»), te animo a liberarte de ella, igual que cuando cortas esas tiras con instrucciones cosidas en la ropa más largas que un rollo de papel de váter. Lo de usar categorizaciones o cargos para definirnos nos ha pasado a todos, porque es más fácil vivir así, simplificando la realidad y resumiendo quiénes somos en las dos páginas de un currículum. Lo chungo es cuando nos creemos estas palabras y hacemos bandera de ellas, empequeñeciéndonos, ocultándonos detrás de excusas («sin un título no puedo ir a ninguna parte») y otorgándoles un falso poder.

Tienes todo mi apoyo para (re)escribir la historia a tu manera.

### **Somos lo que elegimos ser**

Y tú, ¿qué eliges?

Estamos hechos de decisiones: decisiones basadas en nuestras ideas y valores, valores que marcan prioridades, y prioridades que marcan el carácter.

¿Te permites ser quien eres de verdad en todas las áreas de tu vida? En caso negativo, ¿qué te lo impide?

¿Te mueves por los valores de tu cabeza (ego, miedo, filtros, frenos...) o de tu corazón? Te ayudo a identificarlos:

- Si recuerdas los momentos más felices de tu vida, aquellos que revivirías una y otra vez porque te dan impulso, podrás detectar los valores de tu corazón.
- También puedes imaginarte una cena de aquí a diez años con la gente que quieres y con los que no te llevas tan bien. Conversas con ellos y te cuentan lo que admiran de ti y lo que no. Están hablando, en realidad, de tus valores. Así podrás puntuar del 0 al 10 lo coherente que eres con ellos.

Quizás a estas alturas me estés mirando raro y diciendo: «¿Y por qué tendría que cambiar? A mí el gris me sienta de maravilla». Como diría mi madre, «mírame a los ojos y repítemelo». Ja, ja, ja, ja.

Todos merecemos vivir y trabajar de una manera más realizada y coherente con nosotros mismos. La vida ya trae sus propios sustos como para que tú cargues con la cruz de un trabajo que te pesa.

Y otra razón y la más importante: ¡porque el mundo ha cambiado! Y si no lo aceptamos, nos vamos a ir al garete.

Fíjate en el *boom* que ha habido en los últimos años en temas de autoayuda, crecimiento personal y espiritualidad. Hay más coaches por metro cuadrado que bares. ¿Casualidad, moda? No, necesidad: la gente no es feliz y busca soluciones donde sea, necesita reencontrarse, como si lo que hubiéramos vivido hasta ahora fuera una mentira superficial y buscáramos algo más.

Estamos empezando a ver que hay otras opciones. A elegir. A decir no. A soltar. A cuestionarnos los límites y lo estándar. Muchas veces por un revulsivo vital (el paro, una enfermedad, un divorcio, etcétera) que nos da una hostia con la palma abierta para despertarnos y empezar a valorar lo que de verdad importa. Estamos aprendiendo a observar, a aceptar, a integrar que el cambio y la incomodidad están siempre presentes, que eso es lo normal, y no lo otro. Y ese movimiento, estas sacudidas también las estamos viviendo en el mundo empresarial, como diciendo, «eh, tú, no te apalanques, porque esto va de evolucionar».

Te cuento: antes, un modelo de negocio tenía vigencia durante varias generaciones. Ahora dura dos telediarios, porque el mundo está acelerado y las necesidades del mercado (de las personas) evolucionan muy rápido. Y esta necesidad de rapidez ha dado paso a las *lean startup*, en que las empresas se centran en un proceso de «acción → resultado → acción → resultado». La fase de «me encierro en la cueva para pensar» no existe, porque las compañías se lanzan al mercado con el producto mínimo viable, lo testean y se enriquecen sobre la marcha. De esta forma, la evaluación y la mejora son una constante, nada es definitivo ni para siempre. Se vive en fase de mejora perpetua. Por lo tanto, los dudosos y los perfeccionistas

van a tener que ponerse las pilas, porque se están perdiendo mucho enroscados en dilemas mentales.

Cuanto antes te lances a vivir, más aprenderás; cuando antes te lances al mercado, antes podrás verificar si tu idea funciona y detectarás oportunidades para mejorarla.

Las empresas, por lo tanto, desarrollan procesos y plantillas más flexibles que nunca, de forma que no pierdan comba ni se estanquen o decrezcan, sino que, al contrario, consigan adaptarse a los cambios.

Y no es una decisión unilateral de las compañías, sino que sus miembros también lo prefieren así: actualmente cambiamos de trabajo o sector, de media, cuatro veces a lo largo de nuestra vida, porque nuestra evolución personal nos hace pedir más a nuestra carrera profesional. En el plano teórico, es el llamado «trabajador fluido» (*job jumper*), una persona empoderada que, guiada por sus valores, diseña su propia carrera profesional, saltando de empresa en empresa (con períodos de unos dos años) en busca de crecimiento y satisfacción en vez de ascensión jerárquica (más relacionada con el éxito objetivo y los factores externos). Busca su propia definición de éxito. Aspectos como la globalización, las nuevas tecnologías (el teletrabajo es ya una realidad para muchos), etcétera, empujan aún más a este cambio de mentalidad en el que la retención de talento es todo un reto para las empresas.

Según un artículo publicado en *Harvard Business Review*, hay ciertos momentos vitales que nos impulsan a querer cambiar de trabajo, como los «cumpleaños laborales» (la fecha en la que entramos a trabajar a un sitio). Así, en estas fechas, la búsqueda de trabajo pasa de un 6 a un 9 %, respectivamente.

También nos replanteamos las cosas cuando estamos a punto de cumplir años: al celebrar los cuarenta o cincuenta buscamos un 12 % más de nuevas oportunidades laborales.

Toda esta aceleración también la vemos en los productos y en los servicios que se ofrecen, que son sustituidos unos por otros constantemente, sin apego. Y queda patente en los procesos de *rebranding*, en los que se renueva el *look* o el nombre de las marcas para atraer nuevos nichos de mercado y, por lo tanto, nuevas necesidades.

Te preguntará si en este nuevo paradigma de cambio ágil hay algo que permanezca. Efectivamente lo hay. Quizá lo que no vemos, o al menos no tan fácilmente: la cultura empresarial. La visión, los valores, las raíces, la decisión de hacia dónde vamos y cómo queremos ser como empresa o, lo que es lo mismo, nuestra conciencia como grupo, que se materializa a través de cada individuo, de sus decisiones y acciones. ¡Como el agua para los peces: no la ven, pero el día que no la tienen flipan!

### Qué es la cultura empresarial

Definir este concepto no es fácil, así que voy a hacer un mix, mezclando la definición de la marca Zappos (tienda online de zapatos creada en 1999 con más de 1.500 trabajadores) junto con mi experiencia:

- Una buena cultura empresarial aporta **felicidad** al empleado. Cuando los empleados están felices, se traduce en mayor compromiso, mayor rentabilidad y menor rotación. Una anécdota divertida para ilustrarlo: cada nuevo empleado de Zappos recibe una placa de matrícula (como la de los coches) para decorar su escritorio y en función de los años que está en la empresa, va cambiando de color. Es una manera de «viajar» por la vida, de ver la evolución y de conmemorar los años de «servicio».
- Nuestra cultura no existe sin las **personas**, pasadas y presentes. Todos somos protectores y cultivadores de la cultura; la gente la hace única y la transforma cada día.
- Al igual que cada persona tiene su propia personalidad,

única, **cada empresa tiene su propia cultura**. Construir una cultura es un proceso especial que no se puede tomar a la ligera. Es responsabilidad de cada empleado representar y fomentar la cultura.

- La cultura empresarial te alienta a **ser tú mismo** durante todo el día, la misma persona en el trabajo que en casa. No tienes que pretender ser alguien que no eres; el trabajo debe ser un lugar cómodo en el que estar.
- El trabajo no va reñido con la **diversión**. En mi empresa, Txell Costa® Group, hacemos unos tres encuentros lúdicos al año: cenas, yincanas, *room scapes*, retos culinarios, etcétera. Zappos sigue la misma filosofía, pero adaptada a su magnitud, con dos fiestas anuales: una fiesta con los proveedores para agradecerles y celebrar su colaboración, y una fiesta temática para los empleados que coincide con las vacaciones (estilo hip-hop, hawaiano en un parque acuático, etcétera).
- La cultura empresarial siempre **evoluciona**. Tener un conjunto definido de valores sirve como guía para mantener el crecimiento y la evolución de la cultura en la dirección correcta. Zappos lo define así:

A medida que crecemos como empresa, se ha vuelto cada vez más importante definir explícitamente los valores centrales a partir de los cuales desarrollamos nuestra cultura, nuestra marca y nuestras estrategias comerciales. Estos son los diez valores centrales en los que vivimos todos los miembros de la empresa:

- *Entrega WOW a través del servicio.*
- *Adopta y conduce el cambio.*
- *Crea diversión y un poco de rareza.*
- *Sé aventurero, creativo y de mente abierta.*
- *Persigue el crecimiento y el aprendizaje [Tanto es así que en su web hay una lista de lecturas recomendadas por los propios jefes y trabajadores].*



- *Construye relaciones abiertas y honestas con tu comunicación.*
  - *Construye un equipo positivo y un espíritu de familia.*
  - *Haz más con menos.*
  - *Sé apasionado y resolutivo.*
  - *Sé humilde.*
- **La cultura engloba y colaboradores.** Los proveedores tienen el mismo objetivo que la propia empresa: vender su producto, tener éxito en su trabajo y, tal vez, divertirse mientras lo hacen. Algo que mola mucho de Zappos es la transparencia que tiene con sus asociados, pues les permite el acceso a toda la información de ventas y al inventario. ¡Eso es hacer piña! Así están mejor preparados para las acciones y decisiones futuras.
  - **La cultura no siempre es medible.** El jefe de Zappos, Tony Hsieh, dice: «Solo porque no puedas medir el ROI [retorno de la inversión] de algo no significa que no debas hacerlo. ¿Cuál es el retorno de la inversión al abrazar a tu madre?». 

Pues eso. Hay cuestiones objetivas: una cultura fuerte significa un menor desgaste del empleado y, por lo tanto, menor rotación, además de fomentar su participación y rentabilidad. Pero no solo va de eso: las empresas deben enfocarse en su cultura porque es importante, porque es lo ético, es lo que nos hace humanos. Según Zappos (y lo comparto), «es lo correcto».
  - **La preocupación por el equilibrio vida-trabajo forma parte de la cultura.**

Zappos defiende un tipo de organización empresarial que permita a los empleados combinar fácilmente todas las áreas de su vida. Y es que cuando las organizaciones ponen conciencia y recuerdan que el centro de todo son las personas, se crea un espacio donde estás verdaderamente satisfecho y feliz.

No te resistas. No creas que esto es una moda y que pasará (al menos no en breve). Porque cada vez hay más voces que se alzan para decir: «Así no puedo seguir porque no soy feliz». Y porque las nuevas generaciones piden mucho: «Esto no va de elegir, lo quiero todo», piensan. Quieren desarrollarse como profesionales y como personas en un espacio apetecible que les motive y donde puedan aportar. Ya no compran el «todo por la pasta» ni comulgan a cambio de una nómina para toda la vida, porque saben que es una falsa promesa de seguridad y que lo realmente importante es la libertad (¿te das cuenta de lo barata que estamos vendiendo nuestra independencia hoy en día?).

Por fin nos hemos dado cuenta de que en todo plan de negocio faltaba un ingrediente básico: la humanidad. Es como si el ser persona volviera a tener el valor que durante años (siglos quizá) había perdido. El foco está cambiando: las personas y las relaciones internas se han convertido en el valor diferencial de muchas empresas y lo que mejor las posiciona en el mercado. Porque si vaciamos a una organización de su parte humana, queda algo completamente vacío de significado y muy fácil de copiar por la competencia.

¿Tú a qué te dedicas?

**Elige dos opciones:**

- Soy empresario.
- Soy emprendedor.
- Soy intraemprendedor (si has puesto cara de «¿mande?»), salta un momento a la sección «Vocabulario *pa* entendernos»).
- Me dedico al sector de las relaciones.

Estamos viendo que todos – da igual que seas panadero, contable o albañil – nos dedicamos al sector de las relaciones: hagas

lo que hagas, te dediques a lo que te dediques, lo estás haciendo para que un tercero lo compre, lo use, lo haga suyo. ¡Estás a su servicio!

Si no sabemos leer entre líneas y detectar las necesidades y los miedos de la gente... *merde!* (Es como cuando te peleas con tu pareja porque ha traído manzanas en vez de los limones que le habías pedido. ¿Son realmente los limones el problema? ¡No! Va mucho más allá.)

*Merde* porque no podremos entendernos y atendernos a nosotros mismos como personas, y entraremos en ese perpetuo «necesito más para ser feliz».

*Merde* porque no podremos ser buenos profesionales, al no comprender qué necesitan los demás o qué miedos están viviendo. Y es básico para entender tanto a los clientes (que son el centro de nuestro negocio, no nuestro ego) como a los compañeros. De hecho, en pocos años, los roles y los trabajos que sean más mecánicos y que no requieran de esa proactividad y emocionalidad que nos caracteriza a los seres humanos serán sustituidos por robots o perfiles profesionales de baja remuneración fácilmente sustituibles. Muy *heavy*. Tan *heavy* que en algunos entornos ya se habla de una nueva clase social llamada *useless* («sin utilidad»), personas que por la incapacidad de formarse y adaptarse quedarán excluidas del mercado laboral.

«¿Y qué necesidades primarias y miedos podemos detectar en el primer mundo?», te preguntarás. Pues en el 85% de los casos, necesidades emocionales enmascaradas detrás de pautas de consumo o comportamiento: buscamos seguridad en un anillo de pedida, placer en un trozo de chocolate o en la entrada de un concierto, sentimiento de pertenencia al grupo cuando nos hacemos socios de un club. No compramos productos o servicios; compramos soluciones y experiencias. Y es que, al final, la pirámide de Maslow sobre las necesidades no ha quedado tan desfasada, no...

A raíz de los cambios que están viviendo las empresas, de la necesidad de estar abiertas al cambio, de la flexibilidad y de la reubicación del foco de atención hacia el cliente, leía el otro día este tuit:

*Los equipos desarrolladores de producto son los nuevos «marketeros».*

*Los «marketeros» (la gente de marketing) son los nuevos vendedores.*

*Los vendedores son el nuevo servicio de atención al cliente.*

*Si no estás adaptando tu empresa a esto, la estás devaluando, por lo que corres el riesgo de ser socavado por la competencia.*

En el siglo XXI tenemos un reto tan profundo como cuando la humanidad aprendió a leer y a escribir: aprender, desaprender y volver a aprender.

¿Qué, ahora sí? ¿Ves lo importante que eres? ¿Te das cuenta del peso de las personas dentro de las empresas? Y aún más, ¿vas tomando conciencia de la gran importancia y responsabilidad que tienes? Estamos cocreando nuestro presente y futuro, dejando un legado.

Dentro de esta vorágine, lo único permanente eres tú. El compromiso que tienes contigo y con la vida. Lo que aportas. Lo que te permites ser.

O te autolideras, o el bullicio te comerá y lo que hagas no te representará. Por eso vamos a determinar cuáles son tus valores, qué es lo que quieres y cómo posicionarte en este entorno laboral para que puedas ser tú al cien por cien, real, *raw* (como la comida cruda, sin cocinar), sin que los miedos sigan enmascarando tu voz y tu verdad y frenando ese éxito que tanto anhelas.

TXELL