16

Liderar el cambio en la Triple Vista de la Sostenibilidad

Si queremos que los humanos se conviertan en seres más humanos aún, debemos darnos cuenta no solo de que intentan darse cuenta ellos mismos, sino de que también les cuesta, o tienen miedo, o son incapaces, de hacerlo. Únicamente conociendo esta dialéctica entre la enfermedad y la salud podemos ayudar a inclinar la balanza hacia la salud.

—Abraham Maslow

«Normalmente duermo de 6 a 6,5 horas, llego a la oficina hacia las 8 a.m., y paso 30 minutos leyendo. La historia y la tecnología me fascinan, e intento encontrar artículos interesantes que no estén relacionados directamente con mi trabajo. Luego programo mi agenda para el resto del día. Correr todos los días me aporta la energía para seguir adelante además de proporcionarme un espacio para pensar sobre las grandes decisiones». José María Álvarez-Pallete me estaba describiendo un día típico. Segundo del Director Ejecutivo de Telefónica, César Alierta, José María dirige a más de 130.000 empleados en todo el mundo como Director de Operaciones de Telefónica, el grupo de telecomunicaciones con sede en Madrid. «Trabajo unas 13 o 14 horas al día, y cuando llego a casa, me ducho, me relajo, y luego leo algo antes de irme a dormir». José María tiene una constitución de corredor delgado, pelo oscuro espeso y ojos marrones que se iluminan cuando habla de los retos a los que se enfrenta la empresa. No hay duda de que se ven unas sombras oscuras bajo sus ojos, pero aparenta menos de los 50 años que tiene. Describe su trabajo como «hacer que las cosas sucedan». Es un papel exigente —dice que le gustaría dormir un poco más, tener más vacaciones (este año tuvo que anularlas por segundo año consecutivo) y un poco más de tiempo de calidad para poner todo en orden—. Pero claramente

disfruta con el reto de movilizar a una gran empresa en un mercado complicado en donde el futuro de las telecos globales es incierto. José María aplica sus valores a distintas áreas de su vida. No se trata tanto de desconectar, sino de centrarse en la recuperación. Ya sea corriendo, o junto a su familia, emplea sus capacidades y permanece fiel a su naturaleza, en el trabajo y fuera de él. Todo ello se ha combinado para hacer que las cosas sucedan en una empresa que opera en la Triple Vista. José María ha sido el artífice de dos iniciativas notables. El programa Proniño en Latinoamérica, de la Fundación Telefónica, fundado cuando él era Director General para Latinoamérica entre los años 2004 y 2010 (cuando su familia se quedó en Madrid y él tenía que «dormir bien en los aviones» para experimentar la recuperación necesaria para hacer bien su trabajo), ha sacado a casi medio millón de niños del trabajo infantil en toda Latinoamérica, en donde el grado de satisfacción laboral es uno de los más altos del mundo en cualquier sector. Una segunda iniciativa, el acelerador para empresas emergentes Wayra, ha ayudado a cientos de start-ups en los últimos 5 años y se ha convertido en el acelerador más grande del mundo, con centros en todo el mundo, incluyendo Londres, Barcelona y Sao Paulo. Wayra es parte del Futuro Abierto, el programa de Telefónica para asociarse con empresas emergentes y emprendedores, desde la idea al mercado. Proporciona plataformas técnicas, espacios conjuntos de trabajo, inversión y acceso a los mercados.

Las decisiones se toman rápidamente, impulsadas por la idea de que pueden empezar a dar vueltas y vueltas y provocar retrasos. Él señala que «El equilibrio entre la ejecución, la agilidad y una buena reflexión lógica es importante», pero prefiere actuar rápidamente y adaptarse (esencialmente, un planteamiento interactivo basado en el diseño) en vez de retrasarse: «Porque retrasar las cosas tiene un efecto multiplicador dentro de la organización. Cuando los asuntos llegan a tu mesa, normalmente han pasado por un montón de procesos, de comités y de discusiones».

José María presta atención a las cosas pequeñas —leer todos los días y picar en 12 artículos que considera interesantes, correr y planificar carreras, y hacer visitas frecuentes a la Universidad Corporativa, al norte de Barcelona—, para enseñar. No forma parte de la descripción de su puesto como Consejero Delegado, pero son cosas que él siente que debe hacer para «hacer que las cosas sucedan». No tiene miedo a actuar y cambiar cosas si «la estructura» no está funcionando: «Si algo está mal, necesitas reiniciar la estructura. Para mí, reiniciar la estructura significa que cuando no me siento bien profesionalmente, tiendo a compartirlo con mi jefe, con mis colegas. Incluso si es duro, porque sea una decisión difícil,

incluso aunque me afecte, prefiero hacerlo así y no dejar que las cosas se erosionen». Otros temas clave de la entrevista incluyen lo que sigue:

- **Equilibrio:** aunque está de acuerdo en que no existe una línea de separación entre el trabajo y la vida —«eres la misma persona en los dos sitios, no es el caso de que la cabeza sea para el trabajo y el corazón para casa»— presta mucha atención a su familia como lo más importante de su vida. La flexibilidad es necesaria en ambos sitios, dependiendo del contexto, pero los sábados y los domingos siempre están reservados, a priori, como tiempo de familia, pleno y de calidad. Él se centra en «construir un proyecto personal» en casa, de la misma manera que construye proyectos en el trabajo.

- **Energía a través de la motivación:** él obtiene una motivación extrema al ver el progreso de sus planes de construcción, en casa y en el trabajo. Su excitación procede de la responsabilidad que recae sobre él y de la libertad que tiene para actuar, algo que según él es cierto en el caso de todos los empleados de la empresa. Puede que no siempre tenga éxito, pero sus acciones hacen que las cosas se muevan como parte de una misión mayor.

- **Sin planes a largo plazo:** mantiene que su carrera no ha sido planeada hasta la fecha y que no tiene planes definitivos para el futuro. Se centra en disfrutar de lo que está haciendo y de las tareas diarias que conforman su vida. Leer y correr son dos ejemplos de lo que echa de menos enormemente, aunque pase un único día sin ellos.

- **Estar agradecido:** una de las palabras o sentimientos más repetidos durante la entrevista fue su gratitud. Está tremendamente agradecido por su trabajo, y por sus experiencias laborales anteriores. Ha aprendido de todas estas experiencias y da gracias por haber tenido la oportunidad de hacerlo.

Disfrutar de la vida a cada momento, prestar atención a los rituales pequeños y diarios, construir un proyecto personal fuera del trabajo. José María está liderando el cambio en su mundo. Entonces, ¿cómo vas a liderar el cambio en el tuyo? Esto empieza por liderarte a ti mismo. ¿*Qué* vas a cambiar? ¿*Cómo* lo vas a cambiar?

Espero haberte ofrecido una serie de elementos de acción en los cinco elementos del modelo SEP que te ayuden a prestar más atención a tus necesidades básicas como ser humano, dentro del dominio profesional. Este es el punto de partida

de un viaje que conduce al líder sostenible. Apreciando la unión entre nuestras acciones y hábitos sencillos, y el impacto que pueden tener en la organización y en la sociedad, podemos influir positivamente sobre la resiliencia, la innovación y el liderazgo necesarios en los tres niveles de la Triple Vista (*véase* Cuadro 16.1).

Cuadro 16.1 Mapa de las Partes 2 y 3 de la Triple Vista

	Individual	Organizativo	Social
MOVIMIENTO	Cap. 6 →		← Cap. 7
RECUPERACIÓN	Cap. 8 →		← Cap. 9
FOCO	Cap. 10 →	Cap. 11 →	
COMBUSTIBLE	Cap. 12 →		← Cap. 13
ENTRENAMIENTO	Cap. 14 →	Cap. 15 →	

Los cinco capítulos de la Parte 2 ofrecen varias opciones para un cambio sencillo y muestran la extensión del escenario organizativo. ¿Cómo puedes difundir la práctica positiva dentro del lugar de trabajo? ¿Qué es lo que vas a *piratear*? Puede que cambies la disposición física y diseño de la oficina. Puede que pienses más en profundidad sobre la selección de hotel cuando tengas viajes de negocios, o sobre tu elección de platos en una cena de empresa, o tomar un transporte distinto para desplazarte y oír un programa de radio, o llevarte la almohada al avión. Ganancias marginales, pero desde el punto de vista de la Triple Vista, para practicar los principios del liderazgo sostenible (*véase* Figura 16.1).

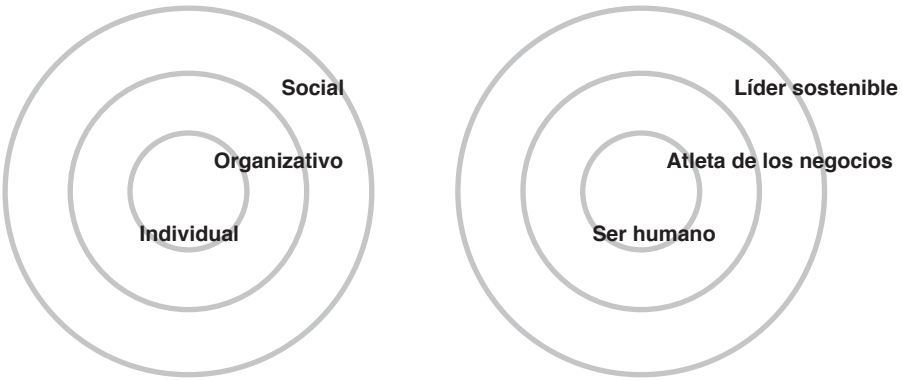

Figura 16.1. La Triple Vista de la Sostenibilidad y el viaje del líder sostenible.

Estos principios permiten tener una perspectiva completa y a largo plazo que consigue un trabajo sostenible en un nivel macro. También se alía con la innovación —el proceso por el cual se practica y abraza una forma nueva de hacer las cosas para añadir valor—. La intención de la Parte 3 es mostrar la extensión de los elementos individuales en relación a la manifestación de elecciones individuales en el aspecto social, además de la mentalidad que puede aplicarse a la organización. El liderazgo puede considerarse como tener la perspectiva de todo el sistema, entender cómo interactúan las cosas, e identificar las partes constituyentes que necesitan cambiarse para mejorar todo el sistema.

Creo que a menudo confundimos *fricción* con trabajo —es lo que nos da la sensación de «sufrimiento» que nos lleva a pensar engañosamente que estamos progresando: contestar 100 correos, trabajar días interminables encadenados a la mesa, recibir conferencias telefónicas durante el fin de semana—. Pero el *flujo* es el estado del desempeño a alto nivel. El desafío y cierto grado de elongación deberían, idealmente, estar presentes, pero también la felicidad —en la claridad de pensamiento, en relaciones más ricas, en conversaciones interesantes, y en una conexión más profunda con nuestro yo mental y físico.

La implementación del cambio no es fácil, incluso en un grado simple. No solemos cambiar —al menos, no positiva y conscientemente—. No estoy predicando desde el púlpito como si tuviera «el secreto». Tengo las mismas tentaciones y dificultades que cualquiera. Fumé durante varios años y todavía lo echo de menos hasta cierto punto. En relación al alcohol, soy escocés, ¿necesito añadir algo más? La movilidad es el punto de partida del cambio personal, pero a veces simplemente me tumbo en el sofá. A veces, estoy demasiado cansado para dar un paseo o salir a correr, pero sé los beneficios que me aporta hacerlo. Me encanta comer comida basura de vez en cuando. El año pasado di una charla sobre nutrición en una gran empresa, cuando llegué al aeropuerto, hambriento y cansado, me tomé una Big Mac. Esto no hace que sea menos creíble, sencillamente, ¡soy humano! No como hamburguesas todos los días y aquel día, después de tomarla, di un Paseo Chino por el aeropuerto. Suelo llevar una bolsa de frutos secos cuando viajo. En esta ocasión no la llevaba, pero no me castigué por no tenerla. El azúcar en sangre puede tener un efecto enorme sobre nuestras decisiones, sobre la energía que tenemos en el transcurso de un día largo, y sobre nuestro peso, pero el invierno pasado ¡tuve que quitarme la adicción al chocolate Lindt! Lo que intento destacar es que no debemos hacer un planteamiento inflexible y falto de humor del cambio personal y la sostenibilidad. No existe ningún dogma en el contexto del cambio personal y el desempeño. Intenta hacer cosas nuevas, da un paso adelante

y busca qué enfoque es el que funciona en tu caso —lo he visto cientos de veces a lo largo de los años—. La clave es la acción y después, reflexionar sobre la reacción correspondiente. Causa y efecto. Encuentra tus propios secretos.

Algunas veces yo mismo encuentro los míos, otras se me escapan. Lo mismo les ocurre a los ejecutivos que formo. En los últimos años, me ha sido difícil desconectar los fines de semana dado mi empeño de establecer una empresa y escribir un libro. He tenido éxito en la implementación de algunas ideas, como el Paseo Chino, lo cual, cuando se combina con una cena tardía, me permitió volver al peso de carrera y correr rápido de nuevo. Mi gran compromiso en este momento, cuando estoy a punto de terminar este libro, es leer más. Desde que acabé mi doctorado, he leído muy poco, debido a la presión de tener que leer mucho, es decir, «todo menos prosa entretenida» en tan corto espacio de tiempo durante la investigación. Y ahora he vuelto a descubrir el placer de leer, mientras he avanzado a lo largo del proyecto de este libro.

Volviendo la vista atrás en mi vida, aprecio el valor de las prácticas pequeñas. Por ejemplo, el atletismo desde una edad temprana, usar el transporte público para ir a los entrenamientos en una ciudad vecina de manera habitual, haciendo montones de repeticiones en intervalos, y sintiéndome responsabilizado por mis compañeros y mi entrenador. Estas experiencias y otras me han dado la disciplina y resiliencia con la que he contado toda mi vida. Pero nada de ello significa que yo tenga las respuestas. Mi ceguera ante la recuperación después de una lesión, insistiendo en trabajar de pie, dio como resultado que el tiempo de recuperación se alargó innecesariamente durante dos meses. Todavía estoy intentando experimentar y ajustar los elementos de mi vida diaria, semanal y trimestral, para lograr el mejor desempeño y la felicidad en todos los aspectos.

Es importante la flexibilidad. Durante el transcurso de la escritura de este libro, en mi casa de Escocia durante el mes de agosto de 2014, empecé el mes con una rutina muy estructurada en la que intenté automatizar mi fuerza de voluntad. Llamándolo mi «método Murakami», me levantaba a las 5:30 cada mañana y escribía tanto como podía hasta las 10:00, tras lo cual salía a correr al lado del río Clyde (al sur de los Molinos de Owen) hasta las 11:00. Intentaba encajar una pequeña siesta en algún momento y llevar una vida tan normal como fuera posible el resto del día, disfrutando de un aperitivo con amigos y familia por la noche. Estuve siguiendo esta rutina durante ocho días seguidos, pero acabé agotado. La parte del día en la que no escribía se llevaba mucha energía, mi siesta era ineficiente, y no me estaba recuperando bien durante el día de la carga de escribir cada

mañana. Siguieron tres días de progreso lento. Simplemente necesitaba recuperarme, tras lo cual pasé a un planteamiento distinto, más flexible, levantándome más tarde, a las 6:30, quitando el alcohol, y asegurándome de que dormía lo suficiente. También cambié algunos de los lugares en los que escribía y pasaba de la casa de un familiar, en la que leía y revisaba cada mañana, a otra en la que escribía. Creo firmemente que los lugares tienen «memoria» en relación a las actividades que realizamos en ellos. Cada uno de estos lugares solo tenía la memoria de las tareas que necesitaba hacer —ni correo electrónico, ni Facebook, ni Twitter ni cualquier otra distracción que pudiera ralentizar mi progreso—. Mirando hacia atrás, fue un mes increíblemente productivo. Diseñé una rutina, la cambié, intenté cosas nuevas, pero me mantuve fiel a las bases de lo que funciona para mí (y para mucha gente) —sueño de calidad, movilidad física, y algo de tiempo libre y recompensa por un trabajo bien hecho—. Trabajo duro, pero trabajo de calidad. No *molerse* y prestar atención a deshacerse de la fricción innecesaria. También me convencí de que mi mejor trabajo creativo se produce por la mañana, un tiempo que normalmente he dedicado a absorber información. Tengo una personalidad bastante acentuada de Alondra y por eso me he comprometido a seguir intentando crear por las mañanas y consumir información cuando el día está avanzado.

En los últimos años, se han desarrollado imágenes más ricas sobre los procesos de cambio. Charles Duhigg estudió el cambio a través del bucle del hábito en su libro de 2012, *How Habits Work,* Cómo funcionan los hábitos, (*véase* Capítulo 4, Referencia 1). Él mostraba cómo se pueden dividir los hábitos en tres partes constituyentes: una señal, un hábito y después, una recompensa. El periodista de *The New York Times* hablaba de este ciclo en tres fases como un medio para implementar el cambio positivo además de como medio para diagnosticar y eliminar hábitos negativos. B. J. Fogg, un educador con base en Stanford, es otra de las personas que ha incentivado el cambio en todo el mundo, más recientemente mediante su método *Tiny Habits*, o hábitos pequeños. Él hace particular hincapié en impulsos que sirven como recordatorios poderosos para implementar cambios pequeños, nuevos.

Los dos enfoques tienen elementos de buena práctica que podemos seguir. En mis clases, he pedido a la gente que considerara ciertos factores que ayudaran a retener el cambio después de haber identificado una serie de opciones que podían adoptar. De manera granular, este es el modelo de las cuatro P dentro del contexto ampliado ofrecido por el modelo de las cuatro R.

El modelo de las cuatro R: Reducido, Relativo, Respaldado, Repartido

Reducido

La ley de las ganancias marginales nos muestra que los cambios pequeños pueden tener un efecto enorme. Al crear el hábito, la práctica periódica (normalmente diaria) tendrá un efecto acumulativo. Y al hacerlo pequeño, mejoramos las probabilidades de convertirlo en un hábito. La investigación ha demostrado que cuanto más pequeño es el cambio, más rápidamente se «automatiza» —sin esfuerzo consciente o carga mental—. Ten cuidado con las ambiciones grandes, que a menudo descarrilan nuestros intentos de cambio porque nos podemos sentir desalentados cuando esas metas tan ambiciosas no se consiguen. Los cambios pequeños son las victorias rápidas sobre las que se logran metas mayores.

Relativo

También ten cuidado con la imprecisión. Pon una línea final. De igual manera que tienes que ser específico en el lugar de trabajo para entender lo que es el éxito, también debes serlo con el cambio personal. En vez de hacer un propósito abierto de subir siempre por las escaleras, empieza por comprometerte a subir por las escaleras lo que queda de mes. Conseguir tus objetivos te motivará para seguir. Parte de ser específico es la medición. ¿Cuál es la medida adecuada? Cámbiala. En vez de sentirte decepcionado mirando la báscula cada mañana, intenta integrar más movimiento en tus desplazamientos diarios durante dos semanas y mídete la cintura con un metro.

Respaldado

Respalda tu nueva acción colocándola junto a una ya existente. Todos somos esclavos de nuestros hábitos adquiridos. ¿Qué haces cada día? Quizá tienes una rutina ya establecida por las mañanas respecto a la higiene personal, o preparando a los niños para el colegio. Haz una plancha después de lavarte los dientes cada mañana —o si eres muy ambicioso, ¡haz la plancha *mientras* te lavas los dientes!—. En serio, los impulsos pueden ser tremendamente poderosos. B. J. Fogg habla de su impulso «tirar de la cadena», tras lo cual siempre hace un par de flexiones. Es una manera mucho más fácil de hacer 30 o 40 flexiones al día que hacerlas todas de golpe.

Repartido

Reparte tu cambio con tu familia, con tus amigos, o con tu jefe. Si planeas desconectar a partir de una hora del día, necesitarás gestionar las expectativas profesionales. Si tienes la costumbre de caer en el sofá cuando vuelves a casa del trabajo, díselo a tu familia para que te esperen para dar un paseo cuando llegas, tras lo cual ya puedes tumbarte en el sofá. Compartir tu cambio te responsabiliza. Y todos necesitamos responsabilizarnos de vez en cuando. Yo no compartí explícitamente mi compromiso del Paseo Chino, pero la responsabilidad hizo que funcionara. Los animales son fantásticos a la hora de coger hábitos. Después de que se me pasara el entusiasmo inicial por ir a dar un paseo después de comer, mi fiel compañero Harry, el perro pastor, se aseguró de que el compromiso seguía en pie. Ahora, tan pronto como dejo el tenedor y el cuchillo, Harry espera en la puerta y ¡ladra si no me muevo!

Las cuatro P: Pasión, Práctica, *Performance*, Progreso

Pasión

Algunos de los ejecutivos con los que he trabajado han ido invirtiendo cada vez menos en lo que les gustaba, según avanzaban en su carrera profesional. Hay más exigencias depositadas sobre su tiempo, ya sean familiares o profesionales, y se sienten culpables y egoístas cuando se permiten dedicar tiempo a sus pasiones. Pero volver a conectar con ellas es, quizá, lo menos egoísta que puedes hacer. Los demás, en casa y en el trabajo, sacarán lo mejor que hay en ti. Compartir tus pasiones con algún miembro de la familia, o con un colega del trabajo, puede aumentar más este beneficio. Descubrir esa pasión a tu equipo también aumentará el grado de compromiso y el desempeño como un todo. Como ya hemos visto hasta aquí, el trabajo ya no es una cuestión de cantidad de tiempo invertido, sino de cualidad, compromiso, y de obtener lo mejor de cada persona de la empresa. Desencadenar dichas pasiones con el incremento de felicidad resultante es una estrategia formal de negocio en algunas empresas.

Práctica y performance

Pero, ¿de dónde procede la pasión? Creo que existe una unión real con la práctica. A menudo nos apasionamos por las cosas que hacemos bien, y como ya

hemos discutido, el desempeño suele proceder de la práctica. Gran parte del discurso sobre la pasión se ha centrado en que la gente encuentre lo que le gusta, pero solemos amar lo que hacemos bien.

Progreso

El progreso también es un combustible para la práctica continua. El ciclista olímpico Chris Hoy, aunque se ralentizó en algunas marcas hacia el final de su carrera, seguía siendo el mejor en otras, como en la fuerza de piernas. Así que hay que buscar el progreso en cualquier medida. Este puede incluir un conjunto completo de datos, como el que empleó el Equipo Británico de Ciclismo con tan buen resultado, o simplemente puede ser apretarte un agujero más el cinturón cuando te vistes por la mañana. El seguimiento ayuda a ver el progreso, a ser más consciente de él, y actúa como combustible para continuar con el seguimiento, y con la práctica. Este es el círculo virtuoso del entrenamiento.

Retener el cambio

Las 4P y las 4R son nuestro punto de partida para saber cómo cambiar. Una visión más amplia nos conduce a los factores siguientes, que nos van a permitir concluir nuestra argumentación:

- **No lo hagas solo:** como señalamos antes, compartir el compromiso te ayudará a retener el cambio porque te hará responsable de él. Este punto trata de compartir la carga del cambio. Por eso, busca aliados. Quizá necesitas luchar en contra de una cultura de trabajo que se caracteriza por un exceso de horas, falta de recuperación, poco compromiso, y hartazón. Intentar cambiarlo es difícil si eres el único que disiente, así que es mejor conseguir alianzas políticas en ciertos aspectos del cambio.
- **Construye una red de ayuda:** como el atleta profesional, busca rodearte de gente que satisfaga diferente papeles. Las redes de ayuda aumentan en escala, calidad y atención hacia los detalles cuando los atletas van subiendo de rango, sin embargo en el mundo corporativo sucede lo contrario. Cuando un profesional asciende en una organización, cada vez hay menos gente a su alrededor que le aporte retroalimentación crítica sobre su desempeño. Puede que haya más gente a su alrededor para hacer el trabajo, pero muy pocos le dirán cómo está desempeñando su función, lo cual puede acabar en que, o bien el ejecutivo se quema, o bien ¡le echan! Elige a alguien como

coach o como mentor, como tú quieras, pero busca gente para construir esta red. Pueden actuar como caja de resonancia, ofrecer la sabiduría de su experiencia, o simplemente proporcionar un servicio como un buen masaje de recuperación. Estos papeles los puede hacer tu pareja, un miembro de la familia, un amigo, un profesional o, incluso, alguien ajeno. A veces, las personas que están fuera de la situación son las que mejor aconsejan sobre ella. Dos de los grandes atletas de los 800 metros de todos los tiempos, Sebastian Coe y David Rudisha, disfrutaron de los servicios de unos entrenadores nada convencionales. En el caso de Coe, su padre —un ingeniero que no tenía experiencia como entrenador pero sí una mente inquisidora— y en el caso de Rudisha, el Hermano Colm —un misionero católico, irlandés, que intenta educar a la persona como un todo, cuerpo y mente, en su misión en Kenia.

- **Practica el cambio:** el poder de la práctica positiva es un elemento clave en la armonía de un atleta, y se ha demostrado que es muy importante en todos los campos en los que se premia el desempeño a alto nivel. Más allá del nivel de desempeño alcanzado al practicar una disciplina, creo que el valor estriba en el mero hecho de practicar el cambio. El cambio es difícil porque no lo experimentamos lo suficiente. Y así, intentando cambiar aspectos de tu vida —cualquier cosa— puedes llegar mejor *al proceso de cambio*. El pirateo de cosas pequeñas, en referencia a la ganancia marginal con el ciclo interactivo inherente, se puede aplicar a retos mayores de la vida, cómo y cuándo ocurran —mejorando, de este modo, la resiliencia personal—. Como señala Peter Drucker en su trabajo sobre la autogestión, «Nadie puede esperar vivir mucho tiempo sin experimentar un revés serio en su vida o en su trabajo». Cuanto más nos acostumbremos a caer y volver a caer, más fácil nos resultará levantarnos. Así que cambia una cosa hoy. Haz algo por primera vez.

- **Saca lo mejor de ti fuera del trabajo:** tu vida no es solo trabajo así que ¿por qué se debe llevar lo mejor de ti? Usando tus habilidades, talentos y pensamiento en otras áreas de tu vida, puedes experimentar una recuperación profunda, además de desarrollar esas mismas competencias que se reaplican dentro del entorno laboral. Abraham Maslow dijo que «*Las capacidades claman por ser usadas, y cesan su clamor solo cuando se utilizan bien. No solo es divertido usar nuestras capacidades, sino que es necesario para crecer. La habilidad, o capacidad u órgano sin usar puede convertirse en un foco de enfermedad, a atrofiarse o desaparecer, y disminuir, así, a la persona*»[1].

> Yo creo que para que esas capacidades estén «bien usadas» necesitan emplearse en todos los niveles de la Triple Vista, no solo centrarse en asuntos de trabajo.

Esta es la nueva autogestión. Drucker hizo un llamamiento al profesional de los negocios, el «trabajador del conocimiento» del siglo veintiuno, para que identificara sus puntos fuertes, su patrón de trabajo, sus valores, el lugar al que pertenece y lo que puede aportar. El viaje hacia el líder sostenible como se describe en *Triunfa con SEP* puede ayudar a analizar estos factores con mayor profundidad al incluir una visión más cercana del yo físico y de la conexión con la sociedad en su totalidad. Como deducción de la cita de Maslow que abre este último capítulo, tenemos la responsabilidad, ante nosotros y ante los demás, de inclinar la balanza hacia la salud. Vivimos en una era fascinante. Existen multitud de oportunidades a nuestra disposición que las generaciones anteriores no tuvieron. Pero también hay muchos retos complejos y partes de la sociedad que gritan pidiendo mejora y una mejor «salud». Cada uno tenemos la responsabilidad de hacer el cambio e intentar tener un efecto positivo. Pero diviértete haciéndolo. La vida es para vivirla. Yo te deseo lo mejor.