

NOEMÍ BOZA

POR QUÉ
LO LLAMAN

LIDERAZGO

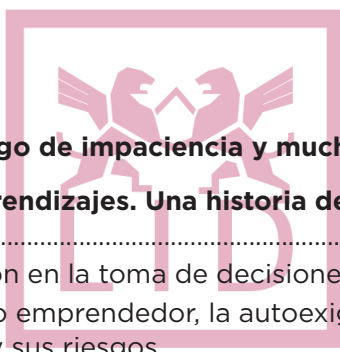
CUANDO
QUIEREN
DECIR

COMUNICACIÓN

LIDERA BIEN,
COMUNICA MEJOR



Índice



Introducción. Algo de impaciencia y mucha conexión....	9
1. Primeros aprendizajes. Una historia de intuición y seducción	19
1. La intuición en la toma de decisiones	20
2. El esfuerzo emprendedor, la autoexigencia personal y sus riesgos	21
3. El poder de la conversación y la seducción en el emprendimiento para generar oportunidades....	27
2. Liderar es emprender; somos lo que queremos ser	29
1. Tener iniciativa	31
2. Pensar en el futuro.....	36
3. Atreverse.....	39
4. fracasos gloriosos	46
5. El <i>khaos</i> tatuado	49
6. La vida es de los que se obsesionan.....	53
3. La poderosa vulnerabilidad	55
4. Liderazgo bombón	59
1. Bombón valentía.....	63

2. Bombón curiosidad	65
3. Bombón flexibilidad.....	69
4. Bombón humildad.....	74
5. Bombón generosidad	78
5. Las bombón <i>skills</i> que multiplican la empleabilidad	81
1. Competencias clave para la empleabilidad.....	82
2. Saber vender, saber influir	87
6. Comunicarte mejor puede cambiar tu vida	91
1. La comunicación, ayer y hoy: de Pericles a Vicente Vallés	92
2. ¿Comunicación y emoción son entonces lo mismo?	98
3. Comunicándonos con nosotros mismos	100
4. Sobre nuestro relato y autenticidad	103
7. Decálogo de la comunicación que conecta	109
1. Decálogo para una comunicación que conecta	111
La sonrisa, que seduce.....	111
La sorpresa, que regenera neuronas y capta la atención	115
La confesión, que une	118
La velocidad, que sincroniza	121
La pregunta, que nos hace reflexionar	123
La palabra positiva, que mitiga la peor de las situaciones.....	125
La cita, que inspira.....	126
La distancia, que aproxima	127
La chispa, que enciende y divierte.....	129
La duración, que respeta	130
2. La comunicación, ese bombón que transforma nuestra realidad.....	133
8. Aquí vendemos todos.....	135
1. Don de gentes versus cantamañanas.....	139
2. Voluntad y resistencia para sobrellevar el no como respuesta	140

3. La necesidad de saber contar historias	143
4. La verdad en la venta.....	144
5. La escucha activa que debe convertirse en efectiva	146
6. El compromiso real	147
9. La conversación como oportunidad.....	149
1. Diez tipos de conversadores.....	152
2. Colección de diez perlas sobre liderazgo	156
Conversación con Oriol Segarra, CEO del Grupo Uriach.....	156
Conversación con Imelda Rodríguez, especialista en comunicación estratégica e imagen política.....	157
Conversación con Juan Carlos Cubeiro, experto en talento	158
Conversación con Henar Vega, <i>coach</i> y experta en el síndrome de <i>burnout</i>	158
Conversación con Luis Bassat, publicista	159
Conversación con José Armando Tellado, CEO de Capsa Food.....	160
Conversación con Toni Segarra Alegre, creativo	161
Conversación con Mercè Brey, experta en liderazgo y diversidad	162
Conversación con Xavier Marcet, experto en <i>management</i>	164
Conversación con Manuel Pimentel.....	165
10. Todo es una cuestión de energía.....	167
Bibliografía	175
Agradecimientos	177

Introducción

Algo de impaciencia y mucha conexión



«Los peligros de la vida son infinitos,
y entre ellos está la seguridad».

Goethe

Bendita impaciencia

¿Es la impaciencia una virtud? ¿Nos hace más competitivos?

Cualquiera diría que la impaciencia es el mal de nuestro tiempo. Vivimos en la cultura de la inmediatez. La información en un clic, la hamburguesa a golpe de teléfono, el wasap que hay que responder de inmediato, el paquete de Amazon que se entrega en domingo... Es como si nuestra sociedad no tolerara la espera. Y así es como vamos viendo que la tecnología y los negocios nos ofrecen cada vez soluciones más competitivas para un modo de vida que nos impulsa a vivir con prisas.

Antes de la existencia de Google, cuando no sabíamos lo que era WhatsApp ni quién era Jeff Bezos, cuando los domingos la fiesta era que mi madre cocinara un pollo al horno porque no imaginábamos la posibilidad de pedir a domicilio la hamburguesa de moda, en aquel entonces, yo ya era una impaciente de narices.

Alguien dijo que la impaciencia es la debilidad del fuerte y la paciencia, la fortaleza del débil. A mí, que no soy filósofa ni psicóloga, lo que me interesa de la impaciencia es que nos impulsa a la acción, al objetivo que perseguimos.

Yo emprendí por impaciente
y aprendí a ser paciente emprendiendo.

Soy totalmente consciente de los peligros de la impaciencia porque los he sufrido: la frustración, la angustia y el estrés, entre otras consecuencias que sin duda nos provocan sufrimiento.

Sin embargo, reivindicó la necesidad de ser impacientes, lo suficientemente para definir nuestros retos e impulsarnos al logro. No me refiero a la impaciencia que exige a los demás, sino a la de nuestro interior, a esa que sale del alma, a la que nos empuja y activa.

Algunas personas podrán pensar que la impaciencia nunca es buena, pero yo creo que tiene múltiples beneficios en nuestra vida personal. Y puedo confirmar mientras escribo estas líneas, a escasos días de cumplir el medio siglo, que la impaciencia me ha hecho ser una persona proactiva y resolutive y, además, me ha permitido vivir experiencias maravillosas. Mi madre se ha pasado media vida diciéndome: «Qué paciente eres». Bendita impaciencia, mamá.

De modo que, respondiendo a mi pregunta inicial, la impaciencia sí es una virtud y sí nos hace más competitivos.

A la impaciencia le pasa como a la tecnología o a las redes sociales: necesita gestión. ¿Acaso son malas las redes sociales? No, pero hay que saber gestionar sus peligros. Que la impaciencia no se pase de la raya: ese es el reto.

Existen un montón de artículos y libros destinados a alcanzar esa otra habilidad opuesta, la paciencia, como la virtud de las virtudes. No dudo en ningún momento de las ventajas de desarrollar la paciencia en nuestra vida, pero este que tienes entre tus manos es un libro que pretende despertar tu impaciencia. Porque despertar la impaciencia es activar nuestras oportunidades.

La impaciencia nos acerca al sentido de la urgencia, esa capacidad de hacer más y mejor en el menor tiempo posible. Como dijo el maestro John Kotter, reconocido profesor de liderazgo de la

Universidad de Harvard, el sentido de la urgencia es ese impulso de hacer las cosas bien, en el acto. El sentido de la urgencia se ha estudiado como una competencia esencial en las organizaciones y en todo profesional para afrontar cambios y optimizar resultados. No se refiere a hacer las cosas con prisas ni debe confundirse con estar todo el tiempo enfocados en las cosas urgentes. Ya sabemos lo esencial que es en el entorno laboral y en la vida distinguir entre lo *urgente* y lo *importante*.

El verdadero sentido de la urgencia está planeado y tiene que ver con hacer que las cosas ocurran cuando queremos que ocurran y de forma eficiente.

Alguien dijo que los cinco sentidos que configuran nuestro carácter son el de la responsabilidad, el común, el del humor, el trascendente de la vida y el de la urgencia. Puedes reflexionar sobre cómo vas con los cuatro primeros sentidos, pero me refiero aquí al último, al sentido de la urgencia, porque es el que nos incita a saber enfocar prioridades, a cumplir las promesas y a tener velocidad de respuesta. Es decir, a todo lo que nos permite estar más cerca de nuestros retos.

Aun siendo defensora de la impaciencia, no me olvido de nuestro sabio y popular refranero: «La paciencia es la madre de la ciencia». Nos sugiere esta frase que, efectivamente, necesitamos esfuerzo y dedicación para lograr lo que deseamos. Eso lo tengo claro porque más de veinte años de emprendimiento te arman de paciencia y te obligan a una buena dosis de esfuerzo y dedicación. Entiendo que toda carrera profesional requiere paciencia sostenida para superar los obstáculos. Sin embargo, pienso que antes de desarrollar la paciencia precisamos impaciencia para lanzarnos con ganas a por nuestro objetivo. Sin la acción no hay paciencia necesaria. Primero van las ansiosas ganas de hacer y luego la paciencia. Y en el medio, entre la bendita impaciencia y la necesaria paciencia, está el arte de liderarte bien.

Pero ¿qué significa eso de liderarte bien?

¿Liderar es lograr nuestros objetivos profesionales? ¿Manejar bien nuestra vida? ¿Gestionar bien un equipo si lo tienes? ¿Conseguir que los otros te admiren y te sigan? Quizás liderar sea todo esto a la vez.

He necesitado volver atrás en el tiempo para entender lo esencial de ese proceso de aprendizaje que es liderar y, al retroceder, he descubierto que emprender es uno de los mayores ejercicios de

liderazgo que existe. El que lidera una empresa o a un equipo, al margen de que sea propietario o no, se pasa el día emprendiendo acciones con las personas de su organización en busca de un objetivo común. El que emprende desde cero se pasa el día liderando su tiempo, sus tareas, a sus clientes y sus finanzas para que su negocio tire para adelante. De modo que emprender y liderar son lo mismo. Y resulta que emprender y vivir también se parecen mucho. De algún modo, todos somos emprendedores. No existe mayor *start-up* que nuestra propia vida; liderarla bien es el negocio que todas las personas tenemos entre manos.

Esa sofisticada tarea que es emprender
te obliga a liderarte bien

Cuando estás al frente de tu propio negocio, sea pequeño o grande, desarrollas una serie de actitudes que con los años he descubierto que son valiosas y necesarias para impulsar cualquier trayectoria profesional. Son las actitudes y habilidades que conforman el que denomino *liderazgo bombón*. En una sociedad que premia la apariencia y el postuero, el reto hoy es que empresas y personas seamos como bombones, tan deliciosos en nuestro interior como sugerentes nos mostramos en nuestra cobertura exterior. Descubrirás en estas páginas las que son para mí las virtudes y habilidades para convertirte en un profesional bombón.

Una vez me dijo el filósofo, ensayista y catedrático de filosofía de la Universidad de Barcelona Josep María Esquirol, algo que me impactó. Lo conocí en un evento que recuerdo especialmente por el delicado momento que vivíamos entonces. Era el primer acto presencial que mi compañía organizaba tras la pandemia. Puedes imaginarte cuánto sufrimos entonces las empresas que, como la mía, desarrollábamos una parte de nuestra actividad en la organización de eventos. Nuestros negocios se derrumbaron. Nos volvimos locos organizando todo tipo de actividades virtuales. Aquel evento era especial, pues estábamos ansiosos de volver a la presencialidad. Era un momento de reencuentro, de vuelta a aquello que se llamó *new normal*. Se dispusieron las sillas y mesas del acto en un formato diferente, más separadas de lo habitual, para garantizar mayor seguridad. Por fin, aunque con mascarilla, volvíamos a juntarnos físicamente.

Conversando con Esquirol, a quien entrevisté ante un grupo de profesionales, me dijo algo que me impresionó: «Lo importante para que la vida vibre más es saber aproximarse de tal modo que conviertas al otro en próximo». Es una frase de gran belleza que, en mi opinión, resume a la perfección lo que deberíamos hacer todos en nuestra vida cotidiana: convertir al otro en próximo. En aquel momento posconfinamiento, cuando la proximidad física entre personas se había alterado tanto y estábamos volviendo a aprender a acercarnos unos a otros sin miedo, aquella frase del filósofo cobraba especial relevancia. Por supuesto que Esquirol no se refería solo a la proximidad física, pues hay muchas formas de acercarse al otro. Es un arte saber cómo hacerlo para que la vida vibre más.



Me atrevo a preguntarte: ¿cómo crees que podemos conseguir aproximarnos al otro para que la vida vibre más?

A mí solo se me ocurre una forma. Las personas tenemos a nuestro alcance una poderosa herramienta para lograrlo: nuestra comunicación, esa habilidad que nos permite perseguir lo que anhelamos y conectar con los demás. Creo que no hay dos motivos más honrosos y que valgan más la pena: lograr nuestros sueños y conectar emocionalmente con otras personas. En ambos casos, nuestra habilidad como comunicadores será clave.

La mayoría de los errores que he cometido a lo largo de mi trayectoria profesional han tenido su origen en un desacierto en mi comunicación. Y, del mismo modo, los mayores logros en mi vida hasta la fecha se los debo a una eficaz comunicación. La comunicación, con nosotros mismos y con los demás, nos dirige, nos condiciona, es capaz de cambiarnos la vida. Entonces, ¿por qué lo llaman *liderazgo* cuando quieren decir *comunicación*? La comunicación es el factor clave para un liderazgo de éxito. En ocasiones etiquetamos el liderazgo con cualidades y actitudes de las personas que no son del todo determinantes. Lo que define al líder y otorga realmente liderazgo a una persona es su capacidad de conexión. Conectar es mucho más que comunicar. Para conectar con los demás, necesitamos comunicar mejor. Una buena comunicación multiplica nuestras posibilidades. El dominio de la comunicación hace

brillar nuestro talento. Y la capacidad de conexión con los demás nos brinda grandes oportunidades para el liderazgo.

Por qué lo llaman liderazgo cuando quieren decir comunicación no va exclusivamente de liderazgo ni tampoco específicamente de comunicación, sino de un modo de estar en la vida. Te propongo una receta para liderarte y liderar que tiene como ingrediente esencial la comunicación, poderosa herramienta que nos acerca a nuestros sueños.

Por mi actividad profesional, tengo la oportunidad de entrevistar y conversar con filósofos, artistas, empresarios, políticos, conferenciantes, CEO de grandes compañías y personajes muy reconocidos en sus sectores. Eso me permite aprender y reflexionar sobre cuestiones que quiero recoger en estas páginas que espero que te resulten de utilidad.

Este, que es mi primer libro, en cierto modo supone también una forma de agradecer la generosidad de todas las personas que han pasado a lo largo de estos años por los eventos que organiza mi empresa, especialmente por Canal CEO (www.canalceo.com), una comunidad de profesionales interesados en el ámbito del liderazgo que dirijo desde hace algunos años. Me alegra saber que a través de estas páginas sus ideas pueden llegar a personas que no tienen la posibilidad de asistir a nuestros eventos.

Para aprender a comunicar mejor, tenemos que prestar atención a nuestras conversaciones. Y para mantener buenas conversaciones, el hábito de la lectura nos ayuda, así que me permito a lo largo de estas páginas sugerir algunos libros que me han inspirado.

No hay reglas para afrontar la vida, de modo que no voy a dar lecciones de nada; solo quiero compartir lo que a mí me ha servido. Cuando le conté a una de mis socias, Cristina Chollet, que estaba escribiendo un libro, me dijo: «Vas a escribir una biografía de aprendizajes». Las dos sabemos que ella aborrece los libros de autoayuda, así que me pareció que era una buena forma de sustituir eso de la autoayuda. Efectivamente, recojo una serie de aprendizajes que espero que puedan incitarte a reflexionar sobre cuestiones clave de tu actitud en la vida y en el trabajo. Sería una enorme satisfacción que la lectura de este libro te animara también de alguna manera a perseguir nuevos retos.

Y, aunque la descripción del libro que hizo mi socia de inicio me pareció algo arrogante, en realidad tenía razón. Quiero contar

algunas de las cosas que he aprendido en este tiempo emprendiendo ahora que acumulo años rodeada de personas inteligentes. En este camino han sido muchas las que con su confianza me han ayudado y me han permitido crecer profesionalmente: socias, equipo, clientes, amigos, familia, ponentes, colaboradores, etc. Mi agradecimiento a todos los que se han cruzado en mi camino y me habéis apoyado de un modo u otro.

No puedo conocer en detalle cuáles son tus expectativas con esta obra, pero permíteme que tú conozcas las mías. A través de estas páginas desearía:

- Desarrollar tu actitud emprendedora en la vida. Al margen de cuál sea tu profesión y de que trabajes por cuenta propia o ajena. Es indiferente que tengas en mente montar algún día un negocio o que lleves años **trabajando en la misma organización** y quieras seguir haciéndolo.
- Despertar tu iniciativa y activar tu energía. Algunas personas tienen la iniciativa más dormida que otras, pero todas podemos despertarla con el objetivo de encontrar oportunidades y un futuro mejor.
- Descubrirte las actitudes que te convertirán en un profesional o líder bombón. Tan irresistible por fuera como delicioso en su interior. El relleno del bombón es tu autenticidad.
- Desplegar y mejorar tus habilidades como comunicador. Lo que te aportará soluciones para afrontar mejor retos y situaciones cotidianas de tu vida personal y profesional. Consecuentemente serás más feliz.

En estas páginas recojo únicamente mi historia, como tu historia es solo la tuya. Recuerdo aquí la célebre cita del filósofo español Ortega y Gasset: «Yo soy yo y mi circunstancia», que hace referencia a esa fuerte e indisoluble unión entre el yo y nuestra circunstancia. Todas nuestras decisiones están condicionadas por nosotros, pero también por ese entorno que nos contiene. Una vez que aceptamos lo que tenemos a nuestro alrededor (la circunstancia), tenemos la libertad de tomar las mejores decisiones hacia un presente que nos llene y un futuro que nos ilusione. Esta idea de Ortega y Gasset me tranquiliza porque me permite pensar que todo

lo que comparto en estas páginas, mis experiencias y aprendizajes, es fruto de mi circunstancia. Sé que hay tantos yos y tantas circunstancias como personas. Solo deseo alimentar la reflexión de tu yo y tu circunstancia, aun sabiendo que cada una de las personas que me leáis tenéis una personalidad, un trabajo, una formación, unos intereses, unos sueños, una familia, una cultura y un entorno diferentes. Te pido que adaptes mi mensaje a tu yo y tus circunstancias. Ojalá disfrutes de la lectura.

Mi deseo es que el libro te permita estar algo más cerca de tus retos, o que simplemente te inspire para que seas mejor liderando y comunicando.

- *Por qué lo llaman liderazgo cuando quieren decir comunicación* invita a explorar y a desarrollar nuestras actitudes y habilidades prestando especial atención a la comunicación eficaz y a la conexión con los demás.
- *Por qué lo llaman liderazgo cuando quieren decir comunicación* recoge mis aprendizajes de más de dos décadas emprendiendo y las valiosas reflexiones de reconocidos líderes, tan útiles para los negocios como para la vida.
- *Por qué lo llaman liderazgo cuando quieren decir comunicación* no va de la fórmula mágica para triunfar, pero sí de una fórmula que a mí me ha servido para lograr pequeños triunfos.

Habrás imaginado ya que esta obra no guarda semejanza alguna, más allá del título, con aquella comedia del cine español que protagonizó la actriz Verónica Forqué *¿Por qué lo llaman amor cuando quieren decir sexo?* Sin embargo, y sin pretensión alguna de equiparar el liderazgo al amor y la comunicación al sexo, *Por qué lo llaman liderazgo cuando quieren decir comunicación* otorga a la comunicación un papel relevante para enriquecer nuestra experiencia vital y nuestras relaciones personales.

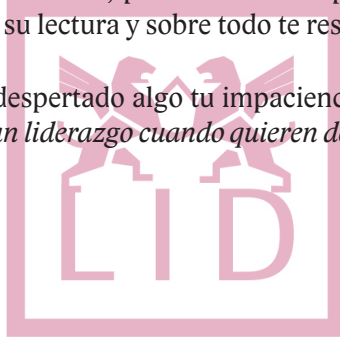
Lidera bien, comunica mejor como subtítulo del libro evoca voluntad de aprendizaje, compromiso, cambio y un futuro prometedor.

Esta es una obra que me hubiera gustado leer cuando en 2002 inicié mi andadura como empresaria (entonces el verbo *emprender* no existía). También es el libro que me gustaría que leyeran mis hijas, Carmen e Inés, para provocarles algunas reflexiones sobre su futuro.

He anotado en libretas y guiones en los últimos años cientos de frases que me han dicho grandes líderes en nuestras conversaciones. Ojalá las hubiera recopilado todas. Me viene a la mente una de las que aplica perfectamente para cerrar esta introducción titulada *Algo de impaciencia y mucha conexión*. Es una lección que aprendí en una conversación con un gran directivo y mejor persona, Juan Goñi, CEO de laboratorios CINFA, empresa farmacéutica líder en nuestro país cuyos productos me apuesto lo que quieras a que están en el botiquín de tu casa por escaso que sea —eso deseo—.

Me dijo un día Goñi: «Hoy el mundo necesita menos pretensiones y más esperanza». Desde entonces, he relativizado algo mis exigencias, resultados y objetivos profesionales. ¡Gracias, Juan, por esa frase que desde que te la escuché me sirve de guía! No tengo grandes pretensiones con este libro, pero sí mucha esperanza, la de que te guste, disfrutes de su lectura y sobre todo te resulte útil en algo.

Espero haber despertado algo tu impaciencia para seguir leyendo *Por qué lo llaman liderazgo cuando quieren decir comunicación*.



1

Primeros aprendizajes. Una historia de intuición y seducción



Hasta aquí y con un preámbulo sobre la impaciencia, te he avanzado algunas de mis ideas, como que liderar en realidad es emprender, que todos somos emprendedores de nuestra propia vida y que, en esa tarea de liderarnos y liderar, la comunicación será clave.

Si tengo la suerte de que me acompañes hasta el final del libro, vamos a compartir algunas horas juntos, así que me gustaría que desde el principio me conozcas algo mejor, pues lo que comparto en estas páginas tiene mucho que ver con mi propia historia. Para recrear el momento y esa sensación fantástica de cuando estás en una primera cita conociendo a alguien, me imagino sentada tan a gusto contigo en una agradable terraza. Entonces te invito a un Campari con cava, que es mi aperitivo favorito, aunque tú puedes pedirte una cerveza, un vino, una Coca-Cola o lo que prefieras. Y con la copa de ese Campari refrescante de rojo intenso en mano, te cuento parte de mi historia emprendedora. Para arrancar la conversación, fantaseo que tú me preguntas:

—¿Por qué emprendiste? ¿Cómo lo decidiste?

—Quería probarlo. Como buena impaciente, no me apetecía esperar a que otra persona me diera una oportunidad. Así de simple.

—¿Cómo?

—De forma inconsciente. Sin un DAFO de por medio.

1. La intuición en la toma de decisiones

Seguro que alguna vez te has planteado qué hubiera pasado si hubieras aceptado aquel trabajo que rechazaste o hecho algo que aún no te has atrevido; o qué habría pasado si no hubieras tomado una decisión que sabes perfectamente que ha marcado tu vida o tu carrera profesional.

Nos pasamos el día tomando decisiones, algunas cruciales; todo el día estamos eligiendo. Está claro que, cuando decidimos, además de asumir la decisión y sus consecuencias, entran en juego múltiples factores, entre ellos el inconsciente, la intuición. Lo explica muy bien David Cabero, director general para Europa del Grupo BIC, en su fantástico libro *Decidiendo*.

Nos dice el directivo de los famosos bolis BIC: «En todo proceso de toma de decisiones hay una parte destacable de intuición, y va estrechamente asociada a toda la experiencia acumulada. Ni la experiencia ni el aprendizaje son garantía de éxito, pero reducen las probabilidades de error».

Hace un par de años, con motivo de la publicación de su obra, debía entrevistar a Cabero sobre la toma de decisiones. El día antes de la entrevista no había leído aún su libro ni me daba tiempo a hacerlo, así que quise documentarme sobre el tema. Visioné una fantástica entrevista que encontré en Internet del gran divulgador científico Eduard Punset con el neurocientífico alemán Gerd Gigerenzer en el programa Redes de TVE. El reconocido psicólogo alemán, director del Instituto de Max Planck para el Desarrollo Humano de Berlín, ha demostrado que la intuición puede ser más efectiva que los modelos de elección racional. En la entrevista, que puedes encontrar fácilmente googleando, Gigerenzer explica a Punset que las personas tomamos mejores decisiones si tenemos en cuenta una buena razón que una lista de diez razones. Gigerenzer es pionero en atribuir al inconsciente y a la intuición un papel esencial en la toma de decisiones. La entrevista de estos dos maestros me aportó buena información para abordar la conversación con Cabero y además me permitió descubrir que en esa decisión importante de mi vida, la de emprender, bastó una sola razón: lo quería probar, y punto. No elaboré una lista de razones, ni siquiera una lista de pros y contras. Según Gigerenzer, parece que lo hice bien: una sola razón es suficiente.



¿Qué papel le otorgas a la intuición en tu toma de decisiones? ¿Haces listas de razones con pros y contras para decidir algo cuando no estás seguro?

Mi decisión al emprender fue inconsciente. Elegí ese camino sin tener elaborada una lista de razones. Me consuela saber que los científicos han llegado ahora a la conclusión de que la intuición no es irracional.

Lo que nos descubre la conversación de Punset con Gigerenzer es el método conocido como *heurística*, que consiste en el uso de reglas sencillas para la toma de decisiones complejas. Me gusta especialmente el ejemplo que utilizan en la entrevista para explicar cómo decidimos algo tan importante en nuestras vidas como es la persona de la que nos enamoramos. Nos dicen Punset y Gigerenzer que nos enamoramos de forma totalmente inconsciente, por intuición; nadie hace una lista con las razones por las que elige a su amado o amada. Y, si la haces, esa relación con bastante probabilidad fracasará.

Reflexionar sobre cómo de acertadas han sido nuestras decisiones en la vida me ha llevado a pensar qué hubiera sido de mi trayectoria profesional si no hubiera decidido emprender joven, pues lo hice con 27 años. Y la frase de Cabero «La intuición está estrechamente vinculada a toda la experiencia acumulada» me alerta porque a esa edad casi nadie atesora la suficiente experiencia como salvavidas de la intuición. Es decir, que mis probabilidades de fracaso, como las de cualquiera que emprende por primera vez y lo hace joven, sin acumular experiencia, eran relativamente altas.

2. El esfuerzo emprendedor, la autoexigencia personal y sus riesgos

Utilizo mi experiencia como emprendedora a lo largo del libro porque es gracias a ella por lo que estoy escribiéndolo. Yo nunca leí una obra de emprendimiento. Me parecieron siempre alejadas de mi realidad, a veces con mensajes hasta agoreros: que si ojo con los socios, que si más de la mitad de las empresas mueren antes de los cinco años de vida, que solamente una de cada diez *start-ups* sobreviven

al tercer año... No quiero decir con esto que no existan buenos libros para emprendedores, pero a mí, siéndolo, nunca me sedujo su lectura. Detrás de cada negocio hay personalidades diferentes, con necesidades, inquietudes y sueños tan diversos que creo que lo que sirve para un negocio y para un individuo puede no hacerlo en absoluto para otro.

Desde hace algo más de veinte años me gano la vida haciendo lo que quiero, sin jefes, inversores ni rondas de financiación; simplemente con mucha ilusión y no menos incertidumbre. En los últimos 22 años, nadie me pagó una nómina, me la autopagué siempre, la mía y la de mi equipo, sin interrupciones, a pesar de las crisis, que las ha habido. Como tantas personas al frente de pymes, he tenido fracasos y aciertos, pero aquí sigo, intentando liderar bien y comunicar mejor, lo que no es tarea fácil en esta sociedad de la inmediatez, las prisas y los resultados.

Tenía 27 años cuando me convertí en accionista de una empresa. Hacía bien poco que había acabado la carrera universitaria en Barcelona y apenas había trabajado algunos años como periodista en diferentes medios de comunicación. En aquel momento no se conocían el emprendimiento tecnológico ni lo que era el ecosistema de *start-ups*, que nos hubiera sonado entonces a chino. Sí existía Barcelona Activa, que daba apoyo a emprendedores y con la que hice el primer plan de negocio. En aquellos tiempos, con mi edad y mis estudios, licenciatura en Comunicación Audiovisual y máster en Comunicación Corporativa, a pocos jóvenes se les ocurría emprender, a diferencia del momento actual, en el que el número de periodistas que trabajan por cuenta propia aumenta cada año, pues cuatro de cada diez se ven forzados a autoemplearse.

Vivíamos entonces el superbum de la televisión de pago y nacían los canales temáticos. La mía era la primera promoción de una nueva licenciatura: Comunicación Audiovisual. Buena parte de mis colegas de facultad, terminada la carrera, encontraron trabajo en emisoras de radio, televisión y productoras audiovisuales. Yo había tenido la oportunidad de iniciarme con unas prácticas como becaria en TV3 y de trabajar después en Cadena COPE Cataluña. También había curioseado en el mundo de las revistas especializadas y en una productora de cine. Sin demasiada estrategia, me encontré un día en un notario con tres amigos para formalizar la creación de una empresa.

Lo que no sabía es que cualquier reto tiende a multiplicarse, y eso es lo que sucedió. La cita en el notario para firmar la sociedad limitada fue en enero y a los tres meses, en abril, me enteré de que estaba embarazada. El padre sería uno de los tres amigos con los que había ido al notario, que por entonces era mi novio. En poco tiempo vi nacer dos criaturas a la vez, mi primera hija y mi primer negocio, dos experiencias intensas. En el primero de los casos es bien sabido cómo los hijos cambian la vida; en el segundo, no era tan consciente en aquel momento de cómo la acción de emprender iba a cambiarlo todo.

No existe dato fiable que vincule emprendimiento con fertilidad, pero tengo claro que la locura de emprender un negocio siendo mujer y algo desordenada tiene sus riesgos, entre ellos no prestar atención a algunas cuestiones personales e íntimas. Recuerdo que estaba tan absorbida por la compañía en sus primeros meses de vida que fui al ginecólogo pensando que tenía un mioma en el útero, y no era la primera vez que sucedía. El doctor Manuel García-Valdecasas, entonces conocido como el ginecólogo de la infanta Cristina (igual que no existía el verbo *emprender*, tampoco en esa época conocíamos el escándalo Urdangarín), me dijo sonriendo: «Pues va a ser un mioma con vida, porque estás embarazada», y añadió con estas palabras exactas, que son de las que no se olvidan jamás: «Como estás embarazada de casi tres meses, vas a escuchar cómo late su corazón. Puedes ir buscando nombre al mioma», dijo sonriendo, y te puedes imaginar cómo latía el falso mioma que llevaría después el nombre de Carmen.

Aquel fue mi primer aprendizaje como emprendedora y líder de mi propia vida y de la que venía en camino. Aquello sería el gran reto en mi carrera, y estoy convencida de que es el reto de tantas mujeres y también de tantos hombres impacientes o con iniciativa: lograr tus metas profesionales sin olvidarte de lo importante, mantener tu impulso e iniciativa profesional, perseguir tu sueño, al mismo tiempo que intentas que tus circunstancias no te limiten y mides bien los riesgos en lo personal.

He visto crecer desde entonces en paralelo a mi empresa y a mis hijas, y lo he hecho como otras mujeres, con una pareja completamente implicada y con unos padres ejerciendo de abuelos con total disponibilidad. Utilizando ese fantástico verbo que es *crecer*, que tanto tiene que ver con emprender y con la vida misma, en la que vamos irremediabilmente cumpliendo años, me viene a la

mente Xavier Marcet, en mi opinión uno de los mejores pensadores sobre liderazgo y empresa en nuestro país.

Marcet en su libro *Crece haciendo crecer* nos dice que lo esencial para hacer crecer un negocio es hacer crecer a tu equipo, a tus clientes, a tus inversores y a la sociedad. Se trata de una obra necesaria para todo profesional que quiera ser un mejor líder. Es difícil elegir entre las mejores frases de Marcet, pues sus libros y artículos de opinión contienen cientos de sentencias buenísimas. Me interesa aquí este fragmento:

«... se calcula que hacia 2027-2030 por primera vez en muchos países de la OCDE habrá más personas trabajando por su cuenta que por cuenta ajena en empresas, administraciones, universidades u hospitales. El futuro no se construye desde la queja sistemática, sino desde el esfuerzo emprendedor y la autoexigencia personal. Necesitamos más respeto por los que arriesgan en sus proyectos, arriesgan de sus bolsillos o arriesgan sus trayectorias. Necesitamos una sociedad que respete más a los que arriesgan y que ignore mucho más a los mediocres que solamente saben quejarse y bloquear».

El caso es que Marcet me invitó a participar en la presentación de su exitoso libro *Crece haciendo crecer*. Cuando vi mi nombre en el cartel de la presentación, pensé: «¿Qué hago yo, una pequeña empresaria, al lado de los máximos responsables de compañías que facturan miles de millones de euros, como el CEO de Ilunion o el presidente de Renfe?». Entendí entonces la coherencia de su texto. Esos verdaderos respeto y reconocimiento por parte de los que emprenden, del que habla el autor en ese párrafo, los demostró invitándome a participar como ponente en el acto de presentación de su libro en la escuela de negocios EOI. Gran calidad del líder, la coherencia entre lo que dices y lo que haces. ¡Felicidades y gracias, Xavier!

Vuelvo a ese fantástico verbo: *crecer*. Estoy segura de que Marcet me permitirá apuntar que, cuando estamos tan pendientes de hacer crecer todo lo que rodea nuestro negocio con esa idea de servicio a los demás, al equipo, a los clientes, etc., corremos el riesgo de hacer crecer a algunos y hacer sufrir a otros, precisamente a los que más queremos.

A menudo priorizamos tanto la búsqueda de lo que hemos entendido como éxito que andamos despistados con lo que ocurre en nuestra casa o en nuestro propio cuerpo. Tan despistada estaba que no

detecté un embarazo de tres meses. Y no me importa contarte esta intimidad porque creo que resulta reveladora de cómo a veces perdemos el rumbo en busca del éxito, que no es otra cosa que el deseo del reconocimiento profesional.

La idea de éxito en la vida, que tantas veces vinculamos con lo material, el dinero y lo estrictamente profesional, puede causarnos una cierta y preocupante ceguera en lo personal.

Las cosas más importantes se nos pueden pasar por alto cuando estamos tan sumergidos en nuestros proyectos profesionales. Esa fue mi primera lección en el camino de mi desarrollo profesional. Iba a ser tan conveniente como difícil cuidar bien a las dos criaturas: mi negocio y mi primera hija. Fueron años que sucedieron entre clientes exigentes y sacaleches manuales en la oficina.

Hoy el mioma Carmen ha crecido considerablemente, tiene 21 años y por su culpa escribo *Por qué lo llaman liderazgo cuando quieren decir comunicación* con ilusión, pero también con cierto temor. Desde hace un tiempo propuse a mi hija trabajar en los eventos de liderazgo que organizamos. Lo hace ayudando en las tareas de producción. Me pareció que le podía resultar útil para su futuro tener acceso a contenidos sobre liderazgo y ella, que es curiosa, aceptó. Un día, cuando ya había trabajado en unos cuantos encuentros, le pregunté qué le parecían estos eventos que organizábamos, y me respondió con franqueza: «Están bien, pero ¿no crees, mamá, que hay mucho predicador en esto del liderazgo?». Me dejó sin palabras. Así que tengo puesta toda mi atención en que el libro no se parezca nada a un sermón ni yo desarrolle atisbo alguno de predicadora.

En muchas ocasiones, cuando se debate sobre temas que tienen que ver con el éxito profesional, algunos expertos opinan que es muy arriesgado extender la idea de que cualquiera puede conseguirlo. Parecen peligrosas frases como «Si quieres, puedes», «Crear es poder», etc. Sin embargo, estoy convencida de que, si tienes un espíritu de emprendedor vital y desarrollas las habilidades del liderazgo bombón, puedes conseguir lo que parece imposible. Y no es necesario que se trate de montar un negocio.

Lo he vivido en casa: mi padre, extremeño, un hombre de campo, abandonó la escuela a los 14 años. Como tantos otros inmigrantes, llegó a Barcelona con poco más que una maleta, que aún conservo, con sus iniciales. En su equipaje llevaba la necesidad de ganarse la vida y el sueño de progresar. Se forjó una profesión desde cero, la de gruísta. Solo su actitud emprendedora y su trabajo hicieron posible que llegara a ser el responsable de la gran grúa que se instaló en la Torre de Collserola con motivo de la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona. Se trata de la obra de infraestructura más alta de Cataluña y la segunda de España. Le fueron bien las cosas. Durante los últimos diez años de su vida laboral, vivió cómodamente de las rentas que le proporcionaban los alquileres de sus grúas torre en propiedad. Mi padre fue un emprendedor vital, mi absoluto referente. Todo lo consiguió desde cero. A él le dedico estas páginas.

Si hay un lema que todo emprendedor y líder debe tener interiorizado, es que hoy las cosas van bien y mañana pueden ir mal o muy mal. Esa fue la gran lección de liderazgo que aprendí de mi padre, a quien vi sufrir la gran crisis de la construcción en 1992. No olvides nunca de dónde vienes, pero no en forma de dicho facilón; hay que recordarlo a diario, y eso es lo difícil. Nos conviene a todos desarrollar ese espíritu de humilde superviviente y soñador que al mismo tiempo tiene los pies en la tierra.

La mía, como la de la mayoría de las personas que han creado una empresa, es una historia corriente. Los datos dicen que más del 50 % de los emprendedores en España montan más de una sociedad. Hace cinco años, siendo socia de mi pequeña compañía, recaí en la dulce trampa y volví al notario. Esta vez con más experiencia, con 45 años en lugar de 27, una mayor red de contactos y la satisfacción de poder aunar mi propósito personal con el profesional, algo que, cuando emprendes muy joven, me parece bastante difícil. He logrado a través de este segundo emprendimiento poner a disposición de las empresas mi experiencia como empresaria y comunicadora para contribuir al desarrollo profesional de otras mujeres.

Yo no estaba preparada en la primera aventura para reflexionar sobre la idea de propósito vital. No me imagino en 2002, cuando monté la primera empresa, reflexionando sobre unir propósito personal y propósito de compañía. Entonces simplemente quería ganar *pasta* por cuenta propia, y tuve la suerte de tener unos amigos y socios que confiaron en mí. Gracias, José María Peiró, Germán de Soler, Fabio

Hernández (DEP) y después Jordi Montserrat por acompañarme en aquella primera etapa de atrevimiento. Más allá de la diferencia que puede suponer emprender de joven o hacerlo en la madurez, lo que me interesa contarte es que esta segunda empresa nació gracias a una buena conversación con una mujer a la que aprecio y de la que he aprendido en los últimos años, Mercè Brey, experta en liderazgo y diversidad. Este es un aprendizaje que como empresaria me llegó pronto: las conversaciones que mantenemos pueden abrirnos caminos e incluso cambiar el rumbo de nuestra vida. Por ese motivo dedico un capítulo del libro a la conversación como oportunidad.

3. El poder de la conversación y la seducción en el emprendimiento para generar oportunidades

Nuestra forma de conectar, conversar y comunicarnos con nosotros y con los demás es clave para lograr nuestros objetivos.

Gran parte de las cosas que he disfrutado y conseguido a lo largo de estos años han tenido como base una buena conversación. ¿Y sabes qué hacemos todas las personas en nuestras conversaciones? Seducir. En lo más profundo de nuestras relaciones existe la necesidad de expresar nuestras ideas, de que se tenga en cuenta nuestra opinión, de gustar a los demás. Seducir es vender. Da igual que vendas chupetes, tornillos, ideas o servicios o que no vendas nada, en cuyo caso tú eres el producto. Casi todo lo que he aprendido en estos años ha sido vendiendo; por eso también dedico un capítulo del libro —aquí vendemos todos— a esa otra bombón *skill* que es nuestra actitud comercial.

Las conversaciones que mantenemos son herramientas que todos tenemos para cambiar nuestra realidad.

Espero que el maestro Marcet esté de acuerdo conmigo en que, además de una sociedad que respete el espíritu emprendedor, también necesitamos que admire, respete y valore más a las personas

que saben vender y venden bien. Los negocios sobreviven gracias a los que venden productos o servicios.

Todos deberíamos ser emprendedores de espíritu, seductores en actitud y comunicadores por convicción. Comunicar y vender son las dos cosas que no he dejado de hacer ni un solo día en estos años.

Empezábamos este capítulo con la intuición en la toma de decisiones como protagonista y acabamos con la seducción necesaria para venderse bien y vender. La intuición y la seducción guían el destino de nuestras vidas. Este ha sido para mí durante mucho tiempo un aprendizaje invisible. Tan invisible como poderoso.

El Campari nos ha dado bastante juego; apenas queda el hielo. Ahora ya sabes bastante más de mí y ojalá te apetezca seguir con nuestra cita.

