

JORNADA 'LÍDERES EMERGENTES EN LA ERA DIGITAL'

BORRADOR DEL DISCURSO DE PILAR GONZÁLEZ DE FRUTOS, PRESIDENTA DE UNESPA, PREPARADO PARA LA CLAUSURA DE LA JORNADA 'LÍDERES EMERGENTES EN LA ERA DIGITAL'. EL SEMINARIO FUE ORGANIZADO POR LA ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES DEL SEGUROS. SE CELEBRÓ EN MADRID EL 7 DE JUNIO DE 2019. SE RUEGA COTEJAR CON EL DISCURSO FINALMENTE PRONUNCIADO.

BUENOS DÍAS A TODOS, Y MUCHAS GRACIAS POR HABERME INVITADO A ESTA CLAUSURA. HABÉIS ESTADO HABLANDO SOBRE EL LIDERAZGO DURANTE MUCHO TIEMPO, Y AHORA ME TOCA A MÍ, SEGÚN EL PROGRAMA, DIRIGIROS ALGUNAS PALABRAS QUE IRÁN SEGUIDAS DE UN DIÁLOGO FINAL, QUE CUANDO MENOS ME HE PROPUESTO TRATAR DE ANIMAR CON ÉSTAS PALABRAS PREVIAS.

CLAUSURAR UNA JORNADA TAN INTENSA COMO ÉSTA, EN LA QUE YA HAN INTERVENIDO PERSONAS DE GRAN IMPORTANCIA Y GRAN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA, ES UNA RESPONSABILIDAD. POR OTRA PARTE, CUANDO A UNA LA INVITAN A HABLAR SOBRE UN TEMA COMO ÉSTE, EL LIDERAZGO, TENDRÉIS QUE COMPRENDER QUE LE SURJA, INMEDIATAMENTE, LA DUDA SOBRE LA PERTINENCIA DE ACUDIR Y RESPONDER. NO SÉ VOSOTROS, PERO YO, CUANDO MENOS, CREO QUE NO CONOZCO A UNA SOLA PERSONA QUE EJERZA DE FORMA EFICIENTE E INDISCUTIDA UN LIDERAZGO REAL Y, ADEMÁS, SE MUESTRE CONVENCIDA DE

ESTAR HACIÉNDOLO. DE HECHO, CREO QUE SI UN LÍDER VA POR AHÍ DICRIENDO QUE TIENE MUY CLARO QUE ES UN LÍDER, TAL VEZ NOS ESTÁ APORTANDO UNA VALIOSÍSIMA PISTA DE QUE NO LO ES. ASÍ PUES, COMO CONSECUENCIA DE TODO ESTO, LO QUE PUEDO DECIR, SOBRE TODO A AQUÉLLOS QUE AÚN NO ME CONOZCÁIS O LO HAGÁIS DE UNA FORMA APENAS SUPERFICIAL, ES QUE NO ESTOY SEGURA DE SER UNA LÍDER. ESO SÍ, PUEDO GARANTIZAROS QUE LOS ÚLTIMOS TREINTA Y PICO AÑOS DE MI VIDA HAN CONSISTIDO, BÁSICAMENTE, EN GESTIONAR, Y GESTIONAR A TRAVÉS DE EQUIPOS. ASÍ PUES, SI NO SÉ DE LIDERAZGO, CUANDO MENOS, LO HE PRACTICADO.

PARA MÍ, LO QUIERO DECIR AHORA QUE ESTOY EMPEZANDO MI DISERTACIÓN, HA SIDO UN HONOR AMADRINAR EL PROYECTO DE *LÍDERES EMERGENTES EN LA ERA DIGITAL*, PROMOVIDO POR LA ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES DEL SEGURO. CREO QUE ES UNA INICIATIVA DE GRAN INTERÉS Y, LO QUE ES MÁS IMPORTANTE, DE MUCHA UTILIDAD.

DICHO ESTO, ME GUSTARÍA DECIR OS QUE ESTO DEL LIDERAZGO DA PARA MUCHA REFLEXIÓN. YO, DESPUÉS DE PENSARLO MUCHO, CREO QUE OS PUEDO DEJAR ALGUNAS CONCLUSIONES, CONCRETAMENTE CINCO, QUE CONSIDERO QUE PUEDEN SER ÚTILES PARA LAS PERSONAS QUE ASPIRAN A SER LÍDERES EL DÍA DE MAÑANA.

LA PRIMERA DE MIS CONCLUSIONES ES QUE LA PRINCIPAL MATERIA PRIMA DEL LIDERAZGO ES EL CAMBIO. HAY UNA MANERA MÁS PRECISA DE DECIR ESTO, Y ES QUE EL LÍDER ES ALGUIEN QUE, EN CASI TODAS LAS OCASIONES EN LAS QUE VERDADERAMENTE LO ES, SABE CONTROLAR LOS TIEMPOS.

SI HAY UNA COSA QUE DISTINGUE A UN LÍDER DE OTRO QUE NO LO ES, QUE ES, TAL VEZ, UN ASEADO TRABAJADOR, INCLUSO UN PROFESIONAL BRILLANTE, ES ESTA CARACTERÍSTICA. ¿QUÉ ES CONTROLAR LOS TIEMPOS? EN REALIDAD ES UNA COSA MUY COMPLICADA QUE SÓLO SABEMOS LO QUE ES CUANDO NOS ENFRENTAMOS A ELLA; PERO ASÍ, EN FRÍO, AQUÍ JUNTOS TODOS EN ESTE COLOQUIO, SE PUEDE FORMULAR DE LA SIGUIENTE MANERA: TODOS LOS SERES HUMANOS TENEMOS OBJETIVOS Y AMBICIÓN, LO CUAL QUIERE DECIR QUE QUEREMOS ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS Y ESTAMOS DISPUESTOS A TRABAJAR PARA ELLO. UN LÍDER, SIN EMBARGO, AÑADE A LA ECUACIÓN UNA TERCERA VARIABLE, QUE SE UNE AL OBJETIVO Y A LA AMBICIÓN: EL TIEMPO. LO QUE PARA LA MAYORÍA DE NOSOTROS, DIGO, ES OBJETIVO + AMBICIÓN, PARA EL LÍDER ES OBJETIVO + AMBICIÓN + TIEMPO; PORQUE EL LÍDER NO SÓLO QUIERE CONSEGUIR LO QUE SE PROPONE, SINO QUE LO QUIERE CONSEGUIR *CUANDO CONSEGUIRLO LE RESULTE MÁS EFICIENTE.*

ÉSTE ES UN ELEMENTO MUY IMPORTANTE EN EL QUE, CUANDO MENOS EN MI OPINIÓN, MUCHAS PERSONAS CAEN, O CAEMOS, A MENUDO EN LA CONFUSIÓN.

~~PONGAMOS UN OBJETIVO, PARA LO CUAL NOS VIENE AL PELO EL TÍTULO DE ESTAS~~

JORNADAS. ESCOJAMOS, PUES, LA DIGITALIZACIÓN. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO FUNDAMENTAL EN ESTE TERRENO? YO CREO QUE ESTAMOS TODOS DE ACUERDO: LLEGAR, NO QUEDARSE ATRÁS. LA DIGITALIZACIÓN ES UNA CARRERA, Y LO QUE NOS OBSESIONA A TODOS ES NO QUEDARNOS ATRÁS. POR LO TANTO, MUCHOS PENSAREMOS QUE EL LÍDER ES EL QUE CONSIGUE DAR PRIMERO. PERO ESO NO ES CIERTO O, POR LO MENOS, NO ES NECESARIAMENTE CIERTO. QUIEN SE LLEVA EL GATO AL AGUA, AL FIN Y A LA POSTRE, ES QUIEN SABE HACER LAS COSAS DE MANERA QUE SEA CAPAZ DE COLOCAR EN EL MERCADO LAS SOLUCIONES ADECUADAS EN EL MOMENTO JUSTO EN EL QUE EL MERCADO LAS NECESITA.

SI HABLÁIS CON UN BUEN EXPERTO EN ARQUITECTURA ANTIGUA O MEDIEVAL, OS DIRÁ QUE LO QUE HOY PODÉIS VER ES SÓLO UNA PEQUEÑA PARTE DE LO QUE HUBO. UN ACUEDUCTO PERFECTO DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO O ESTÉTICO, COMO EL QUE PODEMOS CONTEMPLAR EN MI TIERRA SEGOVIANA ES, AUNQUE A MENUDO NO SEAMOS CONSCIENTES, EL PRODUCTO DE DOCENAS Y DOCENAS DE ACUEDUCTOS Y TRAMOS DE ACUEDUCTOS QUE COLAPSARON POR SU PROPIO PESO PORQUE ESTABAN MAL DISEÑADOS. TODO ÉXITO, POR LO TANTO, SE NUTRE DE FRACASOS PREVIOS, DE MOMENTOS EN LOS QUE, TAL VEZ, ALGÚN ARQUITECTO INTENTÓ CONSTRUIR UNA BASÍLICA MÁS ALTA DE LO QUE ERA NORMAL EN SU TIEMPO, TAN SÓLO PARA DESCUBRIR QUE LE FALTABAN LOS CONOCIMIENTOS Y LAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA ELLO. EL LIDERAZGO, DE ALGUNA MANERA, CONSISTE EN ENTENDER QUE HA LLEGADO FINALMENTE EL

MOMENTO DE DEJAR DE HACER CATEDRALES ROMÁNICAS Y EMPEZAR A HACERLAS GÓTICAS.

PARA EL LÍDER DE UNA ORGANIZACIÓN, POR LO TANTO, EL PROBLEMA NO SE PLANTEA EN LOS TÉRMINOS DE NO QUEDARSE ATRÁS EN LA DIGITALIZACIÓN; EL PROBLEMA ES NO QUEDARSE ATRÁS *NI HACER LAS COSAS CON EXCESIVA URGENCIA*. UN LÍDER, AL INCORPORAR EL FACTOR TEMPORAL EN SUS PROCESOS DE DECISIÓN, SE CONVIERTE EN ALGUIEN QUE ES CAPAZ DE ENTENDER QUE LAS COSAS NO SÓLO HAN DE PASAR, SINO QUE HAN DE PASAR A SU DEBIDO TIEMPO. PORQUE UN CAMBIO, SEGÚN CUÁNDO OCURRA, TIENE UNA EFICIENCIA MAYOR O MENOR; LA OBLIGACIÓN DEL LÍDER ES MAXIMIZAR ESA EFICIENCIA.

EN LA PRÁCTICA, ESTO QUIERE DECIR QUE EL LIDERAZGO, COMO DECÍA, SUPONE CONVIVIR PERMANENTEMENTE CON EL CAMBIO. HAY CAMBIOS MÁS PROFUNDOS QUE OTROS, LOS HAY QUE SON SISTÉMICOS, OTROS MERAMENTE ADJETIVOS. PERO TODOS CONLLEVAN RETOS DE PARECIDA NATURALEZA PORQUE EL SER HUMANO, PESE A ESTAR PERMANENTEMENTE SOMETIDO AL CAMBIO, ES, DE FORMA INTUITIVA, RENUENTE A ÉL.

Y AQUÍ ESTÁ EL SEGUNDO GRAN CONCEPTO QUE, EN MI OPINIÓN, COMPORTA EL LIDERAZGO: UN LÍDER NO TIENE UNA FORMA DE HACER LAS COSAS; TIENE UNA FORMA DE GESTIONARLAS.

LA DISTINCIÓN PODRÁ PARECER PEQUEÑA. Y LO ES. PERO ES IMPORTANTE. EL LÍDER TIENE QUE TENER LA PALABRA «RENUNCIA» ESCRITA EN SU DICCIONARIO. TIENE QUE ENTENDER QUE NO HAY NADA TAN SAGRADO COMO PARA PERMANECER IMPOLUTO A LO LARGO DE LOS TIEMPOS. PRECISAMENTE PORQUE LIDERAR ES MODELAR EL CAMBIO Y HACERLO PROPIO, HAY QUE SER CUIDADOSOS PARA QUE NUESTRA CULTURA DE GESTIÓN PARTICULAR, ESO QUE SOLEMOS DEFINIR COMO «NUESTRA FORMA DE HACER LAS COSAS», NO ACABE SIENDO UN OBSTÁCULO PARA LA EVOLUCIÓN. LO PRIORITARIO ES EVOLUCIONAR Y, POR LO TANTO, HAY QUE ESTAR ABIERTOS A LA IDEA DE QUE LO QUE HOY ES UNA EXCELENTE IDEA DE GESTIÓN, DENTRO DE UN TIEMPO PUEDE SER LA PEOR DECISIÓN DEL MUNDO. CUÁNTAS ESTRUCTURAS ESCLEROTIZADAS, DE ESCASAS PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA, SE ESCONDEN DETRÁS DEL SUFRIDO Y MANIDO «SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ».

LA HISTORIA DEL MUNDO ESTÁ REPLETA DE CASOS EN LOS QUE ESE ATARSE A CÓMO SE HAN HECHO LAS COSAS HASTA EL MOMENTO SUPUSO UNA RESISTENCIA NUMANTINA A COSAS QUE SON HOY COMUNES PARA NOSOTROS. EL PRIMER SEGURO OBLIGATORIO DE VEHÍCULOS, ENTONCES DE CABALLOS, SE REGULÓ EN PARÍS EN EL SIGLO XIX, Y FUE INICIALMENTE RECHAZADO POR UNA CORTE PUESTO QUE, ARGUMENTARON LOS JUECES, CONOCER LA EXISTENCIA DE UN MECANISMO INDEMNIZATORIO GENERAL MOVERÍA A LOS COCHEROS A SER TEMERARIOS Y NO PONER LA NATURAL DILIGENCIA A LA HORA DE CONDUCIR.

ASIMISMO, LAS PRIMERAS OPERACIONES DE VENTA A PLAZOS, PUES TAL VEZ OS SORPRENDA SABER QUE LA VENTA A PLAZOS NO TIENE SINO SIGLO Y MEDIO DE HISTORIA, TAMBIÉN FUERON RECHAZADAS POR LOS JURISTAS, POR CONSIDERAR QUE EL COMPRADOR A PLAZOS PODRÍA DISPONER DEL BIEN ADQUIRIDO A SU GUSTO SIN HONRAR LAS CUOTAS ACORDADAS. SON DOS CASOS, DE LOS MUCHOS QUE PUEDO ADUCIR, EN LOS CUALES LO QUE SE PRODUCE ES EL ERROR DE JUZGAR UNA SITUACIÓN PRESENTE CON LOS OJOS DEL PASADO, SIN ENTENDER, EFECTIVAMENTE, QUE EL PRESENTE SE HA APARTADO DEL PASADO, POR CERCAÑO QUE NOS PAREZCA.

EL LIDERAZGO ES RESPONSABLE DE APORTAR ESA FINURA EN EL ANÁLISIS, ESA CAPACIDAD DE AVIZORAR LO QUE HAY MÁS ALLÁ; DE ENTENDER QUE NO SE PUEDE TRATAR LA REALIDAD PRESENTE CON LAS HERRAMIENTAS DEL PASADO. Y A VECES, O MUCHAS VECES, ES VERDADERAMENTE DIFÍCIL TENER ESA CLARIVIDENCIA. OS PONDRÉ UN EJEMPLO, EN EL QUE OS VOY A PEDIR QUE JUZGUÉIS, NO EL FUTURO, SINO EL PASADO, PARA QUE VEÁIS QUE, DE TODAS FORMAS, ES IGUAL DE DIFÍCIL: DE LOS MUCHOS INVENTOS QUE SE PRODUJERON EN LOS ESTADOS UNIDOS EN EL SIGLO XIX, ¿CUÁL DIRÍAIS QUE GENERÓ UN CAMBIO MÁS SISTÉMICO EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS? SUPONGO QUE MUCHOS ESTARÉIS PENSANDO EN EL FERROCARRIL, O TAL VEZ EN LOS MERCADOS FINANCIEROS; O TAL VEZ, POR QUÉ NO, TAL VEZ PENSÁIS QUE LA PRESIDENTA DE **UNESPA** OS ESTÁ LLEVANDO TAIMADAMENTE HACIA EL SEGURO COMO

RESPUESTA A LA PREGUNTA. PUES NO: FUE EL ALAMBRE DE ESPINO. REPITO: EL ALAMBRE DE ESPINO. DURANTE LOS AÑOS ANTERIORES Y POSTERIORES A LA GUERRA CIVIL AMERICANA, LOS GOBIERNOS ESTADOUNIDENSES HICIERON UN MONTÓN DE ESFUERZOS PARA CONSEGUIR EL ESTABLECIMIENTO DE AGRICULTORES Y GANADEROS EN EL PAÍS, APROVECHANDO LA INTERMINABLE OFERTA DE SUELO. SIN EMBARGO, NO CONSEGUÍAN SACAR ADELANTE SUS PROGRAMAS, Y ESO ERA ASÍ PORQUE CERCAR CON MADERA UNA FINCA DE 160 ACRES, QUE ERA LA SUPERFICIE DE LAS CONCESIONES GUBERNAMENTALES, COSTABA 1.000 DÓLARES, UNOS 30.000 DÓLARES DE HOY EN DÍA, IMPOSIBLES DE SUFRAGAR POR LA MAYORÍA DE LOS COLONOS. EN 1874, TRES PERSONAS EN EL PAÍS, Y POR SEPARADO, DESARROLLARON Y PATENTARON EL ALAMBRE DE ESPINO; Y, DESDE EL MOMENTO EN QUE LO COLOCARON EN EL MERCADO, 50 KILOS DE ALAMBRE COSTABAN CUATRO DÓLARES; CUALQUIERA PODÍA ASPIRAR A CERCAR SUS TIERRAS. EL SECTOR PRIMARIO ESTADOUNIDENSE EXPLOTÓ.

AHORA IMAGINAROS A VOSOTROS MISMOS RECIBIENDO EN VUESTRO DESPACHO A UN TAL JOSEPH GLIDDEN, QUE VA Y OS DICE: «HE INVENTADO UNOS ALAMBRES ENTRELAZADOS». ¿CUÁNTOS DE VOSOTROS LE HABRÍAIS HECHO CASO?

COMO TERCER ELEMENTO: UN LÍDER, CUANDO MENOS EN MI VISIÓN, APRENDE MÁS DE LOS FRACASOS QUE DE LOS ÉXITOS. LO DIRÉ DE UNA FORMA

~~ALGO MÁS TÉCNICA Y PRECISA PARA QUE SE ENTIENDA MEJOR: ES MUCHO MÁS~~

FÁCIL ANALIZAR EL FRACASO QUE EL ÉXITO. EL ÉXITO PUEDE SER ENGAÑOSO, NOS PUEDE DAR LA SENSACIÓN DE QUE HEMOS SIDO NOSOTROS QUIENES LO HEMOS CONSTRUIDO CUANDO NO NECESARIAMENTE ES ASÍ. CUANDO EL CORONEL JAMES CUSTER DESCENDIÓ A LAS RIBERAS DEL RÍO LITTLE BIG HORN PARA MASACRAR A LOS INDIOS QUE SE HABÍAN REBELADO CONTRA ÉL, HACÍA YA COMO UNA HORA QUE HABÍA ENVIADO A UNO DE SUS CAPITANES POR OTRO FLANCO PARA ATACARLOS. BAJANDO HACIA EL VALLE, VIO UNA GRAN NUBE DE POLVO Y, ACOSTUMBRADO COMO ESTABA A QUE SU FAMOSO SÉPTIMO DE CABALLERÍA SIEMPRE GANASE TODAS LAS BATALLAS CONTRA LOS INDIOS, QUE DE HECHO EN AQUEL MOMENTO HISTÓRICO ESTABAN YA TOTALMENTE DOMINADOS EN EL PAÍS, ASUMIÓ QUE SU CAPITÁN HABÍA HECHO SU LABOR Y QUE LO QUE VEÍA ERA A LOS INDIOS QUE SALÍAN HUYENDO. ASÍ PUES, PICÓ ESPUELAS HACIA LA NUBE DE POLVO Y ORDENÓ CARGAR. DE HABERSE SIQUIERA PLANTEADO LA POSIBILIDAD REAL, ESTO ES QUE LOS INDIOS HABÍAN GANADO LA PRIMERA BATALLA Y AHORA AVANZABAN HACIA ÉL, PROBABLEMENTE HABRÍA SALVADO SU VIDA. PERO LOS SIOUX ACABARON CON LOS SOLDADOS UNO POR UNO, HASTA EL ÚLTIMO HOMBRE, PORQUE SU COMANDANTE, POR DECIRLO EN EXPRESIÓN QUE CREO TODOS ENTENDEMOS, FALLÓ ESTREPITOSAMENTE A LA HORA DE LEER EL PARTIDO, Y SE DEJÓ LLEVAR POR LAS TREMENDAS GANAS QUE TENÍA DE INCLUIR UNA VICTORIA MÁS A SU HOJA DE SERVICIOS.

LA VICTORIA ES UNA AMEBA CASI LÍQUIDA QUE SE ESCAPA DE LAS MANOS. PERO LA DERROTA NADIE OS LA QUERRÁ QUITAR. Y EL ERROR ES, SIEMPRE, UNA OPORTUNIDAD ABIERTA PARA NO VOLVER A COMETERLO. A MENOS QUE NO TE MASACREN LOS INDIOS, CLARO.

CUARTO ELEMENTO: EL LIDERAZGO ES EQUIPO. LO MÁS VALIOSO QUE TIENE UN LÍDER SON PERSONAS TRABAJANDO CON ÉL QUE IDENTIFICAN SU ÉXITO PERSONAL CON EL DE SU LÍDER. PARA SER EXACTOS, HAY TRES TIPOS DE SUBORDINADOS: UNO, EL DESEABLE, ES ÉSTE QUE HE DESCRITO, QUE CONSIDERA QUE SU ÉXITO ES EL DE SU ORGANIZACIÓN, O SEA DE SU CABEZA. EL SEGUNDO, QUE PODEMOS LLAMAR PRAGMÁTICO, ES AQUELLA PERSONA QUE HA DISOCIADO DE UNA FORMA NO CONFLICTIVA SUS INTERESES PERSONALES Y LOS DE SU LÍDER; ES ALGUIEN, PUES, QUE SIMPLEMENTE LO MIRA TODO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU INTERÉS PERSONAL Y, POR LO TANTO, NO PONDRÁ ESFUERZO EN TODO AQUELLO EN LO QUE CONSIDERE QUE NO GANA NADA. EL TERCERO, QUE PODEMOS CALIFICAR EL SUBORDINADO QUEMADO O, COMO A VECES SE LO LLAMA TAMBIÉN, DESPEDIDO INTERIOR, ES AQUÉL QUE DISOCIA AMBOS INTERESES DE FORMA TRAUMÁTICA, ESTO ES: SU ÉXITO SE BASA EN EL FRACASO DE SU LÍDER. SE LO LLAMA DESPEDIDO INTERIOR PORQUE ES UN TRABAJADOR QUE, DE ALGUNA MANERA, YA ESTÁ DESPEDIDO DE SU PUESTO DE TRABAJO, AUNQUE NO LO SABE; PUEDE QUE INCLUSO NO LO SEPA DURANTE DÉCADAS Y, DE HECHO, PUEDE QUE

NI SIQUIERA SUFRA JAMÁS EL DESPIDO REAL; PERO, COMO DIGO, ESTÁ DESPEDIDO POR DENTRO.

EN EL MUNDO DE LOS SEGUROS HAY UN CONCEPTO MUY INTERESANTE, QUE ES EL DE CARTERA INMUNE. CARTERA INMUNE QUIERE DECIR QUE LA CLIENTELA DE LA ASEGURADORA TIENE UN PERFIL TAL QUE LA PRODUCCIÓN ENTRE DICHOS CLIENTES DE PERCANCES ES MENOS FRECUENTE QUE LA MEDIA Y, POR LO TANTO, EL NEGOCIO SE HACE EN MEJORES CONDICIONES DE RENTABILIDAD QUE SI LA SINIESTRALIDAD FUESE MÁS ELEVADA. EL CONCEPTO DE CARTERA INMUNE SE PUEDE APLICAR AQUÍ: UNA PLANTILLA, UN EQUIPO INMUNE ES AQUÉL QUE INCLUYE UN PORCENTAJE LO MÁS ELEVADO, MEJOR, DE SUBORDINADOS DESEABLES. POR ESO ES TAN DIFÍCIL LA SELECCIÓN DE PERSONAL: PORQUE NO HAY NADA, LITERALMENTE NADA, EN UN CURRÍCULUM VITAE, QUE AYUDE A ADIVINAR QUÉ NIVEL DE INMUNIDAD TIENE EL CANDIDATO.

EN TODO CASO, TODO DIRECTOR DE EQUIPOS HA DE CONFORMARSE CON LA IDEA DE QUE SU BASE DE TRABAJO SIEMPRE TENDRÁ ALGO DE TODO. LA CARTERA INMUNE ES IMPOSIBLE EN SEGUROS PORQUE TODO EL MUNDO, ALGUNA VEZ, TIENE UN PERCANCE; Y CON LOS RECURSOS HUMANOS PASA LO MISMO. POR NO MENCIONAR QUE VOSOTROS MISMOS, EL DÍA QUE SEÁIS LÍDERES, HEREDARÉIS EQUIPOS SOBRE LOS QUE TENDRÉIS UN MARGEN DE ACCIÓN LIMITADO, NUNCA TOTAL. NO CREO QUE SEA BUEN CONSEJO SOÑAR CON EL ONCE IDEAL; AL FINAL,

~~SALES AL CAMPO CON LO MEJOR QUE TIENES EN EL BANQUILLO Y, DE HECHO, ES~~

AHÍ DONDE DAS TU AUTÉNTICA MEDIDA, PORQUE TODO EL MUNDO SABRÍA GANAR UNA CHAMPIONS CON UN EQUIPO EN EL QUE ESTUVIERAN LOS ONCE MEJORES JUGADORES DEL MUNDO EN SUS PUESTOS.

POR ÚLTIMO, PERO NO POR ELLO MENOS IMPORTANTE, UN QUINTO FACTOR. NO SÉ SI OS HABÉIS DADO CUENTA, PERO AL MENOS PARCIALMENTE OS ESTOY DANDO CONSEJOS CONTRADICTORIOS: HAY QUE CONTROLAR LOS TIEMPOS, PERO TAMBIÉN HAY QUE SABER VER EL CAMBIO ANTES QUE NADIE. HAY QUE BUSCAR LA EXCELENCIA DE EQUIPOS, PERO HAY QUE SABER JUGAR LOS PARTIDOS CON LO QUE TIENES. HAY QUE BUSCAR EL ÉXITO, PERO AL TIEMPO HAY QUE VALORAR EL FRACASO. Y ES QUE, SÍ, ÉSTE ES EL QUINTO FACTOR: EL LIDERAZGO ES ALGO CONTRADICTORIO. ES UNA DISCIPLINA EN LA QUE HAY QUE HACER UNA COSA, Y TAMBIÉN LA CONTRARIA. ESTO ES, DE HECHO, LO QUE HACE QUE NO CUALQUIERA PUEDA SER LÍDER, QUE SEA ALGO QUE NO TIENE LIBRO DE INSTRUCCIONES, NI EXPERIENCIAS IGUALES, NI PATRONES. NO HABLAMOS DE CIENCIA; HABLAMOS DE ARTE.

MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA PACIENCIA Y AHORA, ENCANTADA, RESPONDERÉ A LAS PREGUNTAS QUE ME QUERÁIS HACER.