

# LIDERA CON EL CORAZÓN

Toma decisiones con la cabeza,  
pero haciendo del corazón  
tu mejor consejero



**Javier Rodríguez  
Molowny**

Prólogos de Cipri Quintas  
y Sergi Biosca

# **Lidera con el corazón**

Toma decisiones con la cabeza,  
pero haciendo del corazón  
tu mejor consejero

**JAVIER RODRÍGUEZ MOLOWNY**

© Javier Rodríguez Molowny, 2022  
© Prólogos de Cipri Quintas y Sergi Biosca

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2022  
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.  
Av. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona

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

ISBN: 978-84-9875-542-8  
Depósito legal: B. 14.432-2022  
Primera edición: octubre de 2022  
Preimpresión: Realización Planeta  
Impreso por Gómez Aparicio Grupo Gráfico

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

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 éste 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).

Dirijase 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

---

Prólogo, de Cipri Quintas .....	11
Prólogo, de Sergi Biosca.....	15
¿Por qué este libro? .....	19
1. Entiende la naturaleza humana .....	29
2. La clave es el propósito .....	41
3. Pon amor en todo lo que haces .....	53
4. La mejor herramienta es la actitud .....	69
5. Cuida las relaciones .....	79
6. Rodéate de gente buena .....	91
7. Hazlo con estilo .....	105
8. Lidera por valores.....	117
9. Adáptate a cada cultura .....	137
10. Mantén tu autenticidad en los momentos de crisis ..	145
Agradecimientos .....	155
Bibliografía .....	157

## Capítulo 1

---

# Entiende la naturaleza humana

El corazón tiene razones que la razón no entiende.

BLAISE PASCAL

Somos personas, seres humanos. Y con esto no me refiero al concepto cotidiano que podemos escuchar un día cualquiera. Me refiero a que somos individuos de una misma especie, en el sentido científico del término.

### **Somos una especie**

Este libro no tiene vocación de ser un texto de divulgación científica. Su propósito es provocar la reflexión, al compartir contigo experiencias personales que he tenido como miembro de grupos de personas en los cuales ha existido el liderazgo. Siendo liderado por otras personas o liderando a otras personas, disfrutando de ello o sufriendo por ello, experiencias bonitas o experiencias traumáticas. El liderazgo aparece cuando existe un grupo de personas que de alguna forma están ligadas para hacer algo juntas. Y el hecho de que le quiera dar a este primer capítulo del libro un tono un poco más científico que al resto es porque considero im-

portante que sentemos unas primeras bases acerca de lo que significa biológicamente ser humanos. Porque ser conscientes de esto va a ser fundamental para entender emociones, comportamientos, situaciones, encuentros y desencuentros, realidades que voy a compartir en todo el resto del libro.

Seres humanos..., científicamente somos individuos de la especie *Homo sapiens*. No te voy a aburrir con definiciones de qué significa esto ubicándolo en el árbol del desarrollo y relacionándolo con los primates o los homínidos. No es lo importante para lo que quiero compartir contigo. Lo importante es entender qué significa ser *Homo sapiens*.

Para ello sí es importante saber que no es una especie que haya existido siempre. Los primeros restos de *esta especie* tienen una antigüedad de más de 300.000 años..., vamos, que no somos de ayer, pero que tampoco llevamos aquí toda la vida. Esto es importante porque yo mismo soy mucho más consciente del humano a través de la historia (lo que estudiamos en el colegio que tiene que ver con la secuencia cronológica de civilizaciones y hechos; en el fondo, los cuentos de lo que pasó con nuestros abuelos, bisabuelos, etcétera) que a través de la evolución biológica. Es más fácil entender que tal civilización inventó el papel o que tal emperador invadió el país vecino, que entender qué son las mutaciones y la evolución de una especie. Pero lo siento, en este caso no me voy a centrar en la historia del humano con foco en sus hechos, sino en el humano con foco en su evolución como especie biológica.

De hecho, de esos más de 300.000 años, a través de la historia conocemos una parte muy pequeña. La otra parte, la que conocemos como prehistoria, es mucho más larga en el tiempo, aunque sabemos mucho menos de ella, de cómo eran nuestros antepasados entonces. Puesto que nadie lo ha dejado escrito, no forma parte de nuestra cultura.

Interpretar unos jeroglíficos egipcios debe ser complicado, pero ni me imagino la dificultad de extraer conclusiones acerca de las sociedades humanas prehistóricas a través de restos óseos o pedazos de vasijas de barro muy antiguas. Y ahí tenemos un problema, pues los primeros restos de documentos escritos da-

tan de hace unos tres mil años. O sea, mediante la historia somos capaces de conocer y transmitir hechos ocurridos sólo en menos del último 2 por ciento temporal de la especie *Homo sapiens*. El 99 por ciento previo es un enigma histórico, que sólo la ciencia es capaz de descifrar, pero muy poco a poco.

Y hay un concepto importante a destacar. Ser miembros de una misma especie significa que si nos intercambiamos por otro miembro de esta misma especie de hace decenas de miles o centenas de miles de años, somos el mismo tipo de ser. Si nos vamos más atrás en el tiempo, a hace unos dos millones de años, ya había individuos ancestros del *Homo sapiens*, pero se consideran *Homo*, sin el *sapiens*, no eran como nosotros. Eran parecidos, mejor dicho, somos parecidos a ellos, pero no somos el mismo tipo de ser.

¿Por qué destaco este hecho? Porque nuestra especie ha tenido unos 300.000 años para evolucionar biológicamente, mutación tras mutación: somos la misma especie que hace 300.000 años, pero ciertos genes sí han ido apareciendo por mutación o desapareciendo por hacer a sus huéspedes poco adaptados al entorno. Y esto sigue ocurriendo, las mutaciones están ahí de forma permanente, cuando una célula de las que estamos compuestos se copia a sí misma y comete un error aleatorio en la secuencia del ADN, el ADN de la célula copiada no es exactamente igual al original. Y, claro, a partir de ahí, las células que se generan como copia de esta célula mutada van a mantener este «error». Y como los descendientes de un individuo son contruidos por copias de las células de sus progenitores, pues las mutaciones pasadas tienen la capacidad de ser heredadas, o sea, de subsistir de generación en generación.

## **Selección natural de las especies**

Todos sabemos más o menos qué es esto. La teoría la lanzó Darwin en el siglo XIX, la fue madurando en su viaje alrededor del mundo a bordo del *Beagle*, y recogió sus ideas en su famoso libro *El origen de las especies*. Al ser un tema que me apasiona,

me leí el libro hace muchos años, y la verdad es que me decepcionó un poco; me encanta la teoría, pero creo que Darwin no llega a ser lo suficientemente didáctico, o yo al menos no encontraba en su modo de describir la teoría un hilo conductor que fluyera en mi mente, tenía un lenguaje algo enrevesado.

De cualquier forma, la idea es espectacular. De forma sintética esta teoría se basa en los siguientes principios:

- Dentro de una misma especie, los genes se transmiten de padres a hijos.
- En ciertas ocasiones, en el copiado de los genes se producen mutaciones, o sea, aparecen variaciones genéticas.
- Estas variaciones pueden ser determinantes o no, es decir: un gran número de ellas no tienen ninguna importancia, pero en cambio otras son determinantes para la supervivencia o extinción de ciertos individuos de una especie, pues sesgan esta genética de tal forma que la nueva característica generada por un error de copia hace más o menos adaptables a los individuos de la especie al entorno en el que han de sobrevivir.

Una mutación que, simplificando mucho, no es más que un defecto de copia de un código, puede tener un efecto positivo, negativo o neutro, y esta caracterización depende además del entorno (pues en cada entorno las amenazas u oportunidades son diferentes).

Por tanto, algunas veces se generan ciertas ventajas competitivas que favorecen la reproducción de los individuos que tienen este gen mutado. Al favorecer esta reproducción, los genes que ayudan a una mejor adaptación al entorno son los que más proliferan, hasta el punto de que puede llegar un momento en que la mayor parte de los individuos de una especie son los que tienen una mutación genética en concreto (los demás no han logrado reproducirse lo suficiente, o han muerto antes de reproducirse, o sus crías se adaptan peor al entorno, y acaban por extinguirse).

Esto, proyectado millones de años, generación tras generación, genera estadísticamente un número enorme de mutacio-

nes, y produce un proceso de cambio radical en las especies, y, por tanto, de una misma rama madre pueden salir varias ramas de especies nuevas, e incluso dentro de la misma especie, diferenciaciones muy evidentes en función de la genética de cada individuo.

Así lo expresa literalmente Darwin:

Existen organismos que se reproducen y la progenie hereda características de sus progenitores, existen variaciones de características si el medio ambiente no admite a todos los miembros de una población en crecimiento. Entonces aquellos miembros de la población con características menos adaptadas (según lo determine su medio ambiente) morirán con mayor probabilidad. Entonces aquellos miembros con características mejor adaptadas sobrevivirán más probablemente.

CHARLES DARWIN,  
*El origen de las especies*

Bueno, hasta aquí bien, teoría fascinante que da para mucho debate, e incluso alguna controversia... aun hoy en día, pues no toda la humanidad está de acuerdo con esta teoría evolucionista.

El libro que realmente me fascinó se llama *El gen egoísta*, escrito en 1976 por Richard Dawkins. Si el darwinismo es un poco controvertido, no es que la obra de Dawkins sea controvertida, es que el propio Dawkins es controvertido en sí mismo. Es un personaje muy extremista que da para muchos debates encendidos, muy encendidos, no especialmente por este libro, tiene algún otro..., pero bueno, ése es otro tema que no tiene que ver con lo que estamos hablando (si te genera alguna curiosidad, me refiero a su libro titulado *El espejismo de Dios*).

Las dos ideas principales que extraigo de *El gen egoísta*:

- Realmente, ni las especies, ni siquiera los individuos, son la unidad a considerar para entender la evolución. Sino que el elemento atómico de esta evolución es el gen. Una especie o, mejor dicho, un individuo de una especie, es un repositorio temporal que usa un gen para poder perdurar,

saltando de generación en generación, incluso de especie madre en especie hija. Somos «usados» por los genes para que nuestros cuerpos sean sus vehículos de transporte temporal, y usan nuestra reproducción para generar copias de sí mismos y perdurar en el tiempo.

- Lo segundo interesante es que inventa el concepto meme (gene vs. meme). Si los genes son los que transmiten la información biológica de nuestro organismo, tan importantes como ellos en el desarrollo completo de una personalidad son los memes. Los genes replican rasgos biológicos. Los memes replican rasgos culturales, recogidos en la memoria colectiva. Si mi yo biológico hubiera nacido en otra época u otra cultura, yo no sería la misma persona, pues con los mismos genes, mis memes serían totalmente diferentes.

Por cierto, de este neologismo inventado por Dawkins viene el término utilizado para caracterizar las imágenes o vídeos cortos que los individuos más creativos de las nuevas generaciones estáis constantemente creando o difundiendo por las redes sociales, como medio para expresar y compartir ideas: el meme.

Finalmente, hay un libro de la actualidad, el primero de la trilogía de Yuval Noah Harari, que se llama *Sapiens, de animales a dioses*. Harari cuenta la evolución (social, económica, política, religiosa, filosófica, tecnológica...) del *Homo sapiens* desde sus orígenes hasta la actualidad. Ideas que me interesan de este libro:

- La especie humana, en los últimos diez mil años, no ha tenido una destacable evolución genética. Dicho de otro modo, si un *Homo sapiens* de hace diez mil años naciera ahora, se integraría perfectamente en nuestra sociedad, y si nosotros hubiéramos nacido hace diez mil años, todos nos reconocerían como miembros de la misma especie.
- En cambio, lo que sí ha cambiado de forma drástica es la sociedad y la cultura, desde la época de los cazadores recolectores de las cavernas, hasta la sociedad moderna y desarrollada que tenemos en la actualidad.

En lenguaje de Dawkins, mi resumen de *Sapiens* es:

***Homo sapiens* de hoy en día comparados  
con *Homo sapiens* de hace miles de años:  
muy parecidos genes, muy diferentes memes.**

Hasta aquí es suficiente, con esta intro un poco científica ya tenemos lo necesario. Porque lo que nos importa es cómo afecta esto al comportamiento de las personas. Nuestra biología, los ladrillos de los que estamos contruidos y la codificación de nuestra persona en nuestro ADN no sólo es algo para poder ver en el microscopio, se manifiesta en lo «macro», en nuestro comportamiento. Y comportamiento significa que traspasa nuestro cuerpo e impacta en las demás personas con las que interactuamos, nos relacionamos, jugamos, trabajamos. De ahí el que haya querido hacer esta pequeña introducción y que posiblemente estuvieras pensando «Pero ¿qué me está contando este hombre? ¿Qué tiene que ver esto con el liderazgo?». Un poco de paciencia, por favor.

## Entender el miedo

Voy llegando al meollo del asunto: si nuestros genes son prácticamente los mismos que los de nuestros antepasados de hace miles de años, que son los que los hicieron sobrevivir y procrear en su entorno concreto de cazadores recolectores, y este entorno ha cambiado (evolución de los memes), ¿cómo encajan estos genes antiguos con los nuevos memes? La respuesta: bastante mal.

Voy a usar una de las emociones humanas para ejemplificar esta relación que quiero hacer entre la biología de la especie humana y sus comportamientos, y la elegida es el miedo.

Hace algunos años tuve el privilegio de participar en un taller y escuchar en directo al doctor Mario Alonso Puig, cirujano del aparato digestivo con muchos años de experiencia y que además se dedica al *coaching* en temas de creatividad y liderazgo (puedes buscarlo en YouTube, tiene muchas conferencias espectacular-

res). Lo bonito de escucharle es que es capaz de contarnos cómo se somatizan físicamente en el cuerpo —con flujos sanguíneos, enzimas, proteínas, conexiones sinápticas, hormonas, órganos y toda la serie de cacharros físicos y químicos que tenemos dentro— las emociones que crean nuestros sentimientos cuando nos enfrentamos a diferentes situaciones.

Y aquí es donde entro al apartado del miedo. Y me quiero centrar en la parte genética del miedo, no en su parte cultural (en los genes, no en los memes).

Una de las muchas historias que recuerdo de lo que nos contó Mario tiene que ver con un tigre diente de sable que persigue a un antepasado nuestro (cazador recolector). Supongamos que han mutado ciertos genes, y dichas mutaciones hacen que el comportamiento de tres individuos de estos cazadores recolectores difiera cuando se encuentran cara a cara con el tigre:

- El que no siente nada: en su cuerpo no se produce ninguna somatización provocada con esta visión del depredador, seguirá a lo suyo, el tigre se lo desayuna. No tendrá más descendencia, esos genes tienden a extinguirse.
- El que tiene miedo y huye, pero por el camino se encuentra con una higuera y le entra hambre, su sangre va al aparato digestivo, se pone a comer higos, el tigre se lo come. No tendrá más descendencia, esos genes tienden a extinguirse.
- El que tiene miedo y huye, pero por el camino se encuentra a otro *Homo sapiens*, y le entran ganas de procrear, su sangre se va al aparato reproductivo, el tigre se los cena a ambos. No tendrán más descendencia, esos genes tienden a extinguirse.

No son muy esperanzadores los tres ejemplos, siempre llevan a la extinción. Pero aquí es donde entra a jugar la visión de Dawkins: se extinguen esos genes que no hacen adaptarse mejor a esos individuos a un entorno en el que hay tigres diente de sable que tienen al ser humano en su dieta, pero no por eso se extingue la especie, siempre que existan algunos otros genes en algunos

individuos huésped de la especie que sí los hagan estar mejor adaptados a ese entorno. ¿Quién es el que tiene más probabilidades de sobrevivir? Aquel que, viendo al tigre, sienta miedo y somatice este miedo biológicamente para facilitar la huida (como no recuerdo toda la retahíla de cosas que nos contó Mario que pasan en el cuerpo cuando sentimos miedo lo he buscado en internet).

Reacción del cuerpo humano al miedo:

- Los pulmones captan el máximo de oxígeno posible en cada inspiración.
- Los sistemas digestivo e inmune dejan de «malgastar energía».
- Nuestro cuerpo activa todas las funciones de emergencia, por lo que nuestro cerebro no será capaz de realizar pequeñas tareas y centrará todos sus recursos en ser eficaz en la huida.
- Las pupilas se dilatan para poder captar el máximo de luz.
- La presión arterial y la frecuencia de los latidos del corazón aumentan por las hormonas del estrés.
- El sistema endocrino produce hasta treinta hormonas que ayudan a poner el sistema circulatorio a gran velocidad.
- Los vasos de la piel se contraen y ésta se queda sin el líquido que mantiene su temperatura dando lugar a la sensación de escalofríos.
- Suben los niveles de glucosa que, junto con la adrenalina, producen la llamada «carne de gallina».

¿Piensas que todo esto es casual? Nuestro cuerpo está programado genéticamente para responder al miedo de esta forma. ¿Por qué? Pues porque los que respondían de otra forma hace miles de años no sobrevivieron, y esos genes que marcaban otro tipo de reacción se extinguieron. Es pura estadística, los genes mutan aleatoriamente y es el entorno el que selecciona eliminando a los menos adaptados y haciendo sobrevivir a los más adaptados. Ojo, menos adaptados o más adaptados a ese entorno en concreto!

Y con esa reacción biológica que produce el miedo, con todo este cóctel químico, nuestros músculos se convierten en máquinas superpoderosas que nos hacen correr más rápido o luchar más fuerte. Pero en ese momento toda nuestra energía está dedicada a esos músculos, el cerebro no tiene casi riego sanguíneo, nos volvemos momentáneamente «tontos»; rápidos y fuertes, pero tontos.

Me replicarás «Ya, ¡pero no vas a correr más rápido que el tigre diente de sable!». Es posible, a lo mejor así soy lo suficientemente veloz para escapar de unos depredadores y no de otros; o a lo mejor somos dos *Homo sapiens* de caza, yo soy el que somatiza el miedo de esta forma, y mi compañero somatiza esa visión del tigre según los ejemplos enumerados anteriormente. ¿A quién se comerá el tigre diente de sable? Pues los genes de mi compañero de caza se extinguirán con más probabilidad que los míos, mi probabilidad de sobrevivir será más alta, y lo mismo la de mis descendientes que tengan este gen, es un tema de estadística.

¿Y entonces? Bueno, pues si los *Homo sapiens* de hoy tenemos esos genes que nos hicieron adaptarnos mejor en un pasado salvaje, cuando sintamos miedo, nuestro cuerpo reaccionará de esa forma, ¡es un gran defecto! Nos defiende contra un tigre diente de sable (el meme de hace miles de años), pero no contra muchos de los peligros que percibimos hoy en día (los memes de hoy).

O sea:

### **¡Estamos inadaptados genéticamente a vivir en la cultura social presente!**

Recordaremos esta última frase en otros apartados del libro, pues para relacionarnos con los demás, empatizar, liderar, es muy importante tener en cuenta qué tipo de reacciones biológicas se producen en el cuerpo de las personas cuando sienten ciertas emociones; porque estoy seguro de que yo, mediante mi comportamiento en mi relación con otra persona, soy una causa de sus emociones, y son los genes de esta otra persona los que causan la reacción biológica en su cuerpo. Pero la causa primera que desencadena la reacción biológica es mi comportamiento.

La buena noticia es que puedo aprender a controlar mi comportamiento, a ser consciente de él y a poder decidir, al menos algunas veces, qué actitud tomar. Y el impacto que estaré causando en la otra persona, y me refiero literalmente a impacto en sus emociones y su consecuente somatización, es por tanto una elección.

## **Mi aprendizaje**

- Hay dos cosas que influyen de forma directa sobre nuestras emociones y comportamientos: los genes replican rasgos biológicos (heredados de nuestros progenitores) mientras que los memes replican rasgos culturales (que nos son transmitidos por la memoria colectiva).
- Somos la misma especie desde hace 300.000 años, aunque sólo en los últimos 10.000 años se han concentrado la gran mayoría de los cambios sociales, culturales, tecnológicos. Pero en ese mismo período se han producido la menor parte de los cambios biológicos (es una mínima parte del tiempo de existencia de la especie). O sea, estamos biológicamente adaptados a la sociedad de hace decenas de miles de años (la de los cazadores recolectores), o visto de otra forma, inadaptados genéticamente a la sociedad presente.
- Yo, con mi comportamiento, soy fuente y causa de emociones en las personas con las que interactúo. Son los genes de estas otras personas los que disparan la reacción biológica, química, en sus cuerpos. Pero la causa primera que desencadena la reacción biológica es mi comportamiento.
- Mi comportamiento es, por tanto, una herramienta poderosa para regular mis relaciones con los demás, pues tiene el poder de despertar emociones y liberar diferentes cócteles químicos en sus cuerpos. La buena noticia es que yo soy el dueño de mis comportamientos, y por tanto puedo hacerme consciente de éstos y decidir qué tipo de expe-

riencia quiero que tengan las personas con las que me relaciono.

Comienza a manifestarse la madurez cuando sentimos que nuestra preocupación es mayor por los demás que por nosotros mismos.

ALBERT EINSTEIN