

PILAR JERICÓ

En colaboración con Michael A. Pirson

DESCUBRE LO QUE
de verdad
te mueve

Y APROVÉCHALO PARA LIDERAR
TU VIDA PERSONAL
Y PROFESIONAL



Descubre lo que de verdad te mueve

Y aprovéchalo para liderar
tu vida profesional

PILAR JERICÓ

En colaboración con MICHAEL A. PIRSON



© Pilar Jericó y Michael Pirson, 2024

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2024

Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: mayo de 2024

Depósito legal: B. 6.830-2024

ISBN: 978-84-1344-330-0

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Gómez Aparicio

Printed in Spain - Impreso en España

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirigete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.



Sumario

Introducción: El liderazgo esencial o lo que no hemos cambiado en trescientos mil años	13
1. Nuestros cuatro motores evolutivos, aunque no seamos conscientes de ellos.	21
Tú te quedas en la selva, yo me voy a conquistar el mundo	21
Los cuatro jinetes de la supervivencia.	24
Cuando equilibramos los motores entramos en zonas azules y amables	29
El liderazgo esencial que crea contextos equilibrados	32
Descodificando cada generación y sus motivaciones	35
Mismo motor, distinto impacto: de mirarnos el ombligo a mejorar el mundo	39

2. El motor evolutivo de adquirir: poder, dinero y aquello que quiero.	47
La tatata... tatarabuela Lucy y la herencia que nos dejó	47
Cuando perdimos los valles y triunfó el dinero	52
De los <i>influencers</i> actuales a algunos elefantes marinos.	54
Mirando siempre a los demás (si no, no estamos contentos)	57
Las trampas del motor de adquirir en desequilibrio.	62
Resumen y preguntas para reflexionar sobre el motor de adquirir	70
3. El motor evolutivo de vincularnos con otras personas.	75
Benjamina de Atapuerca y cómo estamos programados para ser solidarios.	75
Colaborativos con los nuestros, competitivos con los demás	80
El dolor del rechazo en el cerebro	84
Las trampas del motor del vínculo en desequilibrio: adiós a ser uno mismo; hola, relaciones tóxicas	88
Resumen y preguntas para reflexionar sobre el motor del vínculo.	99
4. El motor evolutivo de aprender y comprender ¿El tamaño importa? (al menos, el del cerebro).	103
	103

El pensamiento simbólico en acción: pinturas rupestres y marcas comerciales sexis	109
Las herramientas más subversivas que tenemos	113
El misterio de por qué el tamaño del cerebro se reduce	117
El desmadre del motor de comprender en desequilibrio.	122
Resumen y preguntas para reflexionar sobre el motor de comprender	131
5. El motor de defendernos.	135
Cuando nos resistimos al peligro	135
El miedo al error en su justa medida.	138
La seguridad psicológica en la empresa y en la vida	141
Cuando nos sentimos indefensos...	145
...o cuando atacamos a la mínima...	149
...y la mentalidad de cambio desaparece. . . .	150
Resumen y preguntas para reflexionar sobre el motor de defender.	152
6. Liderazgo esencial: equilibrando los motores	157
Los entornos tóxicos sin equilibrio o démosles la bienvenida a los «superpollos»	157
Cómo el liderazgo esencial capea las tormentas	161
Adquirir desde el liderazgo esencial	166
Cuidar el vínculo para que los profesionales se sientan importantes	168

Comprensión o que el profesional se sienta útil haciendo algo que tiene un sentido . .	174
Defensa: la seguridad psicológica en estado puro	178
Sacando lo mejor de la diversidad intergeneracional	182
El liderazgo esencial comienza reconociendo las propias fortalezas profundas	186
7. Equilibrando nuestros cuatro motores, por Michael A. Pirson	191
Liderándote hacia arriba.	191
Umbral de dignidad.	193
Consciencia para prosperar	195
Epílogo. Hacia una economía y una organización humanistas, por Michael A. Pirson	197
Agradecimientos	207
Notas	211

Nuestros cuatro motores evolutivos, aunque no seamos conscientes de ellos

El verdadero problema de la humanidad es el siguiente: tenemos emociones paleolíticas, instituciones medievales y tecnología divina.

EDWARD OSBORNE WILSON,
sociólogo estadounidense (1929-2021)

TÚ TE QUEDAS EN LA SELVA,
YO ME VOY A CONQUISTAR EL MUNDO

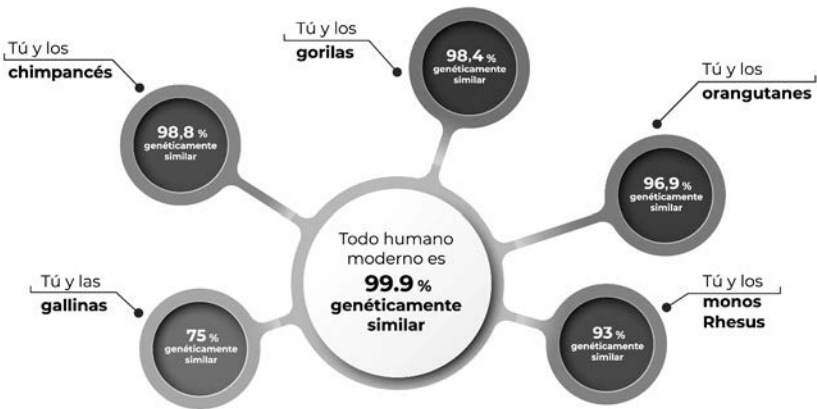
La industria del marketing cambió con las redes sociales: antes las marcas se esmeraban para que se escucharan sus bondades, que proponían sus propios departamentos de marketing, y ahora buscan *influencers* para que pregonen lo maravillosas que son. Los *influencers* pueden pro-

ceder del mundo de la música, el cine o el deporte, como es el caso de Beyoncé, el actor Dwayne Johnson, conocido como «La Roca», o Cristiano Ronaldo, con más seguidores que habitantes en la mayor parte de los países de este planeta. Otros surgen de la nada y construyen imperios con sus propios recursos, como la italiana Chiara Ferragni. Posan y muestran el nombre de la ropa que llevan o dónde se han cortado el pelo. No obstante, en cualquier caso, independientemente de cuál sea la cuna del famoso, su motor no es diferente al que movió a los que pintaron las cuevas con bisontes en Atapuerca o pumas en Argentina y dejaron su huella al estilo «*influencer* paleolítico»: pintaron el contorno de sus manos para, quizá, expresar «aquí estoy yo». La tecnología era otra, pero los motores no cambian. Éstos han ido apareciendo a lo largo de nuestra evolución y se expresan de manera diferente.

Genéticamente no somos muy distintos a los chimpancés o a los bonobos, nuestros «primos evolutivos», con los que compartimos el 98,8 por ciento de nuestro ADN. Cuesta pensar que cualquiera de nosotros, incluso Chris Hemsworth, el actor que encarna a Thor en las películas de Marvel, nos diferenciamos sólo un 1,2 por ciento de un chimpancé pigmeo. Sin embargo, así somos.¹ Hace seis millones de años parece que nos separamos de ellos y, más o menos, ese momento marca el cumpleaños del origen de la humanidad. Desde aquella separación, nuestros «primos» lejanos y nosotros hemos evolucionado de modo distinto. Mientras que ellos siguen viviendo en selvas, nosotros hemos ido su-

perando grandes etapas: descendimos de los árboles, aprendimos a andar sobre dos piernas, a cazar animales gigantes, a cocinar con fuego, a hablar, y descubrimos el placer (o no) de ser sedentarios, además de meter en zoológicos a algunos pobres animales. Todo ello ha sido gracias al desarrollo del cuerpo y, en especial, del cerebro. Éste ha ido ganando volumen craneal a lo largo de la evolución y su morfología ha permanecido bastante estable en los últimos trescientos mil años, con algunos matices que veremos más adelante (momento de publicidad del capítulo 4).

Gráfico 1.1. Nuestra genética y su evolución



Fuente: Elaboración propia a partir de The Smithsonian's Human Origins Program.

En cada etapa de nuestra evolución nos hemos ido enfrentando a nuevos desafíos, lo que nos ha llevado a

generar nuevos motores internos o a perfeccionar los que ya teníamos. Los *Homo habilis*, por ejemplo, que construyeron sus primeras herramientas hace 2,5 millones de años, tenían motores que nosotros ahora seguimos usando y que están presentes en nuestras herramientas actuales, ya sean ordenadores o transacciones de criptomoneda. Pero los *sapiens*, a diferencia de los *habilis* y de cualquier otro humano, hemos desarrollado unos motores más complejos que nos han permitido inventar la inteligencia artificial, imaginar mundos imposibles y curiosear en otras galaxias. Los motores han ido apareciendo gradualmente, conforme evolucionábamos, los hemos ido transmitiendo de generación en generación y están escondidos en lo más profundo de nuestro comportamiento; más allá de nuestros miedos, de nuestras motivaciones, de cómo actuamos o de qué decimos. En definitiva, rigen nuestras decisiones diarias, nuestro liderazgo y nuestra felicidad.

LOS CUATRO JINETES DE LA SUPERVIVENCIA

El avance más emocionante del siglo XXI no ocurrirá debido a la tecnología, sino a un concepto en expansión de lo que significa ser humano.

JOHN NAISBITT, escritor (1929-2021)

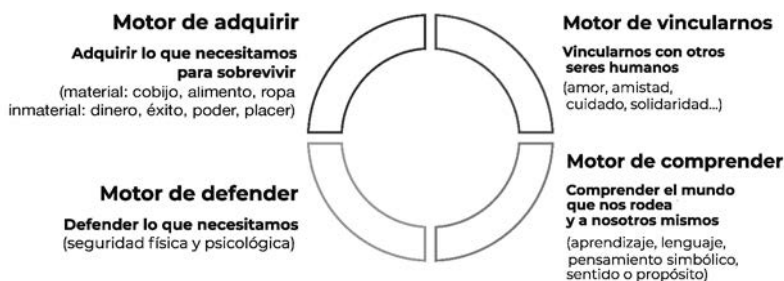
Todos tenemos miedo, hasta quienes dicen que no lo tienen, ya sea porque no miran mucho hacia dentro, porque lo llaman de otro modo o porque tienen miedo a reconocerlo. No lo sabemos. En estas dos décadas ayudando a líderes y empresas a reducir el impacto del miedo para conseguir mejorar sus resultados, he llegado a observar un patrón común: los temores que nos impiden desarrollar todo nuestro potencial están relacionados con la supervivencia. Tenemos miedo al fracaso, al rechazo, a perder poder o influencia, a no llegar a fin de mes y al cambio, como escribí en el libro de *NoMiedo*. Todo ello son expresiones de algo que puede poner en jaque la supervivencia. Luego, por supuesto, cada cual lo adereza con su creatividad y su nivel de angustia personal. Ese patrón repetido encontró su perfecta pareja de baile cuando conocí el modelo de Michael Pirson, con quien colaboro en la escritura de este libro.

Michael trabajó en la Universidad de Harvard con su mentor, Paul Lawrence, uno de los grandes pensadores y sociólogos organizativos de los últimos tiempos. Los dos analizaron los cuatro motores de la evolución y su aplicación en las empresas y en la economía. Se basaron en un estudio profundo² a partir de diferentes ciencias para analizar qué es lo que nos ha permitido el éxito como especie y cómo nos afecta en nuestro día a día. Así pues, lo que aquí recogemos es aquello en lo que Michael y yo llevamos veinte años trabajando desde distintas perspectivas. Veamos, entonces, cuáles

son los motores evolutivos que, en la actualidad, todos tenemos presentes:

- Adquirir lo que necesitamos para sobrevivir, tanto lo material (cobijo, alimento, ropa...), como lo inmaterial (dinero, éxito, poder, placer...).
- Vincularnos con otros seres humanos (amor, amistad, cuidado, solidaridad...).
- Comprender el mundo que nos rodea y a nosotros mismos (aprendizaje, lenguaje, pensamiento simbólico, sentido o propósito).
- Defender lo que necesitamos (seguridad física y psicológica).

Gráfico 1.2. Los cuatro motores evolutivos innatos que tienes y de los que dependen tu capacidad de liderazgo y tu felicidad



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Paul Lawrence.

A lo largo de estos millones de años, hemos aprendido a buscar lo que necesitamos para vivir, a defendernos de los peligros, a vincularnos con las personas

más intensamente, a identificar el sentido de lo que nos ocurre y a dejar nuestra huella en cuevas o en pintadas por la calle. Todo ello nos ha permitido sobrevivir, gracias a los cuatro motores evolutivos que todos tenemos en mayor o menor medida.

Se podría decir que los motores equivaldrían a nuestras placas tectónicas. Debajo de los paisajes y los océanos que vemos existen unas placas del tamaño de los continentes, de hasta 100 kilómetros de espesor, que se empujan, rozan y chocan entre sí, manteniendo vivo este planeta. Si no estuvieran, la Tierra sería una roca espacial fría y muerta, sin la vida que conocemos. El movimiento de las placas consigue que se renueve su superficie y que la Tierra sea un planeta tan bello y lleno de posibilidades. Las placas tectónicas están ahí, aunque no las veamos.

Los motores evolutivos serían como nuestras placas tectónicas: se empujan, rozan y chocan. Nos dan vida, se complementan y, a veces, colisionan produciendo terremotos internos.

Algo parecido sucede con nuestros motores evolutivos. No los vemos, pero están ahí y nos permiten la supervivencia. A veces se complementan, como cuando queremos cambiar de trabajo y encontramos otro en el que nos pagan más (adquirir) y, además, nos gusta a lo que se dedica la futura empresa (comprender). En es-

tos casos, la decisión es fácil. Sin embargo, cuando los motores colisionan, en nuestro interior pueden suponer algún que otro terremoto interno. Eso es lo que sucede cuando nos ofrecen un trabajo que nos ilusiona pero que implica irnos a otra ciudad y nuestra pareja no nos puede acompañar. En este caso, el motor del vínculo choca con los otros.

Actuamos basándonos en nuestros motores. Si una persona tiene hambre, por mucho que se la intente convencer de otra cosa, su principal objetivo será obtener comida. Aunque en una empresa se presente el propósito compartido como lo más importante, si uno no se fía del compañero, su tendencia será protegerse y se olvidará del bien común. Los cuatro motores son pura supervivencia y marcan nuestros objetivos, pero tienen la capacidad de convertirse en obsesiones, como quien cree que la felicidad pasa por tener mucho dinero y dedica toda su energía a convertirse en la persona más rica, aunque se quede más sola que la una. Los motores nos dan plenitud y sentido, pero han de estar en equilibrio.

Actuamos basándonos en nuestros motores evolutivos. Nos generan necesidades y a veces se convierten en obsesiones. Lo importante es conocerlos e identificar qué proporción tenemos de cada uno de ellos.

CUANDO EQUILIBRAMOS LOS MOTORES, ENTRAMOS EN ZONAS AZULES Y AMABLES

Dan Buettner creció con un sueño, recorrer el mundo, y lo consiguió con su bicicleta en los años ochenta. Ganó tres Premios Guinness por sus hazañas y comenzó a colaborar con *National Geographic*. Buettner viajó y viajó por el mundo. En sus múltiples aventuras se dio cuenta de que había lugares en la Tierra donde la gente era especialmente longeva y que se conservaban en magníficas condiciones físicas y mentales. Identificó seis localidades en el mundo en las que podía haber hasta diez veces más de centenarios que en todo Estados Unidos: Cerdeña (Italia), Icaria (Grecia), Okinawa (Japón), Singapur, Loma Linda (California) y la península de Nicoya (Costa Rica). Bautizó estos lugares como «zonas azules»³ y analizó qué tenían en común. Descubrió que no eran aspectos relacionados con las personas en sí, sino con algo bien distinto.

Los centenarios de las zonas azules no cuentan con una genética especialmente diferente, ni han ingerido más medicamentos antienvjecimiento (o *antiaging*, como se los llama ahora). Tampoco se han obsesionado con hacer ejercicio de forma regular, participando en actividades deportivas o yendo a gimnasios, si hubieran podido. No, son personas que alcanzan la centena y se encuentran en unas condiciones magníficas por los lugares donde viven. Ahí está la diferencia. Cuando Buettner indagó sobre qué sucedía en estas zonas en-

contró una serie de características que hacían que los motores evolutivos estuvieran en equilibrio.

Equilibrio en los motores evolutivos = Mayor longevidad (y mejor salud física y mental)

Las personas longevas de las zonas azules tienen ciertos hábitos muy saludables que les permiten equilibrar los cuatro motores: disfrutan de una buena alimentación (motor de adquirir), cultivan unas buenas relaciones con amigos y familiares (motor del vínculo), cuidan a los nietos o cuidan de la casa y las plantas, por lo que se sienten útiles (motor de comprensión) y viven situaciones de poco estrés (motor de defensa). Además, no comen solos, sino que lo hacen en familia, cuando se despiertan por las mañanas tienen un sentido por el que levantarse, bailan, se echan siestas, tienen fe o creen en algo más y, por qué no, disfrutan de un buen vino. Así pues, los cuatro motores entran en escena y alimentan el sentido innato de vivir en lugares amables.

Gráfico 1.3. Equilibrio de los cuatro motores



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Paul Lawrence.

Todos tenemos los cuatro motores, pero su equilibrio es una de las claves principales para vivir bien. Si uno de los motores nos domina en exceso, la necesidad se transforma en obsesión, como sucede, por ejemplo, con el dinero. Todos necesitamos llegar a fin de mes y darnos algún capricho de vez en cuando, pero si eso se convierte en lo único que nos mueve, nos vacía por dentro. Dejaremos de lado amistades (vínculo), el sentido del para qué (comprensión) y podríamos, incluso, dañar nuestra salud por el exceso de trabajo (defensa). También sucede cuando nos obsesionamos con tener pareja, con imponer nuestra verdad a cualquier precio o incluso con vivir con miedo todo lo que se nos presenta.

Los motores evolutivos nos han permitido llegar hasta aquí, pero si alguno de ellos está en desequilibrio, nos sentimos perdidos, vacíos o poco motivados. En definitiva, no somos felices ni podemos prosperar, porque nuestra naturaleza no ha cambiado durante los millones de años de evolución. Cuando alguno de los motores se encuentra en desequilibrio, éstos pierden su sentido. Nosotros nos ponemos a su servicio y no al revés y lo que es una pura necesidad se convierte en un problema. De ahí que los contextos equilibrados ayuden a dar lo mejor de las personas. Nos hacen vivir más años, pero también nos permiten comprometernos con un líder o con la empresa.

**Cuando nuestros motores están en
desequilibrio, nos sentimos perdidos,
vacíos y poco motivados.**

EL LIDERAZGO ESENCIAL QUE CREA CONTEXTOS EQUILIBRADOS

En el mundo de la empresa, Gallup mide cada año el compromiso de los profesionales en todo el mundo. La cifra no deja de ser bastante deprimente: en los últimos diez años sólo el 36 por ciento de las personas dicen estar satisfechas con su trabajo, en el mejor de los casos. En sentido opuesto, el 15 por ciento de media expresan estar realmente descontentas.⁴ Cuando se analiza el porqué se confirma que depende fundamentalmente del ambiente que crea el jefe y no tanto de las peculiaridades de cada profesional. Y no es de extrañar: un líder crea ambientes que pueden ser maravillosos y que harán que te sientas afortunado por trabajar allí, o también pueden ser tóxicos, de esos de los que uno sólo sueña con escapar.

**El liderazgo esencial crea contextos
en los que las personas quieren dar lo mejor
de sí mismas.**

Ahora piensa en ti. ¿En qué momento has disfrutado de tu trabajo y tenías ganas de hacer cosas y dar tu