

TAL BEN-SHAHAR
ANGUS RIDGWAY

SER
FELIZ
ES
DECISIÓN
TUYA

Herramientas de la psicología
positiva para incrementar tu
productividad y tu felicidad

Tal Ben-Shahar y Angus Ridgway

Ser feliz es decisión tuya

Herramientas de la
psicología positiva para
incrementar tu productividad
y tu felicidad

Traducido por María Maestro



Título original: *The Joy of Leadership*

Publicado por John Wiley & Sons, Inc.

© 2017, Potentiallife, Ltd. Todos los derechos reservados

© de la traducción: María Maestro, 2018

© de esta edición: Centro de Libros PAPF, SLU., 2018

Alenta es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN:978-84-17568-07-8

Depósito legal: B. 24.205-2018

Primera edición: noviembre de 2018

Preimpresión: gama sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

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).

Diríjase 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 o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

SUMARIO

PRIMERA PARTE: EL MUNDO DESAGREGADO

1. El efecto 10×. Multiplicadores del rendimiento para lograr el éxito duradero y la realización plena 13
2. Abriendo paso a lo nuevo. El transfronterizo entorno laboral del siglo ^{XXI} 29
3. Mitos de la felicidad y el liderazgo. Defendiendo los cinco multiplicadores del rendimiento (SHARP) ... 47

SEGUNDA PARTE: QUÉ HACEN LOS LÍDERES 10×

4. Fortalezas. Aprovechar al máximo tus cualidades ... 69
5. Salud. Insuflar energía a la vida y al trabajo 103
6. Concentración. Revelar lo extraordinario en lo ordinario a través del compromiso consciente 133
7. Relaciones. Crear lazos auténticos y positivos 165

8. Propósito. El significado y el compromiso son el camino hacia el liderazgo feliz	199
9. El enfoque equilibrado. Éxito sólido y en cascada	229

TERCERA PARTE: CÓMO CAMBIAR Y MANTENER EL CAMBIO

10. Obstáculos y vías para un cambio de comportamiento duradero. Neuroplasticidad y la posibilidad de una transformación feliz	247
11. Crear caminos nuevos y duraderos para un liderazgo feliz. Herramientas y tácticas para hacer cambios sólidos	269
12. Colofón. El efecto 10× revisitado, y cómo convertirte en la suma total de lo que eres	291
Agradecimientos	299

1. EL EFECTO 10×

Multiplicadores del rendimiento para lograr el éxito duradero y la realización plena

Probablemente tendrás la sensación de conocer a los siguientes personajes.

A uno de ellos lo llamaremos Tristán, y lo podríamos apodarar el Cansado. Dirige un equipo en una gran consultora, y se despierta cada mañana sintiéndose agotado. Hoy, nada más levantarse, lo primero que ve al mirar por la ventana es el rosal que hace años plantó para su mujer el día de su aniversario, salpicado ahora de flores marchitas que necesitan una poda urgente. A él le solía encantar la jardinería, y todavía le gustaría, o eso piensa..., si dispusiera de tiempo para ello. Y, después de tomarse la primera de sus muchas tazas de café diarias, prepara el almuerzo que sus hijos se llevan cada día a la escuela, el mismo almuerzo que lleva años preparándoles y que a ellos no parece hacerles mucha gracia. Sin embargo, da la impresión de que no está dispuesto a romper esa rutina, ya que, entre las muchas cosas que últimamente tiene pendientes de discutir con sus hijos, la del almuerzo parece estar muy abajo en su lista de prioridades.

En el trabajo, el final del trimestre está a la vuelta de la esquina y Tristán está machacado con una serie de informes que tiene pendientes, los cuales, al igual que le sucede con el tema del almuerzo de sus hijos, parece no acabar de resolver satisfactoriamente nunca. Se los han devuelto repetidas veces para que haga cambios, y, mientras se dedica a rehacerlos, se retrasa en devolver las llamadas y contestar los correos electrónicos y los mensajes de texto de colegas que necesitan la información y la orientación que él acostumbra a brindarles, al menos cuando no está absorto en la vorágine de los informes trimestrales. Su habilidad y facilidad para comunicarse con los demás es una de sus mayores fortalezas —de hecho, eso lo destacó entre otros en la entrevista tras la cual fue contratado—, pero Tristán desestimó la vía de las relaciones públicas para perseguir lo que para él era una carrera ejecutiva más gratificante. Desde entonces trata de apuntalar sus debilidades en el campo de las finanzas y el análisis técnico, y, aunque sigue sin dominar los números, insiste en participar en los detalles financieros de los informes trimestrales. A menudo les pide a otros miembros del equipo que se queden con él hasta tarde, ya sea en la oficina o en su casa, donde se saltan la cena familiar para acabar cenando comida basura en el estudio mientras revisan los informes.

En la universidad, Tristán estaba en el equipo de campo a través, pero no recuerda cuándo fue la última vez que caminó más allá de la entrada del vehículo de su casa, y menos aún hasta el gimnasio. Dedicó todas sus energías al trabajo, y, para colmo de males, está bastante seguro de que la empresa no lo va a promocionar. Se rumorea que Felicity, la encantadora mujer a quien él consideraba su némesis desde la universidad, va a ser quien consiga el ascenso. En casa se muestra malhumorado; en el trabajo es un manojo de nervios, y cada vez se siente más aislado. Le

cuesta contratar a jóvenes para su equipo, en parte porque, cuando detecta un ápice de ambición en un colega, se siente amenazado y acaba siempre trabajando solo. Todos los días son machaconamente iguales. Cuando llega a casa, el tiempo que pasa con su familia es agotador; se pasa el tiempo tratando de responder como puede las llamadas telefónicas y los mensajes de texto mientras su mujer y sus hijos le cuentan los avatares del día. Está a punto de cumplir cuarenta años de edad, y se pregunta en qué se ha equivocado.

Felicity conseguirá el ascenso; de hecho, acabará dirigiendo la compañía en un par de años más. Ha estado llevando la misma carga de trabajo que Tristán y tiene hijos pequeños, pero a diario se levanta descansada, con un profundo sentimiento de bienestar. Al igual que Tristán, está hasta arriba de informes trimestrales, pero suele dar por terminada la jornada —y anima a su equipo a hacer lo mismo— cuando advierte que está demasiado cansada para pensar.

Felicity mantiene una fluida relación de confianza con los miembros de su equipo, que a menudo le toman el pelo por no ser capaz de crear una hoja de cálculo que le salve la vida. Sin embargo, lo que mejor se le da es comprender intuitivamente la esencia de gran cantidad de información, por muy ingente que ésta sea. Cuando su equipo le presenta los números, es capaz de detectar dónde puede haber problemas o tendencias, y lo resuelve antes que nadie estudiando una hoja de cálculo. A la gente le encanta trabajar con Felicity; ella parece sacar lo mejor de cada uno, reconociendo las fortalezas de los empleados y ayudándoles a encontrar el modo de aprovecharlas. Es respetuosa por naturaleza, y siempre tiene algo positivo que decir sobre sus colegas. Los empleados más inteligentes de la empresa compiten entre sí para unirse a su equipo, y

ella los acoge de buen grado, consciente de que sus habilidades se complementan. Todos se apoyan entre sí.

Aunque no es de naturaleza atlética, Felicity hace ejercicio físico como mínimo tres días a la semana. Sigue haciéndolo incluso cuando está más agobiada de trabajo, para mantenerse activa y evitar sentirse agotada. Su energía es contagiosa. Le resulta fácil concentrarse en el trabajo, y es capaz de hacer que los demás la sigan, tanto en el trabajo como en casa, donde ha creado con su pareja una red de apoyo que le ayuda a cuidar de su familia.

Aunque ocasionalmente se permite probar el chocolate y una copa de vino tinto, Felicity dedica tiempo y esfuerzo a llevar una buena dieta. Su mundo es mucho más amplio que su puesto de trabajo. Como la mayoría de la gente, siente que debería pasar más tiempo con su familia, pero se asegura de aprovechar al máximo el tiempo de que dispone dedicando toda su atención a su pareja y a sus hijos. Felicity también es un activo y generoso miembro de su comunidad local, y contribuye con su tiempo y su dinero a distintas causas benéficas.

Y esto es lo que pasa con Tristán y Felicity: las diferencias entre ellos —en su bagaje, su educación, sus circunstancias e incluso en sus capacidades innatas— son insignificantes. Ambos se criaron en familias de clase media baja, ambos fueron los primeros de sus respectivas familias en ir a la universidad. Estudiaron en la misma escuela de negocios y se graduaron entre los mejores de la misma clase. Ambos empezaron sus carreras con expectativas igualmente prometedoras, y los dos son inteligentes y ambiciosos, y da la sensación de que son capaces de afrontar cualquier reto. Tristán y Felicity podrían haber seguido el mismo camino hacia el éxito.

Pero, cuando estaban a punto de cumplir los cuarenta años de edad, quedó claro que Tristán avanzaba a trompi-

cones, mientras que Felicity prosperaba. En términos de rendimiento laboral y de felicidad general, la diferencia salta a la vista.

¿Qué tiene esto que ver contigo? Piensa en tus mejores momentos y en aquellos en los que simplemente te dejabas llevar limitándote a cubrir el expediente. No había una ínfima diferencia del 5 por ciento entre cómo te sentías y lo que producías. Era una diferencia que tal vez superaba el 50 por ciento. La brecha entre prosperar e ir a trompicones es abismalmente grande: en cuanto a la calidad de la experiencia, el grado de compromiso y la cantidad de producción llega a multiplicarse por 10. Nosotros tenemos un término para la gente que funciona a este nivel: los líderes 10×.

Los líderes 10× hacen que todo parezca sencillo. Trabajar con ellos es fácil. Sacan lo mejor de los demás, con lo cual ayudan a los equipos y a las organizaciones a medrar. Esas personas son los jefes, los socios y los compañeros de tus sueños. Los líderes y las organizaciones 10× son reales, aunque escasos, y ha sido precisamente esa escasez lo que ha hecho que nosotros —Angus Ridgway y Tal Ben-Shahar— empezáramos a plantearnos las preguntas que desembocaron en la fundación de nuestra propia organización, Potentialife, con el fin de desarrollar las presentes y futuras generaciones de líderes.

El origen de este libro en McKinsey y Harvard

Angus Ridgway empezó su carrera profesional como estudiante de estrategia en McKinsey & Company, una consultora internacional, y acabó dirigiendo el programa de consultoría estratégica para Europa, Oriente Próximo y África. Viajaba constantemente, y su misión era ayudar a los clientes a diseñar soluciones que dieran respuesta a sus problemas. Pero, después de un tiempo dedicado a esta

tarea, algo empezó a inquietarle: advirtió que, con algunos clientes, e independientemente de lo buena que fuera la estrategia que hubieran desarrollado, todo esfuerzo estaba condenado al fracaso. La estrategia que tan meticulosamente habían diseñado nunca se implementaría. Angus enseguida podía predecir cuándo iba a suceder algo de este tipo. La clave, según aprendió, estaba en el liderazgo: la capacidad de influir en el pensamiento y las actividades de las personas en un esfuerzo compartido para alcanzar los objetivos y para, en última instancia, lograr una visión común. Las organizaciones que tenían buenos líderes —no sólo en la dirección, sino en todos los niveles inferiores— serían capaces de desarrollar cualquier iniciativa. Otros, en cambio, estaban perdiendo el tiempo.

Esta toma de conciencia hizo que Angus cambiara su enfoque para dedicarse a mejorar el liderazgo, tanto en McKinsey como en el seno de las organizaciones de los clientes de la empresa. Al cabo de un tiempo, Angus se convirtió en el líder del programa de desarrollo de liderazgo de McKinsey, y en ese rol empezó a estudiar concienzudamente la pregunta de por qué tanta gente inteligente y capaz no lograba alcanzar su potencial y asumir su rol de liderazgo en las organizaciones; en suma, por qué tanta gente acababa como Tristán y no como Felicity. Sus investigaciones le llevaron al trabajo de Tal Ben-Shahar, al que conocía por ser uno de los conferenciantes más valorados de la Universidad de Harvard. Los cursos de Tal sobre psicología positiva y psicología del liderazgo estaban entre los más populares que se habían impartido en la universidad: había alrededor de 1.400 estudiantes matriculados por semestre. Tal Ben-Shahar era un aclamado autor de varios superventas internacionales, entre los que se incluyen *Ganar felicidad* (RBA-Integral, 2008) y *Being Happy*, que han sido traducidos a más de 25 idiomas. Tras

dejar Harvard, Tal se ha dedicado a recorrer el mundo impartiendo cursos sobre excelencia organizacional y personal, liderazgo, felicidad, resiliencia, ética y autoestima.

En abril de 2011, Angus era el encargado de organizar la conferencia anual de socios McKinsey, una conferencia que congrega a los cien accionistas más importantes de la empresa a escala mundial, y que se celebra en Washington D. C. Angus había invitado a Tal para que diera una charla sobre fortalezas al grupo de liderazgo.

Nosotros, Tal y Angus, coincidimos en una de las cenas que tuvieron lugar durante la conferencia, y enseguida advertimos que nos enfrentábamos a los mismos problemas: por lo general, las organizaciones —compañías, comunidades, colegios y organizaciones sin ánimo de lucro— estaban fracasando en sus intentos de crear nuevas generaciones de líderes brillantes. Dondequiera que fuésemos, ya fuera por trabajos de consultoría o por charlas, detectábamos un desarrollo ineficaz del liderazgo.

Y fue en este primer encuentro cuando llegamos a lo que nosotros consideramos una importante conclusión. Nos dimos cuenta de que el problema radicaba en que la mayoría de las organizaciones concebían el liderazgo de una manera errónea. Lo que se necesitaba era un nuevo paradigma, una nueva forma de entender lo que los líderes de hoy necesitan para medrar.

«El núcleo, la esencia, del liderazgo eficaz es la prosperidad y el crecimiento personales.»

Dicho de otro modo, en el mundo desagregado de hoy, donde todos los empleados de una organización tienen la libertad de interpretar por sí mismos lo que se supone que deben hacer, la mejor manera de pensar en el liderazgo es vinculándolo con el crecimiento y la prosperidad personales.

Si tienes una organización llena de gente exitosa o

pletórica (con individuos que son la mejor versión de sí mismos y que ayudan a otros a convertirse en su mejor versión), entonces tienes una organización de liderazgo lista para enfrentarse al mundo de hoy. En suma, el crecimiento y la prosperidad personales y el liderazgo son sinónimos.

También observamos que esta toma de conciencia tenía consecuencias revolucionarias sobre el modo de concebir a los ganadores y los perdedores: las organizaciones ganadoras serán aquellas que vean, reconozcan y apliquen esta idea mediante el desarrollo de líderes exitosos en «toda» la organización. Hoy, por tanto, se necesitan más líderes que nunca. Asimismo, las organizaciones perdedoras serán aquellas que desestimen esta idea tratando de reinstaurar el orden, el control, la alienación y la docilidad, y eliminando, por consiguiente, el oxígeno y el espacio para expresarse que ha generado la desagregación.

La conclusión a la que llegamos nosotros fue doble: en primer lugar, se requería una nueva definición de liderazgo para la era moderna, una definición que se enfocara en el crecimiento y la prosperidad personal en vez de en el dominio y el control; y en segundo lugar, hacían falta nuevos métodos de intervención que permitieran profundizar en la organización de un modo que los enfoques existentes, no escalables y laboriosos, no podían.

De hecho, este descubrimiento, el cual cambiaría nuestras vidas y acabaría desembocando en la creación de Potentialife, tuvo lugar en la misma conferencia de 2011 en la que decidimos aunar esfuerzos y crear una nueva hoja de ruta basada en nuestra experiencia compartida: aplicar la ciencia del liderazgo positivo en una experiencia que permitiera al mayor número de gente posible prosperar en una era que, aunque incierta, está llena de oportunidades. Y al profundizar en las organizaciones, es-

taríamos ayudándolas a implementar estrategias ganadoras que aprovecharían el poder del liderazgo positivo a gran escala.

Sabíamos que necesitábamos una solución que fuera personalizada, local y contextualizada, pero también escalable a miles de personas en todo el mundo. La solución debía integrar el mejor pensamiento basado en la evidencia, no sólo sobre lo que define un buen liderazgo, sino también respecto a cómo crear un cambio de comportamiento duradero. Debía dejar claro por qué existe una brecha tan enorme, tanto en lo que respecta a la felicidad como al rendimiento, entre aquellos que son capaces de desarrollar su potencial para el liderazgo y aquellos que no: por qué Tristán va a trompicones mientras Felicity prospera.

De modo que nos embarcamos en una exploración compartida, reuniéndonos docenas de veces, trabajando codo con codo durante horas, las más de las veces en salas de aeropuerto sin ventanas —París, Tokio, Nueva York y Londres—, mientras los sistemas de megafonía seguían zumbando y hordas de viajeros aburridos pasaban por las cintas mecánicas. Con cada uno de aquellos encuentros, antes de partir hacia nuestros respectivos destinos, estábamos más cerca de nuestra solución.

«El propósito de este libro es compartir lo que hemos aprendido sobre los comportamientos que hacen que los mejores líderes sean lo que son y cómo todo el mundo puede poner estos comportamientos en práctica; y ello para explorar y definir los fundamentos científicos de nuestra compañía, Potentialife y su programa de liderazgo 10x.»

Para qué sirve este libro y qué lo hace único

Al explorar las nuevas realidades del mundo laboral, nos guiamos por una importante verdad: las dos preguntas

que habían impulsado nuestras carreras profesionales —qué es lo que conforma a un buen líder y qué hace crecer y prosperar a las personas felices— tienen las mismas respuestas.

Por supuesto, esas respuestas no son sencillas ni fáciles de obtener. Uno de nosotros (Angus) se había pasado más de veinte años tratando de responder a la primera, y el otro (Tal) había pasado un período de tiempo similar enfocado en la segunda. Y en ese lapso relativamente breve de tiempo, ambos hemos visto cómo el mundo laboral ha experimentado una revolución histórica: la gente se mueve y cambia de empleos y lealtades a un ritmo sin precedentes. Los roles que desempeñamos en el lugar de trabajo y en el mercado laboral están en constante movimiento. Absorber y sintetizar información se ha convertido en una tarea abrumadora. Un mundo tan incierto e inestable requiere creatividad, adaptabilidad, innovación, discernimiento de patrones, visión y resiliencia. Esto es aplicable tanto para los individuos como para las organizaciones. Éstas son las principales cualidades que definen el liderazgo 10x.

La actual velocidad de cambio del entorno empresarial es el factor clave que explica por qué existe una brecha tan grande entre las personas que prosperan y las que van a trompicones. Si no eres capaz de adaptarte constantemente, de mantener la energía y de seguir aprendiendo y creciendo, perderás el tren. El programa de liderazgo 10x no sólo tiene como objetivo ayudarnos a ti y a tu organización a sobrevivir en el mundo de hoy, sino también a prosperar.

El presente libro compila los conocimientos de las áreas de estudio en las que cada uno de nosotros ha desarrollado su carrera: el conocimiento de Angus en modelos de liderazgo basados en la investigación que continúan

siendo refinados y adaptados por una generación emergente de líderes; y el conocimiento de Tal de la psicología positiva, el estudio de cómo florecen los individuos y las organizaciones. Ambos esperamos que cada uno de los capítulos de este libro responda, a su modo, las dos preguntas claves para todo el que quiera desarrollar un liderazgo más positivo y significativo:

1. ¿Cómo puede mi rol de líder ayudar a mi organización a conseguir nuestras metas compartidas?
2. ¿Cómo puede mi rol de líder aportarme a mí, y aportar a los que me rodean, alegría?

Este libro, basado en el programa 10× de Potentialife, aspira a contribuir de manera significativa a mejorar el mundo al promover una redefinición del modo en que se desarrollan los líderes. La combinación única de nuestras esferas de conocimiento —qué conforma a un buen líder y qué hace a la gente feliz— nos ha permitido desarrollar un programa de liderazgo que combina unos recursos tradicionalmente presentados como mutuamente excluyentes.

En su pionero tratado de gestión *Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión de futuro* (Paidós Ibérica, 1996), James Collins y Jerry Porras describen lo que ellos llaman la «tiranía del O» (o «tiranía de la disyuntiva»), un enfoque limitado a la toma de decisiones que preceptúa la elección de una entre dos opciones. La «tiranía del O» incita a la gente a creer que las alternativas son mutuamente excluyentes —o *X* o *Y*— y que no cabe la posibilidad de elegir ambas.

A medida que vayas leyendo este libro, verás que co-mulga con lo que Collins y Porras llaman el «genio de Y»

—la capacidad de adoptar a la vez dos o más posibilidades aparentemente contradictorias— de diversas formas:

- *Teoría Y práctica.* Este libro presenta argumentos sólidos y convincentes, y los ilustra con ejemplos de prácticas empresariales reales.
- *Base científica Y casos prácticos e historias personales.* La columna vertebral de este libro y el programa 10x es la ciencia empírica del comportamiento organizacional e individual, a la que damos vida con historias, tanto del mundo en general como de individuos que han vivido la experiencia de Potentialife.
- *Individuo Y sociedad.* Abordamos no sólo los cambios sociales más generales que tienen lugar en nuestros días, sino también cómo estos cambios nos están afectando.
- *Respiración Y profundidad.* Integramos distintos campos de estudio, recopilando ideas claves —de la psicología, la sociología, la empresa, la educación y otros campos— sobre cómo crecer y prosperar. Al mismo tiempo, aportamos la suficiente profundidad ahondando lo necesario con el fin de ofrecer consejos prácticos para efectuar un cambio real.
- *Liderazgo Y bienestar.* Este libro sostiene, basándose en la creciente evidencia, que ambos campos son inseparables: aquellos que aspiren a liderar algo en el mundo actual deben responder de su propio bienestar y el de los demás; y para ser más felices debemos cultivar las características de los líderes 10x.

¿Cuáles son estas características? De esto trata principalmente este libro. La mayor parte del tiempo que hemos pasado juntos desarrollando el programa Potentialife nos hemos dedicado a estudiar a los líderes que más admira-

mos, tanto de la empresa como de la política, la ciencia, el mundo académico y otros sectores. Evidentemente, no hay un único modo de liderar, triunfar y ser feliz. Pero, cuando observamos y hablamos con estos líderes, y continuamos analizando las investigaciones sobre el éxito y la satisfacción, detectamos cinco áreas de enfoque recurrentes:

- *Fortalezas* (**S**trengths). Los líderes 10× se centran fundamentalmente en sacar más provecho de sus fortalezas en lugar de enfocarse en mejorar ligeramente sus debilidades.
- *Salud* (**H**ealth). Se mantienen productivos y felices al evitar el agotamiento por medio de equilibrar los períodos de estrés y de esfuerzo con actividades de recuperación que restauran la mente y el cuerpo.
- *Concentración* (**A**bsorption). Triunfan a base de dedicar la mayor parte de su tiempo a vivir intensamente el momento y a sumergirse en el trabajo pendiente sin esperar a que la inspiración haga acto de presencia.
- *Relaciones* (**R**elationships). Lideran no sólo ejerciendo el poder y el control, sino cultivando relaciones auténticas y positivas con el fin de conseguir una visión compartida.
- *Propósito* (**P**urpose). En lugar de limitarse a hacer mecánicamente una lista de tareas mientras esperan descubrir el fin último de su vida, los líderes 10× encuentran sentido y compromiso en sus quehaceres cotidianos.

Estas ideas no son vanguardistas. Todas forman parte de la psicología general y la teoría organizacional, y algunas cuentan con un corpus de investigaciones de décadas de antigüedad que demuestra que puedes obtener nota-

bles resultados enfocándote en cualquiera de ellas. Cuando analizamos los rasgos de los líderes 10×, descubrimos que éstos tendían a combinar e integrar estos multiplicadores del rendimiento (expresados en inglés con el acrónimo SHARP) con el fin de conseguir un éxito duradero y la plena realización, tanto en su vida profesional como en su vida personal.

Cómo se estructura este libro

El presente libro consta de tres partes. La primera parte (capítulos 1 a 3) presenta nuestra visión del desarrollo del liderazgo bajo un enfoque que combina la ciencia organizacional y la psicología positiva. En el capítulo 2, describimos el mundo cada vez más desagregado en que vivimos. Las ideas sobre la vida y el trabajo definidas durante la era industrial se desvanecen a medida que un mundo postindustrial más volátil se materializa. Este nuevo mundo, definido por la fluidez de las personas, la fluidez de roles y la fluidez de la información, ha tenido dos importantes efectos en la sociedad: por una parte, ha hecho que el comportamiento relacionado con el liderazgo sea más importante que nunca, tanto para los individuos como para las organizaciones; y, por otra, ha hecho que nuestros puntos de vista sobre la felicidad y el éxito parezcan manifiestamente desfasados y erróneos. En el capítulo 3, empezamos a presentar el dilatado corpus de pruebas revisadas por homólogos que pone de manifiesto estas falsedades y, a la vez, sugiere nuevas estrategias para ser personas felices y exitosas.

En la segunda parte (capítulos 4 a 9) compartimos nuestro análisis de qué es aquello que conforma a los líderes y las organizaciones 10×, y, pese a que en muchos casos se evidencia que hay múltiples maneras de liderar y de crecer y prosperar, desvelamos lo que nosotros hemos

identificado como los cinco multiplicadores del rendimiento comunes a los líderes 10x: fortalezas, salud, concentración, relaciones y propósito (también aludido con el acrónimo SHARP, formado a partir de *strengths, health absorption, relationships, purpose*, y que significa «agudo» o «perspicaz»). Explicamos detalladamente qué significan para nosotros cada uno de estos multiplicadores del rendimiento, aportamos estrategias concretas para su desarrollo individual y ofrecemos ejemplos de cómo las personas los han utilizado, tanto de forma aislada como en grupo, para ser más felices y competentes.

A lo largo de estos capítulos, te instaremos a tomarte lo que llamamos un «momento multiplicador» (*SHARPe-ning moment*) para reflexionar sobre aquellas tácticas que te han funcionado en el pasado, a fin de que, conforme a la ciencia y la información que presentamos en cada capítulo, puedas identificar cuáles pueden funcionar para ti en el futuro para, posteriormente, desarrollar cada uno de estos multiplicadores del rendimiento como un activo. También ofreceremos una breve muestra de las tácticas y técnicas que utilizan los líderes efectivos para cultivar cada uno de estos multiplicadores entre sus colegas a fin de generar motivación y liderazgo en el puesto de trabajo.

En la tercera parte (capítulos 10 a 12) abordamos las dificultades que entraña proponerse hacer un cambio duradero. Aunque presentamos algunos de los obstáculos que, por lo general, se interponen en el camino que lleva a hacer un cambio significativo, también aportamos la visión global de la ciencia que demuestra que tal cambio es posible, tanto en nuestra forma de pensar como en nuestra forma de actuar; y, luego, explicamos algunos de los métodos probados para efectuar dichos cambios. Te presentamos una serie de prácticas para cambiar los hábitos y comportamientos indeseables, para ritualizar comporta-

mientos más saludables y productivos y para hacer de esos rituales algo permanente en tu vida. Finalmente, en el capítulo 12, alejaremos el zum para echar un último vistazo al efecto 10×: a cómo funcionan las personas y las organizaciones (y a cómo mantienen resultados positivos) después de poner en práctica las ideas y los métodos abordados en este libro. Nuestra esperanza es que todo el que lea este libro elija, como los buenos líderes, convertirse en un agente activo del cambio, impulsando su vida y la de cuantos le rodean hacia la felicidad y el éxito compartidos.