

LA AUDACIA DE LA AMBICIÓN DE REGIÓN

D. ANTONIO BERMEJO REDONDO

Profesor universitario de Economía y Dirección
Estratégica

SUMARIO

1. Introducción. 2. Ambición de región. 3. Unir visión y ambición. 4. Conectar con el nuevo paradigma sobre el futuro. 5. Inspirarse en un propósito superior. 6. Una brújula para el viaje. 7. Liderazgo estratégico. 8. Estrategia inteligente. 9. Prosperar localmente en la economía global. 10. Gobernanza inteligente. 11. Pandemia y crisis económica. 12. Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

Si va a embarcarse en un viaje a través de este artículo, se merece saber algo acerca de su procedencia y propósito. Este artículo es producto de mi experiencia profesional, política y docente. Experiencia y conocimientos adquiridos como ejecutivo y consultor de empresa, Senador, Diputado autonómico (Presidente-portavoz del Grupo parlamentario socialista en la Asamblea de Extremadura), dirigente de una organización social sin ánimo de lucro (Cruz Roja de la Juventud) y profesor de economía y dirección estratégica (Universidad de Extremadura).

Las notas que fui haciendo para las lecciones que impartí en la Universidad constituyen la base del presente artículo.

He trabajado con organizaciones de todas clases durante más de cuarenta años. Años de experiencias únicas, de sueños, de esperanzas y desengaños. A lo largo de los años he

cambiado impresiones con docenas —quizás incluso centenares— de líderes empresariales, políticos y sociales, de sus visiones, sus misiones, sus objetivos y su actuación.

He trabajado con algunos directivos sumamente brillantes y con unos cuantos hombres de paja, con personas que hablan mucho de liderazgo y con otras que al parecer nunca se consideran líderes y que rara vez, por no decir nunca, hablan de liderazgo.

También he visto líderes empresariales y políticos dar un giro desde un estilo de “orden y mando” o de un estilo de “marcar el paso” —líderes que se han vuelto impacientes con las personas que no pueden hacer las cosas como ellos querrían— hacia un estilo visionario, donde son capaces de articular un misión compartida de una manera inspiradora para la gente.

Y es que los auténticos líderes son aquellos que inspiran, crean y transforman. He tenido el privilegio de trabajar con muchas personas que buscan la realización personal y desean crear grandes empresas y nuevas formas de gestionar los territorios. Así como he visto que algunos logran éxitos extraordinarios, he visto también otros que fallan catastróficamente.

He observado negocios pequeños que se desarrollan y crecen hasta convertirse en grandes empresas, he presenciado la penosa decadencia de compañías que fueron en otro tiempo grandes así como regiones que prosperan mientras que otras que no lo hacen.

Pienso que en todo ello tiene que operar algún elemento esencial que no había tenido en cuenta. ¿Qué es lo que determina el éxito? ¿Qué provoca el fracaso?

Al reflexionar sobre estas cuestiones he encontrado una y otra vez la misma respuesta: me convencí de que la ambición —la ambición individual y colectiva— es el ímpetu que lleva al éxito. Fue la ambición lo que aguijoneó para escalar las cumbres. Líderes y directivos movidos por una sana ambición que ponían en juego la resolución y el impulso extra para efectuar los cambios que sus empresas y regiones necesitaban.

La historia está repleta de organizaciones difuntas que no supieron sostener a los amigos de la ambición tales como preparación, confianza, buen juicio e impulso, y sucumbieron a sus enemigos, especialmente codicia, incompetencia gerencial, pérdida de reputación corporativa y desconfianza.

La primera lección que se desprende de ello es que los grandes realizadores se ven frente a los mismos retos para alcanzar algo grande. Lo que cambia es el contexto dentro del cual ocurren los cambios.

No soy escritor. *¿Por qué entonces tomar la pluma?*

Mi propósito es desafiar la visión determinista de la estrategia regional de desarrollo que prevale en este momento, una visión en la que no hay lugar para la pasión, la ambición, la creatividad y la osadía. Abrir un proceso amplio de reflexión sobre nuestro futuro y cómo liderar con éxito el cambio hacia un nuevo paradigma en la gestión del territorio.

Promover e impulsar el necesario debate sobre la dirección estratégica de la economía extremeña. Identificar una visión de futuro de la región consensuada que recoja una amplia participación ciudadana e institucional y el plan para implantarla. Centrarse en los

habitantes, en sus vidas, inquietudes y preocupaciones, en sus esperanzas y aspiraciones, en sus retos y oportunidades en la región que vivimos hoy y en la que queremos vivir mañana.

Siendo la motivación fundamental para escribir este artículo la firme convicción en que, como nunca antes, tenemos un gran reto a enfrentar pero también una verdadera oportunidad para convertir a Extremadura en una región global, verde, digital e inclusiva. Que nadie se quede atrás. Esto significa confianza, pasión y futuro, especialmente, compromiso con nuestro territorio. Compromiso con una región que lo ambiciona todo.

Aspiro querido lector a que este artículo sea el viaje de sus sueños, un viaje que nos llevará a través de nuestros tiempos inseguros al futuro que nos atrevamos a crear, un futuro tan lleno de interesantes posibilidades que nadie es capaz de descansar hasta lograrlas. En definitiva, liberar el flujo de ideas, capital y talento para convertir a la región en una zona abierta a la innovación.

Más que para cualquiera otras personas este artículo es para los jóvenes: una invitación a rehacer el mundo una vez más, y hacer realidad, a base de esfuerzo, determinación y una gran dosis de imaginación, un mundo que por fin reflejen todo lo mejor que llevamos dentro. Los jóvenes son los responsables del siguiente tramo del viaje. Las personas mayores podemos ofrecer la sabiduría de la experiencia, pero en última instancia, los jóvenes deben seguir construyendo sobre lo que construimos nosotros y liderar a nuestra región hacia un futuro mejor.

Este es un artículo para quienes quieren marcar una diferencia en su mundo y en su organización. Para quienes se niegan a rendirse ante viejos paradigmas y mitos obsoletos. Para quienes creen que el futuro es algo que tú creas, no algo que te ocurre. Para quienes no van a sacrificar sus sueños en el altar del conocimiento establecido.

Asimismo, abrigo la esperanza de que sirva de germen de un nuevo conjunto de principios para que directivos empresariales, académicos, líderes políticos y sociales recapaciten acerca de los motivos por lo que algunas regiones prosperan económicamente mientras que otras no lo hacen.

En definitiva, quisiera retar a cada lector a preguntarse: *¿Cómo prosperar localmente en una economía global?*

Regiones como Extremadura ¿verdaderamente tienen alguna posibilidad en la competencia global por el talento y la inversión?

La respuesta es sí sólo si asumen el desafío de forma activa. Las regiones pueden cambiar su destino, pero sólo si verdaderamente ponen empeño en ello. No pretendo tener la única respuesta correcta, pero necesitamos que comience el debate.

¿Qué cambio es necesario? ¿Cuál es la visión de la región? ¿Qué no se debe alterar? ¿Cuál es la mejor forma de hacer de la visión una realidad? ¿Qué estrategias de cambio son inaceptablemente peligrosas? Las buenas respuestas a estas preguntas posicionan a una región para dar un salto hacia un futuro mejor. En un mundo acelerado, las visiones de cambios son cada vez más audaces por necesidad. Las visiones atrevidas o audaces requieren estrategias audaces. Una estrategia audaz, valiente, ayudará a hacer realidad la visión audaz.

2. AMBICIÓN DE REGIÓN

La gente siempre siente ambivalencia con respecto a la ambición. La consideramos peligrosa y sin embargo esencial. No aprobamos a los que abusan de ella, pero desecharnos a los que no la sienten. Nos parece que tener muy poca es una falla y tenerla en exceso es un pecado. Sentimos que la ambición es combustible, una forma de energía que nos puede traer la gloria inmortal pero puede también destruirnos para siempre, según cómo la usemos. Dicho sencillamente, la ambición es lo que nos hace mover. La ambición es el espíritu de lucha que nos impulsa a tratar de lograr algo que vale la pena.

La audacia y la ambición serán las dos herramientas básicas para tener éxito en este viaje. Así como una empresa nace de una mezcla única: la audacia de su fundador y la ambición por un propósito superior. Una región se hace con la audacia de su gente y la ambición por una gran causa: el bien común. Entrar en la pista de despegue y atreverse a volar es el gran reto a enfrentar. Tan importante es tener ambición por una idea como saber aterrizarla. El sacarla adelante es el gran desafío. Para ello se necesita una ambición equilibrada que comprenda un fuerte propósito, gobernado por recios principios, de preferencia valores que mantengan a la ciudadanía valerosa, honrada y perseverante y un poco terca.

Construir una comunidad con todas las personas que interactúan supone la construcción de un mundo al que esas personas deseen pertenecer y en el que quieran permanecer. Creando valor compartido para fortalecer ese sentimiento de pertenencia a la comunidad que les vio nacer. Asimismo, liderar la construcción y la dinamización de una comunidad supone una auténtica frontera para el ejercicio del liderazgo empresarial y organizativo en el siglo XXI, generando la oportunidad de crear una gran e inimitable ventaja competitiva basada en el vínculo relacional —persona a persona— entre sus miembros lo que la dota de una profunda legitimación.

Ha llegado el momento de introducir un cambio de paradigma que nos lleve hacia el futuro. Los habitantes de nuestra Región pueden estar confiados, porque podemos tener una Estrategia Regional de desarrollo, un proyecto de Región, un proyecto de presente y futuro, una ambición colectiva que impulsar, un sueño y una apuesta de futuro. Cuidar nuestra Región y nuestra convivencia, es tarea de todas y todos. Son tiempos en los que sobra codicia y falta ambición de país, de región. Ambición de España. Tener ambición de región es el gran reto a enfrentar.

Las regiones prosperarán en la medida en que las empresas y personas que forman parte de ellas sean capaces de desarrollarse mejor por el hecho de estar allí y no en otros sitios. Para crear esta capacidad, las comunidades necesitan imanes y aglutinantes. Tienen que tener imanes para atraer un flujo de recursos externos —nuevas personas o empresas— que amplíen las capacidades, ensanchen los horizontes y muestren un espejo en el que compararse a la luz de los estándares internacionales. Es posible que el flujo atraiga clientes, inversores externos, empresas extranjeras, alumnos o personas que viajen por negocios.

Las comunidades necesitan también aglutinante social, una manera de reunir a las personas para definir el bien común, crear planes conjuntos e identificar estrategias que beneficien a una amplia variedad de personas y organizaciones. Además de

la infraestructura física que respalda la vida y el trabajo diario —carreteras, trenes, electricidad y sistemas de comunicaciones— las comunidades necesitan una infraestructura de colaboración que ayude a resolver los problemas y crear el futuro.

Los líderes de la comunidad deben organizar los esfuerzos unidos que refuercen sus conexiones con la economía global para atraer y retener empresas que creen puestos de trabajo y cuyos lazos lleguen a muchos lugares. Los líderes empresariales deben saber de qué forma una comunidad local fuerte puede ayudarles a ser más competitivos globalmente. Las empresas se benefician de la inversión en las capacidades esenciales de una región. Obtienen ventajas no sólo procedentes de la creación de recursos específicos para la empresa, sino también del establecimiento de vínculos fuera de la empresa. La colaboración local con gigantes internacionales que operan en su área puede ayudar a las empresas más pequeñas a elevar sus estándares e impulsarlas a unos mercados más amplios y más globales. En el caso, del sector público, en el que los políticos desempeñan un papel equivalente al de representantes de los propietarios, también puede ser de gran utilidad la idea de construir comunidad.

Los realizadores no hacen caso de las fronteras de lo viejo y tienen el valor de explorar lo nuevo. Los realizadores se atreven a volar desafiando la incredulidad. La ambición es un sueño disciplinado. Para que un sueño tenga valor perdurable, tiene que incluir una meta.

Para éste viaje el verdadero equilibrio está en no arrancar con un exceso de carga de propósitos a estribor y esperar volar con seguridad con un déficit de valores a babor. Es necesario obtener desde el principio el equilibrio correcto entre propósito y valores. El perseguir la equidad pero sin desprestigiar la eficiencia. Se necesita equilibrio para poner a tono el alcance y ritmo de lo que uno hace con los recursos y capacidades con que cuenta. Creemos en fijar metas difíciles de alcanzar, pero no creemos en lo imposible.

De ahí que el mensaje más importante que contiene este artículo es muy simple: El desafío más importante en el proceso de desarrollo regional es cambiar la conducta de la gente. Lo más importante no es la estrategia, ni los sistemas, ni la cultura. Estos elementos y muchos otros pueden ser muy importantes, pero lo más importante, sin duda alguna, es la conducta —lo que la gente hace—, y la necesidad de cambios significativos en lo que la gente hace.

Cambiar el comportamiento no es tanto una cuestión de proporcionar análisis para influir en los pensamientos de la gente como ayudarle a ver la verdad para influir en sus sentimientos. Tanto el pensamiento como los sentimientos son esenciales, y ambos se pueden encontrar en organizaciones exitosas, pero el núcleo, el corazón del cambio, está en las emociones. El flujo de ver-sentir-cambiar es más potente que el de analizar-pensar-cambiar.

La información siempre está condicionada emocionalmente por nuestra experiencia. Un nuevo mapa de la realidad, que hace aparecer nuevos caminos, golpea esa experiencia y entonces nuestro apego por el viejo mapa se hace evidente, es el mapa que nos ha sido útil hasta aquí, y parece no importar que ya no responda a la realidad por eso nos seguimos aferrando a él. En ese viejo mapa, las causas y los efectos están claros, y eso nos aporta seguridad; en el nuevo mapa todo cambia, tanto las causas como sus relaciones con los

efectos. Finalmente ponemos el nuevo mapa en cuarentena y mientras tanto seguimos navegando con nuestro querido y “fiable” viejo mapa. Sin embargo, para nuestra sorpresa, la navegación se hace cada vez más turbulenta, más impredecible. Constantemente se suceden acontecimientos inesperados, nuevos “accidentes geográficos” que no están en el viejo mapa y nos volvemos hacia el pidiéndole más “explicaciones” que ya no puede dar. Quizá sea el momento de tomar una decisión y conocer que es realmente lo que está sucediendo.

Construir el futuro de la Región supone abrazar sin reservas el nuevo mapa dibujado por una realidad que ha cambiado profundamente, donde algunos conceptos ya no tienen sentido y donde emergen con fuerza oportunidades que solo van a estar al alcance de quien se prepare su cerebro para “verlas” de quien “sintonice” adecuadamente la realidad exterior con la “película” que proyecta su interior.

Un nuevo mapa desafía al viejo, mostrando otro camino. El nuevo mapa marca con claridad que el camino que tiene sentido es el camino de los intangibles, porque la confianza y la emoción si tiene sentido, tiene todo el sentido. Dar sentido, el núcleo esencial. El ser humano da sentido a lo que hace cuando es capaz de conectarlo con algo más grande que él mismo. Todos sabemos que es lo que hace que las “cosas” tengan sentido para nosotros. Descubrir aquello que aporta sentido al ser humano no se encuentra en lo tangible, en lo material, sino en lo intangible, en las ideas, en los valores, en las emociones. Lo intangible guía lo tangible. Un camino que solo resulta ser esencialmente exigente en un aspecto, el compromiso con las personas, con todas las personas. De ahí la importancia de un liderazgo visionario: Hace falta conseguir un consenso, elegir el modelo adecuado, lograr que todo el mundo se implique, y llegar acuerdos con todos los que tengan ambición de región.

La actividad humana parece estar en ocasiones en una permanente búsqueda de resultados materiales de consecución de objetivos tangibles; sin embargo existe una enorme distancia entre acarrear piedras y construir catedrales.

A propósito lo de construir catedrales: “Un viajero se encontró con tres picapedreros en un camino y preguntó a cada uno de ellos qué es lo que estaban haciendo. El primero respondió que estaba tallando piedras. El segundo dijo que estaba dando forma a una piedra angular. Pero el tercero sonrió orgullosamente y dijo: “Estoy construyendo una catedral”. El líder que deja huella en la sociedad vive su vida para construir catedrales. Piensa en hoy y en mañana. Un líder piensa en pasado mañana. Crea una visión y la comunica.

“Los monumentos son los garfios que unen una generación con la otra” dijo el moralista francés **Joseph Joubert**.

“El liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad”. En palabras del profesor del management **Warren Bennis**.

3. UNIR VISIÓN Y AMBICIÓN

El primer hito del viaje hacia el nuevo paradigma en la gestión del territorio es unir visión y ambición. No vale ya tratar de irse adaptando siempre a remolque de la realidad y por detrás de los acontecimientos.

Hay que tener —el líder ha de tener y, de hecho, tiene— la suficiente capacidad de previsión como para ver las cosas antes de que ocurran, la necesaria pericia para poder identificar e interpretar los signos y las pistas de lo que se avecina y, partir de ellos, saberse anticipar y tomar la delantera a los continuos cambios. Incluso, y sobre todo, a los inesperados. Estar preparado, y no sólo alerta, para los cambios que siempre —y más ahora en estos tiempos tan vertiginosos— se producen de continuo. Para hacerlo de una forma inteligente que combine en sus dosis debidas audacia y capacidad de adaptación e innovación con la también necesaria prudencia. Eso equivale a decir que, cuando el líder observa, comprende, asimila y hasta metaboliza su ecosistema, ha de poner en juego un equilibrado balance entre su distintiva capacidad de visión y su también conocida ambición, entre su discreción y su aceptación de riesgos, entre su preparación y su arrojo.

Lo que hace que los líderes y sus territorios tengan tanto éxito es que tienen una marcada visión de lo que quieren hacer y del lugar al que quieren ir. Saben cómo marcar la dirección para su territorio y cómo desarrollar un compromiso que permita seguir esa dirección. Los grandes líderes saben que si se ofrece a los territorios la oportunidad de extender las alas, pueden llegar a despegar de verdad.

La visión es importante en el sentido que ofrece un plano para el futuro, genera excitación, hace surgir orden del caos y ofrece criterios para conseguir el éxito, pero es inútil si no está compartida por todos los ciudadanos de un territorio. El líder tiene ambición, y mucha, pero ambición en el sentido positivo, no en el de codicia; y tiene, como ya sabemos, visión entendida aquí como capacidad de poner en marcha sus planes.

Ese binomio visión-ambición, conjugados ambos ingredientes en sus justos y cambiantes términos, permitirá que el líder libere toda una serie de competencias y destrezas ya preexistentes en su interior —eso, justamente, a lo que llamamos “visión” — que le harán capaz de entender lo que está ocurriendo y, además, proyectarlo, ir un poco más lejos de lo común, anticiparse y ganar posición de juego. Habrá de tener capacidad para ver las causas y también las consecuencias de los cambios en marcha. Y habrá de conseguirlo por las vías del conocimiento y la información, de la observación y el análisis pero también de la intuición. Por tanto, la aceptación del continuo y vertiginoso cambio y la capacidad permanente de transformarse y adecuarse a él son dos elementos fundamentales del día a día del líder.

4. CONECTAR CON EL NUEVO PARADIGMA SOBRE EL FUTURO

La memoria del futuro, junto al avance de las neurociencias, la física cuántica, los estudios de futuro y otros campos del conocimiento, cuestiona y derrumba los paradigmas sobre el futuro que la humanidad ha mantenido durante miles de años.

Anticipamos el futuro sobre la base de nuestras experiencias pasadas y actuamos según nuestras anticipaciones. La anticipación es una mezcla de conocimientos, creencias, esperanzas, miedos, deseos, aspiraciones e imaginaciones.

“Dime como anticipas los eventos futuros y te diré como te comportas” ¿Cuál es su actitud ante el futuro? ¿Y la de su organización o región?

Expresar sinceramente las respuestas a estas dos preguntas es el primer paso para conectar con el nuevo paradigma sobre el futuro. ¿Cómo podemos, como empresas y regiones, cambiar nuestro campo de atención para conectar con nuestro potencial para un mejor futuro, en lugar de continuar trabajando desde las experiencias de nuestro pasado?

Muchas empresas y regiones trabajan mirando al pasado otras se enfocan solo en el presente, y cada vez son más las que se anticipan al futuro sin perder el foco en el negocio o entorno actual. La capacidad de anticiparse al futuro que está emergiendo y construir ese futuro es y será la clave para la expansión y el éxito de las empresas y regiones en los próximos años. Al fin y al cabo, realmente somos lo que nos queda por vivir.

5. INSPIRARSE EN UN PROPÓSITO SUPERIOR

La grandeza tiene que inspirarse en un propósito superior al dinero. Los que llegan a alturas excepcionales pueden ser distintos unos de otros, pero todos tienen una cosa en común: una meta clara, nacida de algún propósito organizador que conecta sus talentos, enfoca sus esfuerzos y los dirige en una dirección acertada. Un propósito convincente es el verdadero norte de la organización o región ambiciosa y las mantiene en su rumbo.

¿Qué clase de propósito vale la pena acometer? El más satisfactorio es el que capacita al individuo para obtener la colaboración de otros en busca de un bien más alto.

Una pausa para comprobar su ambición puede mejorar el conocimiento que usted tiene de usted mismo; y lo mejor de todo es que ayuda a asegurar que su propósito es convincente, realista y eficaz. Como la lista de comprobación de un piloto, estos son puntos que necesitan confirmación.

Como la ambición misma, un propósito es a la vez la meta que uno persigue y el motor que animan y disciplinan sus esfuerzos. Buscarlo resueltamente lo encamina bien. Uno necesita un fuerte propósito por la razón obvia de que necesita una causa valiosa para guiarlo a través de la adversidad. La necesidad de significado mueve a los seres humanos para crear, para construir, para buscar realización. Ha de acostumbrarse a vivir en una continua adaptación a los cambios, basada en la constante toma de conciencia acerca de su entorno. Ha de ser un constante innovador, sin cerrar la puerta a ningún avance o modificación en cualquier plano de su actuación.

6. UNA BRÚJULA PARA EL VIAJE

Los extremeños que nos acompañen en esta apasionante aventura, necesitaran una brújula para el viaje, que cuando cada parte de nuestra brújula está bien desarrolladas siempre apuntará al norte, al auténtico norte.

Seguir el “*auténtico norte*” entendido como la fidelidad a los valores, principios y creencias de cada uno, sirve de guía para ser un verdadero líder. Hemos decidido adoptar el término de auténtico norte para capturar la idea de los valores más profundos de las personas, las creencias y los principios que viven y las guían. La base del “auténtico norte” es aquello

que resulta de suma importancia para ti: tus valores más apreciados, tus pasiones y motivaciones, además de las fuentes de satisfacción en tu vida. Así como la brújula siempre señala el polo magnético, tu norte te conduce al propósito de tu liderazgo. Cuando sigues esta “brújula interna” tu liderazgo es auténtico y la gente quiere acercarse a ti de forma natural.

Descubrir el norte de cada uno conlleva una vida entera de compromiso y aprendizaje. Cada día el mundo te pone a prueba. Tienes que ser capaz de mirarte a ti mismo en el espejo y respetar a la persona que ves, así como la vida que llevas. No cabe duda que habrá días mejores que otros, pero mientras te mantengas fiel a ti mismo, podrá hacer frente a las circunstancias más adversas.

7. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Los líderes se plantean la misma pregunta ¿hacia dónde vamos, y qué estrategia nos llevará hasta allí? Los líderes deben trazar una trayectoria para un futuro mejor.

Debes preguntarte qué es lo más importante para ti: ¿mantener la integridad?, ¿destacar?, ¿ayudar a los demás?, ¿entregarte en cuerpo y alma a la familia? No hay una respuesta correcta, es una decisión que sólo puedes tomar tú.

Una vez que lo hagas tienes el potencial para convertirte en un auténtico líder, y eso implica ser quien eres (no tratar de adoptar un rol o imitar a otra persona), saber el propósito de tu liderazgo y practicar tus valores cada día. Solo los auténticos líderes pueden construir relaciones sociales a largo plazo y trabajar para llegar a ese “punto óptimo” de sus motivaciones y capacidades. Pienso que la mayoría de las personas saben cuál es su norte.

Lo que ocurre es que muchos acaban saliéndose del camino por las presiones del liderazgo, o porque terminan seducidos por el dinero, la fama o el poder.

“No conozco ningún otro signo de superioridad que la bondad”, palabras de famoso compositor alemán **Ludwig Van Beethoven** y que quiero hacer mías, como introducción a mis reflexiones sobre el liderazgo, por su fuerte carácter inspirador.

Un *buen líder* es, ante todo, una *buena persona*. Tras acumular una experiencia de cuarenta años en el mundo de la política, empresa y universidad mi conclusión acerca del liderazgo es de que el líder sólo tiene una ventaja competitiva diferencial: es buena persona, y lo es de una forma sostenible en el tiempo, sin fisuras y relajaciones.

Tengo lo que podría considerarse una visión del liderazgo diferente a la que las personas están acostumbradas. Creo que los líderes deben tener principios sólidos en lo que las personas puedan confiar. Porque hay líderes en cada comunidad que están impulsando el cambio. Muchos de ellos nunca soñarían con llamarse líderes, pero lo son. Mi filosofía es confiar en las personas y darles el poder de hacer cambios en cada comunidad y lugar de trabajo, no entregar más poder a los políticos. La auténtica cohesión social proviene de ideas, sentimientos y valores, siempre ha sido así y lo seguirá siendo.

Es evidente que los valores finales de la comunidad, su visión y su misión generan sentido y cohesión organizativa. La visión es el sueño compartido, la emoción de lo que

se desea llegar a ser, mientras que la misión es el compromiso de lo que se desea aportar en común. Uno de los grandes atributos del líder es que es *generoso*, y lo es porque es capaz de hacer que los demás crezcan, prosperen y asciendan en la organización.

Todos hemos conocido directivos que manejan equipos y no quieren que los que le rodean asciendan, ni siquiera que asome la cabeza, pues creen que el afortunado le hará sombra y que, tarde o temprano, lo traicionará.

Creo que por definición el líder, el auténtico, es tremendamente generoso y que es capaz de hacer que todo el mundo tenga un mínimo de competencia. Por tanto la capacidad de promocionar es un elemento clave a la hora de perfilar la personalidad del líder. Sabe seleccionar y formar equipos.

Decía **John F. Kennedy** —estadista estadounidense— *“Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él”*.

Otra de las características que definen al líder es que tiene gran instinto para saber seleccionar colaboradores y formar su equipo.

Sabe delegar. Delegar es dar capacidad de influencia, poner en juego a todas las personas en función de lo que cada uno da de sí o, más bien, de lo que cada uno podría llegar a dar de sí. La base de la delegación es la confianza y el compromiso. El líder, pues, sabe y quiere delegar.

“Una persona verdaderamente grande es la que nos brinda una oportunidad”. **Paul Duffy**.

Sabe reconocer. Este, en realidad, es el componente esencial del arsenal de resortes y palancas motivacionales a disposición del líder. Y, en tal sentido, es, si se quiere, la otra ladera de esa montaña por la que una organización asciende hacia la cumbre de su eficiencia y de su excelencia.

De ahí una pregunta relevante: *¿Por qué se extravía tanta gente con tanto potencial?* Hemos identificado cinco tipos de líderes que pierden de vista su auténtico norte.

Uno de los tipos más comunes es el *“impostor”*. Es decir, personas que van ascendiendo de rango usando una combinación de ingenio y agresión. Su política es avanzar y no dejan que nadie se interponga en su camino. Normalmente, estas personas son poco conscientes de sí mismas y suelen ser incapaces de desarrollar un espíritu autocrítico.

En el fondo son muy inseguras, así que, cuando llegan a la cima, a menudo se ven abrumadas por las dudas sobre cómo gestionar sus responsabilidades, su inacción que suele traducirse en unos resultados y retos pobres. Pero ellos atacan a quienes los critican y se desconectan del *feedback* interno.

Un segundo tipo son los llamados *“buscadores de gloria”*, es decir, chicos y chicas “de oro” a los que nunca les ha faltado de nada ni han tenido que sobrellevar un fracaso, ni tampoco hacer frente a “encrucijadas” (periodos difíciles en el trabajo o en casa que hayan puesto a prueba sus principios básicos), algo que les hubiera ayudado a entender quiénes son. Esto se convierte en un factor importante cuando, finalmente, tienen que enfrentarse a situaciones difíciles, ya que no saben cómo manejarlas y optan por huir.

El tercer tipo del líder que pierde el norte es el conocido como “*estrella fugaz*”. Estos líderes son máquinas en continuo movimiento cuya vida se centra, exclusivamente, en sus carreras. Siempre hacia delante y viajando sin parar, pocas veces tienen tiempo para su familia, amigos y comunidades, ni siquiera para ellos mismos. Cuanto más rápido quieren avanzar, más aumenta su nivel de estrés. Un día se encuentran en lo más alto, abrumados por una enorme cantidad de problemas. En este punto son bastantes más propensos a tomar decisiones irracionales.

El cuarto tipo son los “*racionalizadores*”, es decir, personas que no consideran que sus acciones puedan violar sus valores o los que tienen los demás. Son capaces de racionalizar sus propios fracasos, y suelen culpar a otros antes que aceptar su responsabilidad. Tienen lo que se llama “*ética situacional*”.

El último tipo, pero no menos importante, es el de los “*solitarios*”, como líderes que establecen relaciones muy superficiales. No son capaces de construir un grupo sólido de personas a su alrededor, así que, cuando las cosas se ponen feas, se retraen. Se desvinculan y no escuchan a nadie ni aceptan consejos.

Aprovechar el momento

Los que abrazan la oportunidad la crean. Los que temen el desastre lo invitan. Los grandes líderes se arman de audacia y tienen una amplia visión del futuro de su país, región o empresa. Captar una gran oportunidad es atreverse, y atreverse grandemente.

Visión, empuje y oportunidad con mucha frecuencia nada nos falta, pero nos acobardamos cuando llega el momento de someternos a la prueba. Una vez más, nos tienta la ambición mostrándonos el éxito, pero no tenemos el valor de perseguirlo. Los realizadores ambiciosos hacen la oportunidad. Uno crea las oportunidades con su deseo y su visión: No es un acto reactivo, es un acto proactivo y creativo.

Hay otra cualidad que con frecuencia exhiben los realizadores: piensan en grande, mientras que otros siguen pensando en pequeño. A lo largo de mi trayectoria profesional he tenido la oportunidad de compartir con gran cantidad de personas inquietudes, propuestas y procesos de construcción de desarrollo económico regional. Se trata de personas perseverantes que desde los aprendizajes de experiencias concretas están dispuestas a seguir emprendiendo nuevos retos.

La autoridad moral proviene de una causa que, a la vez, es viable económicamente y va indudablemente a favor de los mejores intereses de la región y sus miembros. Creando una coalición se transforma la autoridad individual en autoridad colectiva.

8. UN ESTRATEGIA INTELIGENTE

Pensar estratégicamente la región que queremos es una buena manera de empezar a construirla y pensar compartiendo con otros es un aspecto estratégico para generar alianzas. Imaginar lo que queremos hacer, es un motor para construirlo. Ese es el

momento creativo, en el que nacen las propuestas y es a partir de propuestas que se pueden construir alianzas con liderazgo.

De ahí, la necesidad de tener que estar alineados todos los actores estratégicos locales: empresa, gobierno, universidad y ciudadanía para enfrentar los grandes desafíos que tenemos como región. Creando valor compartido a través de un modelo de desarrollo que yo defino de competencia y cooperación. Creo que desde propuestas aisladas, aunque sean interesantes es difícil construir procesos de desarrollo económico regional. Hace falta un marco general y una visión de futuro que si puede ser, mejor que sea osada y con ambición colectiva.

Un buen proyecto de desarrollo regional requiere en primer lugar, un relato que permita compartir el qué, para qué, por qué, que tenga amplia capacidad de empatizar y de comunicar, que logre motivar y cohesionar equipos.

Asímismo, un buen proyecto también requiere liderazgo, es decir personas que sean capaces de poner “alma” y compartir el por qué y el para qué, ya que el relato tiene mucha fuerza si procede de la convicción y de la ambición colectiva de todos los actores estratégicos locales. Un liderazgo eficaz debe ser un maestro en balancear ambición con la realidad. Abrazar las grandes causas que son las que despiertan los mejores sentimientos de la gente.

Dado que la función del liderazgo es la de producir el cambio, señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar. El líder de la estrategia se dedica a comprender el punto de partida de la empresa, organización o región, elegir el punto de llegada y, tal vez lo más importante, a trazar la ruta a seguir entre los dos.

Los líderes son puentes que unen a las personas con el futuro. Incluyen las visiones de los demás en las suyas, crean alianzas y asociaciones basándose en aspiraciones compartidas. Construyen una red de afecto y proyectos.

Transformar y dirigir el proceso de cambio regional poniéndolo al servicio de la comunidad es la hercúlea tarea que los líderes políticos y empresariales tienen ante sí. Esto se traduce en crear una estrategia adecuada que permita a la región triunfar, crecer y prosperar.

La experiencia histórica nos enseña que el cambio constante es la realidad más palpable, que nada se mantiene inmutable, que todo está sujeto al transcurso imparable del tiempo.

En este artículo usamos la expresión “cambio profundo” para describir el cambio de región que necesitamos. El que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones “externas” en procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Crear futuro o esperar a sufrirlo

Afirma Sweeny:

“Reconozca que la única situación que podemos modificar, lo único sobre lo que tenemos capacidad de influencia, es el futuro. No tenemos ninguna posibilidad de cambiar el pasado, ya no existe. Tampoco podemos hacer nada con el presente, pues cuando intentemos hacerlo, será ya

historia. Lo único que podemos hacer es gestionar el mañana, el futuro. Por tanto, no mire al pasado, excepto para extraer lecciones. No espere que nada vuelva a su estado “normal”. No trate de cambiar el presente, ya es demasiado tarde, no hay nada que hacer. Ponga su atención de gestión en lo único sobre lo que puede influir (que es también lo que más desconoce): el futuro”.

Hay que explorar constantemente el futuro. Hay que tener “olfato estratégico” para las tendencias, una importante herramienta del líder.

El enfoque de estrategia en la región se encuentra en una encrucijada en la cual todos tenemos la elección sobre la manera de mirar al futuro. ¿Seremos más competitivos e innovadores tratando de adaptarnos a lo que está ocurriendo en el mundo que nos rodea, o eligiendo participar en dar forma al futuro?

Para que la estrategia tenga éxito, hay que prever, crear y orientar el cambio y crear el compromiso en los actores estratégicos de la región. Debe ser tan posible, ingeniosa, audaz y factible que en si misma genere la convicción de que aunque el viaje sea arduo, valdrá la pena emprenderlo porque la estrategia ha creado una importante ventaja competitiva. Y para ello como personas emprendedoras, hay que saber detectar oportunidades, asumir riesgos y tener resultados. En saber “empoderar” las capacidades endógenas del territorio, tener visión prospectiva. Porque un relato sin liderazgo y sin resultados es solo un discurso.

En segundo lugar, para que el proyecto sea visible y se identifique adecuadamente es necesario disponer de un espacio físico y virtual que incorpore los contenidos y actividades del mismo. Por último, hay que destacar la importancia de las alianzas y cómo las acciones colectivas en desarrollo regional se ven facilitadas por ellas.

En momentos de cambio constante, la definición estratégica no debe perder su aspecto visionario. Se pueden construir estrategias visionarias que, sean ilusionantes y generen compromiso. Para ello se ha de pensar en las organizaciones y territorios como espacios de creación de sentido colectivo en los que gestionar la eficiencia y la pertenencia. Las estrategias visionarias deben ser adaptativas a las necesidades locales, a la vez que ser globales y futuristas. Debido a que la ejecución estratégica es, a menudo, local, las estrategias visionarias deben tener un componente adaptativo a las necesidades locales.

En definitiva, mejorar la vida de la gente, solo es posible si se empoderan a los principales actores estratégicos de la región en la creación de planes y programas conjuntos y adaptativos a las necesidades locales, que a su vez den como resultado narrativas ilusionantes y futuristas en las que la región en su conjunto se pueda ver reconocida.

¿Por qué buscar un nuevo paradigma en la gestión del territorio?

Buscando respuesta a este interrogante he llegado poco a poco al convencimiento de que los constantes y acelerados cambios del entorno internacional que necesariamente afectan a los territorios a escala regional, suscitan la necesidad de una nueva forma de gestionar el territorio.

Los grandes cambios estructurales en numerosos sectores, originados por importantes factores tales como la liberalización, la competencia global, las discontinuidades

tecnológicas y las cambiantes expectativas de los consumidores plantean nuevos desafíos a directivos de empresa y dirigentes políticos.

Las antiguas recetas ya no funcionan. Los líderes empresariales y políticos que intentan que sus empresas y territorios sean competitivos deben dejar atrás enfoques estratégicos convencionales. Hay que buscar nuevas fórmulas que fijen el rumbo en un entorno turbulento. Siendo el sector público agente fundamental para la promoción de ese nuevo paradigma.

El futuro probable de los programas de desarrollo regional —al menos de aquellos que decidan adaptarse a los nuevos tiempos líquidos, en los que las certezas son sustituidas por las incertidumbres, y todo lo sólido debe a comenzar a flotar sino quiere verse arrasado por las mareas que nos rodean— está en promover una planificación estratégica en la cual los procesos de liderazgo compartido son críticos para construir una visión compartida y una acción común.

El paradigma de las políticas de desarrollo territorial ha cambiado

Hoy el desarrollo económico regional tiene nuevos retos entre ellos: (i) posicionar el territorio con estrategias de diferenciación y complementariedad; (ii) promover y liderar estrategias compartidas y concretarlas en proyectos; (iii) aprender a ser “globales” en el sentido de pensar local para actuar global; (iv) gestionar con recursos escasos en un contexto de una grave brecha e inequidad social; (v) concentrar esfuerzos institucionales que permitan llegar a la masa crítica de usuarios que es precisa para ser eficientes; y (vi) incorporar las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la cultura digital de manera innovadora y personalizada.

En definitiva, el objetivo del desarrollo regional es construir las capacidades institucionales y productivas de un territorio determinado, a fin de mejorar su futuro económico y la calidad de vida de sus habitantes. Ayudar a las personas que nos rodean a conseguir sus “ideas, sueños y prosperidad”.

Una pregunta relevante: *¿Qué es lo que hace que muchas regiones no acaben de despegar?*

Una cosa que no favorece es que verdaderamente no quieren hacer sitio a las clases creativas. Si queremos que nuestra Comunidad sea competitiva el liderazgo no puede detenerse en modelos de pensamiento obsoletos. Es importante ser capaz de cambiar nuestros modelos mentales de manera que nuestro “mapa” también cambie de lo contrario estaremos circulando con un mapa anticuado algo que no es muy inteligente.

Existe una diferencia fundamental entre captar las señales y entender lo que significan. Los líderes empresariales, políticos y sociales tienden a ver el mundo de una manera determinada y confunden sus mapas mentales con el territorio. Las señales débiles que no encajan suelen ser ignoradas, distorsionadas o descartadas, dejando expuestas a sus comunidades.

Un nuevo mapa marca con claridad que el camino que tiene sentido es el camino de los intangibles, porque la confianza y la emoción si tienen sentido, tienen todo el

sentido. Somos convencidos por la razón, pero movidos por la emoción. El ser humano da sentido a lo que hace cuando es capaz de conectarlo con algo más grande que él mismo. Los descubrimientos científicos y la innovación creativa nacen de la capacidad de mentes no constreñidas para volver a imaginar la realidad, es decir, para percibir los fenómenos naturales desde una perspectiva nueva, para trascender de la tradición y a menudo desafiar el sentido común.

Crear riqueza a partir del talento

Tenía mucha razón el gurú de la administración **Peter Drucker** cuando decía que *“no hay países subdesarrollados, sino subadministrados”*.

Hoy la riqueza de los países se mide por la inteligencia de su gente. Hoy día, la creación de riqueza exige un nuevo enfoque centrado en maximizar el rendimiento de las personas, no del capital.

Los beneficios totales al fin al cabo, son el producto del beneficio por empleado y el número total de empleados. Hoy el recurso más escaso es el talento, no el capital. El talento es un recurso escaso, porque, en último término, es el que genera los activos intangibles que impulsaran la creación de riqueza en la era digital. Es más, los activos intangibles constituyen bienes exclusivos de las empresas que los poseen —es decir, sólo ellas pueden suministrarlos— de modo que crean “monopolios naturales” que son difícil de imitar por otras empresas.

¿Por qué se habla tanto de talento? Según lo expresa el profesor **Stéphane Garelli**, la competitividad depende de tres elementos fundamentales: i) competitividad de los países, persiguiendo la prosperidad. ii) competitividad de las empresas, intentando conseguir la rentabilidad y el beneficio. iii) competitividad de los individuos, procurando alcanzar el mejor bienestar.

El mencionado profesor que ofrece las claves de la competitividad de nuestros días, sitúa al talento de la gente como el baluarte crítico de dicha competitividad. El de que exista una preocupación tan grande por el talento tiene mucho que ver con el hecho de que es muy valioso y, como casi todo lo valioso, muy escaso.

Cuando en 1943, en un discurso en la Harvard University, **Winston Churchill** aseguró que *“los imperios del futuro serán imperios de la mente”* ni el mismo podría haber imaginado lo profético de su afirmación.

El talento es a la aptitud lo que el talante es a la actitud; ambos ingredientes se dan solo en los mejores, en aquellos que son extraordinarios.

El talento es igual a competencia por compromiso. Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. El compromiso, que es el factor multiplicador de las consecuciones, es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea. El compromiso es, por tanto, el factor diferencial y el determinante en el talento.

Estamos en una era en la que el conocimiento es el nuevo capital, y el conocimiento es intangible. Cuando cambian las bases de una economía, cambian también los que controlan la riqueza. En la época en la que la economía de las naciones era agrícola, los dueños de la tierra poseían y controlaban la riqueza.

Después llegó la industrialización y quienes tenían el capital eran amos de las fábricas y poseían, en consecuencia, el poder y la riqueza. En la última etapa de la era industrial aparecen los gerentes profesionales que, aunque no son los dueños de la empresa, controlan las decisiones y, de alguna manera, la riqueza.

Llegamos a la era de la información y, de pronto, de la noche a la mañana, el conocimiento se convierte en el activo fundamental y quien lo posea ostenta el poder; es el propietario de la riqueza y la controla. Las fortalezas pasan a manos de aquellas empresas que tienen a los mejores talentos y son estos quienes realmente poseen el poder sobre un intangible en torno al cual las empresas están intentando edificar su estructura de gestión para generar riqueza.

En definitiva, en la situación actual, quien posee el conocimiento es el nuevo propietario. Es histórico: de repente y por primera vez en la historia de la humanidad, el capital está en manos del trabajador. Conseguir el compromiso de los nuevos talentos, de las personas extraordinarias, es uno de los grandes retos de la gestión de nuestros días.

Ahora, la gente quiere que el trabajo sea un sitio divertido; un lugar en el que el buen ambiente, el respeto el esfuerzo se entremezclen para producir un resultado y que, con un enfoque empresarial basado en la integridad, redunde en la conformación de una sociedad mejor. El objetivo es atraer y retener el talento.

De ahí la necesidad de disponer de liderazgos políticos y empresariales que sean auténticos gestores profesionales. Donde quiera que sólo tenemos capital, no logramos desarrollo. Siendo el desarrollo económico y social el resultado de la gerencia. Esto quiere decir que la gerencia es el promotor y el desarrollo es una consecuencia. El desarrollo es un asunto de energías humanas más que de riqueza económica. Y la generación y dirección de las energías es la tarea de la gerencia. En los casos que podamos generar energías gerenciales también se producirá un desarrollo rápido.

Querido lector: Si quiere lograr unir a más gente a su sueño, deberá hablar a su corazón aparte de su intelecto. Deberá estar preparado para contar al mundo por qué su causa marcará una diferencia en el mundo. La alegría, la belleza, la justicia, la libertad, la solidaridad, la esperanza, estos son los eternos ideales que atraen a los seres humanos.

Hacia una causa. Empiece el viaje con un sentido de destino final. No tenga miedo a soñar grandes cosas.

Los líderes del cambio son las personas más fantásticas del planeta. Cambian las cosas más grandes y complicadas sólo con sus corazones. Y cuando fracasan, lo hacen noblemente. Para ser un gran líder, necesitará más que un programa y una campaña inteligente. Necesitará un conjunto de valores.

9. PROSPERAR LOCALMENTE EN LA ECONOMÍA GLOBAL

Para prosperar localmente en la economía global, la región tiene que dotarse de tres atributos amplios: liderazgo eficaz, estrategia adecuada y gobernanza inteligente.

Un liderazgo centrado en los principios, transformador, abierto y compartido. Una estrategia integral, audaz y ambiciosa. Una gobernanza que incluye no solo la acción del gobierno sino que implica la acción de los actores económicos y sociales. Los tres son determinantes para el éxito y, además están interrelacionados. Difícilmente se alcanzará el éxito si falta cualquiera de los tres.

Son los instrumentos más valiosos de la caja de herramientas de una comunidad para crecer y prosperar que individualmente y como sistema conforman lo que yo denomino el campo de juego que cada región debe establecer para los actores estratégicos del desarrollo regional: empresas, gobierno, universidad y ciudadanía.

“Como no hay viento favorable para quién no sabe a dónde va” es necesario la existencia de una estrategia regional de desarrollo basada en proyectos realmente tractores donde existe una clara definición de los actores que lo implementaran. En este contexto la planificación estratégica exige no solo el diseño del futuro (prospectiva) y las rutas para alcanzarlo (estrategia), sino también, un cambio de modelos mentales, nuevos valores y desarrollo de capacidades. De ahí, que debemos emprender el viaje hacia la digitalización para construir una comunidad de futuro compartido.

Al igual que con cualquier viaje, una vez que el destino se tiene claro, lo ideal a continuación es desarrollar una hoja de ruta que nos ayude a llegar a nuestro destino de la mejor manera posible.

Si se les da la debida autonomía, las regiones, gracias a su singular capacidad para poner en primer lugar la lógica mundial, pueden ser precisamente el motor del cambio que requieren los tiempos actuales, un motor eficaz de la prosperidad y de la mejora de la calidad de vida para los pueblos del mundo.

Si una región realmente quiere que sus gentes jueguen en ella “el partido de su vida” va a tener que considerar algo tan nuclear con que las personas disfruten con aquello que hacen. Una comunidad con valores va a ser un lugar al que los padres estarán orgullosos de pertenecer podrán decírselo a sus hijos. Y podrán hacerlo todos los padres. Sí, todos los padres a todos sus hijos.

Para compartir la riqueza, necesitamos compartir el poder con medidas audaces y radicales. Crear y compartir valor de forma optimizada es un mandato social, de la vida en sociedad. Una comunidad debe ser capaz de generar el suficiente valor para que todos sus miembros encuentren aquello que buscan con su pertenencia. Para ello, todos sus habitantes deben aportar valor y al mismo tiempo ser conscientes de que no pueden desear un retorno de valor total, maximizado.

Maximizar pertenece al viejo mapa, es una acción que contiene en sí misma la destrucción de su propio propósito. La comunidad de valor optimiza las relaciones y los

beneficios porque es la única forma de sostener ambas. Construir una comunidad con todas las personas que interactúan.

Lo que la mayoría de los líderes empresariales, políticos y sociales aún no han comprendido claramente es un hecho muy simple: un sistema de riqueza avanzado necesita una sociedad avanzada, ya que todo sistema de creación de riqueza es producto de la sociedad a la que pertenece. Si una región consigue acelerar su avance económico, pero no moderniza sus instituciones clave, acabará limitando su potencial para crear riqueza.

No hay duda de que nos encontramos ante grandes desafíos: cambio climático, gobernanza global, creciente interdependencia, volatilidad, riesgo e inclusión. No obstante no podemos permitir que estos desafíos mermen nuestra capacidad de ingenio, creatividad, empatía y capacidad de soñar. Atrévase a soñar alguna forma de solucionar estos problemas y tratar estos temas. “Que los sueños alcen el vuelo”.

El humanista **James Allen** dice:

“se volverá usted tan pequeño como el deseo que lo controla, tan grande como la aspiración que lo domina”.

En otras palabras, para tener éxito más allá de sus salvajes expectativas, debe tener usted algunas expectativas salvajes. Yo les digo: mantengan su cabeza entre las nubes. Sueñen. Ahora bien, sin audacia —valor para actuar—, un sueño no va a ninguna parte.

“Hay en los asuntos humanos una ola —escribió William Shakespeare— que si se toma en la pleamar conduce a la fortuna. Más si se omite, toda la jornada de la vida se estanca en los bajos y las miserias”.

Esta Región se merece una esperanza, una ilusión y un futuro mejor. En la era del progreso, el futuro era mejor que el pasado. En la era del cambio global, el futuro será diferente del pasado y, quizás infinitamente mejor. Nuestra herencia ya no es nuestro destino. La prosperidad no se hereda, se crea. En otras palabras, hoy estamos limitados solamente por nuestra imaginación.

Para comprender plenamente la promesa de nuestra nueva era, cada uno de nosotros debe convertirse en un soñador, además de un agente de actuación y cambio. En la era del progreso, los sueños solían ser poco más que fantasías. Hoy más que nunca, son puertas hacia nuevas realidades. Cada ciudadano debería sentir que está contribuyendo a algo que marcará una diferencia genuina y positiva en las vidas de los clientes, empresas y ciudadanía en general.

Mi sueño es que la región nunca vaya a refugiarse en la negación, que salga a la caza del futuro, que sea imparablemente optimista, que cambie antes de tener que hacerlo, que se deje llevar por las oportunidades. El gran desafío: dedicarse a la oportunidad de explorar tierras desconocidas y crear nueva riqueza.

La diferencia entre lo que puede imaginarse y lo que puede conseguirse jamás ha sido tan pequeña. En pocas palabras: jamás ha habido mejor momento para ser un

recién llegado rebelde, ansioso por levantar nuevos paradigmas. En definitiva, el coraje para dejar parte de uno mismo atrás y levantar el vuelo hacia tierras desconocidas no proviene de la banal aseveración de que “el cambio es bueno”, sino de una devoción a una causa incuestionablemente noble.

El productor de cine animado estadounidense **Walt Disney** lo expresaba así:

“No duermas para descansar, duerme para soñar. Porque los sueños están para cumplirse. Nuestros sueños pueden convertirse en realidad si los deseamos tanto como para ir tras ellos. Piensa, cree, sueña y atrévete. Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana. Si puedes imaginarlo puedes crearlo. Si puedes soñarlo, puedes lograrlo”.

En cada página de la historia se crea nueva riqueza y se destruye la vieja. Esto no va a cambiar con el paso de la era del progreso a la era de la revolución tecnológica. La innovación es el siguiente tren de carga o te subes a él o tendrás que correr mucho para atraparlo.

La pregunta es *¿quién creará la nueva riqueza y quién perderá la vieja?* En la nueva economía los emprendedores están obsesionados con el desafío de crear nueva riqueza. Ellos son los nuevos héroes.

En general, los líderes de creación de riqueza poseen estrategias muy diferenciadas. No hay duda que se enfrentan a la competencia global, pero poseen capacidades únicas, activos únicos, proposiciones de valor únicas, modelos de negocio innovadores y posicionamientos estratégicos de mercado únicos. Si una estrategia no es única, está muerta.

El crecimiento rentable es un derivado de la innovación. Centrarse en el crecimiento, en lugar del desafío de la innovación de conceptos empresariales, probablemente va a destruir más riqueza que crearla. Tarde o temprano, todo modelo empresarial alcanza su punto de disminución de ingresos. Y en estos tiempos, suele ser temprano.

La sabiduría de la tribu Dakota afirma que cuando descubres que estás sobre un caballo muerto, la mejor estrategia es desmontar. Es el momento para empezar a buscar nuevas estrategias innovadoras de creación de riqueza mucho antes que el caballo tropiece.

Mucha gente se pregunta y con razón: *¿Queremos ser una región sirviente o emprendedora?*

Las regiones fracasan en crear futuro no porque no consigan predecirlo sin porque no consiguen imaginarlo. Es la curiosidad y la creatividad lo que les falta. Avanzar por un sendero poco transitado, que es difícil y empinado, pero que lleva a la oportunidad.

Una pregunta relevante: *¿Es inevitable que la globalización se produzca a costa de las regiones?* En absoluto si esa región es capaz de convertirse en una fuente de categoría internacional de conceptos, competencias o conexiones. Tres caminos para el éxito. Por tanto, si quiere liberar el espíritu emprendedor que reside en la región tendrá que crear un mercado interno dinámico de ideas, un mercado abierto de capital y un mercado abierto de talento.

No ofrezco ninguna gran teoría acerca del liderazgo, estrategia, gobernanza. Lo que ofrezco es algo más modesto: reflexiones sobre los instrumentos más valiosos de la caja de herramientas de la región para crecer localmente en la economía global. Así mismo,

mostrar la necesidad de que estén alineados todos los actores estratégicos del desarrollo regional e identificar los ejes estratégicos de la pista de aterrizaje de éste vuelo. En definitiva explorar sobre cuál es la estrategia regional de desarrollo más adecuada y cómo podemos hacer que nuestra política vuelva a cimentarse en la noción del bien común.

Seamos claros lo que en la nueva economía lleva al éxito no es la rentabilidad de la inversión sin la rentabilidad de la imaginación. Por primera vez en nuestra historia podemos trabajar desde nuestra imaginación en lugar de evolucionar desde nuestro pasado. Hoy estamos limitados solamente por nuestra imaginación.

No está de más recordar que nuestra región tiene el reto de incrementar su competitividad y productividad, aumentar el tamaño de nuestras empresas, mejorar las infraestructuras económicas y del conocimiento, contar con un sector empresarial preparado. Tenemos un sector público rígido, un escaso potencial de innovación y un modelo educativo atrasado.

Extremadura necesita inventar. Necesita fabricar. Necesita vender. Necesita dirigir y gestionar. Necesita saber dónde está. No ha habido nunca una necesidad mayor de que nuestra universidad y nuestros más brillantes directivos proporcionen el nervio, la visión y el liderazgo para hacer estas cosas.

Tenemos aquí la mayoría de las herramientas estratégicas necesarias para crecer y prosperar. La única cosa que nosotros no proporcionamos es la voluntad, el impulso y el deseo de ser grandes. Eso, lo hemos de encontrar todos dentro de nosotros.

El mundo empresarial demanda hoy más que nunca, una innovación constante con la que pueda dar respuesta a los actuales retos competitivos. Se precisan organizaciones innovadoras y personas innovadoras.

Por eso sueño, con una región como la nuestra en la que, más allá de un clima fantástico y unas gentes cordiales, la mayoría de nuestras empresas sean verdaderamente admiradas que cuenten con directivos versátiles y eficaces, con climas laborales benignos, con profesionales capaces y comprometidos; con equipos de alto rendimientos, con innovación y excelencia. En definitiva, empresas más competitivas y productivas que funcionen en un entorno global.

Quisiera creer que sabemos lo que hay que hacer. Hemos de ser suficientemente valientes como para ponerlo en marcha. Son momentos apasionantes en los que debemos de extraer lo mejor de nuestra esencia y ponernos a prueba.

Citando a **Shakespeare** *“los barcos están más seguros en el puerto, pero no fueron contruidos para eso”*.

Son momentos de tormenta, ideales para los grandes capitanes. Momentos para sentirse especialmente orgullosos del trabajo bien hecho. Feliz travesía.

Para crecer las nuevas oportunidades deben escapar del control burocrático del pensamiento ortodoxo. Necesitan su propio lugar, un lugar en el que las nuevas ideas, los nuevos valores y los nuevos equipos puedan crecer en armonía. Esta es la lógica que hay detrás de las “incubadoras” empresariales. Sin embargo, por desgracia, muchos

proyectos jamás salen de la incubadora, que a menudo acaban siendo poco más que un orfanato para las ideas jamás queridas. Mal nutridos y recluidos, pocos proyectos terminan encontrando padres adoptivos.

Qué duda cabe que la autonomía regional es un modelo estupendo —esencial— para aprovechar la economía global en beneficio de todos los ciudadanos. La ventaja competitiva de las regiones está en su potencial dominio de la cadena de valor añadido de cada uno de los sectores económicos. No preocuparse por la dimensión regional. Si su estrategia es la adecuada, el mundo entero será su mercado: industrias intensivas en conocimiento.

Crear una base industrial para su futuro. Equilibrio entre la generación de riqueza y la distribución de esa riqueza. En una economía global, las visiones de éxito que funcionan empiezan con un reconocimiento, pleno y explícito, del valor de las regiones y la considerable libertad de movimientos que necesitan.

Las regiones con el nivel de agregación adecuada para aprovechar la lógica mundial y para generar economías de servicios. El buen gobierno alienta el desarrollo regional no centrado en un sector específico. Se aspira a una prosperidad regional armoniosa, basada en empresas interdependientes y organizadas en red, que crean servicios con fuerte componente de información.

La idea de que toda la región es como una bandada de patos que sigue la misma trayectoria a mayor o menor distancia del pato guía está tremendamente desfasada. En la actualidad hay muchas guías marcando el rumbo y cada uno de ellos sigue una trayectoria propia y diferenciada. Si se les da la debida autonomía, las regiones, gracias a su singular capacidad para poner en primer lugar la lógica mundial pueden ser precisamente un motor del cambio que requieren los tiempos: un motor eficaz de la prosperidad y de la mejora de la calidad de vida para los pueblos del mundo.

Las tecnologías de la información están modificando los esquemas tradicionales de gestión empresarial y facilitando cada vez más la aparición de organizaciones virtuales capaces de operar en entornos distribuidos; incorporando una fuerza laboral remota y móvil que comparte información relevante y es capaz de tomar decisiones inmediatas en función del comportamiento —en tiempo real— del mercado y de la detección de las necesidades y deseos de los clientes.

Las empresas y directivos de hoy deben hacer frente a los desafíos inherentes al nuevo paradigma de la empresa, una empresa, que a diferencia del pasado, ya no sólo debe responder a unos accionistas, sino a toda la sociedad. Las empresas del siglo XXI, empresas ya globales, deben mirar al mundo con una nueva mirada que busque mejorar el entorno, generar riqueza para todos y dejar un impacto positivo en la sociedad. Por ello los directivos de empresas deben aunar competencias personales, como integridad, honestidad, juicio y criterio con una enorme capacidad estratégica de generación de valor a largo plazo y sostenible tanto en el tiempo como en el entorno.

En definitiva, el futuro exige un proyecto empresarial viable en lo económico, sostenible en el tiempo, con respeto a la sociedad y el medio ambiente. Un proyecto atractivo

dirigido hacia el talento, hacia los accionistas hacia el poder político y regulatorio y hacia la sociedad con el objetivo de impulsar la reflexión estratégica, fomentar el espíritu emprendedor y potenciar la orientación a la innovación y el capital social. Talento, compromiso e innovación, he aquí la triada de variables con las que la región debe afrontar el futuro.

10. GOBERNANZA INTELIGENTE

La gobernanza, en tanto actividad directiva, es el proceso mediante el cual sociedad y gobierno definen y deciden sus objetivos (estructurales y coyunturales) de convivencia y supervivencia: su intencionalidad, sentido de dirección, así como definen y deciden las actividades a realizar y las formas de coordinarse entre los actores y sectores sociales para poder realizar los objetivos preferidos: capacidad de dirección.

Por consiguiente, la gobernanza es una actividad de orientación intencional, que guía la sociedad hacia determinados fines generales y una actividad de efectuación de los fines “técnica” en tanto señala e implica las acciones que se consideran idóneas para realizar las situaciones sociales deseadas como fines. La “nueva gobernanza” implica que la dirección de la sociedad sea decidida y ejecutada en modo compartido de interdependencia-asociación coproducción-corresponsabilidad entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales.

Se puede hablar de gobernanza o “nueva gobernanza” sólo en condiciones sociales de interdependencia entre organizaciones/actores, lo cual significa: i) que los actores gubernamentales y sociales saben que poseen recursos y capacidades, que son competentes en su campo y que producen insumos y productos que son socialmente valiosos y útiles, ii) que los actores reconocen que los recursos que poseen son limitados, insuficientes, para realizar algunas de las preferencias de su interés y que los recursos que necesitan para estar en aptitud de realizar sus preferencias están en posesión de otros actores que independientes por lo que no tienen control sobre ellos, iii) que saben que no tendrán acceso a esos recursos de los que carecen a menos que lleven a cabo actividades de intercambio con sus poseedores y a menos que el intercambio sea considerado de utilidad mutua para realizar las preferencias de cada uno, que pueden ser particulares, privativas o comunes, compartidas con los demás.

Se tiende a colocar la gobernanza en el marco de la liberalización y globalización de los mercados, por lo que la gobernanza es considerada el modo obligado de gobernar en condiciones en que los mercados desbordan las fronteras políticas nacionales y locales, deciden los procesos económicos centrales y, en consecuencia, han limitado la autonomía decisoria de los Estados en política económica.

La inversión ya no está sometida a limitaciones geográficas. En este momento, sea cual sea el lugar del mundo en que se asiente, si la oportunidad es atractiva, el dinero llegará a ella. La industria tiene también una orientación mucho más mundial en la actualidad que la que tenía hace un decenio.

Las estrategias de las modernas corporaciones multinacionales ya no están inspiradas o condicionadas por razones de Estado, sino por el deseo —y la necesidad— de

atender a los mercados atractivos allá donde se encuentren, y de acceder a conjuntos atractivos de recursos, se encuentre donde se encuentren. Las ayudas financiadas por los gobiernos —las anticuadas vacaciones fiscales, subvenciones— que se concedían por invertir en tal o en cual lugar están perdiendo la importancia que pudieron tener como criterio de decisión. Cuando las empresas se desplazan, por supuesto, llevan consigo capital circulante. Puede que sea todavía más importante el hecho de que transfieren tecnología y conocimientos de gestión.

El movimiento tanto de inversiones como de industrias se ha visto facilitado en gran medida por la tecnología de la información, que hace posible que hoy una empresa pueda operar en diferentes partes del mundo sin tener que construir un sistema empresarial completo en cada uno de los países en lo que tiene presencia. Ya no hay que trasladar a un ejército de expertos; ya no hace falta formar a un ejército de trabajadores. La capacidad puede estar en la red y se puede poner a disposición de quien la necesite prácticamente en cualquier lugar, cuando haga falta. Por último, los consumidores, también han adoptado una orientación mundial. Los consumidores cada vez desean más productos mejores y más baratos vengan de donde vengan.

11. PANDEMIA GLOBAL Y CRISIS ECONÓMICA

Mientras escribo este artículo el país sigue preso de una pandemia global y la consiguiente crisis económica. La crisis económica provocada por el COVID-19, por su originalidad, poco tiene que ver con las crisis del pasado, siendo su final un tanto incierto debido a que nunca se ha vivido una situación similar en un contexto globalizado como el actual.

Esta crisis, la más anunciada de la historia, ha venido provocada por un factor exógeno al mundo financiero y económico que, para atajarla, los gobiernos han tenido que decretar un cierre generalizado de la economía para prevenir una catástrofe sanitaria sin precedentes.

La pandemia originada por el COVID-19 es una desgracia pero también una oportunidad para avanzar en la dirección correcta. Todavía se desconoce con precisión el impacto que tendrá la pandemia sobre la economía. De ahí la necesidad de una agenda de reformas estructurales urgente, ambiciosa, integral, evaluable y basada en consensos amplios que nos permita el construir una base económica sólida para nuestro país.

Tenemos que evolucionar hacia otro modelo de país, y la innovación es un agente imprescindible para el cambio. Tres tendencias: En primer lugar, el cambio en el flujo de información hacia soportes digitales, el cambio en la materia prima y energía hacia una economía circular y el cambio en la inversión hacia estos intangibles basados en el conocimiento.

Todas las carencias han salido a flote en esta pandemia, y ahora es el momento de trazar la hoja de ruta para la recuperación de la economía. Es el momento de señalar y analizar los fundamentos del país, que son cuatro más uno, como son sus capacidades educativas, sanitarias, tecno-científicas e industriales. Tenemos brecha en cada uno de ellos, y a la que hay que añadir otro fundamento, como es más capacidad política para abordar el momento.

El mundo posterior a la COVID-19 puede estar lleno de incertidumbre y desafíos, y las empresas necesitarán líderes emocionalmente inteligentes y empáticos para ayudar a sus trabajadores a atravesar estos tiempos difíciles. En el mundo pos coronavirus, la creatividad humana será esencial. También el pensamiento crítico y la empatía. Las *soft skills* o habilidades personales toman más importancia que nunca. Entre ellas destacar el liderazgo y la influencia social, para ser capaces de inspirar, motivar y fomentar la colaboración a distancia y el espíritu de equipo.

La COVID-19 ha marcado un antes y un después. La transformación digital era imparable, pero, con la pandemia, ha eclosionado hasta el punto que, incluso, los segmentos más analógicos de la población han sentido la necesidad de digitalizarse. El sector digital ha sido fundamental para no parar el mundo.

Existe una ventana de oportunidad. El coronavirus ha evidenciado que herramientas como la inteligencia artificial, la ciencia de datos, el comercio electrónico y todas aquellas que aceleran la digitalización cuenta con más papeletas para mantener el tipo, incluso gozar de cierto éxito. Y el momento es inmejorable, sobre todo por la llegada de recursos procedentes de los fondos europeos para reconstruir la economía y la transformación del país.

Apoyar a las *startups* (empresas emergentes) y *scaleups* (compañías con vocación de emprendimiento y que superan el millón de euros de financiación) tecnológicas a conseguir más recursos, generar negocio y potenciar la educación y el talento, también captarlo, es el camino.

El nuevo líder debe adaptarse a este nuevo entorno digital y ejercer hoy más que nunca, desde el ejemplo, y demostrar su capacidad para manejar un escenario incierto y mantener el foco en lo realmente importante. Además debe ser capaz de mantener la cohesión del equipo y ser inclusivo, alejándose del estilo de dirección autocrático en el que el líder concentra el poder y nadie desafía sus decisiones. También debe servir de fuente de inspiración para conseguir que todos los miembros del equipo puedan dar lo mejor de sí mismos.

En definitiva así debe ser el nuevo líder empresarial: lo que suma a la capacidad, a los conocimientos, es la pasión, el compromiso, las ganas de vivir la empresa en la que se está.

No corren tiempos para el desánimo, sino para la audacia, la concertación eficaz y el impulso colectivo. “Nunca se debe desaprovechar una crisis”.

Las grandes ideas surgen de la pasión o de la necesidad y en la crisis la necesidad de encontrar un camino es acuciante. La incertidumbre es una oportunidad para los que están preparados.

Este es el momento de actuar con audacia e inteligencia. Se requiere: talento, responsabilidad, sentido de comunidad, compromiso con el proyecto de país, coraje ante la magnitud del desafío y maduro optimismo. Es en circunstancias difíciles donde mejor se puede conocer a las personas, en lo bueno y en lo malo. La evidencia empírica y la experiencia histórica demuestran que en tales momentos algunas personas se dejan

llevar por las inclinaciones más negativas de la personalidad humana. Algunos incluso, intentan sacar provecho personal.

“Estos tiempos ponen a prueba el espíritu de los hombres. Ante esta crisis, el soldado incapaz y el patriota oportunista desistirán del servicio a su país; pero aquel que se mantenga firme hoy, merecerá el amor y la gratitud del hombre y la mujer”.

George Washington ordenó la lectura de estas palabras a sus soldados en el día de Navidad.

Manténgase constructivo. No critique. No repita errores pasados. No busque culpables. En la sociedad hay hordas de gente que se queja y proclama lo que se debería hacer. ¿Pero cuantos hacen el esfuerzo de escribir una llamada a las armas pasional y bien razonada? Las ideas no fundamentadas naufragan al someterse a la escritura. Análogamente, las ideas que son, en sí mismas, fuertes, se ven reforzadas al exponerse por escrito. Es preocupante la facilidad con la que nos distrae lo insignificante y trivial, nuestro pavor crónico a las decisiones difíciles, nuestra aparente incapacidad de alcanzar un consenso para acometer los grandes problemas. La distancia entre la política que tenemos y la política que necesitamos. Tendremos que esforzarnos por recordar lo mucho que tenemos en común a pesar de nuestras diferencias: tenemos ambiciones comunes, sueños comunes y nos une un vínculo indestructible.

Me gustaría librarme de la sensación de que algo va muy mal en nuestra democracia. La enorme distancia que se produce entre los grandes desafíos a los que nos enfrentamos como país y la pequeñez de nuestros políticos. Hace falta que una amplia mayoría de españoles se reenganche en un proyecto de renovación nacional y que vea que sus propios intereses están inexorablemente ligados a los de los demás. Esa gente está ahí fuera, esperando que los auténticos demócratas alcancen esos consensos básicos. Asistimos desgraciadamente al auge de un fenómeno peligroso en la política española: una honda hostilidad entre partidos.

Bajo el desmantelamiento de las normas básicas de la tolerancia mutua subyace un síndrome de intensa polarización política. Hay que confinar a los demagogos extremistas a los márgenes de la política. La demagogia extremista, que ya se había agudizado en otra época ha alcanzado niveles “epidémicos”. Los dos partidos principales del país deben mantener la intolerancia en sus márgenes.

Steven Levitsky y **Daniel Ziblatt** en su magnífico libro “Cómo mueren las democracias” lo expresan en los siguientes términos:

“Proteger la democracia exige algo más que temor o indignación. Debemos ser a un tiempo humildes y osados. Debemos aprender de otros países a detectar las señales de alerta y a identificar las falsas alarmas”.

En definitiva, la democracia proporciona más que una válvula de escape para los insatisfechos; proporciona los medios para poder alterar las bases mismas de las propias instituciones políticas a través del proceso legislativo y, en última instancia, de enmiendas

a la Constitución. Se precisan grandes consensos y nuevas formas de comportamiento político colaborativo para acometer con éxito los grandes problemas que tenemos.

Se necesita una forma distinta de hacer política. También se precisa colaboración solidaria y espíritu cívico e innovación positiva cara al futuro para salir de la crisis. Los gobiernos casi han institucionalizado su incapacidad para responder a las necesidades de sus ciudadanos.

Me parece notar una sensación de desesperanza en la ciudadanía. Es demasiada la gente que se considera víctima de unas fuerzas que no puede controlar. Francamente, tenemos que cambiar la forma de pensar de la gente. Tenemos que demostrarles que sus percepciones son comprensibles, pero tremendamente inexactas; que sus sospechas son infundadas, y que su desesperanza es innecesaria.

Pero ¿Cómo? Ante todo, no lo haremos diciendo simplemente que queremos recuperar la confianza y el respeto del público. Lo haremos haciendo que las cualidades de honestidad, integridad y confianza sean unos valores vivos en todos nuestros empeños personales y profesionales. De hecho, se resume a esto: debemos hacer lo que es correcto precisamente porque es correcto incluso si estamos solos en ello. Lo que está equivocado sigue siendo equivocado, incluso si, teóricamente, todo el mundo está equivocado. Ese estándar de comportamiento ético ha caracterizado a nuestras anteriores generaciones y durante mucho tiempo. Ese es el motivo de que creamos que tenemos la responsabilidad de liderazgo en este esfuerzo de hacer grande nuestra región.

La historia está llena de ejemplos, de individuos, que han dedicado la vida a propósitos grandes, como transformar una nación o crear un país. Unos buscan la gloria personal, otros una gloria más alta. Estos últimos son los que se ganan la admiración y el respeto de las generaciones futuras. Cuanto más eleve uno su propósito más puede inspirar a otros para que lo acompañen en su sueño. Esperamos que los que se dedican a la vida pública sean movidos por un propósito grande. Agregue, pues, su nombre a la nómina de personas que viven una vida con propósito.

La generación de mis padres luchó duramente por establecer el principio de un servicio de salud, de educación y un sistema de pensiones universal. Protestaron, lucharon, organizaron, insistieron y, al final, vencieron. Lo que les faltaba de poder, lo suplieron con pasión. Fueron auténticos patriotas.

Depositaron en nosotros su confianza. La satisfacción que esperan es ver que sus hijos viven una vida mejor que la suya. Juntos, podemos ir más allá al defender los logros obtenidos por generaciones anteriores. Se fueron pero nos dejaron sus sueños Es nuestro deber defender su legado. Es hora de que empecemos a construir un país justo para la próxima generación.

Juntos podemos conseguir grandes cosas, cosas más importantes y con más significado del que yo ni siquiera he esbozado aquí, en este artículo. Ustedes serán la fuente final de esas buenas ideas. Serán ustedes la fuerza impulsora que nos lance en la dirección correcta. Les deseo más energía.

Voy terminando este artículo con una simple observación: por primera vez nuestra historia y nuestra herencia no es nuestro destino. No hay ningún ser humano que haya vivido que no quisiera estar vivo hoy, en este momento lleno de promesas. Entre nuestros antepasados entre las innumerables generaciones sin esperanza de progreso, usted es el único que está ante el umbral de una nueva era —era de la información— y no desfallezca. Lidere el cambio. Tenemos que estar conectados con el futuro.

Una reflexión final. La suprema aspiración de todo libro o artículo es destilar sabiduría; un objetivo me temo, muy pocas veces alcanzado. La probabilidad de recibir sabiduría aumenta notablemente, creo yo, cuando uno medita sobre sus propias experiencias mientras lee.

Espero que el lector de este artículo lo tome como una fuente de ideas y de inspiración que contribuya a darle sentido a su pasado. Este método convierte al acto de leer en una seria autorreflexión tarea que nunca es fácil pero que, dada la importancia del trabajo directivo, vale la pena intentar.

Pienso en nuestra región y en los que la construyeron. Los que supieron elevarse más allá de sus ambiciones mezquinas y los cálculos egoístas. Yo quiero ser parte de ese proceso. Mi corazón rebosa amor por este país y por ésta región.

Como decía al principio de éste prólogo, he escrito este artículo para compartir con los electores las perspectivas que he obtenido de mi experiencia y mis investigaciones en el ámbito de la empresa privada, en la política y en la universidad acerca de esa fuerza vital del ser humano que es la ambición. Creo que es una fuerza que se puede poner al servicio del individuo y beneficiar lo mismo que a las organizaciones y a la sociedad.

El poeta griego **Kavafis**, con su poema “Ítaca”, lo expresa de esta forma:

“Cuando emprendas tú viaje a Ítaca, pide que tu viaje sea largo, lleno de aventuras, lleno de experiencias. No temas a los lestrigones, ni a los ciclopes, ni al colérico Poseidón. Seres tales jamás hallarás en tu camino si tu pensar es elevado, si selecta es la emoción que toca tu espíritu y tu cuerpo. Pide que el camino sea largo. Que sean muchas las mañanas de verano que llegues —¡con qué placer y alegría!— a puertos antes nunca vistos. Ten siempre a Ítaca en tu mente. Tu llegada allí es tu destino. Más no apresures nunca el viaje, mejor que dure muchos años y atracar, viejo ya, en la isla, enriquecido de cuanto ganaste en el camino sin aguardar a que Ítaca te enriquezca. Ítaca te brindó tan hermoso viaje. Sin ella no habrías emprendido el camino. Pero no tiene ya nada que dartte. Aunque la halles pobre, Ítaca no te ha engañado. Así, sabio como te has vuelto, con tanta experiencia, entenderás ya qué significan las Ítacas”.

Ya en la despedida de éste artículo animo al lector —y me animo a mí mismo— que se tome la vida, su vida, con algo más de espíritu innovador (cada uno en la medida que pueda, deba y estime oportuno). Que haga de cada iniciativa un viaje, en el que se sabe el comienzo, pero del que no se tiene tan claro el final. Y que disfrute, todo cuanto pueda, cada paso que dé. Y, al final de cada etapa, cuando eche la vista atrás, que paladec la íntima y profunda satisfacción de haber experimentado, una vez más, que está vivo.

12. CONCLUSIONES

Este artículo ofrece una serie de reflexiones sobre el tipo de liderazgo, estrategia y gobernanza que se necesita para hacer de Extremadura una región global, verde, digital e inclusiva. Tener ambición de región es el gran reto a enfrentar. El sacarla adelante es el gran desafío. Una ambición equilibrada que comprenda un fuerte propósito —eficiencia— gobernado por recios valores —equidad—.

Este artículo pretende ser un manifiesto y un manual. Un manifiesto debe cautivar la imaginación. Debe crear una imagen viva de lo que podría ser. Debe inspirar confianza. Debe desafiar a la gente a enfrentarse cara a cara con el futuro por desconcertante que parezca. Debe tratar de lleno con las pequeñas mentiras que la gente se dice así mismo para evitar la incomodidad del cambio. Ofrezco un manual de lecciones derivadas de mi experiencia profesional, política y docente.

Este artículo está dirigido a los que sueñan con alcanzar la grandeza en cualquier campo. Abrigo la esperanza que las ideas de este artículo inspiren al lector para aprovechar su propia ambición al máximo poniéndola al servicio de la comunidad que le ha visto nacer.

Querido lector si desea continuar el viaje que ha emprendido a través de este artículo le invito a leer mi libro: *“La audacia de la ambición de región”* que en breve verá la luz tras su próxima publicación.

Feliz viaje.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFREDO AGUIRRE SÁBADA, ANA MARÍA CASTILLO CLAVERO, DOLORES TOUS ZAMORA. “Administración de organizaciones en el entorno actual”. Madrid. Ediciones Pirámide, 2003, 2008, 2009.
- EUGENIO PALOMERO. “Lider Arte” Gestión 2000. 2013.
- GARY HAMEL. “Liderando la Revolución” Ediciones Gestión 2000; Barcelona, 2000.
- GOLEMAN, DANIEL. “Inteligencia emocional” Kairos, Barcelona, 1996.
- JAMES CHAMPY, NITIN NORIA. “Ambición. Los secretos de los grandes líderes” Ediciones Gestión 2000. S.A. Colección Grandes Gurús.
- JOSÉ EMILIO NAVAS PÉREZ. LUIS ÁNGEL GUERRAS MARTÍN. “Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 3ª Edición, 2002. Thomson-Civitas, p. 293.
- KENICHI OHMAE. “El despliegue de las economías regionales: oportunidades y desafío empresarial” Ediciones Deusto.
- PORTER, M.E. “Ser competitivos” Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto, S.A. 2003, p. 351.