

Antología de textos

Liderazgo

Dirección Académica de Formación Integral

Universidad Anáhuac

ÍNDICE

Presentación

Lecturas:

1. Ruiz de Chávez, A. *Para pensar sobre el Liderazgo de Acción Positiva.*
2. Hunter, J. *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*
3. Lowney. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*
 - a. Caps. 2. *Qué hacen los líderes*
 - b. Caps. 5. *Ordenar su propia vida.*
4. DOCAT.
5. Gracián, Baltasar. *El Arte de la Prudencia*
6. Chisholom-Burns M. *Woman in leadership and bewildering glass ceiling*
7. Naciones Unidas. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*
8. Renjen P. *The heart of the resilient leadership, respondin to COVID 19*
9. Goleman, D. *Woman in leadership and bewildering glass ceiling*
10. Waldman, M. & Manning, C. *Neurowisdom. The new brain science of money, happiness, and success*
11. Gladwell, M. *Fuera de serie*
 - a. El efecto Mateo
 - b. La regla de las 10,000 horas

Lecturas Complementarias:

1. Covey, S. [*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*](#)
2. Ramos, M. [*Modelo de liderazgo situacional de Hersey*](#)
3. Bolio y Arciniega E. [*La personalidad madura en la Revista Istmo, N° 112*](#)

BIBLIOGRAFÍA

Presentación

Estimado Alumno/a de la Universidad Anáhuac:

Me da mucho gusto presentarte la antología de la materia de liderazgo. Los profesores que conformamos la academia de Liderazgo hemos elegido algunos textos que nos parecen fundamentales para el estudio de liderazgo. La propuesta que te presentamos es el Liderazgo de Acción Positiva. Esta visión del liderazgo que propone la Universidad Anáhuac la iremos construyendo a lo largo del semestre con el apoyo de lecturas que están en esta antología. Así como el análisis de casos, discusiones y debates.

Dentro de esta antología de textos vas a encontrar lecturas que son fundamentales en el estudio de liderazgo, son lecturas de Best Sellers en el mundo entero para el estudio de Liderazgo. La primera lectura es James Hunter con *La Paradoja* que curiosamente es un libro que en inglés se llama *The Servant*, “el que sirve, el servidor, el sirviente” en español se tradujo como la paradoja para hacerlo más accesible, pero una de las propuestas que te presentamos es que el liderazgo es para servir a los demás. El liderazgo es servicio y está para que los seguidores crezcan y puedan aprovechar sus talentos.

No podemos aislar al líder y dejar la discusión sobre el liderazgo en un enfoque teórico y debemos de llevarlo al aquí y del ahora. El liderazgo en el mundo: ¿Qué necesita nuestra ciudad, el país y el mundo del líder? ¿Cómo el liderazgo va a cambiar y a transformar nuestro entorno próximo y el mundo? El liderazgo de acción positiva es una propuesta que te plantea la Universidad Anáhuac para que construyamos un mundo mejor. Para poder ubicarnos en la situación que estamos viviendo hablaremos de los Objetivos de Desarrollo Sustentable 2019.

La lectura de *El Liderazgo al Estilo Jesuita* un ex ejecutivo de JP Morgan Chris Lownley, nos explica su éxito en Wall Street a través de todo lo que aprendió en el seminario de los jesuitas. La Compañía de Jesús plantea que el desarrollo del liderazgo parte del autoconocimiento, el amor, la creatividad y el heroísmo. Así que entraremos a una reflexión profunda sobre ¿Quiénes somos? ¿Cómo manejamos nuestras emociones? ¿Cómo salir adelante después de un fracaso? Para poder responder estas preguntas leeremos a Daniel Goleman quien es un gran estudioso de la inteligencia emocional. El fracaso tiene sentido cuando podemos aprender de él y ser resilientes. Aquí tenemos un artículo que se publicó a raíz de la pandemia de COVID 19.

También vamos a leer a Malcom Gladwell que es un periodista y sociólogo inglés que en su libro *Fueras de Serie* explica la relación de la educación y las oportunidades que se te pueden presentar por el lugar en el que naciste. Habla de la relación del trabajo arduo y

constante y su relación con el éxito. Así que analizaremos diferentes casos donde podemos ver de manera clara esta relación.

Un punto fundamental en un curso de liderazgo en el siglo XXI es hablar de cómo afectan las neurociencias al liderazgo y como aplicarlas para contar con más herramientas. Vamos a leer: *Neurowisdom: The New Brain Science of Money, Happiness, and Success*. Este es un texto lleno de técnicas para mejorar tu neuroplasticidad y tu aprendizaje.

Por último, leeremos sobre el liderazgo femenino, porque hoy más que nunca el liderazgo de las mujeres debe ser entendido desde ser mujer y como las mujeres tenemos mucho que dar en la política, la ciencia o la empresa.

Espero que disfrutes mucho esta antología, es una selección de textos ágiles, actuales y con mucho sentido para poder contar con fundamentos sólidos para el crecimiento, conocimiento y desarrollo de tu liderazgo

Thelma Elena Peón Hernández

Para pensar sobre el Liderazgo de Acción Positiva.

Ruiz de Chávez Adrián

Entrevistador: Luis Alfonso Tapia.

(Alumno Ingeniería Industrial, 6º semestre. Campus Norte).

Entrevista al profesor Adrián Ruiz de Chávez, director del Centro de Investigaciones en Liderazgo Anáhuac (CILA), adscrito a la Facultad de Humanidades Filosofía y Letras de nuestra universidad.

Nos puede explicar ¿qué es el Centro de Investigaciones en Liderazgo de nuestra universidad y qué hace?

ARCH: Este centro de investigación se constituyó hace dos años con el propósito de trabajar el Liderazgo como campo de investigación académico, formal, multidisciplinario. Se trata de abrir en México y desarrollar lo que en el mundo anglosajón se conoce como Leadership Studies. La idea es pensar el liderazgo, comprenderlo, problematizarlo, valorarlo, ganar profundidad para mejorar su práctica y mejorar los procesos de formación de líderes con las competencias y virtudes que requiere nuestro mundo.

Aunque el Liderazgo se ha pensado desde hace siglos, con Platón, Aristóteles, San Agustín, Santo Tomás de Aquino o Nicolás Maquiavelo, Thomas Hobbes o Baltasar Gracián, es sólo desde mediados del siglo pasado cuando se empezó a abrir como campo de investigación independiente tanto de las Ciencias Políticas como del Management. Esto porque aunque el Liderazgo tiene diversos componentes de análisis y aplicaciones en estos dos campos, su estudio va mucho más allá de los saberes propios de ellos. De hecho, el fenómeno debe abordarse desde una perspectiva transdisciplinar y compleja, que comprende aspectos antropológicos, psicológicos, filosóficos, éticos, históricos, sociológicos, etc., además de aspectos politológicos de las ciencias de la dirección. Además, no es algo exclusivamente propio de los ámbitos políticos y empresariales: Hay liderazgo en los deportes, en la cultura y en muchos otros espacios de la vida cotidiana. Por esto me parece muy pertinente que nuestro Centro de

Investigaciones sobre el tema, sea parte de una facultad de “estudios generales” como lo es la de Humanidades.

En el CILA queremos ser referentes internacionales en materia de conocimientos sobre Liderazgo, distinguiéndonos por nuestra calidad de investigación y red de investigadores asociados, por nuestro acervo y por el impacto en la formación y desarrollo de líderes para diversos ámbitos de la vida social.

¿Cómo debemos definir al Liderazgo?

ARCH: El vocablo se deriva del inglés Lead, que significa encabezar, ir al frente; pero también significa guiar, encaminar, abrir caminos o, si uno toma la raíz etimológica germana, dejar fluir o “acompañar en el camino”. En latín, el término correspondiente es el de Dux, o Ducis, que significa tal cual conductor o guía, y que en tiempos del Imperio Romano era aplicado a los jefes civiles o militares a cargo de alguna provincia, aunque en castellano “duque” se convirtió en un título nobiliario, que no siempre tiene que ver con el liderazgo.

En términos prácticos, debemos definir al Liderazgo como la capacidad de influencia de una persona sobre otras para llevarlas a hacer algo sin necesidad de usar el poder o la fuerza. Es la capacidad de persuadir, motivar, inspirar o mover a otras personas a realizar algo que de otra manera no harían. Es una capacidad de atracción.

Al liderazgo hay que distinguirlo del poder. No se requiere ni posición jerárquica ni fuerza de ningún tipo (organizacional, económica, militar o política) para ser líder. Se trata propiamente de un modo particular de ejercer la autoridad, que es el mando respetado y reconocido desde abajo: el que manda con autoridad lo hace por el valor percibido que agrega, por el servicio que da, por lo que aporta, porque sostiene, complementa, sabe, hace bien. El liderazgo es quizá la mejor forma de mandar a un grupo de personas, de imperar sobre ellas. Insisto en que puede haber liderazgo sin tener formalmente una posición de mando.

- En la Universidad Anáhuac hablamos de Liderazgo de Acción Positiva, ¿a qué se refiere este término?

ARCH: El concepto de Liderazgo de Acción Positiva me parece una genialidad. De entrada, porque distingue, con mucha precisión, de lo que podríamos llamar justamente Liderazgo de Acción Negativa: el hecho indiscutible de que hay personas con una serie de talentos y competencias personales, carismáticos y con gran capacidad de atracción e influencia, líderes sin duda, que ejercen su liderazgo provocando diversos males, tanto entre sus seguidores como entre personas afectadas por ellos. Es el caso por ejemplo de personajes como Adolfo Hitler, Josef Stalin, Mao Tse Tung o, en otros ámbitos, de Pablo Escobar, David Koresh o más, con otra dimensión, el de un líder adolescente que induce a sus compañeros

a algún vicio o a realizar acciones inadecuadas. En todos estos casos hay liderazgo, pero dirigido hacia valores falsos, con efectos nocivos para las personas bajo influencia y para la sociedad en general.

Hay quienes dicen que un dirigente, o un influencer como se diría hoy, que cause males no puede ser considerado un líder. No es verdad. Leía hace unos días, cómo Stalin provocó la muerte por hambre de más o menos 5 millones de campesinos que se negaban a la colectivización forzosa de sus tierras. Stalin ordenó arrebatarles sus cosechas y cercarlos, dejándolos sin alimento hasta su fallecimiento. Lo interesante en este horror es que Stalin solo no podía hacer esto: necesitó de la participación activa y comprometida de muchas personas que inspiradas por él, por su proyecto, por su visión de futuro, lo obedecían ciegamente, incluso a niveles de fanatismo que rayan en la locura. ¡Cómo no va a haber liderazgo en Stalin! Stalin fue un líder, seguido y amado por muchos, admirado por sus logros durante la guerra contra los Nazis, por su exitoso programa de industrialización acelerada de la URSS e incluso por su firmeza en el mando. En los años 90's, durante la crisis económica de la transición del régimen de planificación central a una economía abierta de mercado, muchos rusos anhelaban el retorno del considerado padre moderno de la nación. A este criminal al que se le atribuyen más de 30 millones de personas asesinadas por sus órdenes no se le pueden regatear sus atributos como líder si es que queremos entender bien el fenómeno del liderazgo.

Lo mismo para el caso de Pablo Escobar: Cuando uno escucha la admiración con que habla de él su jefe de sicarios, apodado "El Popeye", queda clara la fuerza del liderazgo del gángster colombiano. ¿Que movía a la gente desde la alternativa de "plata o plomo"? Sí para sobornar al aparato institucional que debía combatirlo, pero no así con la gente en los barrios o en el campo. Pablo Escobar era un líder, y a la fecha muchas personas conservan fotografías con su imagen en algún lugar central de su casa. Un "líder de acción negativa".

Por el contrario, cuando hablamos de un Liderazgo de Acción Positiva, precisamente lo que se quiere enfatizar es el Bien que se realiza por la influencia del líder. Es el liderazgo que se ejerce haciendo integralmente el bien a las personas sobre las que se influye e instándolas a influir en otros en el mismo sentido. Es influencia al servicio del mayor bien posible para las personas y al servicio del bien común.

Son los casos de personajes que influyen y mueven a los demás a luchar contra la esclavitud (Abraham Lincoln), rechazar el racismo y avanzar hacia el respeto mutuo y la solidaridad humana (Nelson Mandela, Martin Luther King), comprometerse en el auxilio a los dolientes, como enfermos terminales, abandonados, marginados, miserables y heridos (Madre Teresa de Calcuta). Pero esta influencia positiva se da también en otros niveles, de impacto menor en cuanto a número, pero igual de significativo en ámbitos específicos: Esa persona hizo de

mí un hombre de bien; creyó en mí, me dio la oportunidad, le debo lo que hoy soy. Recuerdo el caso de un entrenador de un equipo preparatorio de Rugby en Utah, Larry Gelwix, que no sólo se distingue por su récord ganador (casi 400 juegos ganados y sólo 9 perdidos, con 24 campeonatos nacionales), sino sobre todo por el efecto profundamente enriquecedor y trascendente en la vida personal de muchos de los jóvenes que pasaron por su equipo, incluyendo la nobilísima tarea de “enderezar” a jóvenes que habían estado en una correccional o con problemas de conducta o drogas.

Cuando hablamos de formar líderes de Acción Positiva, hablamos de formar personas íntegras, con madurez, equilibrio en su vida, fortaleza espiritual, claridad de valores y una serie de competencias humanas y profesionales que les permiten influir positivamente en su entorno y en particular en las personas a su alrededor.

En esto se podría decir muchísimo. Es el liderazgo ejercido como vocación de servicio, pero esto te llevará al acto de amar (el liderazgo de acción positiva, al final, es un acto de amor: el amor que es donación que busca el bien del amado). Es también el liderazgo que se ejerce siempre al servicio del bien común, o como lo han llamado varios Papas: que busca la construcción de la Civilización del Amor.

¿Por qué una persona llega a ser líder? ¿Qué cualidades debe tener un líder?

ARCH: Hemos dicho que el liderazgo no tiene que ver con una posición en un organigrama burocrático o con otros elementos de poder y estatus como pueden ser la riqueza económica u otros elementos de prestigio o posicionamiento social. No. Todo eso da, efectivamente poder, pero no liderazgo. El liderazgo surge o encuentra su raíz en el modo de ser de la persona que es líder. Es el modo de ser, en primera instancia, lo que atrae, lo que los hace carismáticos y queridos.

La evidencia es irrefutable: estas personas tienen sobre todo una gran capacidad de relacionarse con otras personas, de tomarlas en cuenta, de hacerlas sentirse valoradas, respetadas, importantes, significativas. Tienen lo que se dice “don de gentes”. Pero no se trata de mera simpatía superficial sino de una vocación real de servicio, apoyo, acompañamiento a las personas a su alrededor. “En algún momento ha hecho algo por cada uno de nosotros”; “se preocupa por ti, qué estés bien, siempre tiene algún detalle con el que te sientes tomado en cuenta si no es que halagado”; “ese señor salvó mi matrimonio, ya con eso le digo todo”.

El modo de ser: personalidades maduras, con muy buena inteligencia emocional y lo que comúnmente llamamos calidad humana. Don Lorenzo Servitje solía decir que “su arma secreta” en el éxito de Grupo Bimbo era un modelo de jefatura en que los gerentes debían

tratar a sus subalternos con respeto, confianza, justicia y afecto. Estas cuatro palabras resumen muy bien el modo de ser que se requiere para el liderazgo.

Pero hay otra cualidad o competencia muy necesaria y significativa en el liderazgo: La apertura de mente. Esto tiene que ver con la capacidad de visualizar (que siempre es imaginar) un futuro deseado posible, con la creatividad, con la capacidad de concebir un proyecto que mueva e inspire a un grupo de personas para juntos realizarlo. Para ir al frente, encabezar a un grupo no basta con tener “don de gentes”, antes es necesario tener el don de dirigir: De dar dirección, de decir hacia dónde moverse. Tener, “el poder de una visión”. Es el punto de arranque para promover cambios.

Por cierto, la apertura de mente supone también el reconocimiento de lo que yo llamo “la plasticidad del mundo”: el hecho de que si las cosas son de una manera, podrías ser de otra. Que vivimos en un mundo esencialmente artificial, diseñado, y por tanto, abierto a la posibilidad de nuevas creaciones y diseños. El atractivo del liderazgo sí tiene mucho que ver con esa capacidad de dar respuestas nuevas a situaciones o problemas nuevos; en poder responder a lo cambiante del mundo. Aplicaré aquí lo que se conoce como la oración de San Francisco (de Asís): “Señor, concédeme serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar; valor (y creatividad) para cambiar las que sí puedo y sabiduría para conocer la diferencia”. El liderazgo, dicen los clásicos es esencialmente un saber prudencial.

Habría que añadir otros rasgos de personalidad, como la capacidad analítica, la cultura, una inteligencia cultivada, capacidad de manejo de conflictos, temple, etc. Pero estos dos que he mencionado me parecen los principales.

Es importante saber que estamos hablando de virtudes: de la formación de hábitos buenos. Recordemos que los líderes se hacen y no nacen: es un proceso de formación del carácter hacia un modo de ser virtuoso (con prudencia, justicia, fortaleza, templanza, humildad, generosidad, ... hasta sentido del humor. Y no dejemos de lado las virtudes teologales: Fe, esperanza y caridad).

Si se habla de un Liderazgo centrado en valores, ¿en su opinión cuáles son los dos principales valores que debería tener un líder?

ARCH: Un valor es algo que se valora, que se aprecia, que se quisiera realizar. Cicerón decía que un valor era lo digno de elección. Para el caso del Liderazgo de Acción Positiva sin duda pienso que el primer valor que se debe tener y buscar realizar es el respeto a la dignidad humana de todos (con los que trabajamos y tenemos cerca pero también con los que no trabajamos ni tenemos cerca). Lo diré en términos cristianos: se debe ejercer el liderazgo partiendo de la base que trabajamos con y para hijos de Dios, concebidos y creados desde

la lógica del Amor, cuyo sentido en la vida es esencialmente amar y ser amados. Recuerdo una conferencia sobre liderazgo que impartió Don Carlos Abascal cuando era presidente de la Coparmex: dijo que la única manera que él concebía de ser un buen jefe (o un líder) era amando a sus colaboradores. Dirigirlos sirviéndolos, buscando el mayor bien posible para ellos. Y amar es precisamente querer el bien del otro. Este es lo primero que debe valorarse en el ejercicio del liderazgo: la dignidad de cada persona nomás por el hecho de ser. Quizá la primera pregunta que debe hacer un líder ante un miembro de su equipo es ¿qué puedo hacer por ti?

Y detrás del respeto a la dignidad humana vienen muchos otros valores asociados. Así, no es correcto decir (como ocurre en muchas organizaciones) que se valora la dignidad humana pero en la práctica no se valora (y promueve) cuando menos un trato respetuoso a todos los colaboradores o la búsqueda de la justicia, siendo indiferentes por ejemplo a las diversas formas de explotación laboral incluyendo la primera de todas que es la de pagar sueldos muy bajos o permitiendo sólo 6 días de vacaciones al año, como marca nuestra ley laboral. El respeto a la dignidad humana y el afán de justicia deben poner límites razonables a la desigualdad económica.

Y si hablamos de valorar la justicia, necesariamente tendríamos que hablar también de valorar la verdad. De hecho, no puede haber buen liderazgo si no se parte de la búsqueda y del respeto a la verdad: el reconocimiento de lo que es, de la realidad, sobre la que se ejerce la acción del líder: El líder que dirige desde el reconocimiento de la realidad y no desde sus caprichos o vapores mentales, dirigirá mucho mejor y su liderazgo será mucho más sólido.

La humildad, otro valor fundamental, por cierto es consecuencia del reconocimiento de la verdad sobre uno mismo: nuestras limitaciones, errores, inclinaciones, pasiones, etc. Y la humildad es la condición para reconocer y valorar los talentos y virtudes de los demás. Para dialogar con apertura y transparencia y generar un ambiente de confianza y de mejoramiento permanente. Y hay más: ¿cómo hablar de lealtad o de amabilidad y gratitud, valores muy importantes para las relaciones interpersonales, si no se parte del respeto a la dignidad de cada persona?

Desde luego, también del respeto a la dignidad humana de todas las personas se sigue necesariamente la noción de bien común: la búsqueda incansable del mayor bien posible para todas las personas y de la manera más integral posible. De hecho, hay que decir que los líderes lo son porque sirven al bien común.

Dicen que a menudo el liderazgo se ejerce en medio de tormentas. Con usted trabajamos en clase el caso de Ernest Shackleton que se queda sin barco en la Antártida

pero no pierde a sus hombres, o el caso de Winston Churchill que lo ejerce ofreciendo sangre, sudor y lágrimas. ¿Qué es lo que permite a los líderes soportar la tormenta y seguir adelante siempre?

ARCH: Una muy buena pregunta, ¿de dónde toma el líder su fortaleza? Recordarás que yo frecuentemente dibujo al líder, no como el que está en el vértice superior de una pirámide, cómodo y con sus siervos que le abanicán, sino como aquél que está debajo de la pirámide sosteniéndola, cargándola como lo hacen los cimientos de un edificio. El liderazgo tiene más que ver con esfuerzo, sacrificio y resistencia que con privilegio y estatus, como lamentablemente cree mucha gente.

El liderazgo requiere también fortaleza. Es importante entender que la fortaleza es una virtud: un hábito, que se va desarrollando a lo largo de la vida. Y los hábitos se desarrollan solamente a fuerza de repetición. Aquí, que te acostumbres a ser fuerte, a soportar el esfuerzo, a luchar contra y luego vencer la adversidad. Formar o desarrollar la fortaleza es una de las principales tareas de la misión educativa, tanto para los padres como para los maestros. Hacer que los hijos o los alumnos se habitúen al trabajo duro, a hacer más de lo que creían que podían o aguantar más esfuerzo del que querían soportar, son medios significativos para desarrollar esta virtud. Recordarás aquel video de un oficial de la marina de EEUU que en su discurso dice: “si quieres cambiar el mundo, empieza con tender tu cama”. Y lavar los trastes, limpiar el patio o pulir los pisos. La fortaleza tiene que ver con la disciplina. A los marines norteamericanos los forman en la fortaleza de muchos modos: bucear entre tiburones, nadar en agua helada o correr 10 kilómetros antes de que amanezca. Son maneras de habituarte a enfrentar desafíos sin temor, y a que, frente el desafío, la persona se crezca y dé más de sí.

Hay otros modos, más suaves, porque no todos los líderes tienen que ser infantes de marina. Ser expuesto a hablar en público, aunque te tiemblen las rodillas frente al auditorio; cantar o hacer música ante un auditorio te da seguridad y autoestima, que son condiciones para una sana fortaleza. Aprender a manejar la frustración, tragarte un sinsabor. Tengo un amigo que dice que lo mejor que hay para formar líderes es haber sido Scout o jugado fútbol americano: Creo que exagera, pero eso sirve sin duda: Dormir a la intemperie en un bosque y comer pollo helado en medio de la lluvia da fortaleza. También aguantar un golpe fuerte en las costillas o seguir jugando con una pierna lastimada.

1 Sir Ernest Shackleton (1874-1922) fue un famoso navegante y explorador irlandés que llegó tres veces a la Antártida, haciendo muy valiosos descubrimientos científicos. Durante su tercer viaje (1914-1916), su barco, el Endurance, quedó atrapado en el hielo antes de poder llegar al continente. Los témpanos rompieron el barco y logró con un liderazgo fuera de serie, que todos sus hombres (28) regresaran con vida a Gran Bretaña.

Hay que educarse en la fortaleza, formar esa virtud. Porque, en efecto, el liderazgo a menudo se ejerce desde la adversidad.

Recomiendo un estudio que hace Howard Gardner, publicado como *Mentes Líderes*, donde compara las historias de vida de diversos personajes notables, líderes ellos en sus respectivos campos de acción. Las claves que encuentra son dos: Son personas que se han sabido muy amadas en el seno familiar, de donde derivan una gran autoestima. Pero luego tienen que enfrentar condiciones muy adversas en las que tienen que crecerse, tomar fuerzas de flaqueza y salir adelante con ingenio y valor, pero sobre todo con una gran actitud: con una gran “fuerza yóica”. Sólo así se logran grandes cosas. Confucio decía: “Ama a tus hijos, con un poco de hambre y un poco de frío”. ¡Sabio consejo! La formación de los Líderes de Acción Positiva sí empieza en casa. Y en México ese sería el mejor remedio contra la maldición del mirreynato, que es un cáncer social.

¿Cómo los líderes deben afrontar la adversidad?

ARCH: La adversidad es siempre una gran escuela de vida. Creo que es cuando más crecemos. Pero hay que pensar la adversidad: ¿Qué fue lo que pasó y por qué? ¿Qué pudimos haber hecho distinto? ¿Qué hicimos bien? ¿Qué hicimos mal? Me parece que hay que ver los momentos de prueba realmente como una Gracia, una bendición. Porque desde la prueba se valoran cosas que no se valoraban; porque descubres capacidades que no sabías que tenías; porque gracias a la prueba hicimos innovaciones que han resultado increíblemente benéficas y que de otro modo jamás habiéramos hecho.

Me gustaría responderte desde la perspectiva cristiana. En el cristianismo, se reconoce que es parte del plan de Dios sufrir pruebas y tribulaciones, porque así somos fortalecidos tanto en nuestra fe como en muchas otras cualidades que de otro modo no desarrollaríamos: la compasión, la gratitud, la humildad, la esperanza, la caridad. Es el caso del Libro de Job, en el Antiguo Testamento. Son caminos de Dios para nuestro propio crecimiento. Como dice el personaje principal de la novela de George Bernanos, “Diario de un Cura de Aldea”: descubramos que “Todo es Gracia”.

Entonces, cómo debe vivir un líder la adversidad: Con fe, con amor, con esperanza, con humildad, con solidaridad. También con reflexión. Dejándonos esculpir para ser mejores cada vez.

¿Cómo evaluar el liderazgo actualmente en el mundo? En las organizaciones empresariales, en la política. ¿Cómo está la calidad del liderazgo que hoy mueve al mundo?

ARCH: Habrá de todo, mejores y peores. Yo creo que tenemos un déficit serio en la calidad de liderazgo en el mundo actual, y eso explica mucho de los males que padecemos. La mayoría de los dirigentes actuales, en organizaciones privadas o públicas, empresas o gobiernos, no veo que estén a la altura de los desafíos que enfrentamos como humanidad, en los distintos ámbitos de acción.

En parte, porque pienso que los dirigentes que tenemos en la mayor parte de las instituciones reflejan la banalidad dominante en nuestra cultura: superficial, materialista, centrada en el tener, en la apariencia o víctima de la enfermedad de no ver más allá del resultado numérico de corto plazo (que la revista *The Economist* ha llamado “the shorttermism”). Al final es una lógica de poder y no de servicio, o de cálculo instrumental olvidándose del bien común y la dignidad humana. Es un liderazgo a menudo frívolo, en el que prevalece una orientación de corte narcisista, vanidoso, con criterios de éxito muy reducidos y centrados en los valores financieros y en la vacuidad del estatus y el lujo. Realmente estamos muy lejos de los ideales de un liderazgo centrado en o inspirado por los valores perennes del humanismo cristiano como planteamos en nuestra propuesta de Liderazgo de Acción Positiva.

Hemos invertido la jerarquía de los valores éticos a efecto de tomar las decisiones en materia del liderazgo. Hoy todo gira en torno a los valores económicos, mejor dicho: financieros. Como si todo lo demás no existiera o no contara o debiera quedar sometido a lo anterior. Cosas tales como la dignidad humana, el bien común, la solidaridad, la justicia o el cuidado de la Tierra pasan a segundo, tercero o cuarto término, detrás del supremo valor del dinero. Carlos Llano, economista, filósofo y fundador de IPADE Business School, decía que los tomadores de decisiones estaban atrapados “en la falacia de McNamara”, pensando en que “lo que no se puede contar no cuenta”. Tenía razón. Yo digo que vivimos en una sociedad tecnocrática y economicéntrica, en la que manda la técnica y manda el dinero. Y nada más.

³ Se refería a Robert McNamara (1916 -200), quien fue secretario de Defensa de los Estados Unidos con los presidentes Kennedy y Johnson en los años 60's. Antes había sido oficial de inteligencia durante la WWII y luego presidente de Ford Motor Co. Después fue Presidente del Banco Mundial. McNamara era un obsesionado por las estadísticas y el control numérico de la gestión (organizacional, económica, militar e incluso política)

La ausencia de la huella del humanismo en la toma de decisiones tanto de los estados nacionales como de las empresas es increíble. Con esto quiero decir que es como si lo humano no contara, o si no hubiera necesidad de ser atendido. O peor: como si el dinero resolviera el problema de lo humano. Erasmo de Rotterdam decía que en su tiempo (s. XVI) gobernaba la estulticia. Creo que hoy, si renaciera, no podría creer lo que vemos en la toma de decisiones de las instituciones más poderosas del planeta.

Desde luego esto tiene mucho que ver con lo que ha ocurrido desde hace ya varias décadas en la educación superior (universitaria y de postgrado): Desde ahí nos topamos con el absoluto dominio de la tecnociencia y la economía, arrojando al cuarto de trebejos y cosas inservibles la Metafísica, la Estética, la Antropología, la Teodicea o la Historia.

Ortega y Gasset se lamentaba de una nueva barbarie en el mando organizacional de su época: decía que las instituciones estaban dirigidas por hombres sin cultura. O como lo decía Martin Heidegger , “el hombre moderno calcula, pero no medita”. La enfermedad de nuestro tiempo es la ausencia de pensamiento meditativo, la pérdida de sentido, haber dejado a un lado la búsqueda de lo que las cosas son (en su sentido metafísico).

Un analista político, evaluando la crisis de uno de los partidos más importantes de nuestra historia reciente nacional, explicaba que el problema yacía en que ese partido “fundado por viejos abogados humanistas, de gran corazón y gran cultura, había cedido el mando a un grupo de buenos (y ambiciosos) administradores”. Ese es nuestro problema. (Y no estoy diciendo que administrar bien no sea importante).

Claramente necesitamos una nueva generación de líderes bien y sólidamente formados en el humanismo cristiano. Esa es nuestra propuesta.

(Entrevista realizada el viernes 1 de marzo, 2019)

4 Serenidad es el texto de un discurso pronunciado por Martin Heidegger el 30 de octubre de 1955 en Messkirch, como parte de los actos conmemorativos del 175 aniversario del nacimiento del compositor Conradin Kreutzer. Publicado en español por Ediciones del Serbal, 2002. También disponible en línea: <http://ciudadanoaustral.org/biblioteca/13.-Heidegger-Serenidad.pdf>

La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo

Hunter, James

Prólogo a la edición de 2012

Me ha sorprendido, a la vez que me ha turbado el impacto que ha causado La paradoja desde que entregué el manuscrito para su publicación hará quince años.

Si entonces alguien me hubiera comentado que esta sencilla historia se iba a convertir en un éxito de ventas internacional, con más de tres millones y medio de ejemplares vendidos, no excluyo que le hubiera preguntado si estaba bajo los efectos de una droga.

Mi sorpresa reside (en parte) en el hecho de que los principios sobre los que se sustenta el liderazgo de servicio son tan básicos, son nociones de sentido común evidentes. Porque vamos a ver seamos honestos-, estas ideas no son mías. Los principios en cuestión han estado en circulación durante muchos siglos (¡Lo admito, soy un ladrón, robo todo sobre lo que escribo y hablo!). No hay nada nuevo bajo el sol.

Una de las muchas razones por las que escribí el libro fue que sentí que había encontrado una manera singular de presentar el material, de modo que los lectores pudieran entender con facilidad estas verdades simples y, sin embargo, profundas.

Los principios son tan básicos que experimenté mucha angustia después de someter el manuscrito a la consideración de varias editoriales. Temía que su reacción fuera: «¿Será posible? Que tal si nos cuenta algo que aún no sepamos».

Hubo más sorpresas.

Antes de escribir La paradoja, trabajaba por cuenta propia como consultor de relaciones laborales. Prestaba mis servicios, principalmente, a empresas ubicadas en el sureste de Michigan, cuna del movimiento sindical norteamericano y, sin lugar a dudas, uno de los más duros rucdos laborales del mundo.

Trabajar y vivir en ese mundo me llevo a preguntarme sobre los riesgos inherentes de incluir en un libro sobre temática empresarial temas que algunos considerarían pamplinas o chorradas y otros motivo de controversia. Tal y como ahora puede ser arriesgado hablar sobre temas políticamente incorrectos como la fe, la vida monástica, el desprendimiento, la humildad, tener en cuenta las necesidades de los demás (incluso por encima de las propias necesidades), Jesucristo, y, sí, hasta el amor.

Temía que si empezaba a hablar ante audiencias de gente del mundo de los negocios y empresarial sobre el amor o los recursos humanos, el público podría empezar a arder por

combustión espontánea gritando, desaforadamente: «¡Señor Hunter, estamos intentando erradicar el acoso sexual del edificio! ¿Le parece que viene a cuento hablar del amor?» Casi podía oír a los asistentes lamentándose (como Tina Turner) « ¿Y qué tiene que ver el amor?»

Afrontémoslo: si escribes libros de empresa o diriges seminarios sobre negocios en los que hablas sobre el amor y mencionas a Jesucristo, es probable que pierdas algunos lectores y clientes, incluso quizá muchos. Por poco me desanimé por completo. Pasé semanas dándole vueltas a si mantener las cosas en el terreno superficial y convencional, para no molestar ni ofender a nadie (y también para no tirarme piedras sobre mi tejado).

Al final opté por incluir estos temas arriesgados por una razón muy simple. Sencillamente, no sería honesto, desde el punto de vista intelectual, al hablar del liderazgo de servicio si dejaba fuera conceptos como el amor, la humildad y el desprendimiento.

¿Por qué? Porque los más importantes líderes de la historia con vocación de servicio hablaron de estas cosas. Jesucristo, Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther.

King. Incluso entrenadores deportivos legendarios como Vince Lombardi y John Wooden y figuras estelares del mundo empresarial como Jack Welch y Max De Pree a menudo han hablado del amor. Herb Kelleher, que fundó Southwest Airlines sobre los principios básicos del liderazgo de servicio, utilizó durante muchos años el eslogan publicitario: «La aerolínea que el amor construyó». Aún hoy, el código de las acciones de esta exitosa aerolínea en la Bolsa de Nueva York es LUV.

Así que me lancé a la piscina y escribí esta sencilla historia sobre la auténtica esencia del liderazgo incorporando los temas comentados. La escritura fluía sin pausa y me llevó seis semanas escribir el libro. (Para situar las cosas en perspectiva: ¡me tomó seis años escribir mi segundo libro, y con el tercero llevo ocho años y aún no sé cuándo voy a terminarlo!)

Cuando publiqué La paradoja en 1998 estaba convencido de que si el libro triunfaba de alguna manera, la audiencia principal serían organizaciones cristianas de beneficencia. También me había resignado a que, si a raíz de la publicación del libro, me ofrecían dar conferencias o requerían mi asesoramiento, pasaría mucho tiempo en el mundo de estas organizaciones.

Estaba equivocado.

Una de las mayores ironías de mi vida es que paso el 98 por ciento de mi tiempo pronunciando conferencias o dando asesoramiento a grupos seculares, entre los que se incluyen empresas, las fuerzas armadas de Estados Unidos, hospitales, instituciones de enseñanza, y muchas otras organizaciones tanto con ánimo de lucro como no lucrativas. Sólo en contadas ocasiones me dirijo a grupos cristianos.

Al principio esto me desconcertó. Creo que ahora lo entiendo.

El mundo está cambiando a pasos agigantados Se atribuye a Victor Hugo el famoso juicio: «No hay nada más poderoso que una idea cuyo tiempo ha llegado».

El concepto del liderazgo de servicio estuvo en circulación durante varios miles de años antes de que ganara cierta aceptación en los círculos empresariales norteamericanos, algo que sucedió a principios de la década de 1970. Los primeros 25 años fueron un período de crecimiento limitado en el movimiento del liderazgo de servicio, pero a partir de los últimos 15 años hemos sido testigos de un cambio capital en las nociones sobre liderazgo y de una explosión en el interés en él. Por poner un ejemplo: cuando en 1998 hice una búsqueda en Amazon.com del término «liderazgo de servicio» había ocho títulos listados y la mayoría estaban agotados. Ahora el número de títulos suma 4.600 y crece rápidamente.

Otro ejemplo de este cambio lo tenemos en las actitudes de los jóvenes de hoy en día respecto a las posturas sobre el liderazgo. Los jóvenes no reaccionan bien al viejo estilo de liderazgo «orden y control». Lo dicen los resultados de las encuestas, que señalan que el 70 por ciento de la generación del «milenio» (los nacidos después de 1980) que renunciaron voluntariamente a su empleo no lo hicieron por la organización sino por sus jefes.

Las organizaciones están aprendiendo rápido (muchas pagando un alto costo) que los estilos de dirección del pasado sencillamente ya no inspiran ni ejercen influencia en el proceder de las nuevas generaciones de trabajadores. Las organizaciones están aprendiendo que no basta con formar a nuevos gerentes, y que éstos tienen que cambiar su enfoque sobre el trabajo y tomar medidas para formar a grandes líderes (más sobre esta diferencia dentro de poco).

Este fenómeno de cambio y rebelión en contra del mal liderazgo no sólo está sucediendo en Estados Unidos. En muchas otras partes del mundo se están produciendo cambios inmensos sin precedentes. La gente se rebela contra los liderazgos dictatoriales y corruptos. Como muestra, los acontecimientos en Rusia y África, o el fenómeno de la «Primavera árabe» en Oriente Próximo.

Un gran ejemplo del desarrollo del movimiento del liderazgo de servicio nos lo brinda Brasil, país que se está consolidando como una de las más importantes economías de mayor alto crecimiento. Brasil es el quinto país más grande del mundo tanto por el número de su población (193 millones de habitantes) como su extensión geográfica (aproximadamente el tamaño del territorio continental de Estados Unidos), y ocupa el sexto lugar por producto interno bruto. Brasil posee una inmensa masa de recursos naturales propios no explotada, pero, sin embargo, aún es un país comparativamente pobre en términos financieros. Un país asolado por liderazgos corruptos durante siglos. Sólo en fecha reciente (1985) se libró de una dictadura militar.

En el año 2005, *La paradoja* (rebautizada O Monje E O Executive, traducción al portugués de El monje y el ejecutivo) se publicó en Brasil. Y desde entonces se ha mantenido en la lista de los diez libros más vendidos hasta la fecha. En mi primer viaje a Brasil en el año 2005 (ahora va he regresado más de veinte veces para hablar sobre el liderazgo de servicio) se vendían 60.000 ejemplares al mes de *La paradoja*. (Para situar esta cifra en un contexto, de El Código Da Vinci, el libro que entonces ocupaba el segundo lugar en Brasil se vendían menos de la mitad de ejemplares). A día de hoy, en ese país se han vendido alrededor de 3 millones de ejemplares. Y de mi segundo libro, que trata sobre las formas de poner en práctica el liderazgo de servicio han vendido medio millón de ejemplares.

En Estados Unidos, estas cifras de ventas situarían a *La paradoja* como uno de los libros de temas empresariales más vendidos de todos los tiempos. Sin embargo, estamos hablando de Brasil, un país relativamente pobre, que ocupa el puesto 76 a nivel mundial en ingresos per cápita y que, ciertamente, no es un país conocido por la venta de libros.

No menciono estas cifras para alardear, sino para demostrar el cambio dramático que está ocurriendo en el mundo (Puedo asegurarlo, nadie se quedó más asombrado que yo por este éxito. ¿De veras estamos hablando de Brasil?)

El liderazgo de servicio es algo sencillo

Cuando hablo ante una audiencia, digo a los asistentes: «¡Hoy no vais a aprender nada de mí! Todo lo que tenéis que saber sobre liderazgo ya lo sabéis. Todo se resume en una sencilla regla que aprendisteis hace mucho tiempo. Y esta sencilla regla dice que hay que tratar a los demás como queremos que nos traten a nosotros. Es la Regla Dorada. Ya sabes, sé el jefe que desearías tener, el padre que desearías que tu padre hubiera sido, el vecino que desearías tener. No estoy aquí para enseñaros algo. Estoy aquí para que recordéis».

Uno podría pensar que el liderazgo es un asunto complicado con la interminable cantidad de libros que hay que leer, y los seminarios a los que hay que asistir. No es cierto. Enseño liderazgo a Boy Scouts y Girl Scouts adolescentes, así como a chicos que asisten a la escuela dominical, y captan sin dificultad los principios. Es más, en general les divierte lo sencillo que es el liderazgo. Sencillo no quiere decir simple.

El liderazgo es influencia

Mis treinta y tres años de experiencia trabajando con, literalmente, cientos de organizaciones y miles de gerentes, supervisores y ejecutivos, me han convencido de que la palabra liderazgo es mal comprendida. Y la expresión liderazgo de servicio lo es aún más.

Empezaré por definir la forma como yo entiendo ambos términos. Primero liderazgo y a continuación servicio. Permittedme que insista en que liderazgo no es sinónimo de dirección empresarial. La dirección empresarial se ocupa de cosas como la planeación, presupuestos,

organización, la táctica o la estrategia. Puedes ser un gran director de empresa pero un líder detestable. He conocido a muchos directores muy bien capacitados que eran líderes espantosos. Y también he conocido a algunos grandes líderes que eran pésimos directores de empresa. He conocido a muchos directores capaces de resolver problemas o de cuadrar balances, pero que sin embargo eran incapaces de conducir a dos personas a la fuente de agua si sus vidas dependieran de ello. Y permítidme que sea muy claro: si nadie te sigue, por descontado que no estás liderando.

Jamás nadie acusó a Winston Churchill o a Ronald Reagan de ser buenos directores. Pero sabían cómo inspirar a la gente, e influenciarla, para que actuaran. Lo que quedó patente con el liderazgo de Churchill durante los duros años de la Segunda Guerra Mundial. O durante el liderazgo de Reagan tras la desazón de la década de 1970. Ninguno era particularmente un buen director, pero sabían cómo inspirar e influenciar a la gente. Esta es la esencia del liderazgo. Dirigir es lo que haces; el liderazgo es la persona que eres y la influencia y el impacto que ejerces sobre la gente que está en contacto contigo. Dirección no es sinónimo de liderazgo. El liderazgo es sinónimo de influencia.

Ken Blanchard, autor de *El ejecutivo al minuto*, ha sido uno de los gurús del liderazgo en Estados Unidos durante las últimas cuatro décadas. Resume su experiencia del liderazgo con un enunciado simple: «El liderazgo es un proceso de influir». John Maxwell, autor de más de sesenta libros sobre liderazgo, sintetiza su experiencia en esta frase: «El liderazgo es influencia, nada más ni nada menos»,

Todos somos líderes pues todos ejercemos influencia sobre otras personas todos los días, para bien o para mal. Razon por la cual no tienes que ser jefe para ser un líder. Muchos de los más importantes líderes con vocación de servicio que he conocido no necesariamente ocupan posiciones en la cúspide ejecutiva de sus organizaciones. Herb Kelleher solía decir que los líderes más importantes de Southwest Airlines era el personal de cabina, los asistentes de vuelo, pues influían sobre miles de clientes todos los días, clientes con los que él jamás estaría en contacto.

Las grandes organizaciones se caracterizan por ser un grupo de todos los líderes. Y en ellas todo el mundo asume

la responsabilidad personal por el éxito del equipo y su influencia individual sobre el cliente y sobre sus compañeros. Son pues, un grupo de líderes, cada uno con diferentes responsabilidades. Son un lugar donde todo el mundo está comprometido. No al 50 por ciento sino al 100 por ciento. Quienquiera haya dicho que el matrimonio es un asunto 50/50, probablemente no ha estado casado mucho tiempo.

En las grandes organizaciones que visito ya no se preguntan: «¿Quién es el líder aquí?» Esa es una pregunta del siglo pasado. La pregunta ya no es «¿Eres un líder?» Sino, «¿Eres eficaz?»

La prueba final del liderazgo es: cuando te marchas, ¿dejas las cosas mejor que cuando las encontraste? ¿Ascenderán tus empleados y el desarrollo de su carrera será mejor, tendrán incluso una mejor vida por haber compartido unas cuantas temporadas contigo? ¿Se han formado y crecido a resultas de tu influencia? ¿Estarán tus hijos preparados cuando se

marchen de casa? ¿Serán padres, vecinos, esposos y maestros eficaces? ¿Has hecho el trabajo que debías como padre? Y tú, ¿has hecho el que te corresponde como madre?

El liderazgo es influir. Es la huella que dejamos en otras personas, y la que dejamos en las organizaciones en las que participamos.

Todos dejamos una huella.

La pregunta clave es: ¿se sentirá contenta la gente de tu paso por su vida? ¿Qué es un líder con vocación de servicio?

Ser un líder con vocación de servicio significa sencillamente ser capaz de identificar y satisfacer las necesidades legítimas de las personas puestas a tu cargo. Satisfacer sus necesidades, no sus deseos. Implica también no ser su esclavo. Y quizá lo que necesitan no es lo que desean. Lo que tus hijos o tus empleados necesitan quizá sea un poco diferente de lo que anhelan.

Por lo tanto, si ocupas una posición de liderazgo, es preciso que confecciones una lista de las necesidades de la gente. Y si te atascas, sólo hazte una simple pregunta. ¿Qué necesito? Eso te pondrá sobre la senda del buen camino. (¿Recuerdas la Regla Dorada?).

¿Cuál es la diferencia entre un deseo y una necesidad? Cuando se formula un deseo no se tienen en cuenta las consecuencias o en qué desembocará la elección. «Papá, quiero quedarme en la fiesta hasta las tres de la mañana.» O «Jefe, hoy quiero tener dos horas a mediodía para comer.» Pero el líder siempre ha de sentirse preocupado con las consecuencias de comportamientos de este tipo. «Hijo, me preocupa lo que puede pasar a tan altas horas de la madrugada.» O «Me preocupa lo que pensarán el resto de los empleados si te tomas dos horas a mediodía para comer.»

Por lo tanto, una necesidad es una demanda legítima física o psicológica para el bienestar de un individuo.

¿Qué necesitan realmente las personas? Agua, comida y un lugar donde vivir son, por supuesto, las necesidades básicas. Pero la gente tiene también necesidades de índole mayor. Como la necesidad de sentirse apreciada, respetada, valorada, animada y la de ser escuchada. Las personas también necesitan asumir responsabilidades y condiciones saludables para vivir, reglas de convivencia y ejercer con honestidad su trabajo. La retroalimentación es una profunda necesidad humana.

Corresponde a los líderes con vocación de servicio identificar las necesidades legítimas de las personas puestas a su cargo y satisfacerlas. En esto reside el secreto del liderazgo.

Cuando identificas y satisfaces las legítimas necesidades de los demás puedes influir en ellos. Es la Ley de la Cosecha: cosechas lo que siembras. Cuando siembras servicio y sacrificio al identificar y satisfacer las demandas cosecharás influencia.

Y la influencia es la esencia del liderazgo. En el año 2001 Jim Collins publicó Empresas que sobresalen, uno de los superventas punteros de todos los tiempos. En este libro encontramos la prueba empírica del liderazgo de servicio. El autor recorrió el planeta en busca de las mejores organizaciones que fueran capaces de lograr la excelencia y mantenerla durante un largo período de tiempo. Una vez que las encontró estudió a sus

líderes y quedó sorprendido con lo que encontró. Esperaba encontrar líderes que rompían los moldes tradicionales, carismáticos, egotistas, como el general Patton o Julio César. Pero no fue eso lo que encontró. Los datos eran irrefutables. Collins encontró dos cualidades en todos los grandes líderes. La primera es la humildad, descrita como «centrarse en los demás»; es decir, en su gente. La segunda cualidad era una fuerte voluntad profesional de hacer lo correcto por su gente y por la organización. (Contamos con una palabra que describe esta cualidad; carácter.) Al inicio del libro Collins dice que su equipo debatió sobre llamar a estos humildes, de voluntad firme y, sin embargo, abnegados líderes «líderes con vocación de servicio», pero optó por no hacerlo al temer que la gente se haría una idea equivocada si empleaban un término como «servicio». De ahí que el equipo decidiera por el término Líder de nivel 5.

Durante mis viajes me he enfrentado con la misma barrera. Cuando mencionas la palabra «servicio», el término puede conjurar algunas imágenes negativas en las mentes de muchos. (Por ejemplo, «¿Significa que he de comportarme como un débil, poner patas arriba las jerarquías y ceder el control del manicomio a los locos? ¡Suena muy bien!»)

Si he de describir a los grandes líderes con vocación de servicio que he conocido a lo largo de varias décadas, se me ocurre que una descripción más precisa de ellos sería que los grandes líderes muestran su afecto cuando sus colaboradores lo necesitan, pero también saben propinar una azotaina cuando el caso lo requiere.

Cuando es el momento de reconocer, honrar y valorar a las personas son los primeros en hacerlo. Cuando es el momento de que sus equipos obtengan resultados, exigen la excelencia y muestran poca tolerancia con la mediocridad. Han aprendido el secreto de hacer que las metas se alcancen al tiempo que construyen relaciones para el futuro.

El punto esencial de ser un líder con vocación de servicio es encontrar la equidistancia entre el afecto y la azotaina. La mayoría de los gerentes y directivos no lo logran.

Si todo el mundo está de acuerdo, ¿dónde está el problema?

Hasta aquí, ¿alguien no está de acuerdo?

Llevo cuatro décadas impartiendo conferencias sobre liderazgo y enseñando los principios del liderazgo con vocación de servicio a organizaciones del mundo entero. Lo hago unas 75 o 100 veces al año. Durante todos estos años de enseñanza, jamás nadie en ninguna parte del mundo ha alzado su mano para manifestar que no estaba de acuerdo con los principios del liderazgo de servicio.

De veras, por favor Sergio, dime ¿en qué estás en desacuerdo?

En *La paradoja*, el hermano (monje) y maestro Simeón revel a los estudiantes que el liderazgo, el carácter y el amor son sinónimos. Explica que la definición con dos mil años de antigüedad de amor que se lee en millones de bodas todos los años en el mundo entero es un verbo les demuestra que el amor es paciencia, amabilidad, humanidad, respeto, capacidad de perdonar, honestidad y compromiso.

¿Os podeis imaginar seguir a un líder que es impaciente poco amable, arrogante, irrespetuoso, egoísta, rencoroso, deshonesto y que no está comprometido? Ese tipo de persona, ¿te inspiraría e influiría en ti para que actuaras? ¿Sería alguien con quien seguirías?

Una vez mas, los principios del liderazgo de servicio contrastan de forma patente con el ejemplo anterior.

Durante los primeros años tras la publicación de *La paradoja*, recibí cartas de ejecutivos, gerentes y supervisores que planteaban la misma preocupación. Decían cosas como: «Señor Hunter, gracias por su excelente libro y los principios maravillosos que expone en él (¿Quién puede no estar de acuerdo con ellos? Se trata de verdades como puños). Pero aquí está mi problema. Tengo diez supervisores locos por el orden y el control en plan Gestapo, así es que les pedí que leyeran su libro. A todos les gustó. Estuvieron de acuerdo con todo. ¡Pero siguen estando locos! ¿Cómo puedo hacer que cambien?»

Si todo el mundo está de acuerdo, ¿por qué no todos los líderes se comportan como saben que tienen que comportarse?

¿Dónde están todos los líderes con vocación de servicio?

En la pregunta está el meollo del problema.

El liderazgo es una habilidad. Los años de experiencia en el campo de la formación y la enseñanza me han demostrado que conseguir que la gente esté de acuerdo con los principios del liderazgo de servicio es una tarea fácil. Pero lograr que la gente cambie e incorpore los principios es harina de otro costal. El reto mayor consiste en cómo desplazar los principios de la cabeza al corazón hasta convertirlos en un hábito.

El camino de la cabeza al hábito puede ser largo.

La parte que la mayoría de las personas no alcanza a captar es que el liderazgo es una habilidad, aprendida o adquirida. No es algo con lo que se nace. Jamás he conocido a un crío de dos años que presentara las cualidades de un líder con vocación de servicio. ¿Conoces a algún niño de dos años tan lleno de gratitud, aprecio y buena voluntad como para ocupar un plano secundario, que insista en que los demás satisfagan sus necesidades por encima de las suyas? ¿Has visto alguna vez a un crío de dos años que se pasee por la casa preguntando «¿Puedo ayudar en algo?» «¿A quien puedo ayudar?»

En Estados Unidos, todos los años, las organizaciones gastan miles de millones de dólares en cursos para desarrollar el liderazgo. Y la mayoría de las veces se trata de un dispendio de tiempo y dinero. Reconozco que yo soy cómplice y, por lo tanto, parte culpable en este asunto, pues solía impartir un gran número de cursos sobre liderazgo en la creencia errónea de que la gente iba a cambiar después de asistir a un seminario, mirar una demostración con PowerPoint o tras leer un libro.

Convertirse en un líder eficaz es análogo a llegar a ser un músico o atleta destacado. ¿Alguien ha aprendido a nadar leyendo un libro? ¿Alguien se ha convertido en un pianista destacado estudiando la historia del instrumento? ¿Sabes de alguna persona que se haya convertido en un gran golfista mirando los DVDs de Tiger Woods? Como cualquier habilidad,

el liderazgo tiene que ser practicado con regularidad para que se desarrolle y facilitar el auténtico cambio.

A lo largo de los años he conocido muchas personas que tienen toda la información disponible sobre el liderazgo pero que no saben qué es el liderazgo. Es el mismo caso del crack de salón que se pasa el fin de semana viendo el fútbol en la televisión y vocifera y critica a jugadores y entrenadores. Este as de pacotilla cree saberlo todo sobre el fútbol, pero es probable que en su vida haya puesto un pie en un campo de fútbol. La verdad es que dispone de toda la información sobre el balompié pero no sabe qué es el balompié.

Sólo un porcentaje muy pequeño de gente es capaz de llevar a cabo cambios sustanciales después de asistir a seminarios sobre liderazgo, o de leer libros sobre el tema. Hay un mundo de diferencia entre tener toda la información sobre algo y saber realmente qué es ese algo. Puedes aprender sobre el liderazgo leyendo libros y asistiendo a seminarios, pero nunca sabrás qué es el liderazgo sólo con leer y asistir a seminarios.

Piensa en las cualidades de un gran líder: humildad, respeto, autocontrol, honestidad, compromiso, determinación, gratitud, y habilidades comunicativas. ¿Alguien puede creer que uno desarrolla esas cualidades del carácter leyendo libros, asistiendo a seminarios o viendo DVDs?

El desarrollo del liderazgo y el desarrollo del carácter son la misma cosa.

El liderazgo no tiene que ver con el estilo o la personalidad.

Si pones en duda esta afirmación, basta con que pases revista a grandes líderes de la historia que se caracterizan por estilos muy diferentes: John Wooden y Bobby Knight; el general Patton y el general Eisenhower; Martin Luther King Jr. Y Billy Graham; Jack Welch y Mary Kay; Abraham Lincoln y Ronald Reagan. Todos los citados tienen estilos totalmente diferentes; sin embargo, todos fueron líderes eficaces.

Según mi esposa (la psicóloga) nuestra personalidad ya está bien definida a los seis años, y puede ser fácilmente catalogada en menos de una hora mediante un test Meyers-Briggs. El cociente de inteligencia queda establecido a los quince. Pero no el carácter, de ahí el término madurez. El liderazgo tiene poco que ver con el estilo (personalidad) y todo con la sustancia (carácter).

El general Norman Schwarzkopf (una leyenda en el Ejército norteamericano) afirma sin ambages: «El noventa y nueve por ciento de los fallos de liderazgo son fallos de carácter». Warren Bennis, de USC, durante décadas uno de los gurús del liderazgo en Estados Unidos declara: «El liderazgo es el carácter en acción».

Me llevó muchos años comprender que el liderazgo y el carácter son la misma cosa. ¿Qué es el carácter? Es la persona que eres cuando nadie te está viendo. El carácter es hacer lo correcto, ganar las batallas en tu corazón y en tu mente entre lo que quieres hacer y lo que debes hacer.

El carácter es tener la madurez moral para hacer lo correcto incluso si te cuesta algo; especialmente si te cuesta algo, pues no estoy seguro de que algo pueda ser una

manifestación del carácter a menos que te cueste algo. ¿Y acaso no es el liderazgo sencillamente hacer lo correcto por la gente confiada a tu cuidado? Lo correcto es tener autocontrol, ser amable, humilde, mostrar aprecio, escuchar, ser respetuoso, satisfacer las necesidades (ser desprendido), mostrar clemencia, ser honesto y comprometido. El carácter es hacer lo correcto. El liderazgo es hacer lo correcto. El liderazgo es simplemente el carácter en acción.

Si quieres mejorar tus habilidades de liderazgo, debes mejorar tus habilidades de carácter. Y ese es el obstáculo que debes vencer. Desarrollar nuevos hábitos de carácter y desechar los viejos requiere tiempo y un importante esfuerzo. Implica que tenemos que comportarnos de forma nueva. Significa que tenemos que cambiar.

No hay atajos.

Desarrollo del carácter A menudo les preguntó a las personas presentes en mis conferencias o seminarios: «¿Cuántos de vosotros creéis en la mejora continua?» Como es de esperar, virtualmente, todas las manos se alzan. Luego pregunto: «¿Podéis mejorar si no cambiáis?» Entre los asistentes algunas cabezas niegan cuando cito una definición común de la locura: «continuar haciendo lo que siempre has hecho y esperar resultados distintos».

«Así que continuó— hoy me estáis diciendo que estáis listos y dispuestos a crecer y cambiar. ¿Correcto?» La mayoría de personas «mentirán» sin reparo asintiendo con la cabeza.

Cambiar es la parte difícil. Aparte de los bebés que han mojado el pañal, ¿a quién en realidad le gustan los cambios? Cambiar no es fácil, pero puede lograrse y lo están haciendo muchos grandes líderes que conozco.

Estos días paso casi dos tercios de mi tiempo haciendo lo que llamo «Predicando el Sermón». Esto es, presentando los principios del liderazgo de servicio a mis audiencias. Dedico el tercio restante a trabajar con organizaciones y personas ayudándolas a que incorporen estos principios en su cotidianidad.

La clave es que la gente ponga en práctica los nuevos comportamientos incluso si tienen que fingirlos. Todos los hábitos (buenos o malos) se desarrollan, predeciblemente, en cuatro etapas. Y desarrollar las habilidades del carácter/liderazgo no es una excepción.

1. Inconsciente/inexperto: La persona no es consciente del hábito y por lo tanto es inexperta.
2. Consciente/inexperto: La persona es consciente del hábito pero no lo domina. Esta es la etapa «desmañada» que hay que pulir.
3. Consciente/experto: La persona es consciente y empieza a ser experto.
4. Inconsciente/experto: Ahora forma parte de la cotidianidad de la persona. Ya no necesita tratar de ser un buen líder. Es un buen líder.

La clave del asunto es la acción y que la gente ponga en práctica nuevos comportamientos y complete las cuatro etapas del desarrollo de un hábito.

Tres pasos para desarrollar el carácter / habilidades de liderazgo. Las tres Efes

¿Cuáles son, pues, los pasos que hay que seguir para llegar a ser un líder con vocación de servicio?

Cuando trabajo con personas u organizaciones para ayudarles a implementar las habilidades del liderazgo con vocación de servicio, los guió por un proceso de tres pasos, al que me refiero como Las Tres Efes: Fundamentos, Feedback (retroalimentación) y Fricción.

Fundamentos «Defina el estándar» del mejor liderazgo. ¿Qué es lo que desea cambiar y en qué desea convertirse? ¿Cuáles son los principios con los que está comprometido? ¿En qué puede creer realmente? Para completar este paso, el entrenamiento en los principios del liderazgo de servicio es esencial y puede realizarse en cuatro horas o menos. También puedes hacerlo mediante libros, CDs y DVDs.

Ten en cuenta, sin embargo, que esta es la parte fácil (aceptar los principios). El entrenamiento (no lo olvides) es sólo el primer paso.

Feedback (retroalimentación) «Identifique los puntos de falla» existentes entre donde se encuentra ahora y entre dónde necesita estar para ser un líder eficaz. Hay diversas maneras de obtener claridad sobre esos puntos de falla (áreas de oportunidades). La más obvia es preguntar a las personas que dependen de tu liderazgo. Existen algunas grandes herramientas de feedback 360 grados que te ayudan a descubrir con claridad los puntos de falla. (En los apéndices de mi segundo libro, Las claves de la paradoja, incluyo un inventario de habilidades para el liderazgo y para la autoevaluación, así como para la retroalimentación de los colegas, subordinados, superiores y otras personas importantes en tu vida.)

Por favor no asumas que conoces a la perfección tus puntos de falla. Según mi experiencia alrededor de un tercio de las personas tienen un buen conocimiento de sus puntos de falla, otro tercio tiene una idea aproximada con algunos puntos ciegos, y el último tercio lo ignora todo de sus puntos de falla. (No significa que eres una mala persona si no estás seguro de tus puntos de falla. Recuerda que sus patrones de conducta han sido hábitos durante muchas décadas

La clave es obtener buena información para que no tengas que estar cambiando cosas que no es necesario cambiar. Has de estar seguro de que te rascas donde te pica.

Fricción «Elimine los puntos de falla» existentes entre donde se encuentra ahora y entre dónde necesita estar. Una vez que tenemos identificados los puntos de falla, pedimos a los participantes que describan detalladamente un mínimo de dos metas específicas y medibles relacionadas con el punto de falla.

A continuación viene la parte radical. Pedimos al equipo que comparta sus resultados entre sus miembros (a este proceso le llamamos la «sesión abierta de kimono»). Crear esta fricción es esencial para que la gente afronte con seriedad el cambio y eleve sus expectativas.

El empleo del feedback 360 grados no es algo nuevo y casi dos tercios de las empresas norteamericanas utilizan algún componente de esta herramienta. El problema es que muy pocas organizaciones crean la fricción necesaria (o «tensión sana», si lo prefieres) que se requiere para que la gente se concentre y adquiera la disciplina para comportarse de formas nuevas y para hacer cambios sustanciales. Es también un gran medio para cimentar las relaciones con el equipo pues cuando las personas comparten a este nivel profundizan las relaciones entre sí.

Vince Lombardi, el finado gran entrenador del equipo de fútbol americano Green Bay Packers, solía decirle a sus equipos: «Caballeros, buscaremos alcanzar la perfección sin darnos un respiro, aunque sabemos perfectamente que no la alcanzaremos, pues nada es perfecto. Pero vamos a buscarla sin pausa, pues en el proceso alcanzaremos la excelencia».

Nunca podremos llegar a ser el perfecto líder con vocación de servicio (Si piensas que lo has conseguido es el momento de una cura de humildad). La meta de cualquier aspirante a líder (ya sea gerente, padre, esposo, entrenador o maestro) no debe ser la perfección sino la mejora continua. Cada tantos meses debería poder decir: «No estoy donde quiero estar, pero soy mejor de lo que era». Mantén la bola en movimiento con cambios y progresos continuos. Con el tiempo, te encontrarás en un lugar completamente diferente. En resumen, estoy convencido de que el éxito de La paradoja es sencillamente el resultado de una profunda hambre (necesidad) experimentada por millones de personas en el mundo contemporáneo. Y de que estos millones de personas no sólo desean tener mejores líderes que las guíen, sino que también desean llegar a ser mejores líderes ellas mismas en el desempeño de sus papeles en casa o en el trabajo.

La buena noticia es que ahora le ha llegado el momento a la antiquísima idea del liderazgo con vocación de servicio. La buena noticia es que los principios sobre los que se sustenta son aceptados universalmente (al menos desde el punto de vista intelectual). La buena noticia es que contamos con la tecnología para ayudar a las personas a incorporar estos principios en sus vidas.

La mala noticia es que ser un líder eficaz es una habilidad que requiere compromiso, disciplina y la predisposición al cambio. Ninguna varita mágica nos proporciona todo lo anterior.

Pero las personas pueden cambiar y lo hacen. De hecho, creo que una de las auténticas cosas extraordinarias sobre los seres humanos es que son capaces de elegir entre cosas distintas y realmente cambian. Y de forma dramática.

Desde hace más de veinte años he trabajado con más de 2.200 personas en el desarrollo de las habilidades del liderazgo con vocación de servicio. Y me consta que un gran número de estas personas fueron capaces de realizar cambios significativos y duraderos en sus vidas. Puedo afirmar que ver a la gente cambiar es una cosa bella e inspiradora.

Por mi experiencia personal puedo decir que he experimentado cambios significativos en mi vida, y los sigo experimentando. Después de tantos años enseñando y escribiendo sobre liderazgo con vocación de servicio, puedo asegurar que aún no estoy donde necesito estar como líder con vocación de servicio. (Mi esposa, a quien conozco desde la escuela primaria estará de acuerdo con la anterior afirmación).

No estoy donde necesito estar, pero estoy mejor de lo que lo estaba. (Seguramente mi esposa también estará de acuerdo con lo que acabo de decir).

Ruego por que la información contenida en este libro pueda inspirarte e influenciarte para que actúes. Elige mantenerte en movimiento y creciendo. Como les gusta decir a los granjeros norteamericanos: «O bien estás verde y creciendo, o bien estás maduro y pudriéndote». Elige qué quieres ser pues ningún ser viviente permanece invariable. Aunque pienses que eres la persona del año pasado, el mundo se mueve a tal velocidad que por definición siempre estamos un paso atrás.

Como dijo Gandhi: «Sé el cambio que quieres ver en el mundo».

Mis mejores deseos para tu viaje hacia el liderazgo con vocación de servicio.

El liderazgo al estilo de los Jesuitas

Chris Lowney

Capítulo 2

¿Qué hacen los líderes?

Los anaqueles de las librerías crujen bajo el peso de lo que a veces parecen manuales de adoctrinamiento para algún culto esotérico. ¿Quere uno ser un buen líder? Consulte cualquiera de los libros contemporáneo que son el abreresésamo de los misterios del liderazgo y las artes de la administración, los "7 milagros", los "12 secretos sencillos", los "13 errores fatales", las "14 técnicas poderosas", las "21 leyes irreiurables", las "10 verdades, los "101 grandes errores" y las "1001 maneras".

Ya sabemos desde hace mucho tiempo que es lo que esperamos de nuestros líderes. El profesor John Kotter, de la escuela de negocios de Harvard y desde hace más de 10 años destacado comentarador de las prácticas administrativas de las compañías, ofrece un buen resumen de lo que creemos que son los deberes de un líder:

- Trazar el rumbo: exponer una visión del futuro (a veces un futuro lejano) y las estrategias para producir los cambios necesarios para realizar dicha visión.
- Alinear a la gente cuya cooperación se requiere comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
- Motivar e inspirar: infundir igor a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio, y satisfacer así necesidades humanas básicas que a menudo permanecen insatisfechas.
- En gran parte como resultado de estas tres primeras funciones, producir cambios, muchas veces dramáticos.

En otras palabras, el líder determina a dónde necesitamos ir, nos indica el camino acertado, nos convence de que es preciso ir allá y nos conduce a través de los obstáculos que nos separan de la tierra prometida.

Así que estamos bastantes seguros de que sabemos qué cosa es el liderazgo y fácilmente podríamos hacer una lista de los "mil secretos" y "leyes irrefutables" capaces de convertir a cualquiera de nosotros en un buen líder. Y, sin embargo, es bien extraño que, a pesar de todo lo que creemos saber, no creemos que nuestra sociedad cuente con el amplio

liderazgo que necesita. El mismo Kotter dice desconsolado: “Estoy totalmente convencido de que la mayoría de las organizaciones de hoy carecen del liderazgo que necesitan y; la deficiencia es a menudo grande. No estoy pensando en un déficit del 10% sino del 200, el 400% o más. De arriba abajo e. toda la jerarquía”. 400% no es poca cosa, pero ningún crítico ha acusado a Kotter de exageración. Pero el déficit de liderazgo se acepta ampliamente como real, no como una exageración y, probablemente a los que así piensan no les falta razón.

Y al fin de cuentas, ¿qué sabemos? Sabemos lo que creemos que nuestros líderes deben hacer, sabemos que desde hace más de dos décadas sufrimos de un déficit de liderazgo y sabemos que una corriente intermible de recetas brota de un grifo siempre abierto, y sin embargo todavía estamos lejos – digamos que 400% lejos- del liderazgo que necesitamos.

El aporte de los Jesuitas al conocimiento sobre el liderazgo

¿Qué pueden aportar a nuestro conocimiento del liderazgo unos cuantos sacerdotes del siglo XVI?

No nos dicen mucho que no sepamos ya acerca de qué es lo que hacen los líderes. Tampoco nos enseñan nada sobre lo que los líderes realizan.

Pero sí tienen mucho que decirnos sobre quiénes son, cómo viven y cómo llegaron a serlo. Los jesuitas nos muestran un modelo de liderazgo que va contra la corriente de la mayoría de los modelos contemporáneos. Rechazan los enfoques acomodaticios que equiparan el liderazgo no solo en el trabajo sino también en las actividades ordinarias de la vida. Los jesuitas enfocan el liderazgo a través de un prisma distinto, y así refractado aparece bajo una luz diferente. Cuatro diferencias se destacan:

1. Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal.
2. El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago.
3. El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir.
4. Nunca termino la tarea de hacerme líder. Este es un proceso continuo.

Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo

Harry Truman decía que el liderazgo es “el arte de persuadir a la gente para que haga lo que ya debería haber hecho”. Bien por Harry. Pero los primeros jesuitas la hicieron mejor. Su tarea no fue persuadir a los novicios para actuar sino dotarlos de las destrezas para discernir por si mismos lo que había que hacer.

El concepto jesuita de que toda persona posee un potencial de liderazgo no aprovechado contradice abiertamente el modelo jerárquico de las corporaciones, que sigue dominando el modo de pensar acerca de quiénes son los líderes. A pesar de que el mundo de los negocios en los Estados Unidos sigue experimentando una insuficiencia de buenos dirigentes, su modelo de liderazgo se ha infiltrado lentamente en las ideas acerca de quiénes son los líderes. Los modelos tipológicos estereotipados son los que mandan: los presidentes de las compañías, los generales y entrenadores. Por dramáticos que sean estos episodios, son un poco insidiosos, fomentan lo que pudiera llamarse un modelo de liderazgo al 1%: 1% del equipo solo 1% de tiempo; pero concentrándose en el 1% de sus tropas, el general pasa por alto los problemas que tiene el 99% restante. El enfoque limitado de que el 1% del tiempo el líder dirige -el culmen se de la víspera de la batalla- hace caso omiso del otro 99% de las oportunidades que todo líder tiene de hacerse sentir. Eso significa 1% de las posibilidades que tiene el 1% de los líderes potenciales, o la diezmilésima parte del pastel del liderazgo. Piénsese cuánto se pierde e imagínese el poder de captar ese potencial.

Los primeros jesuitas eran un poco más ambiciosos y mostraban mejor apetito cuando se servía el pastel del liderazgo. Haciendo a un lado las anteojerías que obligaban a ver como líderes únicamente a quienes ejercen el mando. Desecharon las teorías del “único grande hombre” y se concentraron en el 99% restante de los líderes en potencia.

Todo individuo es un líder y todo el tiempo está dirigiendo. A veces de manera inmediata y obvia, más a menudo de una manera sutil, difícil de medir, mas no por ello menos real.

Muy bien por los jesuitas, pero ¿No es eso de que “todos somos líderes” pura palabrería consoladora para soslayar una buena definición de liderazgo? Pues si todos dirigen, no hay quien siga; y sin muchos seguidores no hay verdaderos líderes. Las teorías del “único hombre grande” no son igualitarias pero sí reflejan la realidad del liderazgo en el mundo real. ¿O no es así? La mayoría de las personas están de acuerdo en que los líderes influyen en los demás y producen un cambio, ¿pero qué tipo de influencia o cambio define el liderazgo?

La audaz decisión del presidente de una compañía de fusionarse con otra inevitablemente será aplaudida como liderazgo corporativo, lo mismo que sus esfuerzos por identificar a las personas que prometen y formarlas para ser futuros líderes. Sin embargo, estas son dos clases totalmente distintas de comportamiento. La fusión tiene. Un impacto obvio e inmediato, mientras que el desarrollo de los subalternos es una iniciativa sutil que puede tardar años en traer una recompensa. Con todo, a pocos les costaría trabajo reconocer ambas cosas como manifestaciones de liderazgo, por lo menos cuando el presidente de la compañía es el que toma la iniciativa.

Pero si el presidente que prepara a los futuros gerentes de la compañía es un líder, ¿no son también líderes los que años atrás le enseñaron a él a leer y escribir?

¿Quién inventó ese metro que mide a algunos como líderes y a otros solo como maestros, padres, amigos o colegas? ¿Y dónde están las líneas divisoras? ¿Se necesita influir por lo menos en cien personas a la vez para ser líder?

¿Y el impacto de un líder tiene que hacerse visible en el término de una hora, o un año? ¿no hay también líderes cuya influencia es escasamente perceptible durante su vida pero se manifiesta una generación más tarde en los que ellos criaron, enseñaron, educaron?

La confusión proviene de una visión sumamente estrecha de que líderes son únicamente quienes ejercen mando sobre los demás y producen un impacto transformador, y hacen esto a corto plazo. Y cuanto más rápidamente lo hagan y a más gente afecten, tanto más arriba figuran en la escala del liderazgo.

Pero el estereotipo de liderazgo de los de arriba, que todo lo transforma inmediatamente no es la solución: es el problema. Si solo los que están en una posición de mandar a grandes equipos son los líderes, todos los demás tienen que ser seguidores. Y los que se catalogan como seguidores actuarán inevitablemente como tales, desprovistos de la energía y el empuje necesarios para aprovechar sus propias oportunidades de liderazgo.

El modelo jesuita acaba con el precepto del “único grande hombre” por la sencilla razón de que todos ejercen influencia buena o mala, pequeña o grande, todo el tiempo. Un líder aprovecha todas las oportunidades que se le presentan para influir y producir un impacto. Las circunstancias les dan a unos pocos la oportunidad de vivir momentos definitorios que cambian el mundo; la gran mayoría de la gente no tiene esas oportunidades. Sin embargo, el liderazgo lo define no solo la magnitud de la oportunidad sino también la calidad de la respuesta. Uno no puede controlar todas sus circunstancias pero sí la manera como responde a ellas.

El liderazgo nace desde adentro, determina quién soy, así como qué hago

En lugar de repetir una y otra vez listas trilladas de lo que hacen los líderes, el método se concentra en quiénes son líderes. Nadie llegó nunca a ser líder leyendo un libro de instrucciones y mucho menos repitiendo como loro reglas o máximas iguales para todos.

El medio más eficaz de liderazgo con que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo: una persona que entiende lo que valora y lo que quiere, que se basa en determinados principios y se enfrenta al mundo con una visión coherente. La conducta del líder se desarrolla de manera natural una vez que se hayan sentado esos cimientos. Si no se han sentado, la simple técnica no los reemplaza.

La mayor fortaleza del líder es su visión personal, que comunica por el ejemplo de su vida diaria. Visión en este sentido no se refiere a un vago mensaje o consignas adoptadas del léxico de la corporación, como “traer buenas cosas a la vida” o ser “el supermercado del mundo”, por el contrario, la visión es algo intensamente personal, el producto de madura reflexión: ¿qué es lo que yo busco? ¿qué quiero? ¿cómo encajo en el mundo?

Pese a los sabihondos de relaciones públicas, la declaración de misión no arraiga por estar hermosamente redactada. Solo echa raíces cuando los subalternos ven que los gerentes se interesan personalmente en ella. Vencer a la competencia cobra vida para mí no cuando oigo al gerente predicar esa meta sino cuando veo al gerente apasionadamente dedicado a ganar. Simplemente, lo que nace dentro es el factor decisivo entre hablar y hacer. La técnica -como hechizar a un equipo, formular metas a largo plazo, establecer objetivos y hacerlos aceptar- puede ampliar la visión, pero jamás reemplazarla.

El liderazgo es un acto; una manera de vivir

El liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja a un lado cuando regresa a su casa a descansar y disfrutar de la vida real. Más bien el liderazgo es la vida real de un líder.

Los primeros jesuitas se referían a menudo a lo que llamaban nuestro modo de proceder. Ciertos comportamientos se ajustaban a ese modo; otros no. Nadie trató de expresar “nuestro modo” por escrito porque nadie habría podido hacerlo y además no se necesitaba. Era algo que fluía de la visión de todo el mundo y las prioridades que compartían todos los miembros de la Compañía de Jesús. Su modo de proceder era una brújula, no una lista de comprobación. Si uno sabe adónde quiere ir, la brújula es un instrumento mucho más útil. Lanzado al terreno cultural de China, el jesuita comprobó que la lista de comprobación de tácticas que funcionaban en Europa resultaba inoperante en ese país, pero su brújula, su modo sí o de proceder, le servía muy bien. Sabiendo lo que valoraba y lo que quería realizar, se orientó en el nuevo ambiente y confiado se amoldó a las circunstancias no familiares.

Hacerse líder es un proceso continuo de autodesarrollo

La atractiva pero engañosa promesa implícita en “los siete pasos para llegar a ser líder” es que uno llegará a serlo si completa esos siete pasos. Todo el que haya tratado de guiarse a sí mismo o guiar a un equipo sabe que nada está más lejos de la verdad. El liderazgo personal es una tarea permanente en la cual el conocimiento de sí mismo va madurando de manera continua. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales. Algunas fortalezas personales decaen a medida que surgen oportunidades para desarrollar otras. Todos estos cambios requieren un continuo crecimiento equilibrado y una evolución como líder. Para el líder débil, el proceso continuo

es una amenaza o una carga; una perspectiva más atractiva es llegar a alguna planicie imaginaria del liderazgo donde se pueda descansar y gozar de su elevada posición. Por el contrario, el líder fuerte acoge la oportunidad de seguir aprendiendo acerca de sí mismo y del mundo, y goza con la perspectiva de nuevos descubrimientos e intereses.

Una extraña definición del liderazgo en comparación con otras

Todo lo anterior hace aparecer a Ignacio de Loyola y sus colegas como una extraña adición al elenco del liderazgo. Se parecen sin duda a los que hoy llamamos líderes y hacen lo que esperamos de los líderes: innovar, correr riesgos y producir algunos cambios importantes. No les costaría trabajo comprobar su autenticidad como dirigentes.

Con todo, se situaron fuera de la corriente principal, a veces incómodamente afuera, al ofrecer una visión única de quiénes son los líderes y cómo se forman. En nuestra cultura de satisfacciones instantáneas hay algo seductor en la perspectiva de comprar un libro antes de tomar un avión en Chicago y llegar a Nueva York siendo ya un buen líder. Los jesuitas no hacen tales promesas. Su visión no se puede destilar en simple técnica; No viene con una lista de tácticas a la medida. Nos ofrecen un rumbo pero nos despiden con preguntas en vez de respuestas prácticas y fáciles de implementar. Si todo liderazgo es ante todo liderazgo de sí mismo que nace de las creencias y actitudes personales entonces cada uno tiene que resolver que el legado personal del liderazgo quiere dejar a sus sucesores. Si el papel que desempeñamos como líderes se está desarrollando continuamente, tomaremos esa decisión más de una vez. Y sí influimos todo el tiempo en quienes nos rodean, ya sea que nos demos cuenta de ello o no, generalmente no estamos escogiendo nuestras oportunidades de dirigir sino que se nos imponen independientemente de nuestra voluntad. Nuestra única alternativa es responder bien o hacer un pésimo trabajo.

Si esos primeros jesuitas fueron líderes distintos, quizá fueron también mejores modelos de lo que por lo común se nos ofrece ahora, por la sencilla razón de que su modelo se basaba en seres humanos reales que vivieron una vida real en el mundo real. Consideremos como Por otra parte, alguno de los gurús que hemos consultado en busca de consejo que nos ilumine sobre la materia embarcarnos en el tercer milenio.

El general

Atila el huno, conocido también como “el azote de Dios”, lo han elogiado por lo menos dos libros de liderazgo. Sin duda se le puede tener como un líder, a su manera, pues unió a muchas tribus dispersas para lanzar la gran algarada que castigó a Europa hacia el año 440 de nuestra era. Es más: definitivamente aclaró la estructura del liderazgo de los hunos al asesinar a Bleda, a su hermano y colega de luchas. Seguro de su autoridad, atila concibió y puso en práctica una clara visión estratégica. Sus hordas asolaron a Europa desde el Rin

hasta el mar Caspio y extorsionaron a los pueblos, que tenían que pagarle un tributo a cambio de tratados de paz que ponían fin al saqueo. Probablemente fue el primer empresario que organizó un lucrativo negocio sobre el principio de que los clientes deberían pagarle para que dejara de prestarles sus servicios.

Los poderes motivadores de Atila tienen que haber sido impresionantes, según se colige de lo que les exigía a sus secuaces resistir. Los lanzó contra el Ejército más numeroso, mejor equipado y tecnológicamente superiores. Si triunfaba, el botín era su mayor parte para él y sus íntimos; Si perdía, los de abajo eran los que sufrían las consecuencias en una medida desproporcionada. Cuando los romanos, los francos y los visigodos se unieron para derrotar a los hunos en los campos cataláunicos, Atila simplemente volvió a su casa comiendo dejando a más de 100000 hunos tendidos en el campo, en una de las más horribles matanzas de la historia militar.

Esa filosofía administrativa de “con cara gano yo como con sello pierdes tú” se la llevó Atila consigo hasta el sepulcro: hace parte de la leyenda que los que lo enterraron con su cuantioso tesoro fueron sacrificados allí mismo para que el lugar de la tumba nunca pudiera ser revelado y robado. Por impresionantes que hayan sido las primeras acometidas de Atila, no podemos citar la organización de los hunos como un modelo de excelencia sostenida. Después de 8 años de lucrativo desenfreno, Atila perdió sus dos últimas campañas principales y la dinastía de los hunos empezó a eclipsarse aún antes de su muerte.

De favorito a asesor administrativo

Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527), contemporáneo de Ignacio de Loyola, ha sido ensalzado por lo menos en media docena de libros sobre liderazgo.

Seis libros. ¿Qué tenía Maquiavelo que el pobre Loyola no tuviera? ciertamente no tenía experiencia de liderazgo. Es cierto que mucho prometía cuando empezó su carrera. A los 29 años ya era alto funcionario en Florencia mientras que Loyola había cumplido los 49 cuando fundó la Compañía de Jesús. Sin embargo, la experiencia de Maquiavelo en el Gobierno fue desconcertadamente corta. Apenas pasaba de los 40 años cuando fue destituido al recuperar el poder de la famosa familia de los médicos. Un año después fue reducido a prisión, debido a una sospecha probablemente infundada de que conspiraba contra ellos.

Marginado y sin empleo, Maquiavelo tuvo tiempo de sobra para escribir *El príncipe*, su cartilla para aspirantes a líderes empeñados en adquirir, retener y ejercer el poder, y la razón de nuestra fascinación con él como consultor del liderazgo. Dedicó el libro a Lorenzo de Médicis, posiblemente en un intento fallido para congraciarse con él, pero la verdadera inspiración de esa obra fue César Borgia, el joven prodigio que a los 17 años fue ungido

cardenal. ¿Fue el reconocimiento de una temprana vocación de santo? no precisamente. Lo que sucede es que el Papa que lo consagró era su padre. Como muchos adolescentes que abandonan los estudios al llegar a la edad adulta, César Borgia colgó los hábitos y el capelo cardenalicio, se casó y sucedió a su hermano mayor, asesinado, como capitán general del Ejército Pontificio. Nadie fue jamás procesado por la trágica muerte del hermano, pero César ha sido el sospechoso predilecto de los historiadores.

Maquiavelo menciona con aprobación cómo el cruel, desleal y desalmado oportunista Borgia traicionó a un subalterno fiel, lo hizo asesinar y “lo exhibió en la plaza pública de cena una mañana, en dos pedazos”. Una página más adelante en su obra dice Maquiavelo: “Así pues, repasando todos los actos del duque, no encuentro nada que reprocharle; Antes bien, me parece que tengo razón al proponerlo... como un modelo.”

Atila hablaba poco y no escribió nada; Maquiavelo, en cambio, nos dejó muchas joyas su sabiduría del liderazgo: “Si es preciso elegir, ser temido es mucho más seguro que será amado; pues una buena regla general sobre los hombres es que son ingratos, volubles, mentirosos, impostores, cobardes y habidos de ganancias. Los príncipes que más han realizado son quienes presentaron poca atención a cumplir sus promesas, pero sabían que manipular audazmente la mente de los hombres. Al fin de cuentas, les ganaron a quienes actuaban con honradez. Uno tiene que ser un gran mentiroso y un hipócrita. Los hombres son tan pobres de espíritu y están tan dominados por sus necesidades inmediatas, que un embaucador encontrará siempre mucha gente dispuesta a dejarse engañar.”

Pues bien por lo menos sabemos cuál es la posición de Maquiavelo sobre la cuestión. ¿Pero es esa la posición que queremos que adopten nuestros líderes es la que el lector querría adoptar?

El entrenador

Los entrenadores de deportes parecen ser los más destacados modelos de liderazgo en la cultura estadounidense. Una visita a cualquier librería será recompensada con por lo menos una docena de invitaciones a comprar consejos administrativos procedentes de entrenadores deportivos activos o jubilados. En vista de esta gran oleada de sabiduría deportiva, se diría que los problemas que tienen los entrenadores tienen que hacer muy parecidos a los que todos se nos presentan en la vida.

¿Lo son en realidad? ¿cuántos vivimos y trabajamos en un ambiente que se parezca siquiera remotamente al baloncesto profesional? Las reglas de este deporte rara vez cambian, y muy poco. Tres personas armadas de silbatos vigilan que todos obedezcan las reglas y paran el juego a la menor violación para hacer justicia inmediata. Los que no están satisfechos se

sienten abrumados por el curso de los acontecimientos puede suspender el partido pidiendo tiempo para reagruparse y volver a la cancha.

Todo entrenador se limita a dar sólo un producto: un equipo campeón de baloncesto, de manera que nadie tiene que preocuparse porque lo aventajan los competidores al introducir nuevos productos. Imagínense qué tranquila sería la vida de los fabricantes de reproductores de discos compactos si existiera una prohibición parecida contra los casetes de audio. Y en este pequeño mundo del deporte nadie tiene tampoco qué angustiarse por niveles óptimos del personal para la compañía; El nivel óptimo es 12 jugadores, ni uno más ni uno menos. Estos dos empleados siempre trabajan juntos en el mismo lugar; trabajan en un solo proyecto a la vez y siempre es el mismo proyecto: ganarle al equipo X.

Lo que define el líder es su habilidad para motivar a esos 12 empleados a trabajar juntos hacia la meta común de ganar un partido de baloncesto. Se vale en gran medida de su experiencia como buen juicio y conocimiento del juego, pero también emplea otros recursos motivadores: en los Estados Unidos dispone de unos 80 millones de dólares para repartir entre los dos empleados que figuran en su nómina. A los jugadores menos valiosos les paga unos 280000 dólares por cabeza como ordena el salario mínimo de la Asociación Nacional de baloncesto, para motivarlos a que practiquen y trabajen de firme en los aproximadamente 80 partidos que se juegan en la temporada. Junto a esto le deja fondos suficientes para pagarle a cada uno de los mejores jugadores entre 5 y 10 millones de dólares, a fin de estimularlos a dedicar todos sus esfuerzos a lograr el éxito de la compañía.

¿Será presuntuoso afirmar que el ambiente de trabajo y los retos de la vida de la abrumadora mayoría de los 135 millones de personas empleadas en oficios civiles en los Estados Unidos no se parecen mucho al ambiente de trabajo del jugador profesional de baloncesto?

Los Jesuitas

Aún cuando los jesuitas no son popularmente conocidos como experto en liderazgo, sus métodos, visión y longevidad los hacen modelos en esta materia superiores a la muchedumbre antes aludida. A diferencia de los triunfos de los hunos, que fueron flor de un día, la Compañía de Jesús lleva ya 450 años de éxitos. Mientras Maquiavelo fincaba sus esperanzas en la capacidad de un gran príncipe para conducir a infieles seguidores, el equipo jesuita basó las suyas en el talento de todo grupo. Los jesuitas vieron sus esperanzas realizadas en el comportamiento heroico e innovador de sus miembros a lo largo de los siglos y en todo el globo terráqueo. Estaban tan fieramente comprometidos a triunfar como Atila o Maquiavelo, pero a diferencia de ellos, no consideraban y el engaño ni el asesinato como estrategias aceptables para ganar o ejercer influencia. Y a diferencia de los jugadores

profesionales de baloncesto, los primeros jesuitas operaban en un mundo cambiante y sin reglas.

Un examen más detenido de los cuatro pilares

¿Cuáles son los secretos de los líderes jesuitas? ¿cómo llegó cada uno de los Jesuitas a ser líder, y por qué tuvieron éxito sus esfuerzos conjuntos? Cuatro principios se destacan. Los jesuitas se volvieron líderes porque:

- Entendieron sus fortalezas, sus debilidades, sus valores como y su visión del mundo.
- Innovaron confiadamente y se adaptaron a un mundo cambiante.
- Trataron al prójimo con amor y una actitud positiva; y
- Se fortalecieron a sí mismos y fortalecieron a los demás con aspiraciones heroicas.

Estos cuatro no salieron de un libro de reglas ni de un manual de instrucciones. Es seguro que ninguno de los primeros jesuitas ni nadie en el siglo XVI, uso la palabra liderazgo como nosotros la entendemos hoy. Tampoco hablaban explícitamente de conocimiento de sí mismo, ni de ingenio, amor y heroísmo como cuatro principios que guiarán su comunidad. Pero esos principios de liderazgo aparecen hoy cuando examinamos sus palabras y acciones en busca de los temas que los animaron en sus grandes éxitos. En el caso de los primeros jesuitas la búsqueda resulta fructífera: esos cuatro principios infiltraban su trabajo y su realización, resaltaban en sus escritos y dominaban su bien pensado plan de entrenamiento. Eran la guía para todo jesuita y constituían la base de la cultura Jesuística corporativa.

Conocerse a sí mismo: “Ordenar su propia vida”

Los líderes prosperan al entender quiénes son y qué valoran, al observar malsanos puntos de debilidad que los descarrillan y al cultivar el hábito de continua reflexión y aprendizaje.

La persona que sabe lo que quiere puede buscarlo enérgicamente. Sólo quienes han puntualizado sus debilidades pueden superarlas. Estos son principios obvios pero que rara vez se llevan a la práctica.

Los primeros jesuitas inventaron toda una serie de técnicas y prácticas para formar discípulos que tuvieran conciencia de sí mismos. Aislados durante un mes de trabajo, las amistades, las noticias y hasta de las conversaciones casuales, los novicios dedicaban toda su energía a una minuciosa evaluación de sí mismos. Practicar los ejercicios espirituales era el momento culminante de un régimen de entrenamiento que lo abarcaba todo, hasta mendigar comida y posada en un largo peregrinaje. Los novicios salían del entrenamiento

sabiendo lo que querían en la vida, cómo alcanzarlo y qué debilidades podían hacerlos tropezar.

Tomar conciencia de sí mismo es un producto nunca terminado. Sin duda, algunos de los valores que lo guían a uno en la vida se adoptan desde temprana edad y de ahí en adelante no son negociables, pero nuestro complejo mundo sigue cambiando. Los líderes también tienen que cambiar. Cada uno de los primeros jesuitas dedicaba todos los años una semana de intensa concentración a revitalizar su compromiso central y evaluar su rendimiento durante el año anterior. Además, las técnicas jesuitas de autoconocimiento permitían acomodarse al cambio porque infundían al novicio el hábito de continuo aprendizaje y de meditación diaria sobre sus actividades. Estas técnicas siguen siendo pertinentes hoy, precisamente porque se diseñaron para que los individuos muy ocupados “reflexionarán sobre la marcha”. Los religiosos anteriores a los jesuitas por lo general confiaban en las paredes del convento para que las ayudara a concentrarse todos los días y a permanecer dueños de sí mismos. Pero Loyola echó por tierra las paredes del claustro y sumergió a los jesuitas en el mar tormentoso de la vida cotidiana. Los jesuitas tuvieron que apelar a otras técnicas para permanecer serenos en medio de la barahúnda infernal que los rodeaba, exactamente lo mismo que a todos nosotros.

Siglos después los estudios académicos al fin se están poniendo al día con la visión de Loyola y están validando su existencia en el conocimiento de uno mismo. Aún cuando muchos ejecutivos ascienden por la jerarquía en virtud de su destreza técnica, su inteligencia natural o por pura ambición, por sí solas estas características rara vez dan por resultado un liderazgo sobresaliente a largo plazo. La investigación moderna sugiere que el cociente intelectual y las habilidades técnicas son mucho menos importantes para un liderazgo de éxito que un maduro conocimiento de uno mismo. En otros términos, la dura experiencia indica que el factor crítico están las destrezas ideales que implica el conocimiento de uno mismo.

Ingenio: “Todo el mundo será nuestro hogar”

Los líderes se acomodan y hacen acomodarse a los demás en un mundo cambiante. Exploran nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda esperarle a la vuelta de la esquina. Afirmándose en principios no negociables, cultivan la indiferencia que les permite adaptarse sin temor.

Para Ignacio de Loyola, el ideal jesuita es “vivir con un pie levantado”; es decir, siempre listo para responder a las oportunidades que se ofrezcan.

El conocimiento de uno mismo es la clave para vivir bien con un pie levantado. Un líder tiene que despojarse de hábitos arraigados, prejuicios, preferencias culturales y abandonar

esa actitud de “así es como lo hemos hecho siempre”. El las tres que impide una rápida respuesta adaptable. Las creencias básicas no son negociables; son el ancla que permite cambiar resueltamente en lugar de dejarse llevar por las corrientes sin propósito alguno. El líder se adapta confiadamente , sabiendo que es y que no es negociable.

Un cambio aparentemente interminable ha ofuscado a nuestra generación. En los últimos 50 años el hombre llegó a la luna y la mayoría de los habitantes de la tierra Aprendieron a comunicarse por el correo electrónico. Los primeros jesuitas afrontaron cambios igualmente profundos. Los viajes de descubrimiento triplicaron la extensión del mundo habitado entonces conocido por los europeos. Asia y América empezaron a aparecer en el mapamundi, en contornos indefinidos que se fueron precisando en las primeras décadas del siglo XVI.

En Europa, la reforma Protestante, iniciado por Martín Lutero, acabó en una sola generación Con la dominación monolítica que la Iglesia católica romana había ejercido durante siglo sobre el cristianismo, y ganó amplio apoyo para nuevas ideas y prácticas religiosas. Los reformadores contribuyeron a fomentar la primera revolución mundial de los medios de información. Se ha calculado que Lutero personalmente fue el autor de 1/4 parte de los títulos que se publicaron en Alemania en un periodo de 10 años. A medida que el útero y otros aprovechaban por primera vez en su corta historia todo el poder de la prensa de imprimir, los editores inundaban Europa con más libros y folletos en 50 años que cuando se habían publicado en el milenio anterior.

En estos tiempos atribulados, la jerarquía del Vaticano vaciló entre una actitud de parálisis y una reacción defensiva frente al ambiente turbio¹. Atareadas con otras prioridades o chapaleando en la negación, las autoridades eclesiásticas primero dejaron que se enconara el reto de Martín Lutero y luego excomulgaron sumariamente al monje disidente y le dieron así una plataforma en cuál podría concitar apoyo. Mientras Lutero y otros libros y panfletos en los cuales se exponían su doctrina, las autoridades del Vaticano se ocupaban en publicar su primer índice de libros prohibidos.

Mientras el Vaticano se esforzaba por detener el cambio que no era de su agrado, los jesuitas de Loyola se lanzaron resueltos a ese mundo cambiante. En Europa, los funcionarios del Vaticano condenaban la Biblia y los libros de oraciones en lenguas vernáculas, pero los jesuitas preparaban originales traducciones y diccionarios del tamil, el japonés, el vietnamita y muchos otros idiomas para poder presentar su Evangelio en las lenguas nativas a las poblaciones locales. Mientras una pesada Iglesia institucional desperdiciaba casi 10

¹ Estrictamente hablando, el término Vaticano – como sinónimo de la burocracia papal – no se usó con propiedad antes de 1870. En virtud de la brevedad, se usa a través de este libro aunque constituya un anarquismo.

años en preparar el Concilio de Trento, donde se galvanizarían sus respuestas estratégicas a la amenaza protestante, los jesuitas, más ágiles, adelantaban su agenda estratégica con mayor rapidez y urgencia. En el término de 10 años de identificación con la educación superior como prioridad, para la década de 1540 habían abierto más de 30 universidades alrededor del mundo.

¿Cómo se adaptaron tan rápida y totalmente los jesuitas a ese mundo que probablemente cambió tanto durante su vida como había cambiado en los mil años anteriores? Los jesuitas apreciaban la agilidad individual y corporativa. eran rápidos, flexibles, abiertos a nuevas ideas. Las mismas prácticas que fomentan el conocimiento de sí mismos, los ejercicios espirituales de Ignacio de Loyola, y fundían indiferencia, desapego a lugares y posesiones, porque lo contrario puede dar por resultado indebida resistencia al movimiento y al cambio. El mensaje de “vivir con un pie levantado” se reforzó sin cesar: los lugartenientes de Loyola recorrieron Europa recordándoles a los jesuitas dispuestos a acoger nuevas misiones que el mundo entero sería su hogar. Loyola los estimulaba así a actuar en la práctica con rapidez, pero al mismo tiempo describía una actitud mental que todo jesuita debía cultivar.

Amor: “Con más amor que temor”

Los líderes se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valer como individuos dotados de talento, dignidad y potencial para dirigir. Encuentran esos mismos atributos en otras personas y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás. Crean ambientes rodeados y activados por la lealtad, el afecto y el apoyo mutuo.

Maquiavelo aconsejaba a los líderes qué ser temidos es mucho más seguro que ser amados, Consejo que no sorprende en boca de un hombre que estaba convencido de que los seres humanos son “ingratos, volubles, mentirosos e impostores, cobardes y ávidos de ganancias”.

Loyola tenía un criterio diametralmente opuesto; aconsejaba a los directores de los jesuitas gobernar con todo el amor y modestia y caridad posibles, de manera que sus equipos medraran en ambientes de más amor que temor.

Esta actitud tan patentemente contraria de los jesuitas provenía de su visión totalmente contraria del mundo. Mientras Maquiavelo veía el mundo poblado por embaucadores, miedosos y desagradecidos, los jesuitas lo veían a través de un lente muy distinto: veían a cada persona como un ser dotado de singular talento y dignidad. La conducta de los jesuitas provenía de su visión, así como los consejos de Maquiavelo de la suya. Movidos por el amor, los jesuitas trabajan con pasión y valor, ya fuera enseñando los adolescentes o

enfrentándose a los colonizadores que abusaban de los pueblos indígenas en América Latina.

Los jesuitas continúan comprometidos con esa visión porque funcionaba. Los llenaba de energía trabajar con colegas que los estimaban, confiaban en ellos y los apoyaban. Sus equipos estaban Unidos por lazos de afecto y lealtad, no Minados por traiciones ni críticas. Francisco Javier, pionero de la Compañía de Jesús en Asia, dio ejemplo elocuente del gran poder de esos lazos. Cruzando el continente en todas direcciones, miles de kilómetros y varios años apartado de sus colegas fundadores, derivada energía de unos cuantos trozos de papel que llevaba consigo y en los cuales constataban las firmas de aquellos. ¿Por qué? Las firmas le recordaban “el gran amor que mis colegas siempre me mostraron y me siguen mostrando”. Sería difícil imaginar hoy a un Ejecutivo de una compañía abriendo su maletín para derivar similar energía del último memorando recibido de la sede principal.

Su visión igualitaria y global les permitió a los jesuitas organizar equipos en los cuales convivían sin chocar novicios de la nobleza europea con hijos de las familias más pobres del mundo, y todo lo intermedio. Entre quienes trabajaban en la China había nacionales de media docena de países, siglos antes de que el término “equipos multinacionales” entrara en el léxico de las grandes corporaciones.

Todo el mundo sabe que las organizaciones, los ejércitos, los equipos deportivos y las compañías dan lo mejor de sí cuando los miembros del equipo se respetan los unos a los otros, se estima y se valoran, se tienen recíproca confianza y sacrifican pequeños intereses egoístas para apoyar las metas del equipo y el éxito de sus colegas. Los individuos también dan lo mejor de sí cuando lo respeta, los estima y confía en ellos alguien que genuinamente se interesa por su bienestar. Loyola no tenía miedo de llamar este conjunto de actitudes “amor”. aprovechó su poder vitalizador unificador para su equipo jesuita. Los líderes eficaces también aprovechan hoy ese poder.

Heroísmo: “Despertar grandes deseos”

Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. Los héroes sacan oro de lo que tienen a la mano en lugar de esperar a tener en la mano oportunidades de oro.

Los consultores en Administración buscan sin cesar la fórmula segura para suscitar un desempeño motivado y comprometido de los individuos y los equipos. Por más que los gerentes quisiera operar un interruptor o apretar un botón para activar a los trabajadores, las cosas no funcionan así. No existe un botón eléctrico para motivar, o más bien, sí hay una especie de botón, pero está en el interior de cada uno. Solo individuo puede motivarse a sí mismo.

Loyola animaba a los jesuitas de Ferrara, en Italia, diciéndoles que “trataran de concebir grandes resoluciones y provocar deseos igualmente grandes”. no es un consejo aislado. La cultura jesuita impulsaba a los miembros de la Compañía a concebir grandes deseos mediante la visualización de objetivos heroicos. Así obtenían un comportamiento sobresaliente de individuos y equipos. Lo mismo ocurre cuando atletas, músicos y gerentes se concentran firmemente en metas ambiciosas. También Movía a los jesuitas una energía infatigable, expresada en una consigna simple, magis, que en latín quiere decir “más”, siempre algo más, algo más grande. Esa consigna llevó a los exploradores jesuitas de todo el mundo hacer los primeros europeos que penetraron en el Tíbet y reconocieron las fuentes del Nilo azul y las cabeceras del río Mississippi. a los maestros jesuitas en centenares de colegios, la consigna magis los entraba en proveer la educación secundaria de más alta calidad disponible en el mundo: un estudiante a la vez, un día a la vez. hicieran lo hicieran, Se mantenían convencidos de que el rendimiento de la más alta calidad se obtenía cuando los individuos y los equipos apuntaban más alto.

Sobre esta convicción construyeron su compañía. Aspiraban a poner el esfuerzo total del equipo al servicio de algo que era más grande que cualquier individuo, a pesar de que el compromiso del equipo dependía del compromiso individual. Cada individuo pasaba primero por el proceso de dar forma personalmente a las metas del equipo y apropiarse de ellas, de provocar sus propios grandes deseos y motivarse a sí mismo.

¿Cómo crearon los jesuitas la compañía religiosa de más éxito en la historia? ¿y cómo llegan los individuos a ser líderes hoy? Conociéndose a sí mismos. Innovando para amoldarse a un mundo cambiante. Amando al prójimo. Apuntando muy alto y más lejos.

Conocimiento de sí mismo, ingenio, amor u heroísmo. No son cuatro técnicas sino cuatro principios que dan forma a una manera de vivir, un modo de proceder. Ningún jesuita triunfó adoptando tres de los principios y prescindiendo del cuarto. Para entender el liderazgo jesuita tenemos que diseccionarlo primero, estudiar sus cuatro elementos medulares y en segunda volver a reunirlos para traer a la vida ese liderazgo, pues su poder real no reside en la simple suma de sus partes son en lo que resulta cuando esos cuatro principios se refuerzan recíprocamente en una vida integrada.

En los capítulos siguientes se exploran más detalladamente estos cuatro pilares, pero la historia del liderazgo jesuita debe empezar por el hombre que principalmente lo inspiró: Ignacio de Loyola. Su historia personal, de militar a líder de la sociedad, es un arquetipo familiar, tan venerable como George Washington y de tanta actualidad como Colin Powell. Pero la transformación de Sa n Ignacio de soldado a líder de una compañía se sale de los estereotipos de cómo ocurren las transformaciones humanas y provoca la reflexión sobre los atributos que distinguen el verdadero liderazgo. En el capítulo siguiente se repasan

igualmente los sencillos comienzos de la Compañía de Jesús, fundada por un grupo de hombres que carecían de un producto, de una marca o de un plan de negocios, pero que percibían con toda claridad lo que apreciaban y cómo querían ver esos valores reflejados en su trabajo.

Capítulo 5: “Ordenar su propia vida”

El conocimiento de sí mismo como base del liderazgo

Quien sabe lo que quiere puede buscarlo enérgicamente. Nadie llega por accidente a ser un gran maestro, padre, violinista o ejecutivo de una corporación. Solo quienes conocen sus debilidades pueden enfrentarse a ellas incluso superarlas. Los ejecutivos cuya carrera se estanca por falta de confianza en sí mismos solo pueden reanudar su trayectoria ascendente si identifican y atacan sus debilidades.

A quienes han identificado qué los mueve a comprometerse de todo corazón no les cuesta trabajo mantenerse motivados.

En estas afirmaciones no hay nada nuevo, y sin embargo, aunque son obvias, pocas personas hacen la inversión personal para beneficiarse de ellas.

Muchas personas invierten tiempo y dinero para adquirir las credenciales y destrezas profesionales necesarias para el éxito. Los líderes invierten igualmente en sus destrezas humanas, en su capacidad de conducir. Un viaje introspectivo, ya sea que se haga de una vez o en largo periodo de tiempo, sienta los cimientos del éxito. Este viaje comprende:

- Apreciarse a sí mismo como persona talento.
- Identificar fallas personales que impiden la realización de todo potencial, especialmente las debilidades que se manifiestan como habituales.
- Expresar metas y aspiraciones personalmente motivadoras, sin contentarse con ir a la deriva sino con vivir de acuerdo con el propio sentido de magis..
- Determinar qué representa uno, qué influencia quiere tener.
- Desarrollar una visión general que lo guie en el trato con los demás.
- Adquirir el hábito de actualizarse con regularidad, en efecto diariamente, en todo lo anterior.

Quienes adquieren esta serie de destrezas personales se hacen mucho más capaces de adelantar una acción comprometida, enérgica. Imagínense el poder colectivo de millares de

personas que posean estas destrezas personales. Por eso, Vladimir Lenin, que no era amigo de los jesuitas, envidiaba al equipo de Loyola; se cuenta que una vez dijo que si solo tuviera una docena de cuadros tan talentosos y dedicados como los jesuitas, su movimiento comunista barrería el mundo.

Por fortuna todo el mundo posee la capacidad de cultivar destrezas del liderazgo si hace la inversión introspectiva que las desarrolla. Nadie que carezca de habilidades técnicas sería tan ingenuo de entrar a una empresa creyendo que va a tener éxito: ¿quién se imagina que puede ser un buen contador sin saber de contabilidad, o un buen abogado sin haber estudiado derecho? Sin embargo, somos tan ingenuos que creemos que los que no se conocen a sí mismos pueden a la larga alcanzar el éxito. A medida de que el mundo se hace más complejo y cambia más que el loco ambiente del siglo XVI, se hace más claro que solo quienes tienen una capacidad hondamente arraigada de aprendizaje continuo tienen posibilidad de sobrenadar en el oleaje del cambio. Joseph Badaracco, profesor de la escuela de Negocios de Harvard, escribe sobre la importancia del hábito de la autorreflexión. Después de entrevistar a líderes corporativos para entender cómo manejaron felizmente la crisis o momentos determinantes en sus compañías, Badaracco concluye:

Pueden hacer una pausa en las tareas generales que consumen Su tiempo y emprender un proceso de indagación interior, no un proceso que más comúnmente se realiza de carrera y no en un tranquilo aislamiento. Pueden ahondar más allá de la agitada superficie de su vida cotidiana y reconcentrarse en sus valores y principios básicos. Una vez revelados, esos valores y principios renuevan su sentido de propósito en el trabajo y actúan a modo de trampolín para la acción pragmática y políticamente astuta. Repitiendo el proceso una y otra vez durante su vida de trabajo, esos ejecutivos logran plasmar una auténtica y recia identidad basada en su propia comprensión de que es lo correcto, y de esta manera empiezan a hacer la transición de gerentes a líderes.

Si el conocimiento de sí mismo es crucial para el éxito del líder, como lo ha sostenido Loyola, Peter Drucker, Daniel Goleman, Badaracco y otros, tenemos que revisar nuestras ideas sobre el liderazgo y cómo ayudamos a los líderes a desarrollarse. En primer lugar, nadie puede hacer que otro se conozca a sí mismo, de modo que los líderes tienen que hacerse ellos mismos. Solo yo puedo reunir la voluntad, el valor y la honradez para examinarme a mí mismo. Otros ayudan, por supuesto, pero más bien desempeñan un papel como el de director en el instrumento clave de Loyola para conocerse a sí mismo: los ejercicios espirituales. La función del director es “señalar, como con el dedo, la veta de la mina para que cada uno la excave por sí mismo”.

Señalar la veta para que otros la excaven: los hijos, los empleados, los compañeros de trabajo, los amigos. Pero primero hay que tomar la decisión de perseguir toda la vida la

meta de conocerse a sí mismo. Todo liderazgo empieza por el liderazgo de sí mismo. Lo primero son las bases: las metas y los valores, el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, y una perspectiva del mundo. Yo enseguida viene el vigorizante hábito diario de actualizar y profundizar el conocimiento de sí mismo, al mismo tiempo que uno se sumerge en un mundo de permanente evolución.

Una compañía de diez hombres sin plan: los comienzos del crecimiento de los jesuitas

Los jesuitas se esforzaban por mantenerse a la par con su éxito desbordante. La Compañía de diez hombres sin plan fundada en 1540 se había centuplicado en quince años, y Loyola se vio a la cabeza de un contingente de mil hombres dispersos por docenas de avanzadas en cuatro continentes.

Jesuitas emprendedores olían las oportunidades en lugares que pocos europeos conocían o habían visitado, lugares que hoy son Japón, Brasil, Etiopía, Madagascar, Sri Lanka, Malasia y demás. El rey Juan III de Portugal se enteraba más acerca de su imperio colonial por los jesuitas que por sus propios cortesanos, exploradores o diplomáticos. Mientras que estos se quedaban en la relativa seguridad de las factorías establecidas en el litoral, los jesuitas se mezclaban con las comunidades del interior y se constituían en embajadores ante las cortes reales.

no menos aventurera, aunque sí con mejor suerte, fue la acción de la compañía en su propio terreno, o sea en Europa. Más de 30 colegios jesuitas funcionaban en el continente para la época en que murió San Ignacio, progreso nada despreciable para una compañía que 12 años atrás no había abierto ni manejado nunca una escuela. Las operaciones en Europa no se limitaron a establecer instituciones de educación superior. los funcionarios de la Iglesia reclutaban jesuitas bien preparados y de talento para ayudar en la contrarreforma, fortalecer a las congregaciones vacilantes o volver a captar comunidades que ya se habían pasado al protestantismo en Europa central y septentrional.

A medida de que los triunfos de los jesuitas atraían más clientes y aumentaba la demanda de sus servicios, sus oportunidades recuperaron los recursos. Un jesuita describía así su abrumadora carga de trabajo: “nunca me puedo retirar antes de la medianoche. Algunas mañanas encuentro que han escalado los muros y se han instalado dentro de mi casa, esperándome”. los fundadores estarían sin duda encantados con la notoriedad y el éxito, superiores a sus mayores esperanzas, pero ese mismo éxito les planteó el crónico dolor de cabeza de la dotación de personal. Olas de jesuitas se dispersaron Por todo el mundo para establecer cabezas de playa e inevitablemente volvían los ojos a la sede en solicitud de refuerzos. En Roma, Loyola se devanaba los sesos con la ecuación de personal que no se podía resolver.

La paciencia se agotaba. Jerome Domenech Seguramente esperaba una rápida respuesta cuando le escribió a Loyola quejándose de la falta de personal, puesto que su operación en Sicilia era una vitrina de exhibición: la primera escuela jesuita que se abría para estudiantes laicos. La respuesta de Roma sí fue rápida, pero en vez de anunciarle que le enviaban ayuda, Domenech se enteró de que sus quejas estuvieron a nada de costarle su empleo. El secretario de Loyola le decía: “si nuestro padre no se viera impedido por ciertas consideraciones, le demostraría de una manera mucho más efectiva a vuestra reverencia cuánto le han disgustado sus quejas, que reflejan descrédito para él, puesto que también vuestra reverencia critica en público sus nombramientos como desacertados”. Y enseguida, sin que Domenech se lo hubiera pedido, el secretario pasaba a enumerar los problemas del personal que asediaban a Loyola en Italia:

Vuestra paternidad no ve (y esto es aún más sorprendente) que nuestro padre está obligado a ver por el bien universal, así que además de darle hombres suficientes para realizar la labor que vuestra reverencia ha emprendido, él debe tener en cuenta a otros para quienes Nuestro Señor quiere servirse de nuestra compañía y sus miembros. el Colegio de Venecia tiene un solo sacerdote que no tiene conocimientos de filosofía ni teología: el de Padua tiene dos que poco entienden De literatura; el de Medina tiene dos que son apenas regulares en latín y son aún muy jóvenes.

Eso Domenech no fue el único jesuita insatisfecho, ni fue el único que metiera el brazo en el avispero para pedir ayuda. El holandés Peter Canisius comandaba las filas de la contrarreforma en el norte de Europa, labor muy visible y critica tanto para el Vaticano como para los jesuitas. Sin embargo, incluso él hubo de suplicar que le mandaron refuerzos; y lo mismo que su colega en Sicilia, se llevó su buen rapapolvo: “no debe su paternidad ser tan persistente en pedirnos un nuevo ayudante a todas horas del día. No somos ricos en maestros experimentados”.

Un problema común ayer y hoy

El problema de los jesuitas nos es familiar. Compañías de gran éxito y rápido crecimiento encuentran inevitablemente dificultades para conseguir el personal que necesita. A fines de la década de 1990, el panorama económico ofrecía más puestos de trabajo que personas preparadas para desempeñarlos. Las compañías de la “Nueva Economía” de la internet, rápido crecimiento pero mal concebidas, disputaban a los negocios de la “vieja economía” el escaso número de trabajadores calificados. La prensa comercial inventó una frase para describir esa crisis: “la guerra por el talento”. y aunque incontables resto de compañías en línea afean el panorama económico, su desaparición no ha traído un armisticio en esta guerra.

Ya no son solo las principiantes de rápido crecimiento como la Compañía de Jesús en sus comienzos las que luchan por encontrar talento.

El reciente malestar económico puede hacer que la guerra por el talento parezca una idea trasnochada, pues las empresas de hoy parecen haber logrado el tope de candidatos bien calificados. En los Estados Unidos, el exiguuo índice de natalidad presagia una escasez a largo plazo de personal de calidad que afectará las compañías en toda clase de industrias. Por ejemplo, la población económicamente activa alimentada por la generación de posguerra creció a razón de 2.3% anual de 1975 a 1990; pero de ese año 2005 habrá crecido sólo el 1.2% al año, que es la tasa más baja desde 1930. El sector más productivo de la población, que el de trabajadores de 35 a 44 años de edad, va a disminuir aproximadamente en un 15% entre 2000 y 2015. Y si para la economía estadounidense estas proyecciones estadísticas son preocupantes, la perspectiva en otras partes es peor aún. En los primeros 20 años del nuevo milenio, la población trabajadora total disminuirá en 4 de las 10 economías más grandes del mundo: el Japón, Reino Unido y Francia.

Los empleadores no pueden hacer mucho por reforzar el lado de la oferta en esta ecuación: quienes en 2015 van a constituir el sector entre los 35 y los 44 años ya nacieron. Es muy tarde para producir más. Políticas más liberales de inmigración sólo podrían cerrar una pequeña parte del déficit.

Los consultores de administración ya se han acostumbrado a guiar a los emprendedores que crecen rápidamente a sortear estas deficiencias. Habrían aconsejado también a Loyola y sus atribulados colegas hacer un reclutamiento más amplio, enrollar gente tan activamente como fuera posible y preparar en menos tiempo a los novicios para mandarlos al terreno. Los consultores les habrían dicho los jesuitas que sus problemas de personal eran en realidad un buen síntoma, el subproducto natural del impulso empresarial que proviene de su ventaja de ser los primeros. Los jesuitas dominaban el nuevo mercado de la educación porque sus competidores todavía no se habían organizado para aprovechar las oportunidades. Más que todo, debían defender y ampliar la dominante participación de mercado que ya tenían y mantener a raya a los competidores.

La importancia de la calidad del personal

El problema de los jesuitas no es único en la historia de las compañías, tal vez sí lo sea su reacción. Unos cuantos de los subalternos de Loyola mostraron un espíritu que les habría valido un lucrativo puesto de consultores si hubieran vivido unos pocos siglos más tarde. En sus juntas analizaron el problema, discutieron y formularon 18 tácticas de enganche, que incluyeron en un proyecto de las instituciones jesuitas que sometieron a la población de Loyola. Es la devolvió con un rudo comentario garrapateando al margen de las propuestas:

“suprimirlas todas o dejar unas pocas, pero que siempre siga siendo muy difícil entrar (a la orden jesuita).”

¿Sería que el prior estaba de mal humor ese día? Nada de eso. Su rechazo de las técnicas que le proponían no fue una aberración. En realidad, aunque dirigía una empresa que crecía más rápidamente que el personal para manejar las nuevas oportunidades, Loyola no quería admitir gente en la Compañía con excesiva liberalidad. Acelerar el alistamiento de postulantes no le preocupaba. Un colega recordaba haberle oído decir que “si algo lo hacía desear seguir viviendo... era poder hacer más estricta la admisión a la Compañía”.

De modo que el proceso de selección se hizo más estricto aún. ¿Se abrevió el entrenamiento a nivel de ingreso para apresurar el envío de los alistados a los lugares donde tanto se necesitaban en todo el mundo? Eso jamás. Los novicios se sometían a una orientación más larga y rigurosa que los de cualquier otra orden religiosa o empresa comercial. En otras religiones, los recién ingresados por lo general se preparan para el sacerdocio en un año de intensa enseñanza de las reglas, prácticas y estilo de vida de su orden, bajo la tutela de un superior experimentado; entre los jesuitas los postulantes se sometían a un entrenamiento espiritual que duraba el doble y después de pasar años trabajando en el terreno tenían que regresar a la sede para ser sometido a un año más de desarrollo profesional y para hacer el examen de conciencia en mitad de su carrera. Oficialmente la compañía llamaba esto la tercera probación, pero los primeros jesuitas también lo llamaban la escuela del afecto.

Como cualquier consultor lo habría advertido, la selectividad en el enganche y el largo adiestramiento causaban inevitablemente un cuello de botella en la tarea de reforzar las operaciones. 12 años después de la muerte de Loyola, el tercer general de los jesuitas, Francis Borgia, cerraba escuela selectivamente porque temía que la base de talentos se estaba dispersando demasiado. Y el quinto general, Claudio Acquaviva, negó más de 150 solicitudes de abrir nuevas escuelas. No sabemos qué les habrán aconsejado a estos generales jesuitas los consultores en Administración del siglo XVII, porque si los hubiera habido; hoy les habrían advertido que se estaban exponiendo a perder su “ventaja de ser los primeros”. Pero el liderazgo jesuita no se inmutó. Lejos de asustarse porque se perdían algunas oportunidades, reforzaron su dedicación al desarrollo personal: dieron a los gerentes Jesuitas locales instrucciones de que por ningún motivo se podían sacrificar los ejercicios espirituales por el afán de mandar gente al terreno.

A primera vista esa estrategia parece contraproducente, pues ya estaban cortos de personal. Se diría que Loyola y quienes le siguieron debían haberse concentrado en atraer más postulantes en lugar de hacer más rígidos los requisitos de entrada. Al rechazar oportunidades y dilatar el adiestramiento, lo que hacían era perder el impulso de la compañía.

Pero lo que resultó no fue una pérdida de impulso. Los miembros pasaron de 10 en 1540 a 1000 en 1556, año en que murió Loyola, y a más de 5000 en 1580. el primer colegio jesuita se había abierto en 1548; más de 30 estaba en pleno funcionamiento y a la muerte de Loyola y más de 200 establecieron antes de que terminara el siglo. En efecto, nada de contraproducente tenía la estrategia jesuita. En el léxico de nuestros consultores en Administración figura mucho la ventaja de ser los primeros, pero también el crecimiento sostenible. muchas empresas han quebrado por no poder sostener su crecimiento. Los clientes en línea del siglo XXI, encantados con la promesa de que podrían hacer por computador sus compras de fin de año, se desencantaron con los vendedores por la internet que no habían previsto la necesidad de entregar los pedidos antes de la mañana de Navidad. la mayoría de esas súper ambiciosas compañías en línea no vivieron para ver una segunda Nochebuena.

Los líderes jesuitas reconocieron que el gran éxito de su compañía era resultado directo de un servicio de la más alta calidad. Municipios de toda Europa los inundaban con solicitudes que abrieran escuelas, y la inundación probablemente seguiría mientras la reputación de la compañía permaneciera intacta. la misma dinámica explica su éxito para atraer postulantes: su reputación de selectividad, altas normas y notables resultados eran precisamente lo que atraía a los jóvenes de talento. Los jesuitas seguramente habrían conseguido más aspirantes en corto tiempo si bajaban su estándar, pero esa táctica habría perjudicado su capacidad de atraer a la larga a los jóvenes que realmente querían atraer, los que llamaban aptissimi, voz Latina con la cual designaban a lo mejor de lo mejor en materia de talentos en Europa y más allá. Al frenar un crecimiento desorbitado y rechazar las tácticas de pescar cualquier cosa, mantuvieron su reputación y su empinada trayectoria de crecimiento. Paradójicamente, siguieron creciendo rápidamente porque no crecían excesiva rapidez.

la historia de los jesuitas, que ya va por los 500 años, habría sido muy instructiva para incontables emprendedores de rápido crecimiento que se estrellaron y se quemaron de manera espectacular después de una meteórica explosión de exagerado crecimiento. Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con el conocerse a sí mismo, primer principio del liderazgo jesuita y tema de este capítulo?

Muchísimo.

El vínculo entre el conocimiento de sí mismo y el éxito

Ni Loyola ni sus sucesores se sentaron a discutir sobre la ventaja de ser los primeros ni sobre el crecimiento sostenible. se preocupaban sin duda por preservar el futuro de su compañía y aprovechar las muchas oportunidades que se venía a su alrededor, pero todo indica que no se concentraban en grandiosa estrategias para toda la compañía sino en la sencilla

estrategia de moldear jesuitas de calidad, uno por uno, lo que hoy llamaríamos modelar líderes.

El último trayecto de Loyola fue traducir la visión jesuita en una robusta serie de reglas y procedimientos para gobernar a la joven compañía. El resultado fue una obra de 250 páginas llamadas *las constituciones*. Cuyas 2/3 partes están ocupadas por las guías para escoger y entrenar novicios; todo lo demás, concierne a la vida jesuita y está contenido en unas 80 páginas: reglas de trabajo, métodos de Gobierno, criterios para elegir jefes, guías para entrar en nuevos negocios, etc. Es de suponer que no fue que a Loyola se le acabaron las fuerzas cuando terminó la sección sobre entrenamiento; el mensaje implícito en la disparidad de los textos citados es obvio: que el éxito continuo depende de convertir a los novicios en líderes. Esos mismos líderes resolverán todos los problemas.

Para los jesuitas la formación de líderes tenía poco que ver con el desarrollo de habilidades técnicas y vocacionales. Ellos creían en el adiestramiento del servicio, que con frecuencia lanza el principiante a aguas profundas. Los superiores mandaban a los jóvenes jesuitas hacer un viaje marítimo de 2 años, confiando en que cada uno aprendería las destrezas necesarias para su trabajo: conocimiento del idioma, asimilación a una cultura extraña y, en caso de necesidad, hasta la capacidad de operar un astrolabio, levantar un mapa o construir un cañón. El viajero no llevaba consigo manuales técnicos para hacer frente a cualquier contingencia potencial. Llevaba la más importante de todas las destrezas para sobresalir en ambientes extraños: el conocimiento de sí mismo.

450 años después, el continuo énfasis puesto por los jesuitas en el conocimiento de sí mismo encuentra validación en todas partes. Es cierto que sería difícil encontrar un informe anual de una sociedad anónima que ensalce el conocimiento de sí mismo con el mismo orgullo que se reserva para una alta relación precio utilidades. pero ya empiezan los académicos a señalar el fuerte vínculo entre el conocimiento de sí mismo y el éxito.

Peter Drucker ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos 30 años. Ha escrito de manera convincente sobre las ramificaciones de nuestra cambiante economía, en especial sobre el desplazamiento hacia la economía del conocimiento impulsado por la tecnología. No hace muchos años, el trabajo de la mayoría de las personas implicaba seguir órdenes y realizar las tareas que se les asignaban. Los jefes parcela van las tareas y estas encajaban en una rutina ordenada y previsible de la corporación. Hoy no es así. hoy los puestos de trabajo se han vuelto en gran medida auto dirigidos y el cuadro general no es nada previsible. Hay menos supervisores que den instrucciones. Muchas veces las compañías, continuamente y sin contemplaciones, han eliminado los niveles jerárquicos y han prescindido de mandos medios, en busca de eficiencia. Los gerentes de nivel intermedio que sobreviven son responsables por un tramo

de control más amplio: están demasiado ocupados para supervisar detalladamente a sus subalternos. La mayoría de los empleados de oficina actúan por su cuenta casi todo el tiempo y asignan prioridades independientes a sus diversas responsabilidades. Además, en un mercado más competitivo y cambiante, las compañías tienen que reaccionar con mayor rapidez y urgencia, lo cual ha descentralizado más aún la toma de decisiones. En el actual ambiente de los negocios, “quién vacila está perdido”. Empleados que antes habrían podido ser reprendidos por no consultar una decisión con su superior antes de tomarla, hoy son penalizados por no mostrar suficiente iniciativa.

Drucker destaca las implicaciones humanas de este cambio. ¿Cómo prosperan los trabajadores en tal ambiente? Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos han pasado a ser indispensables para todos. Ya nadie puede triunfar y ni siquiera sobrevivir con sólo seguir órdenes. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y tomar las decisiones de manera autónoma. Con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el cambio.

¿Quiénes triunfan en semejante ambiente? Quiénes tienen capacidad para aprender, innovar, asumir la responsabilidad de sus actos y correr riesgos. Esas características no son como las destrezas técnicas que requiere un abogado, un contador o vendedor. Nace de la comprensión de sí mismo, no del entrenamiento vocacional. Como lo tiene Drucker en la Harvard Business Review, en este nuevo ámbito, “Las carreras que tienen éxito no se planean. Se desarrollan cuando las personas están preparadas para las oportunidades porque conocen sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores”. Claro está que ningún oficio se puede tener éxito si se carece de las destrezas técnicas necesarias, pero mientras que esas destrezas por sí solas pueden haber constituido una fórmula del éxito, hoy los empleados tienen también que ser capaces de evaluar sus fortalezas y debilidades y como los capacita a su estilo de trabajo para un ambiente que cambia rápida y constantemente. En otras palabras, tienen que conocerse a sí mismos. Drucker destaca a dos de los mejores practicantes de estabilidad y ofrece su propia evaluación, tal vez generosa, de cómo el conocimiento de sí mismos sirvió a sus compañías:

Juan Calvino e Ignacio de Loyola incorporaron una permanente evaluación de sí mismos en la práctica de sus seguidores. En efecto, la firme concentración en el rendimiento y los resultados que este hábito produce explican porque las instituciones en estos dos hombres, la Iglesia calvinista y la Compañía de Jesús, llegaron a dominar Europa en el curso de 30 años.

Si bien algunos historiadores pueden discutir la afirmación de que los jesuitas y los calvinistas dominaron Europa en 30 años, menos discutible es la tesis básica de Drucker. La

rapidez del cambio social y corporativo se está acelerando y los individuos, tanto en su vida personal como en la profesional, se ven obligados a tomar más decisiones y más rápidamente, con menos orientación, información incompleta y pocos antecedentes pertinentes. Moverse con acierto en un Panorama tan variable pone a prueba la confianza de uno en sí mismo, su buen juicio, su capacidad de aprendizaje y la seguridad en la toma de decisiones.

Daniel Goleman ha realizado una extensa investigación en el campo gerencial del conocimiento de sí mismo y como resultado he escrito dos éxitos de librería: *emotional Intelligence* y *working with emotional Intelligence*. Goleman ha estudiado en particular como algunos altos ejecutivos han triunfado mientras que otros han fracasado.

Sabemos lo que esperamos que hagan estos líderes: señalar una dirección y establecer una visión; motivar equipos para realizar metas; sobreponerse a los obstáculos y producir un cambio para mejorar. las compañías generalmente tienen procedimientos para identificar los empleados inteligentes, talentosos y ambiciosos con potencial para asumir funciones de liderazgo. Pero esos métodos de selección no siempre funcionan bien. Muchas estrellas que prometen Se destruyen a sí mismas sin realizar jamás su temprano potencial. Nadie entiende en realidad porque algunos individuos de talento triunfan mientras que otros estrella ni se queman, por qué el primero de la clase rara vez es el primero en la vida, ni por qué el brillante joven gerente no llega a director ejecutivo. Goleman enfocado su investigación en este rompecabezas, y sus percepciones no sólo tienen validez en el mundo de los altos ejecutivos.

Cuanto más alto sea el cargo del individuo dentro de la empresa, tanto menos críticas para el éxito son las destrezas intelectuales y técnicas en comparación con el grupo de habilidades que Goleman denomina "inteligencia emocional". "cuando compare a los rendidores estrellan altos cargos de liderazgo con los que apenas bordean el promedio, encontré que casi el 90% de la diferencia entre unos y otros se podría atribuir a factores de inteligencia emocional más que habilidades cognitivas". ¿Y qué es inteligencia emocional? tal como la entiende Goleman, comprendes 5 competencias básicas:

- Conocimiento de sí mismo: La capacidad de reconocer y entender los propios estados de ánimo, emociones y motivos.
- Autodirección: la capacidad de controlar o cambiar la dirección de impulsos y estados de ánimo perjudiciales, la inclinación a suspender juicios y a pensar antes de actuar.
- Motivación: la pasión del trabajo por motivos distintos del dinero o la posición.

- Destreza social: la pericia en el manejo de relaciones y la creación de redes de comunicación, la habilidad para encontrar un terreno común y crear un buen entendimiento.

Repasemos la lista. ¿Cuántas Compañías entrevista a los candidatos teniendo en cuenta estos criterios? ¿cuántas tratan de desarrollar estas características en sus empleados? y cuando identifican futuros líderes, ¿cuántas se basan en estas destrezas humanas?

La respuesta a estas preguntas, por lo menos hasta hace poco, era ninguna. Podemos derivar una obvia conclusión del trabajo de Goleman: esta es la razón de que las compañías obtengan resultados errátiles en la selección y formación de líderes: casi siempre están buscando destrezas que no son las que se necesitan. Las estrellas nacies en las corporaciones suelen distinguirse por su vida e inteligencia, pero eso no es lo que les facultad para dirigir. Y buscar líderes dotados de cualidades que no vienen al caso es dar palos de ciego. Es como escoger futuros cantantes de ópera mediante el examen de su habilidad para el golf.

Por lo menos una compañía así busco potencial de inteligencia emocional en los candidatos. Formuló un programa para engendrarla en los novicios. Así lo ha venido haciendo desde hace más de 450 años. Lo que hemos llamado examen de conciencia de los jesuitas coinciden muy bien con la idea de inteligencia emocional de Goleman. Tanto los jesuitas como Goleman quería identificar las características personales indispensables para un buen liderazgo.

El resumen de 5 puntos de Goleman define en gran parte el “qué”, las conductas básicas características personales de quienes poseen inteligencia emocional. El método jesuita va un paso más allá al identificar no sólo él “qué” sino también el “cómo”: un programa para crear esas habilidades. Centrales e irremplazable en el proceso eran los ejercicios espirituales. El novicio jesuita salía de sus 30 días de inmersión en el programa con valiosas aptitudes personales incluyendo:

- La capacidad de reflexionar sistemáticamente sobre sus debilidades y sobre todo aquellas que se manifiestan como tendencias habituales.
- Una perspectiva mundial integrada, una visión y un sistema de valores.
- Un profundo respeto por el prójimo y por toda la creación.
- Un aprecio por sí mismo como un ser querido e importante.
- La habilidad de desconectar las distracciones diarias a un fin de reflexionar, y el hábito de hacer esto a diario.

- Un método para considerar las alternativas y tomar decisiones.

A la mayoría de los gerentes le encantaría contratar candidatos que demostraron poseer estas 6 credenciales. El problema es que éstas no aparecen los currículum vitae y que no sabemos cómo averiguar las entrevistas. Tampoco creemos que inculcar la sea la función de la compañía. Señalar que la falta de conocimiento de sí mismo está perjudicando la carrera de un impulsivo gerente está muy bien para la evaluación anual de rendimiento, pero ¿debemos mostrarles a ese mismo gerente un camino hacia un mejor conocimiento de sí mismo? eso es lo que hacen los grupos de autoayuda, no las compañías.

El resultado de esta infortunada actitud está a la vista: la mayor parte de las empresas grandes tienen antecedentes muy pobres en lo tocante a identificar futuros líderes. Jóvenes que mucho prometen son ungidos y a la vuelta D poco tiempo su carrera se descarrila o se estanca, raras veces por falta de inteligencia o de conocimientos técnicos (que son lo que nos hace surgir), sino porque nunca entienden sus debilidades y por tanto no pueden remediarlas. O nunca adquirieron la destreza de aprender de la experiencia, aprovechar nueva información y rectificar el rumbo.

Tal desperdicio de talento ser inaceptable para Loyola. Ya de suyo era difícil encontrar aptissimi. En lugar de solo desear que los jóvenes inteligentes poseyera las destrezas humanas indispensables para tener éxito a largo plazo, él tenía suficiente confianza en la naturaleza humana para creer que estas destrezas se podían adquirir. Y tenía un procedimiento revolucionario para hacer que así sucediera.

¿Qué hacer? La Doctrina Social de la Iglesia

DOCAT

Bien común, persona humana, solidaridad, subsidiaridad

Los principios de la doctrina social

¿Cuáles son los principios de la doctrina social católica?

1. El bien común
2. Persona humana (personalidad)
3. Solidaridad
4. Subsidiaridad

Con estos cuatro principios podemos comprender la realidad social del hombre y hacerla justicia en la verdad. ¿Por qué siguen vigentes estos principios? En primer lugar, porque son razonables y, en segundo, porque se derivan de la fe cristiana iluminada por la razón. El creyente seguirá los mandamientos de Dios, y especialmente el “mandamiento del amor a Dios y al prójimo”. Hoy en día, los cristianos nos enfrentamos con múltiples problemas de índole social, y en cualquiera de los tipos de relaciones que hay – entre individuos, grupos o pueblos – se puede saber, gracias a los cuatro principios de la doctrina social católica, qué es humano, social y justo.

¿Cómo se articulan los cuatro principios en su conjunto?

Estos principios están conectados entre sí. No se los puede separar ni confrontar entre sí. Solo cuando se aplican juntos se puede valorar la realidad social en su profundidad. Lo vemos por ejemplo con la familia, que es una realidad social valiosa y merecedora de la máxima protección: el hombre puede desarrollar su dignidad personal en ella, pues la familia es en sí solidaridad vivida. Pero la familia necesita también la solidaridad de los demás, pues sin el apoyo de fuera no puede aportar su insustituible contribución al bien común. Sin embargo, en el intento de ofrecer ayuda, ninguna instancia superior debe arrebatar a la familia los deberes que le son propios, como por ejemplo el de la educación (principio de subsidiaridad).

“Al ser todo hombre parte de un Estado, es imposible que sea bueno si no vive en consonancia con el bien común” Santo Tomás de Aquino, Summa Theologiae I-II, q. 92, art 1, r, 3.

“El bien común de la ciudad no es la simple colección de bienes privados ni el bien propio de un todo (como la especie, por ejemplo, respecto a los individuos o la colmena para las abejas) que solo beneficia a ese todo sacrificándole las partes. Es la conveniente vida humana de la multitud, una multitud de personas.” Jacques Maritain (1882 – 1973), filósofo francés.

¿Por qué debemos actuar según estos principios?

El hecho de que seamos humanos hace que tengamos que asumir responsabilidades. Nadie puede evitar la vida social. Vivimos con los demás, siempre en plena corresponsabilidad y en respeto con ellos. El mandamiento del Amor a Dios y al prójimo es un compromiso profundamente moral para que los cristianos ayudemos, sirvamos al bien común, asistamos a cualquier individuo en el desarrollo de una vida digna del hombre y protejamos a las asociaciones y comunidades en sus propios derechos.

“Este hombre es el primer camino que la Iglesia debe recorrer en el cumplimiento de su misión, él es el camino primero y fundamental de la iglesia, camino trazado por Cristo mismo, vía que inmutablemente conduce a través del misterio de la Encarnación y de la Redención.” Papa San Juan Pablo II, *Redemptor Hominis*.

¿Qué significa “bien común”?

El bien común es, según el Concilio Vaticano II, “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección” (GS 26). El fin del hombre es cumplir “el bien”, y el de la vida social es el bien común: “El bien común se puede considerar como la dimensión social y comunitaria del bien moral” (CDI 164). El bien común señala tanto el bien de todo hombre, como el bien de cada hombre. El bien común necesita ante todo un contexto de orden estatal que funcione, tal y como lo dispone el Estado de derecho, ya que en él se deberán satisfacer los fundamentos naturales de la vida. En este marco tienen cabida los derechos humanos a la alimentación, la vivienda, la salud, la educación y el acceso a la educación; junto a estos ha de reinar además la libertad de opinión, de reunión y de religión. En este punto coinciden las demandas del bien común con los derechos universales de hombre.

“amar a alguien es querer su bien y trabajar eficazmente por él. Junto al bien individual, hay un bien relacionado con el vivir social de las personas: el bien común. Es el bien de ese “todos nosotros”, formado por individuos, familias y grupos intermedios que se unen en comunidad social.” Papa Benedicto XVI, *CiV 7*.

¿Cómo surge el bien común?

Todo ser humano o grupo social tiene más o menos intereses propios justificados. Desear el “bien común” significa en este sentido ser capaz de pensar más allá de las propias necesidades. Debemos mostrar nuestro interés por el bien de todos, también de aquellos en los que nadie piensa que no tienen voz o poder. Los bienes de la tierra están ahí para cualquiera. Si cada uno pensara tan solo en sí mismo, entonces la convivencia se convertiría en una guerra de todos contra todos. El bien común, sin embargo, no se centra en los bienes materiales o externos, sino que su fin es principalmente un bien global del ser humano. Por ello, al bien común hay que sumarle también el interés por el bien espiritual: ningún aspecto del ser humano debe dejarse fuera.

“Entonces, compatriotas, no pregunten qué puede hacer su país por ustedes, pregunten qué pueden hacer ustedes por su país. Conciudadanos del mundo, no pregunten qué puede hacer Estados Unidos por ustedes, sino qué podemos hacer juntos por la libertad del ser humano.” John F. Kennedy (1917 – 1963), discurso inaugural, 20 enero 1961.

¿Cómo debemos manejar los bienes de la tierra?

Dios ha creado el mundo para todos. La tierra produce bienes y frutos que deben estar a disposición de cualquiera, sin excepción, y que deben usarse para el bien de todos. Cada ser humano tiene derecho a lo necesario para la vida, que no se le puede arrebatar jamás, incluso a sabiendas de que existe un derecho a la propiedad y que siempre habrá diferencias entre las posesiones de unos hombres y de otros. Cuando unos tienen más que suficiente, pero a otros les falta incluso lo más necesario, no solo ha de actuar el amor, sino sobre todo la justicia.

“No hacer participar a los pobres de los propios bienes es robarles y quitarles la vida. Lo que poseemos no son bienes nuestros, sino suyos.” San Juan Crisóstomo (347 – 407), Padre de la Iglesia.

“Dios ha destinado la tierra y cuando ella contiene para uso de todos los hombres y pueblos. En consecuencia, los bienes creados deben llegar a todos en forma equitativa bajo la égida de la justicia y con la compañía de la caridad.” Concilio Vaticano II, GS 69.

“Si doy de comer a los pobres se me llama santo. Si les pregunto por qué son pobres se me llama comunista.” Hélder Câmara (1909 – 1999), arzobispo brasileño y defensor de los pobres.

“Los pobres son los destinatarios privilegiados del Evangelio.” Papa Benedicto XVI, 11 mayo 2007.

¿Debe haber propiedad privada?

Sí, que haya propiedad privada tiene su sentido, es algo humano y sirve para la paz y para un mejor uso de los bienes. La propiedad privada permite libertad e independencia. Estimula al hombre para que conserve sus posesiones, las cuide y las proteja de la destrucción. Con frecuencia, los bienes que son de todos caen en el abandono, pues nadie se siente responsable de ellos. Poder disponer libremente de bienes es también algo que nos mueve a asumir responsabilidades y tareas en la sociedad. Por ello, el derecho a la posesión privada es un elemento esencial de cualquier política económico-democrática, ya que mediante la posesión privada todos podemos ser partícipes de los frutos de la economía.

¿En qué se basan los límites de la propiedad privada?

El derecho a la propiedad privada no debe ser jamás absoluto e intocable, sino que el propietario privado se debe usar para el bien de todos. Esto concierne a los bienes públicos, como por ejemplo el alumbrado público, pero también asuntos privados como los teléfonos móviles: son todas ellas propiedades privadas que han de servir de ayuda a aquellos que las necesiten. Por ejemplo, en el caso del móvil, se debe prestar a quien tenga que hacer una llamada de emergencia. La propiedad privada se puede convertir en un instrumento para un mejor manejo de los bienes de la tierra, pero alguien tiene que sentirse responsable de ciertas cosas. Cuando todos se sienten responsables de todo, entonces nadie se siente en la práctica responsable de nada. La propiedad privada no puede anteponerse al bien común, pues los bienes han de estar al servicio de todos.

“Donde no existe la propiedad privada no hay tampoco la alegría de dar. Nadie puede tener el placer de ayudar en sus necesidades a sus amigos, al caminante, al que sufre.”
ARISTÓTELES (384-322 a. C.)

“Aquel que no pueda adquirir propiedad no tendrá ningún otro interés más que comer lo máximo posible y trabajar lo menos posible.” ADAM SMITH (1723-1790), economista escocés

¿Hasta dónde se tienen que compartir los bienes?

Las posesiones privadas están para ser compartidas. En este sentido, no se debe actuar pensando únicamente en nosotros, que vivimos ahora, sino también en las generaciones venideras. Esta es la razón de que exista el principio de sostenibilidad. Por economía sostenible se entiende una práctica en la que no se deben consumir más recursos de los que se pueden sustituir o regenerar. Por ello, siempre que nos sirvamos de algún recurso hemos de ir más allá de los intereses individuales y pensar que es algo de todos, es decir: que es un bien común. El propietario tiene la obligación de emplear productivamente sus bienes o de confiárselos a aquel que tenga el deseo y la capacidad de hacerlos producir creando algo nuevo que sirva para todos.

“Ni el sistema capitalista de vivir en alquiler, ni el comunismo de vivir en un cuartel tan grande como el país, son compatibles con la posibilidad de que las familias puedan formar comunidades humanas” GUILLERMO ROVIROSA

¿Qué bienes se necesitan para poder ser productivos?

La obligación de una utilidad productiva de la propiedad no se reduce únicamente al suelo y al capital, sino que se extiende también al conocimiento técnico, Y por tanto a la propiedad del saber. Aquí reside el éxito de la riqueza en las naciones industrializadas, donde precisamente la propiedad del suelo y de los recursos ha perdido importancia para el bienestar (papa san Juan Pablo 11, CA 32). Un ejemplo puede ser el acceso a las semillas, tan en peligro de caer en manos de multinacionales. Sin un derecho general que regule el acceso a estos bienes, no podremos alcanzar del todo el bien común. Bien común global significa en este sentido hacer posible que también las personas en los países más pobres puedan participar de la Innovación.

¿Qué significa el bien común para los pobres?

Los pobres están en el corazón de la Iglesia, pues si no está estaría traicionando sus deberes. En GAUDIUM ET SPES, el concilio habla de una opción preferencial por los pobres, de donde se deriva como obligación social primera del individuo y de toda la Iglesia velar con particular solicitud por las necesidades de aquellos que están en situaciones de marginación. La inspiración para este camino se encuentra en las bienaventuranzas del Sermón de la montaña, en la pobreza del mismo Jesús y en su atención caritativa hacia los pobres. Así nos lo encarga además Jesús directamente cuando nos pide que atendamos a los más desfavorecidos. Jesús, sin embargo, nos advierte también de las posiciones ideológicas que alimentan la ilusión de erradicar por completo la pobreza de este mundo.

Eso solo será posible cuando el Señor vuelva; hasta entonces, no podremos hacerlo los hombres.

¿En qué consiste el principio de subsidiaridad?

Toda tarea social está confiada en primer lugar a un grupo más pequeño posible que la pueda asumir una estructura de orden superior solo ha de actuar si el grupo social de orden menor o inferior no se encuentra en condiciones de hacer frente a la situación. Así, el plano social de nivel superior debe situarse en una actitud de ayuda por si el grupo inferior no estuviese en la posición de poder arreglar un problema. Esta regla se resume en la PROHIBICIÓN DE LA USURPACIÓN DE LA COMPETENCIA y en el COMPROMISO DE AYUDA. El Estado debe actuar si una familia se encuentra en problemas, pero no debe hacerlo antes de que esta o los padres se hayan visto desbordados a la hora de solucionarlos. Este principio busca fortalecer la libertad del individuo, de los grupos y de las asociaciones, e impedir a su vez una centralización excesiva. La iniciativa privada debe ser fortalecida, ya que una parte esencial de la dignidad del hombre es poder ayudarse a sí mismo. El principio de subsidiaridad fue mencionado por vez primera en la encíclica QUADRAGESIMO AÑO del papa Pío XI en el año 1931.

PROHIBICIÓN DE LA USURPACIÓN DE LA COMPETENCIA. Ninguna estructura de orden superior (como por ejemplo el Estado) debe asumir la competencia de un nivel inferior (como por ejemplo una familia) si este puede resolver el problema por sí mismo.

COMPROMISO DE AYUDA. El nivel inmediatamente superior debe ayudar al inferior cuando este segundo se ve desbordado ante un problema.

¿Tiene vigencia el principio de subsidiariedad en la política?

Sí. La aplicación del principio es imprescindible por ejemplo a la hora de configurar las relaciones entre los países de las Naciones Unidas. Únicamente cuando un Estado nacional no pueda resolver por sí mismo sus problemas, habrán de asumir, solo entonces, las Naciones Unidas sus competencias. Y lo mismo se aplica a las relaciones de los países europeos con la UE o la Comisión. Es lícita la intervención de estructuras de orden superior en determinadas situaciones, por ejemplo, si se producen agresiones por parte de otros estados, si se suprimen los derechos de los pueblos o si son violados los derechos humanos.

¿Qué implica el principio de subsidiaridad para el individuo?

La cuestión de la convivencia social no se puede dejar únicamente a los de más arriba. En nuestro propio entorno hemos de resolver nuestros problemas automáticamente y pedir solo ayuda a los niveles más altos cuando nos sintamos desbordados. Antes de dar ese paso, sin embargo, ha de existir una colaboración humana de todos: tanto de los que ofrecen su ayuda como de los que la reciben. El cristiano está llamado en principio a tomar parte activa en todos los ámbitos de la sociedad y a no excluir a nadie de dicha participación.

¿Y cómo se logra la responsabilidad común sin una dependencia errónea?

A través de la participación. La participación ciudadana es uno de los pilares de la democracia y, por ello, algo también muy importante para los cristianos. Buscan la participación solidaria en el destino de su sociedad civil; es así como los cristianos podemos concientizarnos de nuestra responsabilidad en la estructuración del mundo. Para hacer valer lo que se conoce como justicia de participación, hay que garantizar a todos los ciudadanos la posibilidad de acercarse a ella.

¿Cómo puede darse la participación?

La información y la educación en los valores son requisitos importantes para una correcta participación de los ciudadanos. Esta participación debe tener lugar en su justa medida y nunca se debe manipular para imponer intereses particulares; tampoco se debe basar únicamente en el derecho de voto. La doctrina social crítica aquí especialmente a los regímenes autoritarios que consideren la participación ciudadana como una amenaza. Más allá de ejercer su derecho a voto, a los cristianos se les pide un involucramiento social, el cual puede tener lugar en diversos ámbitos: tanto en la propia parroquia, como en un partido político o en un club deportivo. Son precisamente estos laicos los que deben formarse y adquirir verdaderos conocimientos sobre las numerosas cuestiones sociales, ya que así podrán contribuir a la estructuración de la comunidad. No obstante, un cristiano no ha de involucrarse en la sociedad en solitario, sino que ha de permitir también la participación solidaria de los demás: la auténtica participación de todos es el núcleo de la justicia de participación, que es de nuevo un acto decisivo de justicia social. La exclusión de alguien significa despojarle de su dignidad y, por lo tanto, es un ataque al mandamiento de respetar a la persona.

¿Qué significa el principio de solidaridad?

Realza en la persona humana su dimensión social. Nadie puede vivir en solitario, todos dependemos de los demás. Esto no se traduce tan solo en una ayuda puramente práctica, sino que tiene que ver también con poder tener a alguien cerca para hablar y con crecer junto a los demás en el intercambio de ideas, argumentos, necesidades y deseos, lo cual ayuda a desarrollar por completo la personalidad.

¿Hasta dónde llega la solidaridad?

En nuestro mundo tan globalizado nos alegra ver que cada vez somos menos importantes las fronteras, que crece el fenómeno de la interdependencia entre la gente y los pueblos y que es posible la comunicación en tiempo real. Sin embargo, la globalización trae consigo también grandes peligros, ya que lo que sucede política o económicamente en una parte del mundo tiene también consecuencias directas para aquellos que viven en otros lugares. Así, junto a la vigencia del principio de subsidiaridad, hemos de aprender a pensar globalmente desde un punto de vista ético. Muchas son las cuestiones que se pueden tratar a escala mundial, como el cambio climático, las epidemias, la migración... Si queremos encontrar soluciones a largo plazo para todos los seres humanos del planeta Tierra, solo llegaremos a ellas si pensamos a nivel global.

¿Cómo se puede concretar la solidaridad?

La solidaridad es a la vez un principio social y una virtud moral. En tanto que principio social ordenados sirve para superar las estructuras de pecado y para crear una civilización de amor, y por lo tanto de solidaridad. Y que la solidaridad sea una virtud moral quiere decir que ha de ser firme y perseverante por el bien de todos, sobre todo de aquellos que se encuentran en mayor necesidad. De nada sirven aquí las meras palabras de compasión, "sencillamente: no soporto la pornografía de la pobreza". BOB GEDOLF (1951), roquero irlandés. Pues debemos actuar. El principio de solidaridad implica que los hombres de nuestro tiempo cultiven aún más la conciencia de la deuda que tienen con la sociedad en la cual insertos. El hombre apenas puede por sí mismo, sino que depende de lo que logran los demás, también sus antepasados. De aquí se deriva el compromiso de estar siempre ahí para el otro y de tener en cuenta las generaciones futuras a la hora de tomar nuestras propias acciones y decisiones.

¿Cuál es la raíz más profunda de la solidaridad en la fe?

Nadie fue más solidario que Jesús. Es la referencia solidaria de Dios para la humanidad, que no puede ayudarse a sí misma. El hijo de Dios no solo se muestra solidario con la humanidad, sino que incluso da la vida por ella. Esta entrega total a los demás es la cumbre insuperable del amor y de la solidaridad, y debe ser la medida del obrar cristiano.

¿Son los principios de la doctrina social el único fundamento para la construcción de una buena sociedad?

No. La doctrina social cristiana está ligada naturalmente también a los valores fundamentales comunes que la precedieron. Por ello, yo mismo debo tener unos valores y ser fiel a ellos para poder seguir una vida de servicio y poder entregarme en la sociedad con seguridad. Los principios sociales son por lo tanto los puntos de referencia para la estructuración oportuna de la vida social. Asimismo, todos los valores son inherentes a la dignidad de la persona humana, que es el valor primario derivado de la semejanza del hombre a Dios

¿Qué valores son importantes para la doctrina social?

Tres son aquí los valores esenciales: la verdad, la libertad y la justicia. Pero para que la convivencia social funcione, son necesarias también la caridad y misericordia. Así dice santo Tomás de Aquino "Justicia sin misericordia es crueldad, y misericordia sin justicia es la madre de la disolución" (Super evangelium. Matthaei, 5,2).

¿Qué significa libertad?

Ser libre es lo que diferencia al hombre de los animales y lo que hace que se parezca en cierto modo a Dios. Solo el hombre libre es capaz de asumir responsabilidades. Y es precisamente ser libre en tanto que persona lo que hace al hombre único. Dentro del marco de posibilidades, todos podemos realizar libremente un trabajo o atender una vocación personal, es decir, podemos irnos o quedarnos, hacer esto o dejar de hacer aquello; es un derecho primario del hombre el que no vea restringida aquí su libertad sin fundamento. Cualquiera debe poder profesar libremente sus propias ideas religiosas, culturales y políticas, se ha de poder decir libremente la opinión propia. Para ellos tiene que existir el marco de un contexto jurídico que lo haga posible, es decir, que garantice al hombre tal libertad y que le impida poseer la

libertad de los demás. También debe verse regladas dentro de un marco ordenado las aspiraciones de libertad, que han. De orientarse dentro de los límites del bien común y alejarse de ansias destructivas.

¿Para qué se necesita la verdad en la vida en sociedad?

Traducida a mi propia vida, verdad quiere decir honestidad, veracidad. Sin un trato humano honesto entre todos, cualquier comunidad se viene abajo. Cuando se contradicen las palabras y las obras, o cuando no se puede presuponer la honestidad, la vida en sociedad se ve entonces dominada por la desconfianza, la frialdad y el engaño. En el ámbito económico-político, dentro de la verdad se encuentra también la transparencia tanto en las decisiones como en las acciones. Es una cuestión que afecta particularmente al uso de los recursos financieros.

¿Qué es la justicia?

Consiste en la voluntad constante de dar a Dios y al prójimo lo que es debido.

¿Qué formas hay de justicia?

Existen la justicia distributiva y la conmutativa, la legal y distributiva. Todas ellas constituyen la justicia social. La aspiración a la justicia social es un desarrollo determinante de la justicia legal, ya que mientras que esta se fija únicamente en el cumplimiento de la ley y en el funcionamiento del Estado de derecho, la justicia social es una exigencia vinculada a la cuestión social en su dimensión mundial. Los bienes de la tierra deben ser repartidos justamente, se deben eliminar las injustas diferencias entre los hombres, y en todo momento, se ha de hacer respetar la dignidad de la persona. Precisamente en los contextos económicos no debe tolerarse la reducción de la persona a un bien útil o a una posesión. Toda política al servicio de la paz debe hacer realidad la justicia en un amplio sentido, y sobre todo en lo que afecta al reparto de los bienes. En el mercado global debe orientarse según la justicia de intercambio o conmutativa: cada cual ha de obtener un bien por un precio razonable.

¿Cuál es el origen de estos valores?

Todos los valores tienen su origen en Dios. El amor al prójimo debe ser la orientación principal de toda conducta social. Si amo, seré veas, aceptaré la libertad de los demás

y me esforzaré por la justicia. La caridad trasciende la justicia, ya que no doy a los demás lo que les corresponde simplemente, sino que deseo hacerles el bien de todo corazón. Pero también el valor primario de la dignidad humana encuentra su raíz en el amor que Dios nos tiene. Porque Dios ama al hombre más allá de toda medida y lo ha creado a su amada imagen y semejanza, lo que lo convierte además en portador de una dignidad irrenunciable.

¿Por qué no es suficiente la justicia por sí sola?

El amor caritativo es más que justicia, pues el amor es paciente y benigno; para que la sociedad se pueda humanizar, la justicia ha de fundirse con la misericordia, con la compasión. La vida social no se puede regular únicamente con la justicia social, pero tampoco solo con la legal, pues no hay legislación que pueda promover el bienestar humano recíproco. La justicia legal solamente puede sancionar los ataques a la dignidad humana, pero no puede crear nada de manera positiva. La caridad libera una fuerza creativa para el bien común, es decir, para el bien global de todos los hombres. Se trata de contar con estructuras justas que dejen espacio a la misericordia. Sin embargo, la justicia, a diferencia de la misericordia, es una exigencia básica. La caridad solo puede ser pedida, mientras que la justicia se puede exigir.

El Arte de la Prudencia

Baltasar Gracián

Extracto.

- 1. Hoy todo ha logrado la perfección**, pero ser una auténtica persona es la mayor. Más se precisa hoy para ser sabio que antiguamente para formar siete, y más se necesita para tratar con un solo hombre en estos tiempos que con todo un pueblo en el pasado.
- 2. Carácter e inteligencia:** los dos polos para lucir las cualidades; uno sin otro es media buena suerte. No basta ser inteligente, se precisa la predisposición del carácter. La mala suerte del necio es errar la vocación en el estado, la ocupación, la vecindad y los amigos.
- 3. Manejar los asuntos con expectación.** Los aciertos adquieren valor por la admiración que provoca la novedad. Jugar a juego descubierto ni gusta ni es útil. No descubrirse inmediatamente produce curiosidad: especialmente cuando el puesto es importante surge la expectación general. El misterio en todo, por su mismo secreto, provoca veneración. Incluso al darse a entender se debe huir de la franqueza. El silencio recatado es el refugio de la cordura.
- 4. El saber y el valor contribuye conjuntamente a la grandeza.** Hace al hombre inmortal porque ellos lo son. Tanto es uno cuanto sabe, y el sabio todo lo puede. Un hombre sin conocimientos es un mundo a oscuras. Es necesario tener ojos y manos, es decir juicio y fortaleza. Sin valor es estéril la sabiduría.
- 5. Hacerse indispensable.** No hace sagrada la imagen el que la pinta y adorna, sino el que la adora. El sagaz prefiere los que le necesitan a los que dan las gracias. La esperanza cortés tiene buena memoria, pero el agradecimiento vulgar es olvidadizo y es un error confiar en él.
- 6. Estar en la cima de la perfección.** No se nace hecho. Cada día uno se va perfeccionando en lo personal y en lo laboral, hasta llegar al punto más alto, a la plenitud de cualidades, a la eminencia. Algunos nunca llegan a ser cabales, siempre les falta algo; otros tardan en hacerse.
- 7. Evitar las victorias sobre el jefe.** Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Siempre fue odiada la superioridad, y más por los superiores. Será fácil hallar quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero no en inteligencia, y mucho menos un superior. A los jefes les gusta ser ayudados, pero no excedidos.
- 8. No apasionarse:** la señal del más elevado espíritu. Su misma superioridad le libra de la esclavitud a las impresiones pasajeras y comunes. No hay mayor señorío que el de sí

mismo, de las propias pasiones. Es el triunfo de la voluntad. Y si la pasión puede afectar a lo personal, nunca alcance lo laboral, y menos aún cuanto mayor sea. Esta es la forma inteligente ahorrar disgustos y de lograr reputación pronto y fácilmente.

9. Eludir los defectos de su nación. Ninguna nación se escapa de algún defecto innato, incluso la más culta, defecto que censuran los Estados vecinos como cautela o como consuelo. Corregir, o por lo menos disimular, estos efectos es un triunfo; con ello se consigue el crédito de único entre los suyos, pues siempre se estima más lo que menos se espera.

10. Fortuna y fama. Lo que tiene de inconstancia la una, tiene de firme la otra. La primera sirve para vivir, la segunda para después; aquella actúa contra la envidia, ésta contra el olvido.

11. Tratar con quien se pueda aprender. El trato amigable debe ser una escuela de erudición, es y la conversación una enseñanza culta. El prudente frecuenta las casas de los hombres eminentes. Hay que complementar lo útil del aprendizaje con lo gustoso de la conversación.

12. Naturaleza y arte, materia y elaboración. No hay belleza sin ayuda, ni perfección que no parezca bárbara sin la participación del arte: socorre lo malo y perfecciona lo bueno. Todo hombre parece tosco sin el arte. Es necesario pulirse para alcanzar la perfección.

13. Obrar con intención, con primera y con segunda intención. La vida del hombre es milicia contra la malicia del hombre: la sagacidad pelea con estratagemas de mala intención. Nunca hace lo que indica: apunta, sí, para despistar; se insinúa con destreza y disimulo; y actúa en la inesperada realidad, atenta siempre a confundir. Deja caer una intención para tranquilizar la atención ajena, y gira inmediatamente contra ella, venciendo por lo impensado.

14. El fondo y la forma. No basta la sustancia, también se necesita la circunstancia. Los malos modos todo lo corrompen, hasta la justicia y la razón. Los buenos todo lo remedian: doran el no, endulzan la verdad y hermean la misma vejez. En las cosas tiene gran parte el cómo.

15. Tener inteligencias auxiliares. Es una gran suerte de los poderosos acompañarse de hombres de gran entendimiento que les saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ellos las luchas más difíciles. El que no pudiera alcanzar a tener la sabiduría en servidumbre, que la alcance en la amistad.

16. Saber con recta intención garantiza la abundancia de aciertos. Un buen entendimiento casado con una mala voluntad fue siempre una violación monstruosa.

17. Variar de estilo al actuar. No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones. Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita.

18. Aplicación y capacidad. No hay eminencia sin ambas, y si concurren, la eminencia es aún mayor. Es mejor conseguir una medianía con aplicación que una superioridad sin ella. La reputación se compra con trabajo: poco vale lo que poco cuesta.

19. No comenzar con demasiada expectación. Es un chasco frecuente ver que todo lo que recibe muchos elogios antes de que ocurra no llegará después a la altura esperada. Lo real nunca puede alcanzar a lo imaginado, porque imaginarse las perfecciones es fácil, pero es muy difícil conseguirlas.

20. Ser hombre de su época. Los hombres de rara eminencia dependen de la época en que viven. Las cosas tienen su tiempo; incluso las eminencias dependen del gusto de su época. Pero la sabiduría lleva ventaja: es eterna, y si éste no es su tiempo lo serán otros muchos.

21. El arte de la suerte. La buena suerte tiene sus reglas; no todo son casualidades para el sabio; el esfuerzo puede ayudar a la buena suerte. Si bien se piensa, no hay otro camino sino el de la virtud y la prudencia, porque no hay más buena ni mala suerte que la prudencia o la imprudencia.

22. Ser hombre agradable y jugosa conversación. La munición de los discretos es la galante y gustosa erudición, es decir, un saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Es conveniente tener una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos galantes y saberlos emplear en el momento recuadro. Más le valió a algunos la sabiduría que se comunica en el trato social que todos los conocimientos académicos.

23. No tener un defecto. Es nuestro destino tener defectos. Pocos viven sin ellos, tanto en lo moral como en el carácter. Sería una gran habilidad convertirlos en motivo de estimación. César supo cubrir de laureles su calvicie.

24. Moderar la imaginación es el todo para la felicidad. Unas veces hay que refrenarla y otras ayudarla: el buen sentido la ajusta.

25. Ser buen entendedor. Saber razonar era la más elevada de las artes; ya no es suficiente: ahora es necesario adivinar, y más en asuntos que pueden decepcionar. No puede ser entendido el que no sea buen entendedor. Las verdades que más nos importan vienen siempre a medio decir. El prudente debe saber entenderlas: resuena la credulidad en las cosas favorables y la estimula en las odiosas.

26. Encontrar el punto débil de cada uno. Este es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad.

27. Mejor lo intenso que lo extenso. La perfección no consiste en la cantidad, sino en la calidad. Todo lo muy bueno fue siempre poco y raro: usar mucho lo bueno es abusar.

28. No ser vulgar en nada. No serlo en el gusto. Los hartazgos de aplauso popular no satisfacen a los discretos. El vulgo admira la necedad común y rechaza el consejo excelente.

29. Tener entereza. Hay que estar siempre de parte de la razón, con tal decisión que ni la pasión del vulgo ni la fuerza de la violencia obliguen jamás a pisar la raya de la razón

30. No dedicarse a ocupaciones desacreditadas. Sólo se obtiene desprecio y no renombre. Las sectas del capricho son muchas y el hombre cuerdo debe huir de todas ellas. Hay gustos exóticos que siempre se casan con todo aquello que los sabios repudian.

31. Conocer a los afortunados, para escogerlos, y a los desdichados, para rechazarlos. La mala suerte es, con frecuencia, culpa de la estupidez y no hay contagio más pegadizo para los próximos al desdichado. Nunca se debe abrir la puerta al menor mal, pues siempre venderán tras él, a escondidas, otros mucho y mayores. En la duda lo mejor es acercarse a los sabios y prudentes, pues tarde o temprano dan con la buena suerte.

32. Tener fama de complaciente. Es fundamental para que gusten los que gobiernan; es una excelente calidad para que los soberanos obtengan la gracia de todos. Esta es la ventaja de mandar: poder hacer más bien que todos los demás.

33. Saber apartarse. Es una gran lección de la vida el saber negar, jamás pero lo es mayor el negarse uno mismo, tanto en los negocios como en el trato personal. Peor es ocuparse de lo inútil que no hacer nada. Para ser prudente no basta no ser entrometido: hay que procurar que no te entrometan.

34. Conocer su mejor cualidad. Hay que cultivar la cualidad más relevante y ayudar a las demás. Cualquiera habría triunfado si hubiera conocido su mejor cualidad. Lo que la pasión exalta con rapidez, tarde lo desengaña el tiempo.

35. Sopesar las cosas. Más las que más importa. Algunos hacen mucho caso de lo que importa poco y poco de lo que importa mucho, sopesando siempre al revés. El sabio todo lo sopesa, aunque ahonda especialmente donde hay profundidad y dificultades y dónde cree que a veces hay más de lo que piensa.

36. Tantear su suerte para actuar, para comprometerse. Es un gran arte saber gobernar la suerte, esperándola (pues también cabe la espera en ella) u obteniéndola (pues tiene

turno favorable y oportuno). Pero su comportamiento es tan anómalo que no se puede entender del todo. Quien la encontró favorable, prosiga con atrevimiento, pues suele apasionarse por los audaces y, como mujer deslumbrante que es, por los jóvenes.

37. Conocer las insinuaciones y saber usarlas. Es el punto más sutil del trato humano. Se usan para probar los ánimos y, de la manera más disimulada y penetrante, el corazón.

38. Saber retirarse cuando se está ganando. Es lo que hace los jugadores profesionales. Tan importante es una lúcida retirada como un ataque esforzado. Hay que poner a salvo los éxitos cuando hubiera bastantes, incluso cuando fueran muchos.. Un éxito continuado fue siempre sospechoso; es más segura la buena fortuna alterna. La fortuna se cansa de llevar a uno a cuestras durante mucho tiempo.

39. Conocer cuando las cosas están en su punto, en su sazón, y saberlos disfrutar. Todas las obras de la naturaleza llegan al colmo de su perfección: hasta allí fueron ganando, desde allí irán perdiendo.

40. Don de gentes. Conseguir la admiración general es mucho, pero es más ganar el afecto. La cortesía es el mayor embrujo político de los grandes personajes. Primero hechos y después palabras.

41. Nunca exagerar. Es importante para la prudencia no hablar con superlativos, para no faltar a la verdad y para no deslucir la propia cordura. Las exageraciones son despilfarros de estima y dan indicio de escasez de conocimiento y gusto. La alabanza despierta vivamente la curiosidad, excita el deseo. Después, si no se corresponde el valor con el precio, como sucede con frecuencia, la expectación se vuelve contra el engaño y se desquita con el desprecio de lo elogiado y del que elogio.

42. La natural capacidad de mando. Es una secreta fuente de superioridad. No debe proceder de un enfadoso artificio, sino de una naturaleza imperiosa.

43. Sentir con los menos y hablar con los más. Querer ir contracorriente hace imposible descubrir los engaños y es peligroso. Sólo Sócrates podía hacerlo. La verdad es de pocos, pero el engaño es tan común como vulgar.

44. Simpatía con los grandes hombres. Una cualidad de héroe es concordar con los héroes. Esta simpatía es un prodigio de la naturaleza tanto por lo oculto como por lo ventajoso. Existe un parentesco de corazones y de caracteres. Sus efectos son los que la ignorancia vulgar atribuye a la magia.

45. Usar, y no abusar, de las segundas intenciones. No se deben mostrar ni dar a entender. Todo artificio se debe encubrir, pues es sospechoso, y más las segundas intenciones, pues son odiosas. El engaño se usa mucho, por eso y para evitar la desconfianza

hay que multiplicar el recelo, sin mostrarlo. El recelo distancia e invita a la venganza, despierta el mal que no se había imaginado.

46. Corregir su antipatía. Solemos aborrecer de modo gratuito, incluso antes de conocer las supuestas cualidades. La cordura debe corregirlo, pues no hay peor descrédito que aborrecer a los mejores.

47. Huir de los asuntos difíciles y peligrosos. Es una de las primeras tareas de la prudencia. Estos asuntos son tentaciones del juicio y es más seguro huirlas que vencerlas.

48. Cuanto mayor fondo tiene el hombre tanto tiene de persona. Como los brillos interiores y profundos del diamante, lo interior del hombre siempre debe valer el doble que lo exterior. Hay sujetos que sólo son fachada, como casas sin acabar porque faltó caudal: tiene la entrada de palacio y de choza las habitaciones. No hay en estos donde descansar, o todo descansa, porque tras el saludo se acabó la conversación.

49. Ser hombre ocioso y observador. El manda en los objetos y no los objetos en él. Entiende y valora la esencia de cualquiera con sólo verlo. Todo lo descubre, advierte, alcanza y comprende.

50. Nunca perderse el respeto a sí mismo. Es mejor que ni siquiera se familiarice consigo mismo a solas. Su misma entereza debe ser la norma propia de su rectitud.

51. Saber elegir. Vivir es saber elegir. Se necesita buen gusto y un juicio muy recto, pues no son suficientes el estudio y la inteligencia. No hay perfección donde no hay elección.

52. Nunca perder la compostura. La finalidad principal de la prudencia es no perder nunca la compostura. Cualquier exceso de pasiones perjudica a la prudencia. Uno debe ser tan dueño de sí que ni en la mayor prosperidad ni en la mayor adversidad nadie pueda criticarle por haber perdido la compostura.

53. Ser diligente e inteligente. La diligencia hace con rapidez lo que la inteligencia ha pensado con calma. La prisa es una pasión de necios: como no descubren el límite, actúan sin reparo. Por el contrario, los sabios suelen pecar de lentos, pues una mirada atenta obliga a detenerse.

54. Tener valor y prudencia. Hasta las líbrense atreven con el león muerto. Con el valor no hay bromas. Si se cede en lo primero, también habrá que ceder en lo segundo, y así hasta el final. Más daña la flaqueza del ánimo que la del cuerpo.

55. Saber esperar. Hacerlo demuestra un gran corazón, con más amplitud de sufrimiento. Nunca apresurarse, nunca apasionarse. Si uno es señor de sí, lo será después de los otros. La espera prudente sazona los aciertos y madura los secretos pensamientos.

56. Tener buenas intromisiones. Nacen de una afortunada prontitud. Algunos piensan mucho para después equivocarse en todo, mientras otros lo aciertan todo sin pensarlo antes.

57. Más seguros con los reflexivos. Es suficientemente rápido lo que está bien. Lo que se hace de prisa, de prisa se deshace. Lo que mucho vale, mucho cuesta. Lo que tiene que durar una eternidad, debe tardar otra en hacerse.

58. Saber adaptarse. Uno no se debe mostrar igualmente inteligente con todos, ni se deben emplear más fuerzas de las necesarias. Ni derroches de sabiduría ni de méritos.

59. Salir con buen pie. Atención a los finales: hay que poner más cuidado en un final feliz que en una aplaudida entrada. Es frecuente que los afortunados tengan muy favorables comienzos y muy trágicos finales. Pocas veces acompaña la suerte a los que salen: es educada con los que vienen y descortés con los que van. **60. Buen juicio.** Algunos ya nacen prudentes. Con la edad y la experiencia la razón madura cumplidamente.

61. Eminencia en lo mejor. Es una gran singularidad entre la pluralidad de perfecciones. No puede haber hombre grande que no tenga alguna cualidad sublime. Las medianías no son objeto de aplauso.

62. Contar con buenos colaboradores. Algunos quieren que su extremada perspicacia dominen sobre las limitaciones de los colaboradores. Es una peligrosa satisfacción que merece un castigo fatal.

63. La excelencia de ser el primero. Es una gran ventaja ser mano en el juego, pues gana en igualdad de circunstancias. Algunos prefieren ser primeros en segunda categoría que ser segundos en la primera.

64. Ahorrarse disgustos. Es útil y cuerdo ahorrarse disgustos. La prudencia evita muchos. No hay que dar malas noticias.

65. Un gusto excelente. Se puede cultivar, igual que la inteligencia. La excelente comprensión de las cosas refina el deseo y después aumenta el placer de conseguirlas.

66. Cuidado para que salgan bien las cosas. Algunos ponen el objetivo más en una dirección rigurosa que en alcanzar el éxito. El que vence no necesita dar explicaciones. La mayoría no percibe los detalles del procedimiento, sino los buenos o malos resultados. Todo lo dora un buen final. La regla es ir contra las reglas cuando no se puede conseguir de otro modo un resultado feliz.

67. Preferir las ocupaciones de reconocido prestigio. Hay empleos expuestos a la aclamación general, y hay otros, aunque más importantes, absolutamente invisibles.

68. Hacer que comprendan. Es más importante que hacer recordar. Unas veces hay que recordar y otras aconsejar.

69. No rendirse a los malos humores. El gran hombre nunca se sujeta a las variaciones anímicas. Conocerse es empezar a corregirse.

70. Saber negar. No se debe conceder todo, ni a todos. Tanto importa saber negar como saber conceder y pelos que mandan es una prudencia necesaria. Y aquí interviene la forma: más se estima el no de algunos que el si de otros, porque un no dorado satisface más que un si a secas. Es mejor que queden siempre algunos restos de esperanza para que templen lo amargo de la negativa.

71. No ser desigual, de proceder anómalo. El hombre prudente siempre fue el mismo en todas sus buenas cualidades, que esto habla bien de su inteligencia.

72. Ser decidido. Menos daña la mala ejecución que la falta de decisión. No se corrompen tanto las materias cuando corren como estancadas.

73. Saber usar evasivas. Es el recurso de los prudentes. Con la galantería de un donaire suelen salir del más intrincado laberinto. Con una sonrisa se evita la contienda más difícil. Cambiar de conversación es una treta cortés para decir que no. No hay mayor discreción que no darse por enterado.

74. No ser intratable. Las verdaderas fieras están en las ciudades. Ser inaccesible es vicio de los que se desconocen a sí mismos, los que con los honores cambian los humores. Enfadar al principio no es camino para la estima. Para subir al puesto agradaron a todos, y una vez en él se quieren desquitar enfadando a todos. Por la ocupación deben tratar con muchos, pero por aspereza y arrogancia todos les huyen. Para éstos el mejor castigo es dejarlos estar, apartando la prudencia junto con el trato.

75. Elegir un modelo elevado, más para superarlo que para imitarlo. Hay ejemplares de grandeza y textos animados por la reputación. Propóngase como modelo, cada uno en su ocupación, a los de más mérito, no tanto para seguirlos como para adelantarlos. Alejandro lloró, no a Aquiles sepultado, sino a sí mismo cuando aún no había llegado a la fama. No hay nada que excite más las ambiciones en el ánimo como el clarín de la fama ajena. El mismo que abate la envidia alienta la nobleza.

76. No estar siempre de broma. La prudencia se conoce en la seriedad, que está más acreditada que el ingenio. El que siempre está de burlas no es hombre de veras. A éstos los igualamos con los mentirosos al no creerlos; a los unos por recelo de la mentira, a los otros de su burla. Nunca se sabe cuándo hablan con juicio, lo que es tanto como no tenerlo. No hay mayor desaire que el continuo donaire. Otros ganan fama de chistosos y pierden el crédito de prudentes. Lo jovial debe tener su momento, y la seriedad todos los demás.

77. Saber adaptarse a todos. Es el gran arte de ganar a todos, porque la semejanza atrae la simpatía. Observar los caracteres y ajustarse al de cada uno. Al serio y al jovial seguirles la corriente, transformándose cortésmente. Es necesario para los que dependen de otros. Esta gran destreza para vivir necesita una gran capacidad.

78. Comenzar con pies de plomo. La Necedad siempre entra de rondón, pues todos los necios son audaces. Su misma estupidez, que les impide primero advertir los inconvenientes, después les quita el sentimiento de fracaso. Pero la Prudencia entra con gran tiento. Sus batidores son la Observación y la Cautela; ellas van abriendo camino para pasar sin peligro. Cualquier Acción Irreflexiva está condenada al fracaso por la Discreción, aunque a veces la salva la Suerte. Conviene ir con cuidado donde se teme que hay mucho fondo; que lo prepare la Sagacidad y que la Prudencia vaya ganando terreno. Hoy hay muchos bajíos en el trato humano y conviene ir siempre con la sonda en la mano.

79. Carácter jovial. Con moderación es una cualidad y no un defecto. Un grano de gracia todo lo sazona. Los mayores hombres también mueven la pieza del donaire, que atrae la gracia de todo el mundo. Pero respetando la prudencia y guardando el decoro. Otros hacen de una gracia el atajo para salir airosamente de un problema, pues hay cosas que se deben tomar en broma, incluso a veces las que el otro toma más en serio. Indica apacibilidad y es embrujo de los corazones.

80. Cautela al informarse. Se vive más de oídas que de lo que vemos. Vivimos de la fe ajena. El oído es la segunda puerta de la verdad y la principal de la mentira. De ordinario la verdad se ve y excepcionalmente se oye. Raras veces llega en su puro elemento y menos cuando viene de lejos: siempre trae algo de mezcla de los ánimos por donde ha pasado.

81. Renovar el lucimiento. La excelencia suele envejecer, y con ella la fama. La costumbre disminuye la admiración y una novedad mediana suele vencer a la mayor eminencia una vez envejecida. Hay que renovar el valor, el ingenio, el éxito, todo. Hay que aventurarse a renovar en brillantez, amaneciendo muchas veces como el sol, cambiando las actividades del lucimiento. La privación provocará el deseo, y la novedad el aplauso.

82. Nunca apurar ni el mal ni el bien. Un sabio redujo toda la sabiduría a la moderación en todo. Apurar el derecho es injusticia, y la naranja que mucho se exprime amarga. Incluso en el placer nunca se debe llegar a los extremos. El mismo ingenio se agota si se apura y sacará sangre en lugar de leche quien esquilme como si fuera un tirano.

83. Permitirse algún desliz venial. Un descuido suele ser a veces la mejor recomendación de las buenas cualidades. La envidia tiene su ostracismo, tanto más civil cuanto más criminal: acusa a lo muy perfecto de que peca en no pecar, y condena del todo lo que es perfecto en todo. La censura hiere, como el rayo, las más elevadas cualidades.

84. Saber valerse de los enemigos. Hay que saber coger todas las cosas no por el filo, para que hieran, sino por la empuñadura, para que defiendan; especialmente la emulación. Al hombre sabio le son más útiles sus enemigos que al necio sus amigos. Una malevolencia suele allanar montañas de dificultad que la benevolencia no se atrevería a pisar. A muchos sus enemigos les fabricaron su grandeza. Es más fiera la lisonja que el odio, pues éste señala defectos que se pueden corregir, pero aquélla los disimula. La cautela es grande cuando se vive junto a la emulación, a la malevolencia.

85. No servir de comodín. El mucho uso de lo excelente se convierte en abuso. Como todos lo desean, al final todos se enfadan. El que todos lo deseen desemboca en el enfado de todos. Es un gran defecto no servir para nada, y no menor querer servir para todo. Estos pierden por querer ganar muchas veces, y después son tan odiados como antes fueron deseados. Se encuentran estos comodines en cualquier género de perfecciones: pierden la inicial consideración de extraordinarias y se desprecian por comunes. El único remedio de todo lo extremado es guardar equilibrio en el lucimiento: la perfección debe ser máxima, pero la ostentación moderada. Cuanto más luce una antorcha, más se consume y menos dura. Una exhibición limitada se premia con una mayor estima.

86. Prevenir los rumores. La muchedumbre tiene muchas cabezas, y por eso muchos ojos para la malicia y muchas lenguas para el descrédito. A veces corre por ella un rumor que afea la mejor reputación y si se convierte en una extendida burla acabará con el renombre. Con frecuencia nace por algún error notorio, por ridículos defectos que son materia adecuada a las murmuraciones. El hombre prudente debe evitar estos descréditos oponiendo sus dotes de observación a la insolencia vulgar. Es más fácil prevenir que remediar.

87. Cultura y refinamiento. El hombre nace bárbaro; debe cultivarse para vencer a la bestia. La cultura nos hace personas, y más cuanto mayor es la cultura. Gracias a ella Grecia pudo llamar bárbaro al resto del mundo. La ignorancia es muy tosca. Nada cultiva más que el saber. Pero incluso la cultura es grosera sin refinamiento.

88. Amplitud en el trato. Hay que procurar que el trato sea elevado. El gran hombre no debe tratar de lo insignificante. Nunca se debe entrar en demasiados pormenores, y menos en las cosas desagradables. Aunque es ventajoso darse cuenta de todo como al descuido, no lo es quererlo averiguar todo con desmesurado interés. Mandar es, en gran parte, no darse por enterado. Hay que dejar pasar la mayoría de las cosas entre familiares, amigos y especialmente entre enemigos.

89. Conocerse a sí mismo. Conocer el carácter, la inteligencia, las opiniones y las inclinaciones. No se puede ser dueño de sí si primero no se conoce uno mismo. Cuando uno se despreocupe de su imagen exterior, debe conservar la interior para enmendarla y mejorarla. Tiene que conocer las fuerzas de su prudencia y perspicacia para emprender

proyectos, comprobar su tesón para vencer el riesgo, tener medido su fondo y su capacidad para todo.

90. El arte para vivir mucho: vivir bien. Dos cosas acaban rápidamente con la vida: la necesidad o el vicio. Unos perdieron la vida por no saberla guardar y otros por no querer hacerlo. Igual que la virtud es el premio de la virtud, el vicio es el castigo del vicio. Quien vive de prisa en el vicio, pronto termina de dos maneras: acaba con la vida y con la honra. Quien vive de prisa en la virtud, nunca muere.

91. Obrar sólo si no hay dudas sobre la prudencia. La sospecha de desacierto en el que actúa se convierte en evidencia para el que mira y mucho más si fuera un competidor. Si acaloradamente se adopta, con dudas, una decisión, después, sin pasión, se condenará la necesidad manifiesta. Son peligrosas las acciones en las que duda la prudencia. Es más seguro no realizarlas. La prudencia no admite probabilidades.

92. Buen sentido trascendental, es decir, en todo. Es la primera y más alta regla para obrar y hablar, más recomendable cuanto mayores y más elevadas son las ocupaciones. Más vale un grano de buen sentido que montañas de inteligencia. Así se camina seguro, aunque no tan aplaudido. Pero la reputación de prudente es el triunfo de la fama. Con ella se satisface a los prudentes, cuya aprobación es la piedra de toque de los aciertos.

93. Hombre universal. Está hecho de todas las perfecciones y vale por muchos. Hace muy feliz la vida, y traslada este placer a los amigos. La variedad con perfección es entretenimiento de la vida. Es un gran arte saber disfrutar de todo lo bueno. La naturaleza hizo del hombre, por su eminencia, un compendio de todo lo natural; que el arte lo convierta en un universo por el ejercicio y cultivo tanto del buen gusto como de la inteligencia.

94. Capacidad inabarcable. Es mejor que el hombre prudente evite que le midan la profundidad de su sabiduría y méritos, si quiere que todos le veneren. Que sea conocido pero no comprendido. Que nadie le averigüe los límites de la capacidad, para huir del peligro evidente del desengaño. Que nunca dé lugar a que ninguno le alcance del todo. Causa mayor veneración la opinión y la duda sobre dónde llega la capacidad de cada uno que la evidencia de ella, por grande que fuera.

95. Saber mantener la expectación: alimentarla siempre. Hay que prometer más y mucho. La mejor acción debe ser hacer un envite de gran cantidad. No se tiene que echar todo el resto en la primera buena jugada. Es una gran treta saber moderarse en las fuerzas, en el saber, e ir adelantando el triunfo.

96. Un extraordinario buen sentido. Es el trono de la razón, base de la prudencia, y por él cuesta poco acertar. Es el regalo del cielo más deseado por ser el primero y el mejor. Es la primera pieza de la armadura, tan necesaria que si falta cualquier otra el hombre no será

llamado falto. Su menos, su falta, se nota más. Todas las acciones de la vida dependen de su influencia, y todas solicitan su aprobación, pues todo tiene que hacerse con seso, con buen sentido. Consiste en una propensión innata a todo lo que está de acuerdo con la razón. Siempre se casa con lo más acertado.

97. Conseguir y conservar la reputación. Es el usufructo de la fama. Cuesta mucho porque nace de las eminencias, más raras cuanto son comunes las medianías. Una vez conseguida, se conserva con facilidad. Obliga mucho y obra más. Es un tipo de majestad cuando llega a ser veneración, por la sublimidad de su origen y de su ámbito. Aunque la reputación en sí misma siempre se ha valorado.

98. Ocultar la voluntad. Las pasiones son los portillos del ánimo. El saber más práctico consiste en disimular. El que juega a juego descubierto tiene riesgo de perder. Que compita la reserva del cauteloso con la observación del advertido. A la mirada de lince, un interior de tinta de calamar. Es mejor que no se sepa la inclinación, para evitar ser conocido tanto en la oposición como en la lisonja.

99. Realidad y apariencia. Las cosas no pasan por lo que son, sino por lo que parecen. Son raros los que miran por dentro, y muchos lo que se contentan con lo aparente. No basta tener razón si la cara es de malicia.

100. El hombre desengañado, que conoce los errores y engaños de la vida: es sabio virtuoso y filósofo del mundo. Serlo, pero no parecerlo y mucho menos hacer ostentación. La filosofía moral está desacreditada, aunque es la mayor ocupación de los sabios. La ciencia de los prudentes vive desautorizada. Séneca la introdujo en Roma y luego se conservó en los palacios. Hoy se considera impertinente, pero siempre el desengaño fue pasto de la prudencia y delicia de la entereza.

101. La mitad del mundo se está riendo de la otra mitad, y ambas son necias. Según las opiniones, o todo es bueno o todo es malo. Lo que uno sigue el otro lo persigue. Es un necio insufrible el que quiere regularlo todo según su criterio. Las perfecciones no dependen de una sola opinión: los gustos son tantos como los rostros, e igualmente variados. No hay defecto sin afecto. No se debe desconfiar porque no agraden las cosas a algunos, pues no faltarán otros que las aprecien. Ni enorgullezca el aplauso de éstos, pues otros lo condenarán. La norma de la verdadera satisfacción es la aprobación de los hombres de reputación y que tienen voz y voto en esas materias. No se vive de un solo criterio, ni de una costumbre, ni de un siglo.

Woman in leadership and bewildering glass ceiling
Chisholom-Burns M.

Women in leadership and the bewildering glass ceiling

Am J Health-Syst Pharm. 2017; 4:312-24

Marie A. Chisholm-Burns, Pharm.D., M.P.H., M.B.A., FCCP, FASHP, FAST,
University of Tennessee College of
Pharmacy, Memphis, TN.

Christina A. Spivey, Ph.D., LMSW,
University of Tennessee College of
Pharmacy, Memphis, TN.

**Tracy Hagemann, Pharm.D., FCCP,
FPPAG,** University of Tennessee College
of Pharmacy, Memphis, TN.

Michelle A. Josephson, M.D., University
of Chicago Medicine, Chicago, IL.

Address correspondence to Dr. Chisholm-
Burns (mchisho3@uthsc.edu).

Keywords: female, healthcare, leadership,
policy, women

Copyright © 2017, American Society of
Health-System Pharmacists, Inc. All rights
reserved. 1079-2082/17/0301-0312.

DOI 10.2146/ajhp160930

Geraldine Ferraro, a U.S. congresswoman and the first woman to run for U.S. vice president on a major party ticket, once stated that “some leaders are born women.”¹ There is little doubt that statement is true. However, former U.S. Senator and Secretary of State Hillary Clinton’s failed presidential bid against a male opponent who has never held public office has forced us to reflect on the state of women in leadership, particularly in our own fields of pharmacy, healthcare, and higher education. Throughout the campaign, Clinton was accosted by a barrage of misogynistic attacks concerning, among other things, her “stamina,” a none-too-subtle implication that as a woman she was too weak to serve in the nation’s highest office. Rather than being an outlier, this rhetoric typified the experience of working women.² With a recent *USA Today* headline proclaiming “Sexism in the Workplace Is Worse Than You Thought,”³ it is clear that gender bias remains a challenge for women in

the workplace, particularly as they try to move up the career ladder.

Women in work force sectors such as healthcare (including pharmacy) and academia, among others, are beset by an almost intransigent obstacle to their leadership aspirations. The accepted term commonly used to describe this plight of women in the work force is *glass ceiling*, which refers to the invisible barrier that many women face as they advance through the ranks of their chosen professions but are able to progress only so far before being stymied in their efforts to reach the upper echelons. Despite social movements and evolving laws and practices, various factors that support and, in some cases, strengthen the glass ceiling ultimately contribute to underrepresentation by women in leadership roles.

The hard-fought though ultimately fruitless battle of Clinton has inspired us to confront the challenges we and other women in pharmacy, the broader healthcare sector, and academia encounter on a daily basis as we pursue advancement and recognition. With the exception of the few women who have transcended the boundaries of the glass ceiling, the bewildering barricade still exists. It is bothersome to us as professional women, and it should be bothersome to all who value equal opportunity. The glass ceiling prohibits both women and organizations from reaching their full potential and denies us all of the maximal benefits of gender diversity in leadership. As the struggle to permanently obliterate the glass ceiling continues, what can be done to promote women leaders in the pharmacy profession? This commentary will attempt to provide some insights to help address this question by (1) examining the extent to which women have achieved leadership positions in select industries and sectors, (2) discussing the benefits of women’s

leadership and the barriers women face in becoming leaders, and (3) elucidating strategies to overcome barriers to women in leadership. It should be noted that because the literature on women in pharmacy leadership is woefully limited, this commentary will delve into the knowledge bases of other professions and extrapolate information that may shed light on the state of female pharmacy leaders, including possible solutions to increase leadership opportunities and aspirations.

Women in leadership roles: By the numbers. A recent report on women’s leadership stated, “. . . when women thrive, organizations thrive—and nations thrive too.”⁴ Women constitute slightly more than 50% of the U.S. population, represent approximately half of the labor force, serve as breadwinners in over 40% of homes, and control 70–80% of consumer purchasing and spending.⁵⁻⁸ Women earn approximately 60% of all bachelor’s and master’s degrees and approximately 50% of doctoral degrees, and they hold approximately 50% of managerial and professional-level jobs.^{4,9} Yet, despite their advanced degrees and ubiquitous work force presence in most professional sectors, including healthcare, business, and higher education, women are often absent from leadership roles such as chief executive officer (CEO), board member, president, and dean. Perhaps no sector has been more publicly scrutinized for its gender disparities than the corporate world. An August 2016 headline in *The Wall Street Journal* noted, “Female CEOs, Still a Rarity, Face Extra Pressures.”¹⁰ Likewise, in March 2015, media outlet CNN ran a news feature titled “Still Missing: Female Business Leaders,” which described concerns regarding the scarcity of women corporate executives.¹¹ Among Fortune 500 and S&P 500 companies, wom-

en represent only 4–5% of CEOs and hold less than 25% of executive- and senior-level positions and less than 20% of board seats.^{4,9,11} Women are even more underrepresented in the leadership ranks of midcap and private businesses, holding just 4.5% and 6% of executive positions, respectively, at those companies.⁹ The CNN article also noted that “the pipeline of future women leaders is alarmingly thin.”¹¹ Considering that women are 30% less likely than men to be promoted from entry-level to managerial-level positions, it is clear that companies are missing opportunities to develop future leaders, thereby squandering prospective women trailblazers.¹² The prospects for women’s leadership improve very little when we shift our focus to academia and healthcare.

In higher education, women are generally overrepresented in entry-level faculty positions (e.g., instructor, assistant professor) and underrepresented in senior-level and administrative positions (e.g., associate professor, full professor, dean, president).⁹ Career development trends in academic programs in the health professions, specifically pharmacy, medicine, and dentistry, display similar patterns despite years of a strong pipeline, as more than 60% of pharmacy school graduates and more than 45% of medical and dental school graduates are women.^{13–16} In U.S. medical schools, only 38% of full-time faculty, 21% of full professors, 15% of department chairs, and 16% of deans are women.¹⁷ The numbers are similarly troublesome in dental schools.^{16,18} While academic pharmacy has made some progress, gender gaps remain, with women representing about 50% of full-time faculty but only 30% of full professors, 31% of department chairs, and 26% of deans.¹⁹ In contrast, women dominate academic nursing, representing 85–95% of graduates and about 95% of full-time faculty and deans.²⁰ However, nursing has the benefit of a history of women playing a central role in the profession since Florence Nightingale’s pioneering

work and the advent of modern nursing in the 19th century.²¹ It is our hope that a female work force of 85–95% will not be required in other professions to achieve gender equity in leadership.

Outside of academic programs in the health professions, women compose the majority of the work force in more than 80% of healthcare occupations.²² However, their prevalence has not translated to greater representation in leadership roles: Only 25% of leaders in the healthcare sector are women.⁹ For example, women constitute almost 54% of the pharmacy work force but only a quarter of independent pharmacy owners.^{22,23} More concerning, only 18% of hospital CEOs are women, and the pipeline may be narrowing.⁹ A 2012 survey of healthcare executives conducted by the American College of Healthcare Executives (ACHE) noted a substantial disparity in the proportions of women and men who advanced to CEO positions.²⁴ Between 2006 and 2012, women achieved CEO positions at 50% of the rate of their male counterparts—a decline from the 63% rate reported in a 2006 ACHE survey.²⁴

The ACHE study produced two noteworthy findings that may offer some insight as to why women lag behind men in advancing to healthcare leadership roles.²⁴ First, a greater proportion of men than women were assigned general management roles (62% versus 50%), while women tended to hold more specialized or niche management roles. Because they involve a wider array of skills and responsibilities, general management roles such as pharmacy manager are considered to provide better leadership preparation than niche roles such as transitions-of-care project director. Second, a greater percentage of men achieved their first leadership position at the rank of vice president or higher. These findings suggest that women more often work in roles that may hinder progression to higher-level leadership positions and have fewer opportunities to break into the leadership ranks.

The numbers are clear and definitive: Women are severely underrepresented in leadership positions across not only the business sphere but academic health professions programs, pharmacy, and healthcare in general. These disparities cannot be attributed to lack of education, as women are earning bachelor’s degrees and graduate or professional degrees at generally equivalent or higher rates than men. Thus, we must look elsewhere to explain gender-based leadership gaps.

Benefits of women in leadership. Negative outcomes certainly are not to blame for the lack of women leaders. In fact, studies conducted across the globe have found that inclusion of women in business leadership has significantly improved such factors as firm value, financial performance, economic growth, innovation, insolvency risk, and social responsiveness and philanthropy.^{25–37} Catalyst, a nonprofit organization focused on advancing women in the workplace, noted that companies with the highest number of women board directors had substantially greater return on equity, return on sales, and return on invested capital than companies with the lowest numbers of women board directors.^{38–40} Additional benefits of women on corporate boards include more stringent monitoring and oversight and fewer legal infractions such as fraud and embezzlement.^{41,42} As Warner⁴³ stated, “Women appear to lead in ways that challenge existing hierarchies and . . . tend to be more exacting stewards of their companies.” According to McKinsey & Company¹² and other sources, a critical mass of about 30% representation by women on boards correlates with corporate outperformance in various measures relative to performance at companies with boards composed mainly or only of men.^{26,27,37}

Why does the presence of women make such an impact? Because increased diversity is needed to combat homogeneity of ideas, as “too much sameness stifles critical thinking and breeds complacency and overconfi-

dence.”⁴³ Per Boatman et al.,⁴⁴ “Having a better balance of women in top leadership positions can mean a more diverse team of leaders with different perspectives and a greater ability to contribute new ideas.” A report by ACHE noted that the transformational leadership style often used by women tends to be a good fit for contemporary organizations, as it fosters employee morale, motivation, and performance.^{45,46} Moreover, the presence of women on organizational teams can enhance performance. A study on “collective intelligence,” defined by Woolley and colleagues⁴⁷ as the ability of a team to perform specified tasks, found that groups with more women members had higher collective intelligence than those with fewer women members. This finding was largely attributed to social sensitivity, or awareness of social context and cues—a characteristic women scored significantly higher on than men.

Research on leadership behaviors provides some additional insight. In a study of 9 leadership behaviors that have a positive impact on organizational performance, women used 5 behaviors more often than men: people development, role modeling, inspiration, expectation and rewards, and participative decision-making.⁴⁸ A survey of top management executives found that 4 of these 9 behaviors (3 of which were noted more commonly in women)—inspiration, expectation and rewards, participative decision making, and intellectual stimulation—were rated as the most important for organizational performance.⁴⁸ More than 70% of study participants indicated that these 4 behaviors were underrepresented in their organization’s current leadership. This is not surprising when one considers the deficit of women in leadership roles.

Why, then, is it so difficult for women to advance to senior-level positions within organizations across a variety of work force sectors? The reason is certainly not a lack of public confidence in their abilities. A survey published by the Pew Research

Center in 2015 found that a majority of Americans believe women are as qualified and capable as men to hold leadership positions in business and politics and government.⁴⁹ The majority of these same respondents believed women and men are equally intelligent, innovative, honest, ambitious, and decisive—all of which are rated as important leadership traits. The survey also inquired as to why women were not achieving leadership positions. The predominant themes that emerged from the responses pertained to societal and cultural limitations: Women are held to higher standards than men, and the United States is simply not ready to hire or elect women leaders.

Barriers in the path to women’s leadership. With the aforementioned Pew Research Center study as one example,⁴⁹ considerable research has been devoted to identifying barriers women face in pursuing executive and senior-level positions; some of the most common barriers are highlighted on page 315.^{6,12,14,24,43,50,51} According to the National Academy of Sciences, “It is not talent, but unintentional biases and outmoded institutional structures that are hindering the access and advancement of women.”⁵² Both conscious and unconscious biases and gender stereotypes play a substantive role in impeding women’s access to senior and executive level positions.⁵⁰ Typically “male” characteristics are commonly used as the default or standard expectation by which women leaders are hired, retained, or promoted, while typically “female” characteristics are devalued.⁵³⁻⁵⁶ Women often face different expectations than men in the workplace, as well as increased scrutiny for reasons other than ability (e.g., appearance), and are frequently evaluated more severely, particularly women in management and leadership roles.^{6,51} Women also face the dilemma of being perceived as too feminine (i.e., too “soft”) or not feminine enough (i.e., too “tough”).⁵¹ Johns and others^{6,51} noted that women tend to be “penalized for displaying either too

little or too much assertiveness, competitiveness, and independence.” The warmer, less direct communication approach typically used by women may undermine confidence in their capabilities, again due to the appearance of being too soft.⁶ Women thus face a double burden in their careers if they want to get ahead: not only doing their jobs well but also overcoming stereotypes that may hamper perceptions of their leadership potential.

Even venerable organizations such as the National Institutes of Health (NIH) face accusations of gender bias, both in employment practices and in grant-funding decisions. A *Washington Post* article published in August 2016 described claims that conscious and unconscious gender biases have influenced decisions regarding the tenure of women scientists at NIH, where just 22% of tenured research scientists are women.⁵² Additionally, a recent study published in *Academic Medicine* found significant gender-based differences in the review of grant-renewal applications in the NIH Research Project Grant program (the R01 program), with women principal investigators earning significantly worse scores on grant reviews than their male counterparts.⁵⁷ The study’s textual analysis also provided evidence that different standards were applied to the grant applications of men and women.⁵⁷ Further, evidence suggests that race and ethnicity may play a role in disparities in NIH funding, with Asian and black women being less likely to receive funding than white women.^{58,59} As noted by Kaatz et al.,⁵⁷ failure to gain traction in NIH R01 funding may stall women’s career aspirations, preventing their advancement as researchers and academicians. To mitigate the damage done to the careers of women, it is incumbent upon NIH and other institutions across the United States to directly confront and resolve issues of overt and implicit gender bias. Without such action, institutional leadership will remain squarely within the province of men, and women will have little motivation

to change the status quo, much to the detriment of organizational growth, performance, and innovation.

Due to pervasive gender biases, stereotyping, and inadequacy or dereliction of organizational response to those issues, women may not consider pursuing a leadership position or believe they have the skills or personality necessary to lead. Relative to men, women may take fewer career risks and participate less (or not at all) in formal leadership training and activities. A lack of early leadership engagement, in particular, thwarts development of what is referred to as a “leadership mentality.”^{6,12} To better understand why developing a leadership mentality may be so difficult for women, we must first recognize that women are marginalized in a litany of ways that favor their male colleagues. For example, women get fewer challenging assignments, have fewer opportunities to meaningfully participate in meetings and provide input on significant decisions, and receive less acknowledgment that their contributions are recognized and valued.¹² The cumulative effect of such exclusions is that women may have less self-confidence, are more likely to view their gender as a barrier to advancement, and are less likely to aspire to senior leadership positions.¹² This is true even for women who have made some progression up the leadership ladder. As an example, women healthcare executives are far less likely to covet CEO positions than men at a disparity of 37% to 66%, respectively.²⁴ This begs a question: How can women hope to secure a foothold in the C-suite (a term referring to the top level of organizational leadership) if we do not allow ourselves to *want* to be there?

The deficit of women in leadership positions serves as a catalyst for another critical barrier: the lack of role models, sponsors, and mentors for women who are up-and-coming potential leaders.^{43,60} The lack of role models, in particular, may feed into the lack of a leadership mentality among women; if they do not see oth-

Barriers to Participation of Women in Organizational Leadership Roles^{6,12,14,24,43,50,51}

- Conscious and unconscious biases
- Lack of mentality to pursue leadership
- Lack of mentors, role models, and sponsors
- Lack of policies that support work–life balance
- Work–life integration challenges
- “Lean-out” phenomenon
- Lack of internal and external networks, recognitions, opportunities, or resources

er women successfully attaining leadership positions, they may not believe that they themselves can achieve such positions. Additionally, the importance of mentorship and sponsorship to the success of women pursuing executive and senior roles cannot be overstated.^{6,14,61} Mentors and sponsors may play a key role in encouraging women to pursue leadership positions, particularly during the vital early career period. Mentors are imperative, as they act as advisers who offer career guidance and assistance in navigating organizations; it is equally important to have sponsors, who take on the role of promoter—someone who markets, advocates, or advances the cause of others.^{6,61} However, research has demonstrated that women may not have access to needed mentors and sponsors,⁶⁰ particularly those of the same gender, which has been rated as an important criterion in mentor selection. A lack of mentors or sponsors may negatively affect women in unique ways. For example, in reporting on their study of gender-based differences in productivity among medical faculty, Raj and colleagues⁶² speculated that women faculty members who do not have supportive mentors may have more trouble getting articles they have authored accepted by refereed publications, which may have contributed to the lower rate of publication found among women versus men. This finding is concerning because publishing is a critical factor for promotion to higher faculty ranks.

Impeded access to mentors, who might be able to share their own experiences and provide guidance, like-

ly exacerbates a particular challenge for women in their professional lives: achieving work–life balance. Organizations may lack supportive policies, such as maternity (or parental) leave, and flexible scheduling options that accommodate family responsibilities.^{24,50} Evidence suggests that, in general, men are less likely to assume these responsibilities, leaving women to shoulder the burden.^{24,50} This “second shift,” wherein women work a full day (or shift) outside the home and then return home to another full day’s work of caregiving and household tasks, often competes with career demands.⁵⁴

Additionally, women frequently have to take time away from work due to caregiving responsibilities and face serious consequences in their careers as a result of family responsibilities.^{6,63} One such consequence is that attempts to balance work with family obligations may delay women from advancing through career ranks. As a result, some women may feel forced to choose between having a family and having a career. Some research suggests that women may have fewer children or forgo having children altogether due to career aspirations and pressures.^{24,64} Nowhere is this more evident than in academia, where 44% of tenured women faculty remain childless.⁶⁴ And let us draw a distinction: We are fully in support of women remaining childless if they so choose; however, if women feel they are deprived of that choice due to untenable career pressures, expectations, or penalties, that is unquestionably problematic. Another aspect of family responsibil-

ities that may have a negative impact on women is reduced mobility.^{54,65} In the previously mentioned ACHE survey, less than 60% of women healthcare executives, as compared with greater than 75% of men, reported a past willingness to move in service of career advancement.²⁴ If women are unable to relocate, this will severely restrict the pool of leadership positions that they can seriously pursue.

Another barrier directly related to work–life balance is the “lean-out” phenomenon, whereby “women [are] opting to slow or stop their highly demanding careers.”⁴³ For example, more than two thirds of high-achieving women, defined as “those with graduate degrees or bachelor’s degrees with honors,” decrease their work hours (possibly to part-time status or a flex-time schedule) at some point during the course of their careers, and approximately one third take extended leave from their jobs.⁴³ Such career “off-tracking” can be detrimental to women, particularly in comparison to men who remain in full-time service to their employment pursuits and career aspirations. Therefore, well-publicized organizational policies and practices that normalize more flexible work schedules and prioritize quality of work over “time served” would be a tremendous help in overcoming work–life obstructions to increased involvement by women in leadership roles.

An additional important barrier to leadership is a lack of internal and external networks, recognitions, opportunities, and resources. For a variety of reasons, women may have fewer opportunities to develop formal and informal networks, both within and external to their institutions. Those reasons include but are not limited to some women’s restricted availability to attend professional organization meetings (where networking often occurs) due to family or work commitments, a lack of sponsors to introduce them to internal and external leaders and decision-makers, and issues of gender bias within institutions. Stud-

ies have found that male managers and executives have greater informal networks, social interactions, and substantive work interactions with senior leaders than do female managers and executives, which may be advantageous when pursuing higher-level positions.^{12,24} Being excluded from the “good old boys network” disadvantages women, who often miss out on decision-making and other opportunities to demonstrate their leadership acumen.⁵¹ Compounding the problem, it is not uncommon for women’s ideas to be neglected or outright ignored until they are proposed by a man.⁵¹

The style of leadership used by some women may also result in a lack of recognition for their efforts. For example, women may choose a facilitative or selfless style of leadership that highlights the accomplishments of the team rather than their own, taking little or no credit for their role in those successes.⁵³ This may create a perception that women leaders are not contributing to organizational achievements, which may in turn result in fewer high-profile assignments and restricted resources.

The salary gap: Show me the money. The salary gap faced by women in the work force is a barrier to leadership worthy of special focus. Although multiple factors contribute to salary disparities, the Joint Economic Committee stated that as much as 40% of the gap is the result of discrimination.⁶⁶ On average, women in the United States make 79% of what men earn for the same job—a 21% gap in compensation.^{66,67} This gap widens slightly when education is considered. Women with bachelor’s or advanced degrees make approximately 75% of what men with the same degrees earn and are often paid less than men with less education.⁶⁶ At the pinnacle of the “educational spectrum,” professional women earn just 58 cents for every dollar earned by their male counterparts.⁶ In select health professions, women pharmacists earn 87%, women medical scientists earn 79%, and women physicians earn 75% of what

their male counterparts make.⁶⁷⁻⁶⁹ In the aforementioned ACHE survey, women healthcare executives earned 20% less than male executives.²⁴ Interestingly but not surprisingly, pay disparities are found even in those professions with traditionally large numbers of women (some with female pipeline dominance of greater than 95%); for example, female registered nurses earn only 90% of what their male counterparts are paid.⁶⁸ Salary inequities are also found in the sector of higher education, where women faculty members typically earn just 85–94% of what men earn at every rank (assistant, associate, and full professor) in 4-year public institutions and 4-year private nonprofit institutions.⁷⁰ Among academic leaders, less than 5 women made the *Chronicle of Higher Education’s* list of the 50 highest-paid chief executives at public universities in 2014–15.⁷⁰

A well-known slogan in the fight against gender-based salary disparities is “equal pay for equal work.” While the economic penalties in the salary gap are likely obvious, the psychological ramifications are more insidious. For example, Platt and colleagues⁷¹ found a significant association between the salary gap and increased rates of depression and anxiety disorders among women relative to men; mood disorder rates were alleviated when women’s income exceeded that of men. We further speculate that the devaluation of women’s work and contributions, as symbolized by the salary gap, may have the effect of discouraging women from aspiring to leadership roles, thus resulting in fewer women pursuing such positions and causing even greater deficits in women’s leadership.

Barriers to women’s leadership are numerous, expansive, and entrenched in the organizational and societal psyche. It would be tempting to simply be satisfied with the progress already achieved—to stop the often exhausting and disillusioning fight for gender parity. However, such capitulation would be an unforgivable betrayal of

Table 1. Strategies to Address Common Barriers to Involvement of Women in Leadership Roles^{a,b}

Barrier and Strategies	Responsible for Implementation		
	Institution or Employer	Individual	Professional Leadership or Organization
Conscious and unconscious biases			
1. Provide seminars and workshops to help people identify and reduce unconscious biases.	✓		✓
2. Identify challenges that prevent aspiring women leaders from pursuing advanced career goals; individually design strategies to overcome challenges.	✓	✓	✓
3. Have diverse and inclusive search committees.	✓		
4. Conduct periodic work force assessment and surveys of work environment climate; use collected information for CQI initiatives to improve environment.	✓		✓
Lack of mentality to pursue leadership			
1. Nurture the development of relationships among early female careerists and successful women leaders.	✓		✓
2. Be assertive in identifying role models and creating connections to potential mentors, coaches, and sponsors.	✓	✓	✓
3. Proactively collect and share stories, case studies, and scenarios of how women have addressed gender, workplace, work–life integration, and leadership challenges.	✓	✓	✓
4. Implement programs that share the successes of seasoned women leaders.	✓		✓
5. Cultivate leadership aspirations of early careerists; encourage them to proactively manage career plans.	✓		✓
6. Facilitate leadership development.	✓	✓	✓
7. Actively recruit women into elected and appointed leadership roles and support their advancement by recognizing their volunteer contributions and achievements.	✓		✓
8. Develop a strategic career plan focused on personal skill development; meet with senior leaders to voice aspirations.		✓	
9. Seek applicable education and training (e.g., advanced degrees, residency training, skills-based leadership training) to support career trajectory.		✓	
10. Recognize that one’s career progression is a journey and that each transition entails a new level of commitment and dedication to work–life integration.		✓	
11. Be assertive in negotiating, designing, and applying work models that meet the needs of employers as well as individual professional and personal needs.		✓	
12. Encourage aspiring leaders to seek and take on visible, important, and complex roles and projects and to work diligently to be successful in producing results.	✓	✓	✓

Continued on next page

Continued from previous page

Table 1. Strategies to Address Common Barriers to Involvement of Women in Leadership Roles^{a,b}

Barrier and Strategies	Responsible for Implementation		
	Institution or Employer	Individual	Professional Leadership or Organization
13. Identify challenges that prevent aspiring women leaders from pursuing advanced career goals; individually design strategies to overcome challenges.	✓	✓	✓
Lack of mentors, role models, and sponsors			
1. Nurture the development of relationships among early female careerists and successful women leaders.	✓		✓
2. Develop and implement mentoring, coaching, and sponsorship programs; provide appraisals and feedback.	✓		✓
3. Be assertive in identifying role models and creating connections to potential mentors, coaches, and sponsors.		✓	
4. Report the number of women in leadership positions and assess inequities.	✓		✓
5. Develop a strategic career plan focused on personal skill development; meet with senior leaders to voice aspirations.		✓	
6. Make introductions between aspiring leaders and current influential leaders.	✓		✓
7. Expand professional networks of emerging leaders; promote interactions with seasoned and successful leaders.	✓	✓	✓
8. Share profiles, stories, and recommendations of successful female pharmacy leaders with others.	✓		✓
9. Identify challenges that prevent aspiring women leaders from pursuing advanced career goals; individually design strategies to overcome challenges.	✓	✓	✓
Lack of policies that support work–life balance			
1. Promote programing for work–life integration; identify and share strategies for success within organization.	✓		✓
2. Share successful pharmacy employer policies and practices for building supportive work environments.	✓		
3. Develop, assess, and share inclusivity policies and practices to support successful engagement and participation.	✓		✓
4. Identify challenges that prevent aspiring women leaders from pursuing advanced career goals; individually design strategies to overcome challenges.	✓	✓	✓
5. Examine and consider implementation of organizational policies to provide work–life balance (e.g., flexible hours, job sharing)	✓		

Continued on next page

Continued from previous page

Table 1. Strategies to Address Common Barriers to Involvement of Women in Leadership Roles^{a,b}

Barrier and Strategies	Responsible for Implementation		
	Institution or Employer	Individual	Professional Leadership or Organization
Work-life integration challenges			
1. Proactively collect and share stories, case studies, and scenarios of how women have addressed workplace, work-life integration, and leadership challenges.	✓		✓
2. Recognize that one's career progression is a journey and that each transition entails a new level of commitment and dedication to work-life integration.		✓	
3. Identify challenges that prevent aspiring women leaders from pursuing advanced career goals; individually design strategies to overcome challenges.	✓	✓	✓
4. Promote programming for work-life integration.	✓		✓
The "lean-out" phenomenon			
1. Implement programs that share the successes of seasoned women leaders.	✓		✓
2. Recognize that one's career progression is a journey and that each transition entails a new level of commitment and dedication to work-life integration.		✓	
3. Identify challenges that prevent aspiring women leaders from pursuing advanced career goals; individually design strategies to overcome challenges.	✓	✓	✓
Lack of internal and external networks, recognitions, opportunities, or resources			
1. Periodically assess salaries and bonuses for gender disparities and make appropriate adjustments.	✓		
2. Collect data concerning the number of women in leadership positions and assess inequities.	✓		✓
3. Proactively collect and share stories, case studies, and scenarios of how women have addressed gender, workplace, work-life integration, and leadership challenges.	✓		✓
4. Develop, assess, and share inclusivity policies and practices to support successful engagement and participation.	✓		✓
5. Actively recruit women into leadership positions and support their advancement by recognizing achievements.	✓		✓
6. Develop a strategic career plan focused on personal skill development; meet with senior leaders to voice aspirations.		✓	
7. Be assertive in negotiating, designing, and applying work models that meet the needs of employers as well as individual professional and personal needs/aspirations.		✓	

Continued on next page

Continued from previous page

Table 1. Strategies to Address Common Barriers to Involvement of Women in Leadership Roles^{a,b}

Barrier and Strategies	Responsible for Implementation		
	Institution or Employer	Individual	Professional Leadership or Organization
8. Promote positive career changes, education, and training to facilitate goal achievement.	✓	✓	✓
9. Identify challenges that prevent aspiring women leaders from pursuing advanced career goals; individually design strategies to overcome challenges.	✓	✓	✓
10. Create and provide opportunities for participation in formal education and training programs that have been effective in fostering career advancement.	✓		✓
11. Offer and/or support educational and training programs and personal development opportunities to build skills.	✓		✓
12. Encourage aspiring leaders to seek and take on visible, important, and complex roles and projects and to work diligently to be successful in producing results.	✓	✓	✓

^aCQI = continuous quality improvement.

^bThe ASHP Women in Pharmacy Leadership Steering Committee is acknowledged for developing some of the strategies listed.^{72,73}

the women who came before us who fought, marched, and sacrificed to make our lives a little easier and our ambitions a little more reachable. Our choice, then, is to carry on and propose a way forward. What follows is a multilevel call to action and an enumeration of strategies to dismantle the various obstacles to women's leadership offered in the hope of achieving a more equitable future for all women leaders.

A call to action: Strategies to overcome barriers in the path to leadership. The ASHP Women in Pharmacy Leadership Steering Committee recommended that strategies to promote women's leadership must be developed and implemented on multiple levels: the individual level, the institution/employer level, the professional leadership or organization level, and, ultimately, the societal level.⁷²⁻⁷⁴ Table 1 presents examples of wide-ranging strategies "mapped" to common barriers discussed earlier in this article.^{72,73}

At the institution/employer level, organizations must prioritize gender equity and be deliberate in their efforts to expand leadership opportunities for women; this includes creating comprehensive programs and policies that address barriers limiting the access of women to leadership career tracks. Organizations should actively recruit, develop and train, and support women in leadership roles; implement formal mentoring and coaching programs; assist in identifying sponsors; and enact policies that facilitate work-life balance (for example, providing resources for childcare or eldercare and flexible work options).^{6,45,55,61,74} Hiring and promotion processes and policies, as well as decisions regarding compensation, should be reviewed and monitored to ensure that they are fair and uninfluenced by gender bias.^{55,75,76} As part of developing more equitable hiring practices, organizations should use diverse search/hiring committees where applicable and provide training that addresses conscious and unconscious

(implicit) gender bias.^{60,76} Other strategies recommended for organizational consideration in efforts to improve representation by women in leadership roles include^{45,72,73}

- Setting targets for advancing women in leadership roles (for example, having a goal that 50% of executive positions will be filled by women),
- Tracking leadership metrics (e.g., the number of women versus men in leadership roles relative to the entire work force) and studying and appropriately correcting detected inequities,
- Identifying and cultivating potential women leaders early in their careers,
- Sharing the success stories of women leaders to inspire others.^{55,61,72,73}
- Succession planning, with consideration for women candidates within the institution, and
- Zero tolerance policies for sexual harassment.

At the individual level, women must also act as their own advocates by seeking out networks, sponsors, and mentors; building social capital; and marketing themselves and their contributions to the organization.⁶ Women in CEO and senior-level positions offer the following advice to women:^{61,74,75,77,78}

- Be appropriately assertive in promoting yourself.
- Build a network by making yourself known to individuals internal and external to your organization, particularly those with connections to industry leaders.
- Find allies and champions (i.e., sponsors and mentors) who are willing to share knowledge and advocate on your behalf. Mentors are regarded as a valuable resource, orienting mentees to new roles, providing encouragement, and assisting in building confidence.^{53,55,78} Although there may be some preference for having a same-sex mentor, male mentors may have a positive effect on the career trajectory of women managers.⁶¹ Thus, be open to having both male and female mentors.⁵⁵ Additionally, sponsors are critical to open doors, get your name in front of the right people (i.e., those making hiring and promotion decisions), and act as a proponent of your advancement.
- Identify role models, as they are important for up-and-coming women leaders. Role models demonstrate leadership pathways and possibilities.⁵¹ If role models are not available in your organization, consider women leaders in other organizations or industries and how their experiences may inform your own.
- Develop a career plan and consider pursuing additional education (e.g., a graduate degree in management or administration). Early leadership experiences are critical in fostering a leadership mentality. Such experiences expose women to their potential as leaders and build

self-confidence, giving them a foundational leadership repertoire to build upon.⁵¹

- Pursue leadership training and develop leadership and management skills (e.g., hiring and developing employees, setting goals, conducting evaluations).
- Say “yes” to challenging tasks and assignments that others shy away from; such tasks are a way to demonstrate capabilities and distinguish yourself.

Professional leaderships or organizations can facilitate the careers and leadership roles of women in many of the same ways institutions and employers can. The first step is to identify promotion of women to leadership roles as a priority and goal. For example, ASHP organized a steering committee focused on women's leadership, while other pharmacy organizations include special interest groups and sections devoted to women's issues within the profession. Among the strategies that professional leaderships or organizations can offer are mentorship, sponsorship, and other career development programs; networking by current and aspiring leaders; dissemination of success stories of women leaders in the field; and promotion of policies supportive of work–life balance.^{72,73}

At the societal level, there are several legal and policy changes the federal government should consider to facilitate a culture that is more supportive of women in the work force. For example, following the cues of nations such as Finland, Norway, and Sweden, legislation concerning parental leave, provisions for childcare and eldercare, and flexible work pathways may help to expand options for managing work–life balance for both women and men.⁴³ The United States should also strive to reduce and, ultimately, eliminate salary disparities among women and men to finally achieve equal pay for equal work.

Future studies should evaluate the efficacy of the proposed strategies in

reducing or eliminating barriers to leadership in pharmacy, in the broader healthcare sector, and in academic settings. An additional topic worthy of future research is the intersection of race/ethnicity and gender and the impact on women's access to and achievement of leadership positions. Although women of color and white women face several overlapping barriers to leadership roles, the issue of race/ethnicity adds a greater layer of complexity, and other biases, to the professional lives of minority women that should be more fully evaluated, appreciated, and acted upon. We strongly urge the publication of follow-up articles that delve into the evidence concerning the compounded effects of race/ethnicity and gender, as well as other critical factors such as sexual orientation and ageism, in professional and leadership roles and strategies for overcoming these challenges.

Conclusion. Since the latter half of the 20th century, women have made great strides in increasing their representation in the work force. However, a considerable gap remains in achievement of leadership positions across fields such as healthcare, including pharmacy. Thus, the bewildering glass ceiling remains intact and, at times, seemingly invulnerable. Despite considerable research demonstrating numerous beneficial outcomes associated with the inclusion of women in organizational leaderships, a variety of barriers impede the advancement and aspirations of potential women leaders in the pharmacy profession. Such barriers include cultural biases and stereotypes, challenges involving work–life balance, and a lack of mentors and sponsors. To overcome these barriers, strategies including interventions to reduce gender bias, leadership development programs, access to mentors and sponsors, and changes to family-related policies should be addressed on the individual, institution/employer, professional leadership/organization, and societal levels. If the pharmacy community engages

in soul-searching and reflection, sincerely deploys the strategies suggested here on a widespread basis, and makes concerted proactive efforts, achievement of proportionate and equitable representation and compensation of women in pharmacy leadership roles can be an entirely realistic goal. Renowned feminist Gloria Steinem⁷⁹ perhaps stated it best: “Clearly no one knows what leadership has gone undiscovered in women . . .” We believe it is far past time we strive to find out and finally shatter the glass ceiling.

Disclosures

The authors have declared no potential conflicts of interest.

References

1. Goodreads Inc. Geraldine Ferraro quotes. www.goodreads.com/quotes/349795-some-leaders-are-born-women (accessed 2016 Oct 11).
2. Allen C. Trump hits Clinton on ‘stamina,’ Clinton blasts Trump as sexist (September 26, 2016). www.usatoday.com/story/news/politics/onpolitics/2016/09/26/hillary-clinton-donald-trump-debate/91133552/ (accessed 2016 Nov 4).
3. Bomey N. Sexism in the workplace is worse than you thought (September 27, 2016). www.usatoday.com/story/money/2016/09/27/lean-in-study-women-in-the-workplace/91157026/ (accessed 2016 Oct 4).
4. Warner J. The women’s leadership gap (August 4, 2015). <https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/2015/08/04053151/WomensLeadershipUpdate-factsheet.pdf> (accessed 2016 Jul 18).
5. U.S. Census Bureau. Population estimates. National characteristics: vintage 2015. www.census.gov/popest/data/national/asrh/2015/index.html (accessed 2016 Aug 23).
6. Johns ML. Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145 (accessed 2016 Sep 17).
7. Glynn SJ. The new breadwinners: 2010 update. www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/04/16/11377/the-new-breadwinners-2010-update/ (accessed 2016 Aug 24).
8. Brennan B. Top 10 things everyone should know about women consumers (January 21, 2015). www.forbes.com/sites/bridgetbrennan/2015/01/21/top-10-things-everyone-should-know-about-women-consumers/#486e152f2897 (accessed 2016 Aug 24).
9. Lennon T. Benchmarking women’s leadership in the United States. www.womenscollege.edu/media/documents/BenchmarkingWomensLeadershipintheUS.pdf (accessed 2016 Jul 18).
10. Feintzig R, Lublin JS. Female CEOs, still a rarity, face extra pressures (August 9, 2016). www.wsj.com/articles/female-ceos-still-a-rarity-face-extra-pressures-1470750908 (accessed 2016 Oct 11).
11. Egan M. Still missing: female business leaders (March 24, 2015). <http://money.cnn.com/2015/03/24/investing/female-ceo-pipeline-leadership/> (accessed 2016 Jul 18).
12. McKinsey & Company. Women in the workplace 2016. <https://womenintheworkplace.com/> (accessed 2016 Oct 3).
13. American Association of Colleges of Pharmacy. Academic pharmacy’s vital statistics. www.aacp.org/about/Pages/Vitalstats.aspx (accessed 2016 Sep 9).
14. Rochon PA, Davidoff F, Levinson W. Women in academic medicine leadership: has anything changed in 25 years? *Acad Med*. 2016; 91:1053-6.
15. Association of American Medical Colleges. Table B-2: total graduates by U.S. medical school, sex, and year. www.aamc.org/data/facts/enrollmentgraduate/148670/total-grads-by-school-gender.html (accessed 2016 Sep 9).
16. Reed MJ, Corry AM, Liu YW. The role of women in dental education: monitoring the pipeline to leadership. *J Dent Educ*. 2012; 76:1427-36.
17. Association of American Medical Colleges. The status of women in academic medicine. The pipeline and pathways to leadership, 2013–14. <https://members.aamc.org/eweb/upload/The%20State%20of%20Women%20in%20Academic%20Medicine%202013-2014%20FINAL.pdf> (accessed 2016 Sep 9).
18. American Dental Education Association. Closing the gender gap in academic dentistry. <https://adechartingprogress.wordpress.com/2014/11/14/closing-the-gender-gap-in-academic-dentistry/> (accessed 2016 Sep 9).
19. American Association of Colleges of Pharmacy. 2015–16 profile of pharmacy faculty. www.aacp.org/resources/research/institutionalresearch/Pages/salarydata.aspx (accessed 2016 Sep 9).
20. Robert Wood Johnson Foundation. Men slowly change the face of nursing education (April 2012). www.rwjf.org/en/library/articles-and-news/2012/04/men-slowly-change-the-face-of-nursing-education.html (accessed 2016 Sep 9).
21. Mason DJ, Isaacs SL, Colby DC, eds. The nursing profession. Development, challenges, and opportunities. www.rwjf.org/content/dam/farm/legacy-parents/the-nursing-profession (accessed 2016 Sep 9).
22. Bureau of Health Workforce, Health Resources and Services Administration. Sex, race, and ethnic diversity of U.S. health occupations (2010–2012) (January 2015). <http://bhwh.hrsa.gov/sites/default/files/bhw/nchwa/diversityushealthoccupations.pdf> (accessed 2016 Sep 16).
23. Midwest Pharmacy Workforce Research Consortium. 2014 national pharmacy workforce survey (April 2015). www.aacp.org/resources/research/pharmacyworkforcecenter/Documents/ExecutiveSummary-FromTheNationalPharmacistWorkforceStudy2014.pdf (accessed 2016 Oct 5).
24. American College of Healthcare Executives. A comparison of the career attainments of men and women healthcare executives (December 2012). www.ache.org/pubs/research/2012-Gender-Report-FINAL.pdf (accessed 2016 Jul 18).
25. Catalyst. Why diversity matters (July 2013). www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf (accessed 2016 Aug 24).
26. Desvoux G, Devillard-Hoellinger S, Baumgarten P. Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver (2007). www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007 (accessed 2016 Oct 12).
27. Joecks J, Pull K, Vetter K. Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a ‘critical mass’? (February 22, 2012). <http://ssrn.com/abstract=2009234> (accessed 2016 Oct 12).
28. Galbreath J. Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. <http://dx.doi.org/10.1017/S1833367200001693> (accessed 2016 Oct 12).
29. Campbell K, Minguez Vega A. Female board appointments and

- firm valuation: short and long-term effects. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10997-009-9092-y> (accessed 2016 Oct 12).
30. Nguyen H, Faff R. Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. *Corp Ownership Control*. 2006; 4(2):24-32.
 31. Abdullah S, Ku I, Ku Nor I, Nachum L. Women on boards of Malaysian firms: impact on market and accounting performance (September 10, 2012). <http://ssrn.com/abstract=2145007> (accessed 2016 Oct 12).
 32. Wilson N, Altanlar A. Director characteristics, gender balance and insolvency risk: an empirical study (September 22, 2009). <http://ssrn.com/abstract=1932107> (accessed 2016 Oct 12).
 33. Flabbi L, Macis M, Moro A, Schivardi F. Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance (November 2014). <http://ssrn.com/abstract=2518714> (accessed 2016 Oct 12).
 34. Ozanian MK. Girls rule (October 7, 2010). www.forbes.com/forbes/2010/1025/power-women-10-lauvergeon-areva-cogema-business-girls-rule.html (accessed 2016 Oct 12).
 35. Soares R, Marquis C, Lee M. Gender and corporate sustainability (November 16, 2011). www.catalyst.org/knowledge/gender-and-corporate-social-responsibility-its-matter-sustainability (accessed 2016 Oct 12).
 36. Hafsi T, Turgut G. Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualization and empirical evidence. *J Bus Ethics*. 2013; 112:463-79.
 37. Torchia M, Calabró A, Huse M. Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. *J Bus Ethics*. 2011; 102:299-317.
 38. Carter NM, Wagner HM. The bottom line: corporate performance and women's representation on boards (2004-2008) (March 1, 2011). www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008 (accessed 2016 Oct 12).
 39. Carter NM, Joy L, Wagner HM, Narayanan S. The bottom line: corporate performance and women's representation on boards (October 15, 2007). www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards (accessed 2016 Oct 12).
 40. Catalyst. The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity (January 15, 2004). www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity (accessed 2016 Oct 12).
 41. Cumming DJ, Leung TY, Rui OM. Gender diversity and securities fraud (August 1, 2012). <http://ssrn.com/abstract=2154934> (accessed 2016 Oct 12).
 42. Adams RB, Ferreira D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *J Financ Econ*. 2009; 94:291-309.
 43. Warner J. Women's leadership. What's true, what's false and why it matters (March 7, 2014). www.americanprogress.org/issues/women/report/2014/03/07/85467/womens-leadership/ (accessed 2016 Jul 18).
 44. Boatman J, Wellins R, Neal S. Women work: the business benefits of closing the gender gap (2011). www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/womenatworkgendergap_br_ddi.pdf (accessed 2016 Jul 18).
 45. American College of Healthcare Executives. Do strategies that organizations use to promote gender diversity make a difference? (2013). www.ache.org/pubs/research/pdf/CEO_White_Paper_2013.pdf (accessed 2016 Jul 18).
 46. Transformational leadership. <http://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf> (accessed 2016 Sep 22).
 47. Woolley AW, Chabris CF, Pentland A et al. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*. 2010; 330:686-8.
 48. Desvaux G, Devillard S. Women matter 2 (October 2008). www.mckinsey.com/global-themes/women-matter (accessed 2016 Oct 12).
 49. Pew Research Center. Women and leadership (January 14, 2015). www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/chapter-1-women-in-leadership/ (accessed 2016 Jul 18).
 50. Bennetts L. Women and the leadership gap (March 5, 2012). www.newsweek.com/women-and-leadership-gap-63689 (accessed 2016 Jul 18).
 51. Hannum KM, Muhly SM, Schockley-Zalabuk PS, White JS. Women leaders within higher education in the United States: supports, barriers, and experiences of being a senior leader. *Adv Women Leadersh*. 2015; 35:65-75.
 52. Bernstein L. At NIH, one woman says gender bias has blocked promotions (August 28, 2016). www.washingtonpost.com/national/health-science/at-nih-one-woman-says-gender-bias-has-blocked-promotions/2016/08/28/e529171e-63cf-11e6-96c0-37533479f3f5_story.html (accessed 2016 Sep 17).
 53. Dunn D, Gerlach JM, Hyle AE. Gender and leadership: reflections of women in higher education administration. *Int J Leadersh Change*. 2014; 2:article 2.
 54. Svarstad BL, Draugalis JR, Meyer SM, Mount JK. The status of women in pharmacy education: persisting gaps and issues. *Am J Pharm Educ*. 2004; 68:article 79.
 55. McDonagh KJ, Bobrowski P, Keogh Hoss MA et al. The leadership gap: ensuring effective healthcare leadership requires inclusion of women at the top. *Open J Leadersh*. 2014; 3:20-9.
 56. Girod S, Fassiotto M, Grewal D et al. Reducing implicit gender leadership bias in academic medicine with an educational intervention. *Acad Med*. 2016; 91:1143-50.
 57. Kaatz A, Lee YG, Potvien A et al. Analysis of National Institutes of Health R01 application critiques, impact, and criteria scores: does the sex of the principal investigator make a difference? *Acad Med*. 2016; 91:1080-8.
 58. Ginther DK, Kahn S, Schaffer WT. Gender, race/ethnicity, and National Institutes of Health R01 research awards: is there evidence of a double bind for women of color? *Acad Med*. 2016; 91:1098-1107.
 59. Ginther DK, Schaffer WT, Schnell J et al. Race, ethnicity, and NIH research awards. *Science*. 2011; 333:1015-9.
 60. Westring A, McDonald JM, Carr P, Grisso JA. An integrated framework for gender equity in academic medicine. *Acad Med*. 2016; 91:1041-4.
 61. Sexton DW, Harris Lemak C, Wainio JA. Career inflection points of women who successfully achieved the hospital CEO position. *J Healthc Manag*. 2014; 59:367-84.
 62. Raj A, Carr PL, Kaplan SE et al. Longitudinal analysis of gender differences in academic productivity among medical faculty across 24 medical schools in the United States. *Acad Med*. 2016; 91:1074-9.
 63. Thibault GE. Women in academic medicine. *Acad Med*. 2016; 91:1045-6.
 64. Sherman E. What's hurt working women most, going childless or having kids? (December 4, 2015). <http://fortune.com/2015/12/04/working-women-kids-no-kids/> (accessed 2016 Sep 18).

65. Chisholm-Burns MA, Spivey CA, Billheimer D et al. Multi-institutional study of women and underrepresented minority faculty in academic pharmacy: 20 years of successes, challenges, and opportunities. *Am J Pharm Educ.* 2012; 76:article 7.
66. Joint Economic Committee Democratic Staff. Gender pay inequality. Consequences for women, families and the economy (April 2016). www.jec.senate.gov/public/_cache/files/0779dc2f-4a4e-4386-b847-9ae-919735acc/gender-pay-inequality-us-congress-joint-economic-committee.pdf (accessed 2016 Sep 9).
67. American Association of University Women. The simple truth about the gender pay gap (2016). www.aauw.org/files/2016/02/SimpleTruth_Spring2016.pdf (accessed 2016 Sep 9).
68. Herman B. Male–female pay disparities abound in healthcare professions (March 16, 2015). www.modernhealthcare.com/article/20150316/NEWS/150319919 (accessed 2016 Oct 11).
69. Landen R. Researchers find \$56K pay gap for female docs (September 3, 2013). www.modernhealthcare.com/article/20130903/blog/309039999 (accessed 2016 Oct 11).
70. Chronicle of Higher Education. Almanac of higher education, 2016–17. <http://chronicle.com/almanac> (accessed 2016 Aug 22).
71. Platt J, Prins S, Bates L, Keyes K. Unequal depression for equal work? How the wage gap explains gendered disparities in mood disorders. *Soc Sci Med.* 2016; 149:1-8.
72. Women in Pharmacy Leadership Steering Committee, American Society of Health-System Pharmacists. ASHP Women in Pharmacy Leadership Steering Committee recommendations. A call for comments. www.ashp.org/DocLibrary/Policy/Steering-Committee-Recommendations-and-FAQ.pdf (accessed 2016 Oct 12).
73. White S. Women leadership steering committee final report approved. <http://connect.ashp.org/blogs/sara-white/2016/10/06/women-leadership-steering-committee-final-report-approved?ssopc=1> (accessed 2016 Oct 12).
74. Draugalis JR, Plaza CM, Taylor DA, Meyer SM. The status of women in US academic pharmacy. *Am J Pharm Educ.* 2014; 78:article 178.
75. Freund KM, Raj A, Kaplan SE et al. Inequities in academic compensation by gender: a follow-up to the National Faculty Survey cohort study. *Acad Med.* 2016; 91:1068-73.
76. Johnson HL. Pipelines, pathways, and institutional leadership. An update on the status of women in higher education (2016). www.acenet.edu/news-room/Documents/Higher-Ed-Spotlight-Pipelines-Pathways-and-Institutional-Leadership-Status-of-Women.pdf (accessed 2016 Jul 18).
77. Varacalli Cavanaugh L. Getting to CEO: how other women did it (July 14, 2016). www.progressivewomens-leadership.com/getting-to-ceo-how-other-women-did-it/ (accessed 2016 Sep 20).
78. Pingleton SK, Jones VM, Rosolowski TA, Zimmerman MK. Silent bias: challenges, obstacles, and strategies for leadership development in academic medicine—lessons from oral histories of women professors at the University of Kansas. *Acad Med.* 2016; 91:1151-7.
79. 81 Gloria Steinem quotes to celebrate her 81st birthday (March 25, 2014). www.elle.com/culture/celebrities/news/a15345/gloria-steinem-celebrates-eightieth-birthday/ (accessed 2016 Dec 12).

Copyright of American Journal of Health-System Pharmacy is the property of American Society of Health System Pharmacists and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Objetivos de Desarrollo Sostenible
Naciones Unidas

Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

2019



Naciones Unidas



Índice

	Prólogo	2
	Introducción	3
	Panorama general.....	4
Objetivo 1	Fin de la pobreza	22
Objetivo 2	Hambre Cero	24
Objetivo 3	Salud y bienestar	26
Objetivo 4	Educación de calidad	30
Objetivo 5	Igualdad de género	32
Objetivo 6	Agua limpia y saneamiento	34
Objetivo 7	Energía asequible y no contaminante	36
Objetivo 8	Trabajo decente y crecimiento económico	38
Objetivo 9	Industria, innovación e infraestructura	40
Objetivo 10	Reducción de las desigualdades	42
Objetivo 11	Ciudades y comunidades sostenibles	44
Objetivo 12	Producción y consumo responsables	46
Objetivo 13	Acción por el clima	48
Objetivo 14	Vida submarina	50
Objetivo 15	Vida de ecosistemas terrestres	52
Objetivo 16	Paz, justicia e instituciones sólidas	54
Objetivo 17	Alianzas para lograr los Objetivos	56
	Nota al lector	58
	Agrupaciones regionales	59



Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019



Naciones Unidas
Nueva York, 2019

Prólogo

Desde su creación en el año 2015, la Agenda 2030 ha proporcionado un modelo para una prosperidad compartida en un mundo sostenible: un mundo en el que todas las personas puedan llevar una vida productiva, vibrante y pacífica en un planeta sano. Falta un poco más de una década para el año 2030 y debemos preguntarnos si las medidas que estamos adoptando hoy logran asentar el cimiento adecuado para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019 ofrece una perspectiva empírica para responder a esta pregunta.

Este informe muestra que se está avanzando en algunas áreas críticas y que se observan algunas tendencias favorables. La pobreza extrema ha disminuido considerablemente, la tasa de mortalidad de niños menores de 5 años se redujo en un 49% entre los años 2000 y 2017, las inmunizaciones han salvado millones de vidas y la gran mayoría de la población mundial tiene ahora acceso a energía eléctrica. Los países están tomando medidas concretas para proteger nuestro planeta: desde el año 2010 se han duplicado las zonas marinas protegidas, los países están trabajando de manera concertada para abordar la pesca ilegal, y 186 partes han ratificado el Acuerdo de París sobre el cambio climático y casi todas han comunicado sus primeras contribuciones determinadas a nivel nacional. Alrededor de 150 países han elaborado normativas nacionales para responder a los desafíos de la rápida urbanización, y 71 países y la Unión Europea cuentan en la actualidad con más de 300 normativas e instrumentos que apoyan el consumo y la producción sostenibles. Además, una amplia gama de otros actores —organizaciones internacionales, empresas, autoridades locales, la comunidad científica y la sociedad civil— se han comprometido con los ODS de manera tal, que generan gran optimismo para la próxima década. Las Naciones Unidas, por su parte, están trabajando arduamente para reposicionarse en el Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo para estar mejor preparadas para satisfacer las necesidades de los gobiernos para responder a este programa integrado y transformador.

A pesar de este progreso, este informe identifica muchas áreas que necesitan una atención colectiva urgente. El medio ambiente natural se está deteriorando a un ritmo alarmante: está subiendo el nivel del mar, se está acelerando la acidificación de los océanos, los últimos cuatro años han sido los más calurosos registrados, un millón de especies de plantas y animales están en peligro de extinción y los suelos continúan degradándose de manera descontrolada. También estamos avanzando con demasiada lentitud en nuestros esfuerzos por poner fin al

sufrimiento humano y crear oportunidades para todos: peligra nuestro objetivo de poner fin a la pobreza extrema para el año 2030, al tiempo que enfrentamos dificultades para responder a las privaciones arraigadas, los conflictos violentos y la vulnerabilidad a los desastres naturales. El hambre en el mundo aumenta y al menos la mitad de la población mundial carece de servicios de salud esenciales. Más de la mitad de los niños del mundo no cumplen las normas exigidas en materia de lectura y matemáticas; sólo el 28% de las personas con discapacidades graves reciben prestaciones en efectivo; y en todas partes del mundo, las mujeres continúan enfrentándose a desventajas estructurales y a la discriminación.

Es evidente que se necesita una respuesta mucho más profunda, rápida y ambiciosa para generar la transformación social y económica necesaria para alcanzar nuestros objetivos para el año 2030. Por los logros alcanzados, sabemos lo que funciona. Por eso, este informe destaca las áreas que pueden impulsar el progreso en todos los 17 ODS: la financiación; la resiliencia; las economías sostenibles e inclusivas; instituciones más eficaces; las medidas locales; un mejor uso de los datos; y un aprovechamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación con mayor enfoque en la transformación digital. En todo lo que hagamos, debemos garantizar diligentemente que las opciones de normativas no dejen a nadie rezagado y que los esfuerzos nacionales cuenten con el apoyo de una cooperación internacional eficaz, respaldada por el compromiso con la diplomacia y la prevención de crisis.

La Cumbre por los ODS, la Cumbre por el Clima y las demás reuniones cruciales que se llevarán a cabo en Nueva York en septiembre de este año ofrecen a los líderes de todas partes la oportunidad de volver a encauzar al mundo y de iniciar una década de resultados positivos para las personas y el planeta. Este es el momento adecuado y debemos actuar ahora. Con este espíritu, encomiendo este informe a una amplia difusión mundial.



António GUTERRES
Secretario General
de las Naciones Unidas

Introducción

Cuatro años después de la firma de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los países han adoptado medidas para integrar los objetivos y las metas en sus planes nacionales de desarrollo y alinear las normativas y las instituciones que los respaldan. El Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019 utiliza los últimos datos disponibles para hacer un seguimiento del progreso mundial de los ODS y para hacer un balance del progreso del cumplimiento de nuestros compromisos. El informe muestra que, si bien se han logrado avances en algunas áreas, todavía existen enormes desafíos. Las evidencias y los datos destacan las áreas que requieren atención urgente y un progreso más rápido para lograr la visión final de la Agenda 2030.

Como acordaron los Estados Miembros, estos desafíos y compromisos están interrelacionados y requieren soluciones integradas. Por lo tanto, es imperativo adoptar una visión holística de la Agenda 2030 e identificar las áreas más afectadas para poder llevar a cabo intervenciones dirigidas.

El área que requiere medidas más urgentes es el cambio climático. Si no reducimos ahora las emisiones sin precedentes de gases de efecto invernadero, se estima que el calentamiento global alcanzará los 1,5 grados centígrados en las próximas décadas. Como ya estamos viendo, los efectos combinados serán catastróficos e irreversibles: el aumento de la acidificación de los océanos, la erosión de las costas, condiciones meteorológicas extremas, desastres naturales más graves y frecuentes, la continuación de la degradación de los suelos, la pérdida de especies vitales y el colapso de ecosistemas. Estos efectos, que harán que muchas partes del mundo sean inhabitables, afectarán más a los pobres. Pondrán en peligro la producción de alimentos lo que provocará una escasez alimentaria generalizada y el hambre, que podrían desplazar a hasta 140 millones de personas para el año 2050. El tiempo para tomar medidas decisivas sobre el cambio climático ya está corriendo.

Otra gran problemática de nuestro tiempo es el aumento de la desigualdad entre y dentro de los países. La pobreza, el hambre y las enfermedades siguen concentrándose en los grupos de personas y países más pobres y vulnerables. Más del 90% de las muertes maternas ocurren en países de ingresos bajos y medios. Tres cuartas partes de todos los niños con retraso de crecimiento viven en Asia meridional y África subsahariana. Las personas que viven en estados vulnerables tienen un riesgo dos veces mayor de carecer de saneamiento básico y aproximadamente cuatro veces mayor de carecer de servicios básicos de agua potable que las personas en situaciones no vulnerables. Los jóvenes tienen un riesgo tres veces mayor de estar desempleados que los adultos. Las mujeres y las niñas realizan una parte desproporcionada del trabajo doméstico no remunerado y no cuentan con autonomía en la toma de decisiones.

Así como estos problemas están interrelacionados, las soluciones a la pobreza, la desigualdad, el cambio climático y otros desafíos a nivel mundial también lo están. Existen oportunidades valiosas para acelerar el progreso mediante el análisis de las interrelaciones entre los objetivos.

Por ejemplo, para combatir el cambio climático es necesario cambiar hacia una energía no contaminante, lo que revertirá la pérdida de forestación y cambiará nuestras modalidades de producción y consumo. La promoción de la agricultura sostenible puede ayudar a reducir tanto el hambre como la pobreza, ya que cerca del 80% de las personas que son extremadamente pobres viven en zonas rurales. Aumentar el acceso al agua potable, el saneamiento y la higiene puede salvar millones de vidas al año y mejorar la asistencia escolar. Mejorar la competencia de la lectura y las matemáticas de unos 200 millones de niños que están quedando rezagados en África subsahariana los ayudará a escapar de la pobreza y, en última instancia, permitirá que la región pueda competir en el mercado mundial.

Este informe también destaca la importancia de invertir en los datos para la plena aplicación de la Agenda 2030. La mayoría de los países no recopilan datos con regularidad para más de la mitad de los indicadores mundiales. En efecto, la falta de datos precisos y oportunos sobre muchos grupos y personas marginados los hace "invisibles" y exagera su vulnerabilidad. Aunque en los últimos cuatro años se han realizado esfuerzos considerables para abordar estas deficiencias en materia de datos, el progreso ha sido limitado. Se necesita con urgencia una mayor inversión para garantizar que se disponga de datos adecuados que informen a los encargados de las tomas de decisiones sobre todos los aspectos de la Agenda 2030. Con este fin, la "Declaración de Dubái", adoptada en el Segundo Foro Mundial de Datos, define un mecanismo de financiación impulsado por la demanda y bajo la supervisión de los Estados Miembros que responderá de manera rápida y eficaz a las prioridades de los sistemas estadísticos nacionales.

Los desafíos que se destacan en este informe son problemas mundiales que requieren soluciones a nivel mundial. Ningún país o persona puede resolverlos de manera aislada. En otras palabras, la acción multilateral es más importante que nunca. Es de destacar que ya hemos visto cómo la Agenda 2030 ha logrado reunir a grupos dispares para trabajar juntos en objetivos comunes. La cooperación internacional en materia de cambio climático, migración, tecnología, comercio y la alianza de todas las partes implicadas puede fortalecerse aún más con la facilitación del sistema de la ONU. Todavía estamos a tiempo de lograr los ODS si actuamos ahora y lo hacemos juntos, aprovechando las diversas sinergias que existen en la Agenda 2030.

Liu Zhenmin

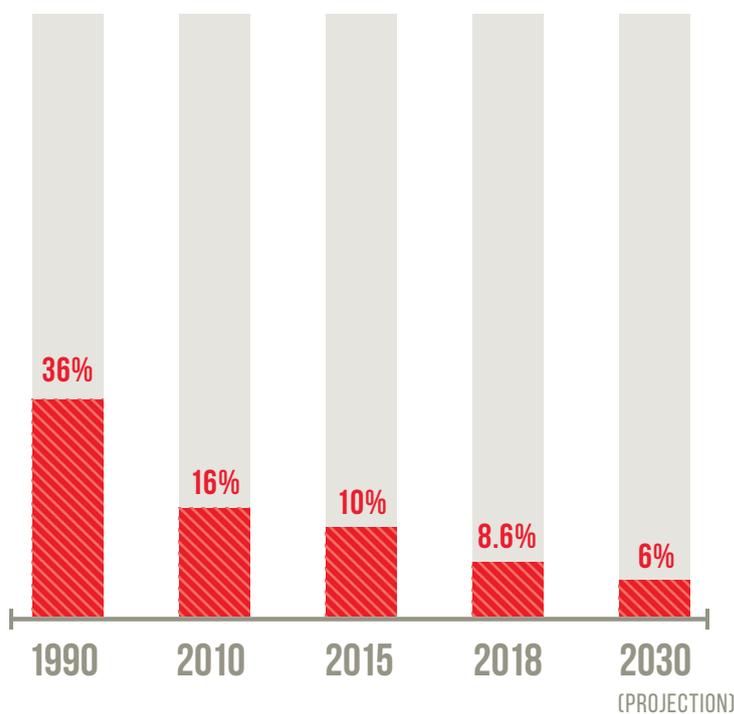
Secretario General Adjunto
de Asuntos Económicos y Sociales

1 FIN DE LA POBREZA



PONER FIN A LA POBREZA EN TODAS SUS FORMAS EN TODAS PARTES

EL MUNDO
NO ESTÁ EN VÍAS DE ELIMINAR LA POBREZA PARA EL 2030



MÁS DEL 90% DE LAS MUERTES DEBIDO A DESASTRES SE PRODUCEN EN PAÍSES DE INGRESOS MEDIOS Y BAJOS



55%

DE LA POBLACIÓN MUNDIAL NO TIENE ACCESO A PROTECCIÓN SOCIAL

736 MILLONES DE PERSONAS VIVÍAN EN LA POBREZA EXTREMA EN 2015, 413 MILLONES EN ÁFRICA SUBSAHARIANA



2 HAMBRE CERO



PONER FIN AL HAMBRE, LOGRAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA MEJORA DE LA NUTRICIÓN Y PROMOVER LA AGRICULTURA SOSTENIBLE



MÁS MILLONES PADECEN HAMBRE



821 MILLONES
SUFRIÁN DE DESNUTRICIÓN
EN 2017

—QUE AUMENTÓ DE—

784 MILLONES
EN 2015

DOS TERCIOS

DE LOS ADULTOS EXTREMADAMENTE POBRES CON EMPLEO, A NIVEL MUNDIAL, TRABAJAN EN EL SECTOR AGRÍCOLA



DOS TERCIOS

DE LAS PERSONAS DESNUTRIDAS A NIVEL MUNDIAL VIVEN EN DOS REGIONES:

ÁFRICA SUBSAHARIANA



237 MILLONES

ASIA MERIDIONAL



277 MILLONES



22% (149 MILLONES)
DE MENORES DE 5 AÑOS TIENEN RETRASO EN EL CRECIMIENTO



7.3% (49 MILLONES)
DE MENORES DE 5 AÑOS PADECEN DE EMACIACIÓN



5.9% (40 MILLONES)
DE MENORES DE 5 AÑOS TIENEN SOBREPESO



GARANTIZAR UNA VIDA SANA Y PROMOVER EL BIENESTAR DE TODOS A TODAS LAS EDADES

EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS LAS MUERTES DISMINUYERON = DE =



9.8 MILLONES EN 2000

A



5.4 MILLONES EN 2017

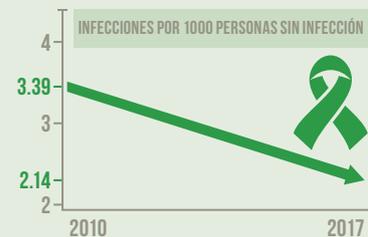


LA INCIDENCIA DE LA TUBERCULOSIS DISMINUYÓ EN UN **21%** ENTRE 2000 Y 2017; PERO AUN ASÍ **10 MILLONES**

DESARROLLARON

TUBERCULOSIS EN 2017

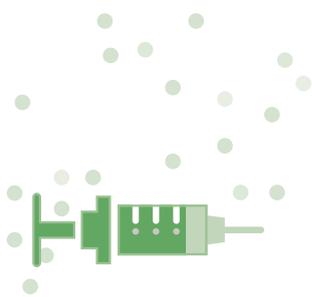
LA INCIDENCIA DE **HIV** EN ADULTOS ENTRE 15 A 49 AÑOS EN ÁFRICA SUBSAHARIANA DECLINÓ EN UN **37%** ENTRE 2010 Y 2017



LA VACUNAS RESULTARON EN

80% MENOS

MUERTES POR SARAMPiÓN ENTRE 2000 Y 2017



HUBO APROXIMADAMENTE **3.5 MÁS CASOS DE PALUDISMO** EN LOS 10 PAÍSES AFRICANOS MÁS AFECTADOS EN 2017 **QUE EN** 2016





GARANTIZAR UNA ENSEÑANZA INCLUSIVA Y EQUITATIVA DE CALIDAD Y PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE PERMANENTE PARA TODOS

617 MILLONES

DE NIÑOS Y ADOLESCENTES **NO ALCANZARON** EL NIVEL MÍNIMO DE COMPETENCIA EN LECTURA Y MATEMÁTICAS

750 MILLONES DE ADULTOS AÚN SON ANALFABETOS



MÁS DE LA MITAD DE LAS ESCUELAS EN ÁFRICA SUBSAHARIANA

NO TIENE ACCESO A

- SERVICIOS BÁSICOS DE AGUA POTABLE
- INSTALACIONES PARA LAVARSE LAS MANOS
- INTERNET
- COMPUTADORAS



1 DE 5 NIÑOS ENTRE 6 Y 17 AÑOS

NO

ASISTE A LA ESCUELA



EN ASIA CENTRAL, **27% MÁS NIÑAS QUE NIÑOS** EN EDAD DE ASISTIR A LA ESCUELA PRIMARIA NO LO HACEN

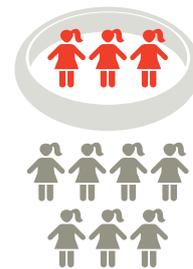


LOGRAR LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y LAS NIÑAS

18% 

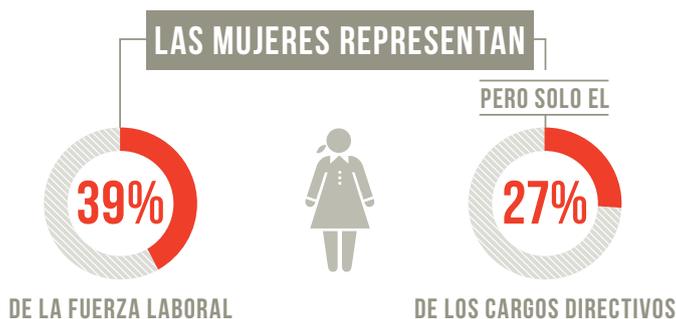
DE MUJERES Y NIÑAS
ALGUNA VEZ EN PAREJA
ENTRE **15 Y 49** AÑOS
HAN SUFRIDO
FÍSICA Y/O SEXUALMENTE
VIOLENCIA DE PAREJA
EN LOS 12 MESES PREVIOS

EN ASIA MERIDIONAL, EL RIESGO DE QUE UNA NIÑA CONTRAIGA MATRIMONIO EN LA INFANCIA HA DISMINUIDO EN UN **40%** DESDE 2000



AUN ASÍ EL **30%** DE LAS MUJERES ENTRE 20 Y 24 AÑOS CONTRAJERON MATRIMONIO ANTES DE LOS 18 (2018)

24% DE LAS PARLAMENTARIAS NACIONALES SON MUJERES UN AUMENTO DEL 19% (2010)



AL MENOS **200 MILLONES** DE NIÑAS Y MUJERES HAN SIDO SOMETIDAS A LA MUTILACIÓN GENITAL FEMENINA





GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD Y LA GESTIÓN SOSTENIBLE DEL AGUA Y EL SANEAMIENTO PARA TODOS



785 MILLONES
DE PERSONAS AÚN NO
CUENTAN CON SERVICIOS

**BÁSICOS
DE AGUA
POTABLE**

(2017)



**2 DE CADA 5
PERSONAS**

EN EL MUNDO

NO CUENTAN CON

= UNA BÁSICA =
INSTALACIÓN CON
AGUA Y JABÓN PARA
LAVARSE LAS MANOS
EN EL HOGAR (2017)

1 DE 4

CENTROS DE SALUD
EN TODO EL MUNDO NO
DISPONE DE SERVICIOS
BÁSICOS DE AGUA POTABLE

(2016)



PARA EL AÑO 2030
700 MILLONES
DE PERSONAS PODRÍAN
SER DESPLAZADAS
POR UNA ESCASEZ

INTENSA
DE AGUA

673 MILLONES
DE PERSONAS (9%
DE LA POBLACIÓN)
AUN PRACTICAN LA
DEFECACIÓN AL
AIRE LIBRE (2017)

LA MAYORÍA DE ELLOS
EN ASIA MERIDIONAL



2 MIL MILLONES
DE PERSONAS VIVEN
EN PAÍSES QUE SUFREN
ALTO ESTRÉS POR
ESCASEZ DE AGUA



GARANTIZAR EL ACCESO A UNA ENERGÍA ASEQUIBLE, FIABLE, SOSTENIBLE Y MODERNA PARA TODOS

9 DE 10 PERSONAS EN TODO EL MUNDO
TIENEN ACCESO A ENERGÍA ELÉCTRICA



87 %
= DE LOS =
840 MILLONES
SIN ACCESO A ENERGÍA
ELÉCTRICA VIVEN EN
ZONAS RURALES

EN PROMEDIO,
2.3%

MENOS ENERGÍA
SE NECESITÓ PARA GENERAR



DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA
CADA AÑO
(2010-2016)



17.5%
DEL CONSUMO TOTAL FINAL
DE ENERGÍA PROVIENE DE
ENERGÍAS RENOVABLES

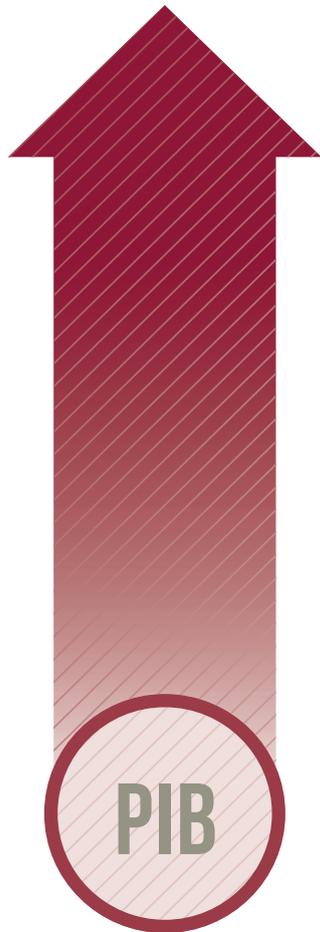


**3 MIL
MILLONES**

DE PERSONAS CARECEN
DE COMBUSTIBLES
Y TECNOLOGÍAS LIMPIAS



PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO
Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO, Y EL TRABAJO
DECENTE PARA TODOS



EL PIB REAL
AUMENTÓ UN
4.8%
ANUAL EN
LOS PMA
(2010–2017),
QUE ES INFERIOR
**A LA META
DE LOS ODS
DEL 7%**



EN 2018, **LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**
AUMENTÓ EN UN **2.1%** DESDE 2017:
EL MAYOR CRECIMIENTO ANUAL
DESDE 2010

EL SALARIO MEDIO POR HORA
DE LOS HOMBRES ES UN
12% **MÁS ALTO**

QUE EL DE LAS MUJERES



MUNDIALMENTE
LA TASA DE DESEMPLEO
ES DEL **5%**
(2018)

UNA QUINTA
PARTE DE LOS JÓVENES
NO CURSAN

ESTUDIOS,
NI TRABAJAN
̄ RECIBEN FORMACIÓN



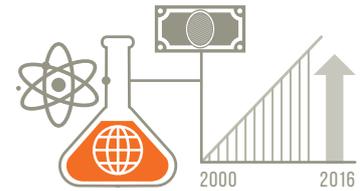
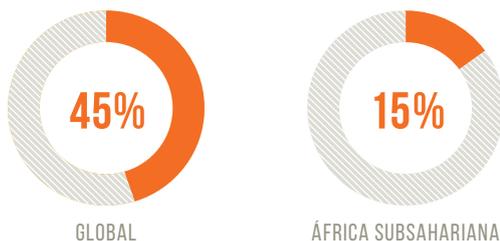
LA INDUSTRIALIZACIÓN EN LOS PMA ES DEMASIADO LENTA

PARA ALCANZAR LA META FIJADA PARA EL 2030



LOS SECTORES DE TECNOLOGÍA MEDIO-ALTO Y ALTO

REPRESENTAN EL 45% DEL VALOR AGREGADO MUNDIAL POR MANUFACTURA (2016), PERO LA PROPORCIÓN ES SOLO DEL 15% EN ÁFRICA SUBSAHARIANA



LAS INVERSIONES MUNDIALES EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO SON DE

\$2 BILLONES

(2016), UN AUMENTO COMPARADO CON

\$739 MIL MILLONES

(2000)

90%

DE LAS PERSONAS VIVEN DENTRO DEL ALCANCE DE UNA RED MÓVIL 3G+ SUPERIOR (2018),

PERO NO TODOS PUEDEN APROVECHARLAS

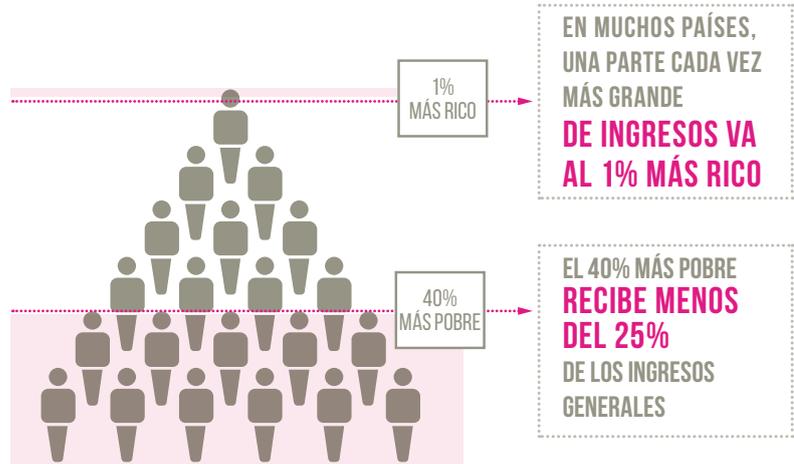




REDUCIR LA DESIGUALDAD EN LOS PAÍSES Y ENTRE ELLOS

EN MÁS DE LA MITAD DE LOS 92 PAÍSES CON DATOS, LOS INGRESOS DEL 40% MÁS POBRE DE LA POBLACIÓN

AUMENTARON MÁS RÁPIDO QUE EL PROMEDIO NACIONAL (2011-2016)

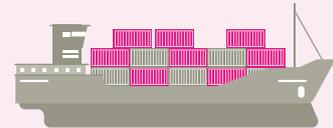


LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES CUENTA CON POLÍTICAS QUE FACILITAN UNA MIGRACIÓN SEGURA Y ORDENADA, PERO QUEDA MUCHO POR HACER PARA PROTEGER LOS DERECHOS Y EL BIENESTAR SOCIOECONÓMICO DE LOS MIGRANTES

DE LOS 105 PAÍSES CON DATOS



LOS PMA SIGUEN BENEFICIÁNDOSE DE UNA CONDICIÓN COMERCIAL PREFERENCIAL



66% DE LOS PRODUCTOS EXPORTADOS DE LOS PMA RECIBEN TRATAMIENTO LIBRE DE IMPUESTOS (2017), COMPARADO CON EL 51% DE LAS REGIONES EN DESARROLLO



LOGRAR QUE LAS CIUDADES Y LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS SEAN INCLUSIVOS, SEGUROS, RESILIENTES Y SOSTENIBLES



2 MIL MILLONES DE PERSONAS

NO CUENTAN CON SERVICIOS DE RECOLECCIÓN DE DESECHOS

1 DE CADA 4 RESIDENTES URBANOS

VIVE EN CONDICIONES DE TUGURIOS (2018)



SOLO LA MITAD (53%) DE LOS RESIDENTES URBANOS TIENE ACCESO CONVENIENTE A TRANSPORTE PÚBLICO (2018)



500 METROS 1,000 METROS

ACCESO CONVENIENTE SIGNIFICA RESIDIR A UNA DISTANCIA DE HASTA 500 METROS A PIE DE UNA PARADA DE AUTOBÚS O SISTEMA DE TRANSPORTE DE BAJA CAPACIDAD, Y A MIL METROS DE UNA TERMINAL DE FERROCARRIL O TRANSBORDADOR



9 DE CADA 10 RESIDENTES URBANOS RESPIRAN AIRE CONTAMINADO



150 PAÍSES

HAN ELABORADO

PLANES URBANOS NACIONALES, DE LOS QUE CASI LA MITAD ESTÁN

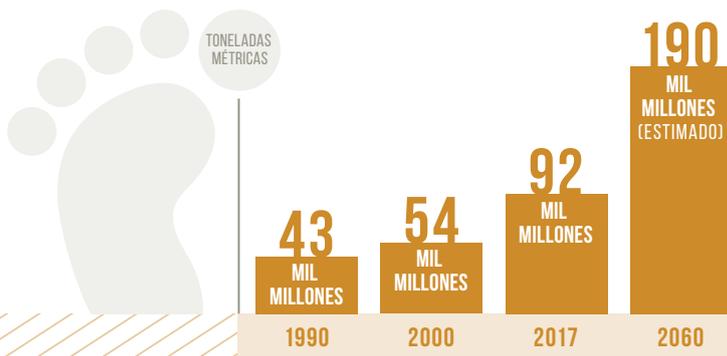
EN FASE DE

IMPLEMENTACIÓN



GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES

EN EL MUNDO
LA HUELLA MATERIAL
ESTÁ CRECIENDO TAN RÁPIDO
 QUE SOBREPASA LA POBLACIÓN
 Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO



LA HUELLA MATERIAL PER CÁPITA EN LOS PAÍSES DE ALTOS INGRESOS ES UN

60% MÁS
 QUE LOS PAÍSES DE INGRESOS
 MEDIOS Y ALTOS **Y MÁS DE**
13 VECES
 EL NIVEL DE LOS PAÍSES
 DE INGRESOS BAJOS



LOS PAÍSES DESARROLLADOS
USAN UNA
QUINTA PARTE
 DE LOS **RECURSOS NATURALES**

PARA OBTENER LA MISMA CANTIDAD
 DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA QUE
 LOS PAÍSES EN DESARROLLO

CASI 100
 PAÍSES ESTÁN

ACTIVAMENTE
 ADOPTANDO
 POLÍTICAS Y
 MEDIDAS

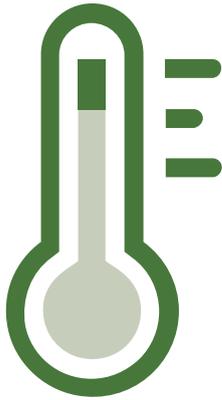
PARA PROMOVER
 EL CONSUMO Y
 PRODUCCIÓN
 SOSTENIBLES

303 POLÍTICAS E
 INSTRUMENTOS
 DECLARADOS

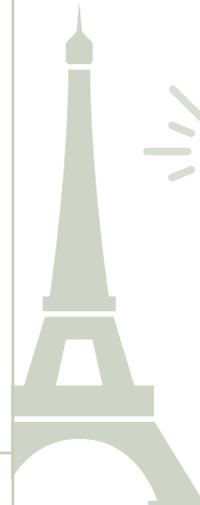




ADOPTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS



LA TEMPERATURA MEDIA MUNDIAL EN 2018 ES APROXIMADAMENTE **1°C SUPERIOR** A LA LÍNEA DE BASE PREINDUSTRIAL



186 PARTES
HAN RATIFICADO EL ACUERDO DE PARÍS

LOS DESASTRES CLIMÁTICOS Y GEOFÍSICOS COBRARON LA VIDA DE APROXIMADAMENTE **1.3 MILLONES DE PERSONAS** ENTRE 1998 Y 2017



A PESAR DE UN AUMENTO GLOBAL EN CORRIENTES FINANCIERAS PARA EL CLIMA DEL 17% (2015-2016), COMPARADO CON 2013-2014,



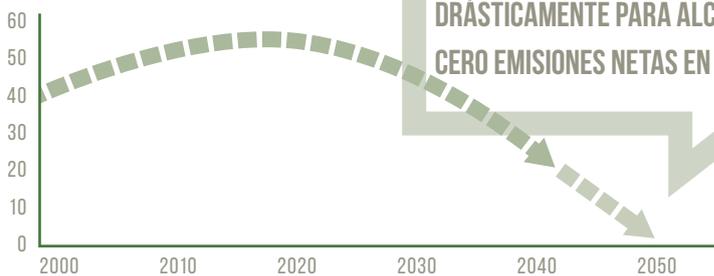
LAS INVERSIONES EN COMBUSTIBLES FÓSILES

CONTINUÁN MÁS ELEVADAS QUE LAS INVERSIONES EN ACTIVIDADES CLIMÁTICAS



LA CONCENTRACIÓN DE CO₂ EN LA ATMÓSFERA REPRESENTA **146%** DE LOS NIVELES PREINDUSTRIALES (2017)

PARA LIMITAR EL CALENTAMIENTO GLOBAL A 1.5°C, LAS EMISIONES MUNDIALES DE CARBONO DEBEN DISMINUIR A UN 55% DE LOS NIVELES DE 2010 PARA 2030 Y CONTINUAR DISMINUYENDO DRÁSTICAMENTE PARA ALCANZAR CERO EMISIONES NETAS EN 2050



LA ACIDIFICACIÓN DE LOS OCÉANOS AUMENTÓ

DESDE EL PERÍODO PREINDUSTRIAL

26%

SE PREVÉ UN RÁPIDO AUMENTO
DEL 100–150% PARA 2100

EL AUMENTO DE LA ACIDEZ DE LOS OCÉANOS ES UN FENÓMENO NEGATIVO. ESTO IMPACTA LA CAPACIDAD DE LOS OCÉANOS DE ABSORBER DIÓXIDO DE CARBONO CO₂ Y PONE EN PELIGRO LA VIDA MARINA.

LA PROPORCIÓN DE POBLACIÓN DE PECES DENTRO DE NIVELES BIOLÓGICAMENTE SOSTENIBLES

DISMINUYÓ DEL

90% (1974)



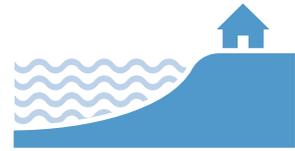
AL

67% (2015)



87 PAÍSES

FIRMARON EL ACUERDO SOBRE MEDIDAS DEL ESTADO RECTOR DEL PUERTO, EL PRIMER ACUERDO INTERNACIONAL VINCULANTE PARA COMBATIR LA PESCA ILEGAL, NO DECLARADA Y NO REGLAMENTADA



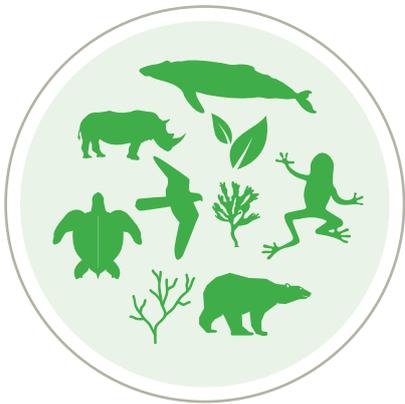
104 DE 220
REGIONES COSTERAS MEJORARON LA CALIDAD DE SU AGUA COSTERA (2012–2018)

17% DE LAS AGUAS BAJO JURISDICCIÓN NACIONAL ESTÁN CUBIERTAS POR ZONAS PROTEGIDAS



MÁS DEL DOBLE
DEL NIVEL DE COBERTURA DEL 2010

ÍNDICE DE LA LISTA ROJA:
LA PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD ESTÁ OCURRIENDO A UN RITMO ACELERADO

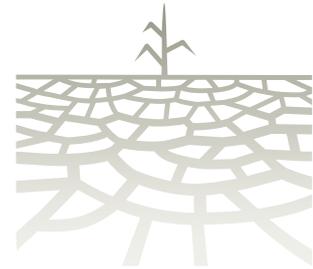


EL RIESGO DE EXTINCIÓN DE ESPECIES HA **EMPEORADO EN UN 10%** EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS

EL **ÍNDICE DE LA LISTA ROJA** REGISTRA LOS DATOS DE MÁS DE 20.000 ESPECIES DE MAMÍFEROS, AVES, ANFIBIOS, CORALES Y CÍCADAS. MIENTRAS MÁS ALTOS SON LOS VALORES, MENOR ES EL NIVEL DE EXTINCIÓN



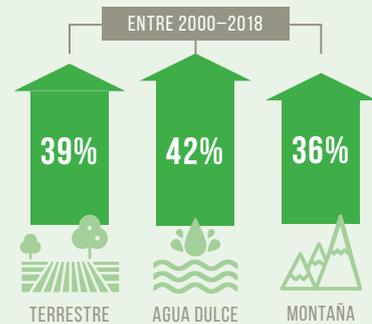
116 PARTES HAN RATIFICADO **EL PROTOCOLO DE NAGOYA**, SOBRE EL ACCESO A LOS **RECURSOS GENÉTICOS** Y A LA UTILIZACIÓN JUSTA Y EQUITATIVA

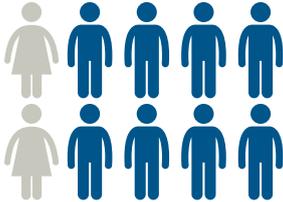


LA **DEGRADACIÓN DE LOS SUELOS** AFECTA A UNA QUINTA PARTE DE LA SUPERFICIE TERRESTRE Y LA VIDA DE MIL MILLONES DE PERSONAS

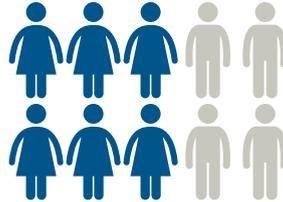
MÁS DE LAS ÁREAS CLAVE DE BIODIVERSIDAD **ESTÁN PROTEGIDAS**

EL PORCENTAJE A NIVEL MUNDIAL DE CADA ÁREA CLAVE DE BIODIVERSIDAD CUBIERTA POR ZONAS PROTEGIDAS AUMENTÓ:

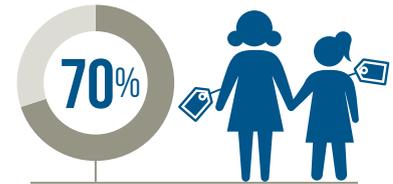




LOS HOMBRES REPRESENTAN CERCA DEL **80%** DE LAS VÍCTIMAS DE HOMICIDIO EN GENERAL



PERO LAS MUJERES CONSTITUYEN EL **64%** DE LAS VÍCTIMAS DE HOMICIDIO COMETIDO POR EL COMPAÑERO ÍNTIMO O POR UN MIEMBRO DE LA FAMILIA



DE LAS VÍCTIMAS DE TRATA DE PERSONAS DETECTADAS SON **MUJERES Y NIÑAS**

LA MAYORÍA CON FINES DE **EXPLOTACIÓN SEXUAL**



LA ONU REGISTRÓ Y VERIFICÓ

397 ASESINATOS ADICIONALES

DE DEFENSORES DE LOS DERECHOS HUMANOS, PERIODISTAS Y SINDICALISTAS EN 41 PAÍSES (ENERO-OCTUBRE 2018)



91 PERIODISTAS Y BLOGGERS ESTUVIERON ENTRE LAS VÍCTIMAS



REGISTRO DE NACIMIENTO



SOLO TRES CUARTOS DE LOS NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS EN TODO EL MUNDO



MENOS DE LA MITAD DE LOS NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS EN ÁFRICA SUBSAHARIANA



FORTALECER LOS MEDIOS DE IMPLEMENTACIÓN Y REVITALIZAR LA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE



LA AOD NETA TOTALIZÓ \$149 MIL MILLONES EN 2018,

CAYÓ UN

2.7%

DESDE 2017

EN 2018, LA AOD BILATERAL PARA LOS PMA

CAYÓ UN

3%

EN CIFRAS REALES DESDE 2017

LA AYUDA PARA **ÁFRICA**

CAYÓ UN

4%



LAS REMESAS

SERÁN LA PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO EXTERNO EN PAÍSES CON INGRESOS BAJOS Y MEDIOS EN 2019 (PROYECTADO EN \$550 MIL MILLONES)

LOS COMPROMISOS ACTUALES A LAS ESTADÍSTICAS—

EL 0.33% DEL TOTAL DE LA AOD—

DEBE DUPLICARSE PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO ESTADÍSTICO DE CREACIÓN DE CAPACIDAD PARA 2030

EN ÁFRICA SUBSAHARIANA, MENOS DE **UN CUARTO** DE LOS PLANES ESTADÍSTICOS CONTABAN CON FINANCIAMIENTO PLENO



MÁS DEL 80% DE LAS PERSONAS EN PAÍSES DESARROLLADOS TIENEN ACCESO A INTERNET

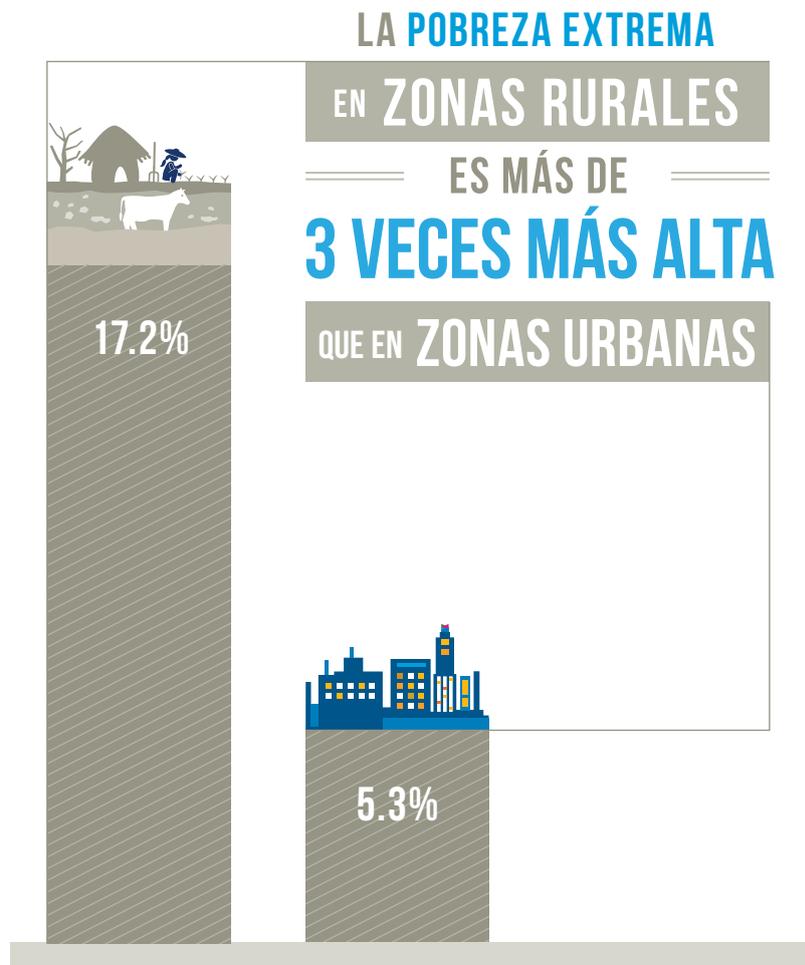


COMPARADO CON EL 45% EN PAÍSES EN DESARROLLO

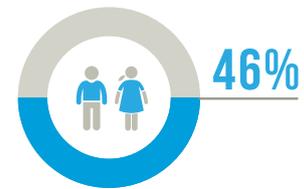


Y CON SOLO EL 20% EN LOS PMA

NO DEJAR A NADIE ATRÁS

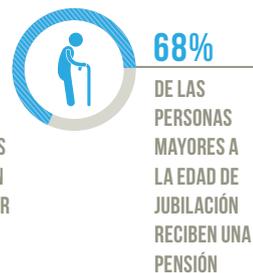


CERCA DE LA MITAD DE **LOS EXTREMADAMENTE POBRES** SON NIÑOS MENORES DE 14 AÑOS



LOS JÓVENES TIENEN **3 VECES** MÁS DE PROBABILIDADES DE ESTAR **DESEMPLEADOS** QUE LOS ADULTOS

LA COBERTURA DE PROTECCIÓN SOCIAL PRESENTA GRANDES BRECHAS





Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todas partes

El descenso de la pobreza extrema continúa, pero el ritmo se ha desacelerado y las perspectivas para que el mundo alcance la meta de poner fin a la pobreza para el año 2030 no están bien encauzadas. En la actualidad, la pobreza extrema está concentrada en la población rural, lo que la afecta de manera abrumadora. Cada vez más, se ve exacerbada por conflictos violentos y el cambio climático. Abordar los focos de pobreza extrema que quedan será un desafío debido a su persistencia y complejidad, que a menudo implica la interacción de factores sociales,



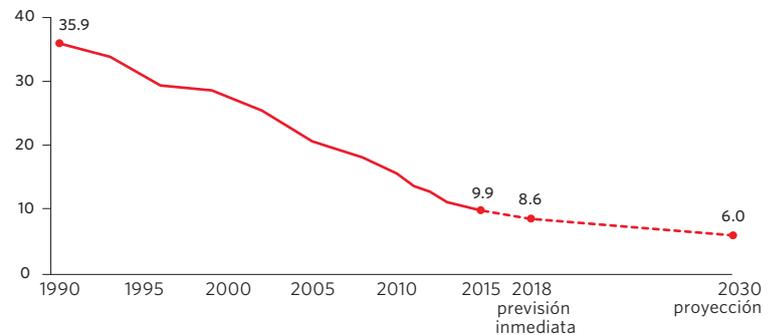
políticos y económicos. Los planes y políticas de protección social eficaces, junto con el gasto público en servicios clave, pueden ayudar a aquellos afectados a recuperarse y encontrar una salida a la pobreza.

El progreso en la lucha contra la pobreza continúa, pero es más lento, lo que dificulta alcanzar el objetivo

La proporción de la población mundial que vive en la pobreza extrema disminuyó al 10% en 2015, en comparación con el 16% en el año 2010 y el 36% en 1990. Más de mil millones de personas han salido de la pobreza en los últimos 25 años. Gran parte de estos progresos se registraron en Asia oriental, donde la tasa de pobreza disminuyó del 52% en el año 1990 al 10% en 2010, y a menos del 1% en el año 2015. Más recientemente, Asia meridional ha hecho impresionantes avances en la lucha contra la pobreza extrema, ayudando a reducir aún más la tasa a nivel mundial. Sin embargo, el ritmo del cambio está disminuyendo. Las previsiones inmediatas indican una tasa de pobreza extrema de 2018 en un 8,6% y las proyecciones de referencia sugieren que, si se mantienen las tendencias actuales, el 6% de la población mundial continuará viviendo en la pobreza extrema en el año 2030.

La pobreza extrema sigue siendo obstinadamente elevada en los países de bajos ingresos y en aquellos afectados por conflictos y disturbios políticos, en particular en África subsahariana. De los 736 millones de personas que vivían con menos de 1,90 dólares diarios en 2015, 413 millones se encontraban en África subsahariana. Esta cifra ha aumentado en los últimos años y es superior a la totalidad de personas pobres en el

Proporción de personas que viven con menos de 1,90 dólares al día, 1990-2015, previsión inmediata 2018 y proyección 2030 (porcentaje)



resto del mundo. Las previsiones indican que, sin cambios significativos en las normativas, la pobreza extrema continuará siendo de dos dígitos en África subsahariana en 2030.

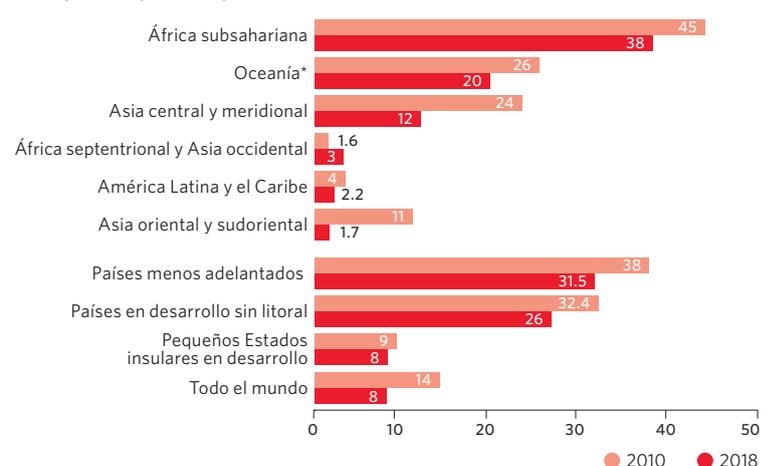
Alrededor del 79% de los pobres del mundo viven en zonas rurales. La tasa de pobreza en las zonas rurales es de 17,2%, más de tres veces superior a la de las zonas urbanas (5,3%). Cerca de la mitad (46%) de las personas que viven en pobreza extrema son niños menores de 14 años.

Más de un tercio de los trabajadores de África subsahariana siguen viviendo con menos de 1,90 dólares al día

Tener un trabajo no garantiza una vida decente. De hecho, el 8% de los trabajadores empleados y sus familias en todo el mundo vivían en la pobreza extrema en 2018, a pesar de la rápida disminución de la tasa de pobreza laboral en los últimos 25 años. El principal problema son las condiciones de trabajo deficientes, lo que resalta el papel central que desempeña el empleo decente y productivo para ayudar a las personas a salir de la pobreza.

El progreso en la reducción de la pobreza laboral ha sido más lento en los últimos cinco años, lo que sugiere que es necesario redoblar los esfuerzos en esta área. La situación sigue siendo particularmente alarmante en África subsahariana, donde la proporción de trabajadores pobres fue del 38% en el año 2018. En los países menos adelantados y en los países en desarrollo sin litoral, al menos una cuarta parte de los trabajadores viven en la pobreza extrema a pesar de tener un empleo. Los jóvenes empleados (entre 15 y 24 años) tienen más probabilidades de vivir en la pobreza, con una tasa de pobreza laboral que duplica la de los trabajadores adultos.

Proporción de la población empleada que vive con menos de 1,90 dólares al día, 2010 y 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

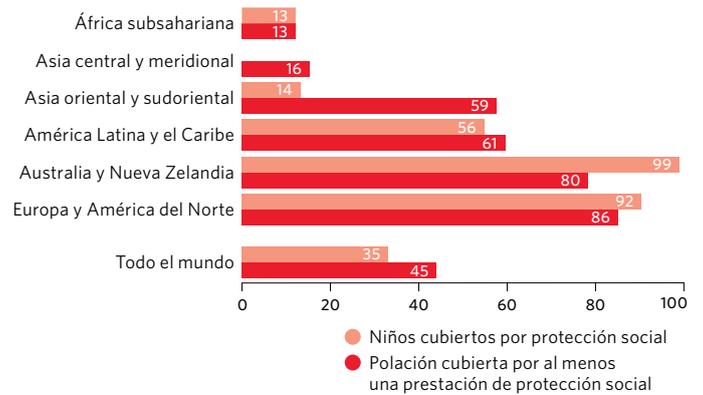
Los sistemas de protección social no alcanzan a las personas más vulnerables del mundo, entre ellos los niños

Los programas de protección social disminuyen el peso de la pobreza; también pueden evitar que las personas caigan en la pobreza. Al ayudar a evitar y aliviar la pobreza y la desigualdad en todas las etapas de la vida de las personas, estos programas generan sociedades más inclusivas y estables. Sin embargo, sólo el 45% de la población mundial está efectivamente cubierta por al menos una prestación de protección social en efectivo. El 55% restante —hasta 4.000 millones de personas— ha quedado desamparado.

El alcance de la cobertura depende del tipo de sistema de protección y de la región. A nivel mundial, el 68% de las personas mayores a la edad de jubilación reciben una pensión, pero las prestaciones en muchos países a menudo no son suficientes para permitir que las personas de edad escapen de la pobreza. Los datos también muestran un déficit a nivel mundial de la protección social para otros grupos: sólo el 22% de los desempleados reciben prestaciones por desempleo, el 28% de las personas con discapacidades graves reciben prestaciones en efectivo por discapacidad, un tercio de los niños están efectivamente cubiertos por la protección social y sólo el 41% de las mujeres que dan a luz reciben prestaciones en efectivo por maternidad. Además, las prestaciones de asistencia social en efectivo cubren tan sólo al 25% para los grupos vulnerables, es decir que los niños, las personas en edad de trabajar y las personas de edad no están protegidos por los regímenes contributivos.

Las diferencias entre las regiones son marcadas: El 92% de los niños están cubiertos por sistemas de protección social en Europa y América del Norte y el 56% en América Latina y el Caribe, pero sólo el 13% en el África subsahariana y el 14% en Asia oriental y sudoriental.

Proporción de la población cubierta por al menos una prestación de protección social y de niños cubiertos por protección social, 2016 (porcentaje)



Nota: No se muestran los datos de África septentrional, Asia occidental y Oceanía (excepto Australia y Nueva Zelanda) debido a la baja cobertura de población de los datos disponibles. No se muestran datos sobre niños cubiertos por la protección social en Asia central y meridional debido a la baja cobertura de la población de estos datos en Asia meridional.

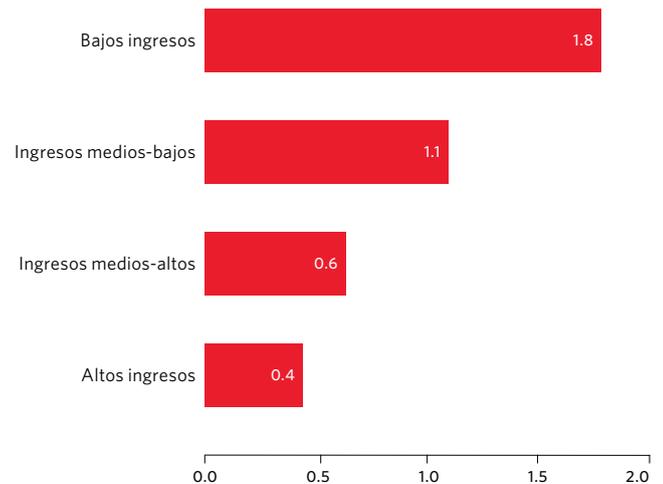
La pobreza afecta a los niños de manera desproporcionada. Uno de cada cinco niños vive en la pobreza extrema y los efectos negativos de la pobreza y las privaciones en los primeros años tienen ramificaciones que pueden durar toda la vida. Garantizar la protección social para todos los niños y otros grupos vulnerables es fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular en las regiones en las que existen grandes brechas de cobertura para los niños y otras poblaciones.

La cantidad de desastres relacionados con el clima está aumentando, siendo los países más pobres los más afectados

Independientemente de la medición, ya sea la pérdida de vidas o la pérdida económica, los desastres causan un importante sufrimiento en todo el mundo. Entre 1998 y 2017, las pérdidas económicas directas causadas por desastres se estimaron en casi 3 billones de dólares, de los cuales los desastres relacionados con el clima representaron el 77% del total (un aumento del 151% entre 1978 y 1997). Durante ese período, los desastres climáticos y geofísicos se cobraron la vida de unos 1,3 millones de personas. Más del 90% de todos los desastres fueron causados por inundaciones, tormentas, sequías, olas de calor u otros fenómenos meteorológicos extremos.

La pobreza es uno de los principales desencadenantes del riesgo de desastres, por lo que no es de extrañar que los países más pobres sufran en medida desproporcionada los daños y las pérdidas de vidas que se atribuyen a los desastres. Más del 90% de las muertes por desastres registradas a nivel internacional se producen en países de ingresos bajos y medianos. Los desastres matan a 130 personas por cada millón de habitantes en los países de bajos ingresos, en comparación a 18 por cada millón en los países de altos ingresos. Las pérdidas económicas resultantes de los desastres también son mucho mayores en los países más pobres, cuando se miden como porcentaje de su producto interno bruto (PIB). De los diez peores desastres en términos de daños económicos (expresados en relación con el PIB), ocho ocurrieron en países de ingresos bajos o medios.

Pérdidas económicas (en relación con el PIB) causadas por desastres relacionados con el clima, 1998-2017 (porcentaje)





Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

A pesar de los avances registrados en años anteriores, la cantidad de personas que padecen hambre continúa en aumento desde el año 2014. La desnutrición afecta el retraso en el crecimiento y el desarrollo cognitivo de millones de niños, mientras que la prevalencia de sobrepeso —la otra cara de la malnutrición— aumenta en todos los grupos de edad. A raíz de los conflictos, las perturbaciones climáticas y la recesión económica en todo el mundo, es necesario redoblar los esfuerzos para implementar y ampliar las intervenciones con el fin de mejorar el acceso a una alimentación segura, nutritiva y suficiente para todos. En particular, se debe poner especial atención en aumentar la productividad agrícola y los ingresos de pequeños



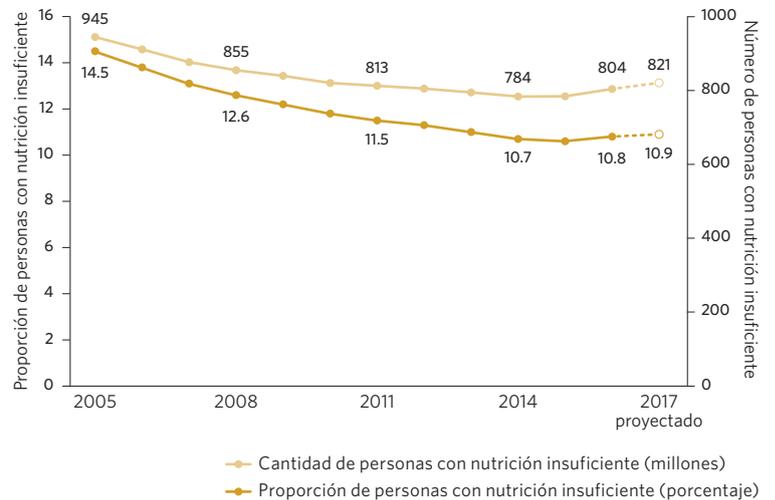
productores de alimentos, implementar prácticas agrícolas sólidas y garantizar el correcto funcionamiento de los mercados. Por último, es preciso garantizar que nadie quede rezagado en el camino hacia el “hambre cero” para poder así romper con el ciclo intergeneracional de la malnutrición.

Después de los avances registrados, la cantidad de personas que padecen hambre aumenta

La cantidad de personas que pasan hambre ha aumentado desde el año 2014, lo que es una tendencia preocupante. Se estima que 821 millones de personas padecían una nutrición insuficiente en el año 2017, la misma cantidad que en 2010. La prevalencia de la nutrición insuficiente se ha mantenido estable en los últimos tres años a un nivel ligeramente por debajo del 11%. Las cifras actualizadas sobre la nutrición insuficiente, la inseguridad alimentaria y la malnutrición se publicarán en *El estado mundial de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019* (julio de 2019).

La situación se ha deteriorado significativamente en África subsahariana, donde la cantidad de personas con una nutrición insuficiente aumentó de 195 millones en el año 2014, a 237 millones en 2017. África subsahariana continúa siendo la región con mayor prevalencia de hambre, con una tasa que aumentó de 20,7% en el año 2014, a 23,2% en 2017. En América del Sur, la situación también parece estar empeorando. Esto puede deberse a una recesión económica que redujo la capacidad fiscal para proteger a las poblaciones más vulnerables contra el aumento de los precios y la pérdida de ingresos a niveles nacionales. Tanto las condiciones climáticas adversas que afectan la disponibilidad y los precios de los alimentos como los conflictos armados prolongados son algunas de las causas principales que impulsan estas tendencias.

Cantidad y proporción de personas con una nutrición insuficiente en el mundo, 2005–2017 (millones y porcentaje)



El retraso en el crecimiento y la emaciación de los niños están disminuyendo, pero no lo suficientemente rápido como para alcanzar las metas de los ODS

La desnutrición crónica o retraso en el crecimiento, que se refiere a una altura inadecuada para la edad, genera en los niños un mayor riesgo de muerte por infecciones comunes. El retraso en el crecimiento también está vinculado a un bajo desarrollo cognitivo, lo que puede tener un efecto negativo en el progreso de un país a largo plazo. Desde el año 2000, la proporción de niños con retraso de crecimiento ha disminuido; sin embargo, 149 millones de niños menores de 5 años —un 22% de la población mundial menor de 5 años— aún presentaban una nutrición insuficiente crónica en 2018. Tres cuartas partes de esos niños viven en Asia meridional (39%) y en África subsahariana (36%). Es necesario redoblar los esfuerzos para alcanzar la meta de reducir la cifra de niños con retraso de crecimiento a 100 millones para el año 2025, y a 83 millones para 2030.

En el año 2018, 49 millones de niños menores de 5 años —un 7,3% de la población mundial de niños menores de 5 años— padecía de nutrición insuficiente grave o de emaciación (bajo peso en relación con la altura), lo que generalmente es causado por una ingesta limitada de nutrientes y por infecciones. Más de la mitad de los niños con emaciación viven en Asia meridional. En 2018, las tasas de emaciación a nivel mundial permanecieron por encima de la meta del 5% mundial establecido para el año 2025 y del objetivo del 3%, para 2030.

Proporción de niños menores de 5 años con un retraso de crecimiento, 2000 y 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

** Excepto Japón.

*** Incluye estimaciones solo para los Estados Unidos de América. Los intervalos de confianza no están disponibles.

La prevalencia de sobrepeso, otra forma de malnutrición, aumenta en todos los grupos de edad

El sobrepeso y la emaciación infantiles conforman la doble carga de la malnutrición. Los niños obesos o con sobrepeso corren mayor riesgo de desarrollar complicaciones de salud a nivel físico y mental a una edad temprana. En general, acarrear ese sobrepeso durante la adolescencia y la adultez, lo que les genera problemas de salud toda la vida. La prevalencia de sobrepeso aumenta en todos los grupos de edad. En el año 2018, el sobrepeso infantil afectaba a 40 millones de niños menores de 5 años, lo que representa el 5,9% de la población mundial de este grupo de edad. Los niveles de prevalencia estuvieron por encima del 9% en África septentrional, África meridional, Asia central, Oceanía (excluidos Australia y Nueva Zelanda) y Asia occidental.

En el año 2016, el sobrepeso afectó a un 20,6% de los niños entre 5 y 9 años (131 millones), un 17,3% de adolescentes (207 millones) y a un 38,9% de adultos (2 mil millones) a nivel mundial. Es imperativa la promoción de una alimentación saludable para detener y revertir la epidemia de la obesidad. Los gobiernos pueden elegir entre diversas opciones normativas para mejorar el acceso a una alimentación saludable y asequible que van desde políticas “duras”, como aplicar restricciones y reglamentaciones, a políticas más laxas (que implican un menor grado de intervención en la vida de las personas), tales como proporcionar información.

Proporción de niños menores de 5 años con sobrepeso, 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

** Excepto Japón.

*** Incluye estimaciones solo para los Estados Unidos de América. Los intervalos de confianza no están disponibles.

Los pequeños productores de alimentos son una parte importante de la solución al hambre mundial

Es imprescindible empoderar a los pequeños productores de alimentos para que participen plenamente en el desarrollo y así mejorar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza y el hambre. Muchos de esos pequeños productores y campesinos son pobres, tienen recursos y capacidades limitadas, se enfrentan en forma periódica a la inseguridad alimentaria y tienen un acceso limitado a mercados y servicios. Tanto los ingresos como la productividad de estos pequeños productores de alimentos son sistemáticamente inferiores a aquellos de grandes empresas. La proporción de pequeños productores entre todos los productores de alimentos en países con información disponible de África, Asia y América Latina varía de 40% a 85%, en comparación a menos del 10% en Europa. Para mejorar la resiliencia y la capacidad de adaptación de los pequeños productores es importante ayudarlos a mejorar su productividad agrícola. Resulta de igual importancia facilitarles para que puedan gestionar sus recursos naturales de forma sostenible, adaptarse al cambio climático y superar las barreras de acceso a los mercados, los servicios financieros, la información y el conocimiento.

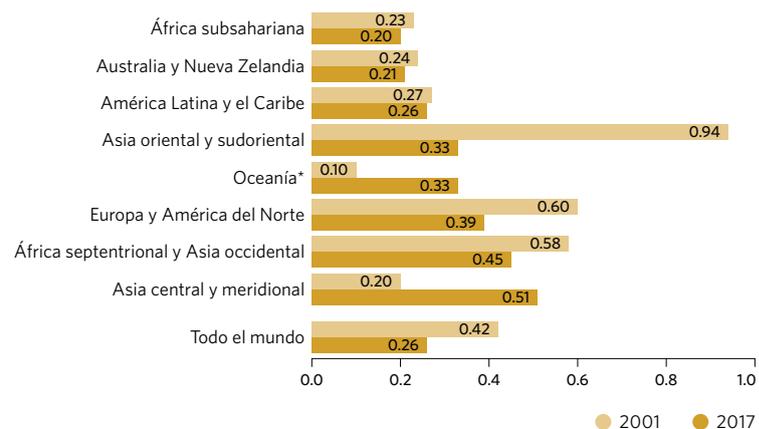
El aumento vertiginoso de los precios de los alimentos afecta a países de varias regiones

Los efectos negativos inducidos por el clima, la inseguridad civil y la disminución de la producción de alimentos contribuyeron a los altos precios de los alimentos en al menos dos docenas de países de todo el mundo. En 2018 y los primeros meses de 2019, el déficit de producción, la depreciación de las monedas y la inseguridad provocaron el aumento de los precios de los alimentos en varios países de África. En América Central, el precio del maíz aumentó de manera abrupta a mediados del año 2018, en particular debido a la preocupación por los efectos de climas muy secos durante los cultivos de temporada. Lo mismo ocurrió en algunos países de África oriental y meridional durante los primeros meses de 2019. Las turbulencias económicas también generaron el aumento de los precios de los alimentos en algunos países, mientras que los bajos inventarios públicos y el aumento de los costos de los combustibles provocaron precios récord en otros.

La ayuda de fuentes nacionales y extranjeras al sector agrícola continúa disminuyendo progresivamente

La inversión en el sector agrícola es esencial para reducir el hambre y la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria, crear empleos y generar resistencia a los desastres y emergencias. Sin embargo, el gasto público en agricultura en relación con su contribución a la economía cayó entre los años 2001 y 2017. A nivel mundial, el índice de orientación agrícola (IOA) —la proporción de gasto público para el sector agrícola dividida por la proporción del PIB del mismo sector— cayó de 0,42 en el año 2001, a 0,26 en 2017. En el período de 2015 a 2017, el IOA promedio fue el más alto en África septentrional y en Asia occidental (0,42) y el más bajo en África subsahariana (0,20). La asistencia que recibe actualmente el sector agrícola es una mera fracción de lo que era en la década de 1980. La proporción de asistencia que los Estados Miembro del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos designan al sector agrícola disminuyó de casi 25% a mediados de la década de 1980 a solo 7% en el año 2017, lo que representa un total de 12,6 mil millones de dólares.

El índice de orientación agrícola (IOA), 2001 y 2017



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.



Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades

Se han hecho grandes progresos en la mejora de la salud de millones de personas. Han disminuido las tasas de mortalidad materna e infantil, la esperanza de vida sigue aumentando en todo el mundo y la lucha contra determinadas enfermedades infecciosas ha progresado de manera sostenida. En el caso de otras enfermedades, sin embargo, el progreso se ha desacelerado o estancado, incluso los esfuerzos a nivel mundial para erradicar el paludismo y la tuberculosis. Se produjeron demasiadas muertes debido a que no se disponía de personal sanitario especializado o de intervenciones de rutina, como vacunaciones. De hecho, al menos la mitad de la población mundial continúa sin acceso a los servicios esenciales de salud, mucha de la cual sufre dificultades financieras. Tanto en los países ricos como en los pobres, una emergencia sanitaria puede llevar a las personas a la bancarrota o a la pobreza. Se requieren



esfuerzos concertados en estos y otros frentes para lograr la cobertura sanitaria universal y la financiación sostenible de la salud; hacer frente a la creciente carga de las enfermedades no transmisibles, incluida la salud mental; y abordar la resistencia a los antimicrobianos y a los factores ambientales que contribuyen a una salud deficiente, como la contaminación del aire y la falta de agua y saneamiento gestionados de manera segura.

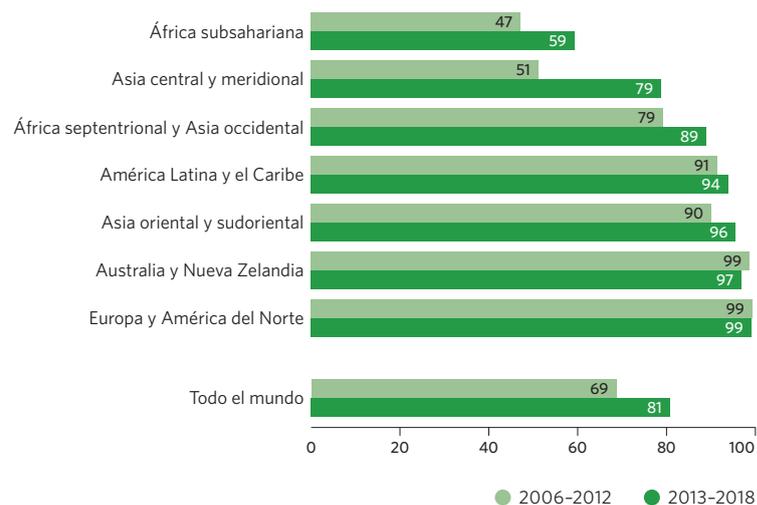
Para alcanzar la meta mundial, es necesaria la inversión sostenida en salud materna, especialmente en África subsahariana

A pesar de los importantes progresos en materia de salud materna, en el año 2017, casi 300.000 mujeres murieron por complicaciones relacionadas con el embarazo y el parto. Más del 90% vivían en países de ingresos bajos y medios. Por cada mujer que murió, muchas otras sufrieron consecuencias graves e incluso permanentes debido a una salud materna deficiente.

La mayoría de las muertes maternas pueden prevenirse mediante la gestión y atención adecuadas, entre ellas la atención prenatal y la asistencia durante el parto por parte de personal sanitario especializado, y la atención y el apoyo en las semanas posteriores al parto. Sin embargo, el progreso ha disminuido en los últimos años. Es necesario continuar invirtiendo y proporcionando atención para alcanzar la meta mundial de menos de 70 muertes maternas por cada 100.000 nacidos vivos para el año 2030, lo que podría salvar más de un millón de vidas en el transcurso de una década.

Garantizar que todos los partos sean asistidos por profesionales de la salud especializados no solo es fundamental para reducir la morbilidad y la mortalidad maternas, sino también para reducir la mortinatalidad, la morbilidad y la mortalidad de los recién nacidos. Según los datos más recientes del período entre 2013 y 2018, el 81% de todos los partos en el mundo se produjeron en presencia de personal sanitario especializado, lo que representa un aumento considerable en comparación al 69% de los años 2006 a 2012. En África subsahariana, donde se producen dos terceras partes de las muertes maternas en el mundo, sólo el 60% de los partos fueron asistidos por personal especializado. Las proyecciones indican que, debido al crecimiento demográfico, se necesitarán sustancialmente más recursos solo para mantener las tasas actuales de cobertura en África.

Proporción de partos con asistencia de personal sanitario especializado, 2006-2012 y 2013-2018 (porcentaje)



Nota: No hay datos disponibles para Oceanía (excepto Australia y Nueva Zelanda).

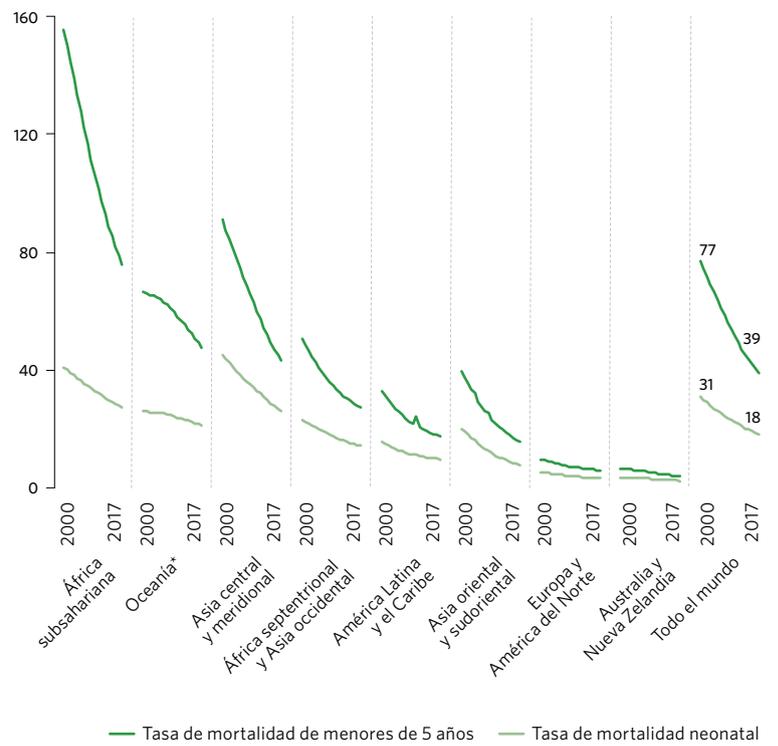
Las complicaciones durante el embarazo y el parto son una de las principales causas de muerte de adolescentes en los países en desarrollo. El riesgo es mayor para las niñas menores de 15 años. A nivel mundial, la tasa de fecundidad de las adolescentes disminuyó de 56 nacimientos por cada 1.000 niñas adolescentes en el año 2000, a 45 en 2015 y 44 en 2018. Sin embargo, la tasa de fecundidad de las adolescentes permaneció alta en África subsahariana, con 101 nacimientos por cada 1.000 adolescentes en el año 2018.

Si se cumple la meta de los ODS para la mortalidad de los niños menores de 5 años, se salvará la vida de otros 10 millones de niños para el año 2030

Se han logrado notables progresos en materia de supervivencia infantil en todo el mundo, y millones de niños y niñas menores de 5 años tienen más probabilidades de sobrevivir en la actualidad que en el año 2000. La tasa de mortalidad de menores de 5 años ha disminuido en un 49%, de 77 muertes por cada 1.000 nacidos vivos en el año 2000, a 39 muertes en 2017. La cifra total de muertes de niños menores de 5 años bajó de 9,8 millones en el año 2000 a 5,4 millones en el 2017. La mitad de estas muertes ocurrieron en África subsahariana y otro 30% en Asia meridional. Casi la mitad (2,5 millones) de la cifra total de muertes de menores de 5 años ocurrió durante el primer mes de vida, el período crucial para la supervivencia infantil. La tasa mundial de mortalidad neonatal descendió de 31 muertes por cada 1.000 nacidos vivos en el año 2000, a 18 muertes en 2017: una reducción del 41%.

La mortalidad de niños menores de 5 años y la mortalidad neonatal disminuyeron en todas las regiones, y los progresos más acelerados se registraron en las regiones con los niveles más altos. Sin embargo, persisten grandes disparidades entre las regiones y los países. En el año 2017, 118 países ya presentaban una tasa de mortalidad de menores de 5 años inferior a la meta de 25 muertes por cada 1.000 nacidos vivos. Sin embargo, será necesario acelerar los progresos en unos 50 países, la mayoría en África subsahariana, para alcanzar la meta del año 2030. Si esto se logra, se salvarán las vidas de otros 10 millones de niños menores de 5 años. Muchas de estas muertes podrían evitarse mediante intervenciones tales como la vacunación, la lactancia materna exclusiva, una nutrición adecuada, el tratamiento apropiado de las infecciones comunes de la infancia, así como la reducción de la contaminación del aire y el acceso a agua potable y saneamiento gestionados de manera segura.

Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años y mortalidad neonatal, 2000-2017 (muertes por cada 1.000 nacidos vivos)



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

A pesar de la amplia cobertura de inmunizaciones, los brotes de sarampión y difteria han causado muchas muertes innecesarias

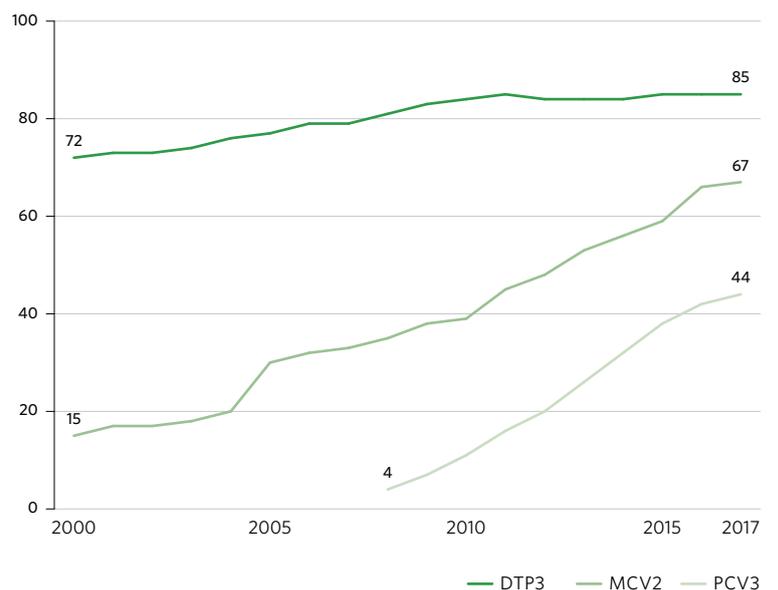
La inmunización es ampliamente reconocida como una de las intervenciones de salud más exitosas y rentables del mundo, que salvan millones de vidas. En el año 2017, 116,2 millones de niños fueron vacunados, el número más alto jamás informado. Al mismo tiempo, los sectores de baja cobertura han provocado brotes de sarampión y difteria que han causado muchas muertes, lo que constituye una clara demostración de la importancia de lograr una cobertura total.

La proporción de niños que han recibido las tres dosis necesarias de la vacuna contra la difteria, el tétanos y la tos ferina (DTP trivalente) aumentó del 72% en el año 2000 al 85% en 2015, pero se mantuvo sin cambios entre los años 2015 y 2017. Se calcula que 19,9 millones de niños no recibieron la vacuna durante el primer año de vida, lo que los pone en grave riesgo de contraer enfermedades potencialmente mortales.

Se requieren dos dosis de la vacuna contra el sarampión para prevenir la afección, y la enfermedad, discapacidad y muerte causadas por las complicaciones vinculadas. La cobertura de la segunda dosis (MCV2), administrada durante el segundo año de vida o en edad escolar de un niño, aumentó del 15% en el año 2000 al 59% en 2015, y al 67% en 2017. Este progreso, aunque espectacular, sigue siendo insuficiente para prevenir los brotes de sarampión.

La vacuna antineumocócica conjugada (PCV) tiene el potencial de reducir significativamente la cifra de muertes de niños menores de 5 años de edad. A nivel mundial, la cobertura del PCV ha avanzado de manera estable desde su introducción, pero todavía no ha alcanzado el 50%. Muchos países, entre ellos los países de ingresos medios que tienen un

Cobertura de inmunizaciones en todo el mundo, por tipos de vacunas, 2000-2017 (porcentaje)



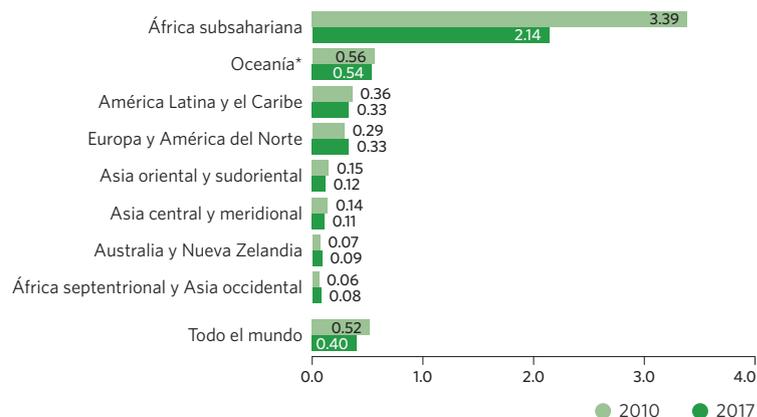
acceso limitado a la ayuda financiera internacional, se están quedando rezagados porque sus presupuestos sanitarios actuales no siempre son suficientes para cubrir los costos sin ayuda externa.

La disminución de la incidencia del VIH no alcanza la meta a pesar de los progresos continuos en África subsahariana

El firme compromiso y financiación nacional e internacional para responder al SIDA han acelerado la implementación de programas de base empírica para la prevención, el análisis y el tratamiento. Como resultado, la incidencia del VIH entre adultos (de 15 a 49 años) en África subsahariana disminuyó en aproximadamente un 37% entre los años 2010 y 2017. Esto representa una disminución de 3,39 infecciones por cada 1.000 personas no infectadas en el año 2010, a 2,14 en 2017. Los progresos han sido más lentos en otros lugares, e incluso en algunas subregiones se ha registrado un aumento de la incidencia del VIH, entre ellas Asia occidental (53%), Asia central (51%) y Europa (22%).

La incidencia mundial del VIH en los adultos disminuyó en un 22% en el período de 2010 a 2017, muy por debajo de los progresos necesarios para alcanzar las metas de los años 2020 y 2030. La mayor disminución de la incidencia por grupo de edad se registró en niños de 0 a 14 años (37% en el período de 2010 a 2017), lo que refleja el aumento del suministro de medicamentos antirretrovirales para prevenir la transmisión del VIH de madre a hijo.

Tasas de incidencia de VIH, 2010 y 2017 (casos nuevos por cada 1.000 adultos no infectados de 15 a 49 años)



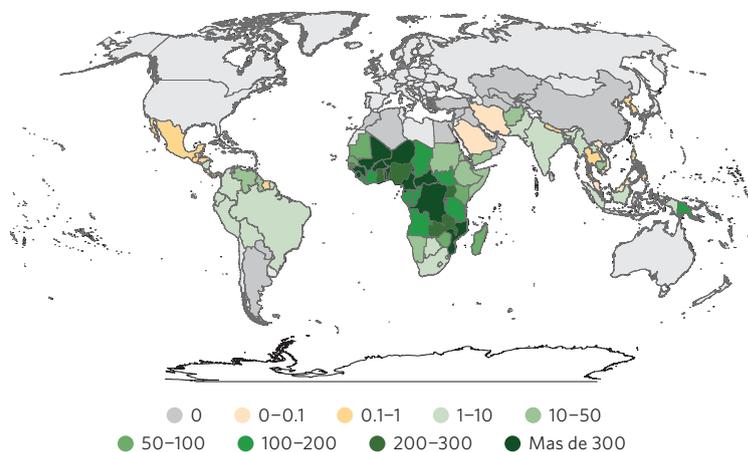
* Excepto Australia y Nueva Zelandia.

Con el estancamiento de los progresos contra el paludismo, es urgente redoblar los esfuerzos en los países más afectados

Después de más de una década de avances continuos contra el paludismo, el progreso se ha estancado. No se lograron avances significativos en la reducción del número de casos de paludismo en todo el mundo entre los años 2015 y 2017. La tasa de incidencia del paludismo disminuyó en un 18% en el período de 2010 a 2015, de 72 casos por cada 1.000 personas en situación de riesgo al 59%, y luego se mantuvo sin cambios entre los años 2015 y 2017.

Se ha informado que en 2017 se registraron un estimado de 219 millones de casos de paludismo y 435.000 muertes por esta enfermedad. África subsahariana sigue soportando la carga más pesada y representa más del 90% de los casos de paludismo en todo el mundo. El número de víctimas está aumentando. Entre los años 2016 y 2017, se notificaron aproximadamente 3,5 millones más de casos de paludismo en los 10 países africanos más afectados. Los menores de 5 años son los más vulnerables a la enfermedad y representan el 61% (266.000) de las muertes por paludismo en todo el mundo. La financiación para la lucha contra el paludismo ha ido en aumento desde el año 2000, pero recientemente se ha estancado. Se necesita urgentemente un mayor apoyo dirigido a los países más afectados.

Tasa de incidencia de paludismo, 2017 (nuevos casos por cada 1.000 personas en riesgo)



Las deficiencias en la detección y el tratamiento de la tuberculosis, así como las cepas resistentes a los medicamentos, están desviando el progreso contra esta enfermedad

La tuberculosis continúa siendo una de las principales causas de los problemas de salud y la muerte en todo el mundo. Se estima que 10 millones de personas contrajeron la enfermedad en el año 2017. Constituyó la principal causa de muerte por un solo agente infeccioso ese año (superior al VIH) y la décima causa principal de muerte en general. No obstante, se han realizado progresos significativos. La incidencia de la tuberculosis disminuyó en un 21% desde el año 2000, pasando de 170 casos nuevos y recurrentes por cada 100.000 personas en ese año, a 140 en 2015 y 134 en 2017. La tasa de mortalidad por tuberculosis en personas seronegativas se redujo en un 42% durante el mismo período. Sin embargo, persisten grandes deficiencias en la detección y el tratamiento, y el ritmo actual de progreso no es lo suficientemente acelerado como para alcanzar la meta de poner fin a la epidemia para el año 2030. Además, la tuberculosis farmacorresistente es una amenaza constante. En el año 2017, se detectaron 558.000 nuevos casos de resistencia a la rifampicina, el medicamento más eficaz, de los cuales 460.000 padecían de tuberculosis multirresistente.

Lentamente se están erradicando las enfermedades tropicales desatendidas, pero siguen siendo un flagelo en los países más pobres

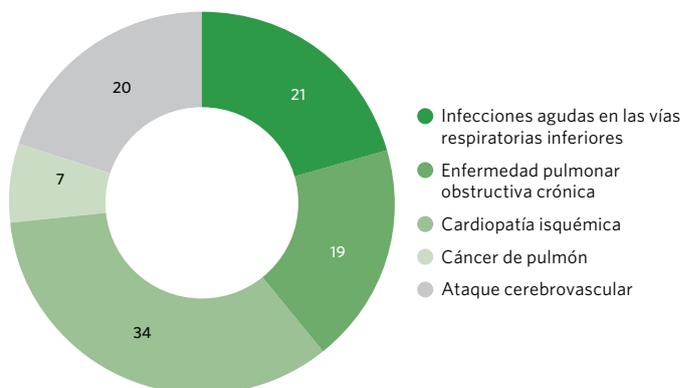
Las enfermedades tropicales desatendidas (ETD) son un grupo diverso de enfermedades transmisibles que se manifiestan en 149 países tropicales y subtropicales. Afectan a miles de millones de personas, en particular a las que viven en la pobreza, carecen de saneamiento adecuado y están en estrecho contacto con vectores infecciosos y animales domésticos, lo que cuesta a las economías en desarrollo miles de millones de dólares cada año. En el año 2017, 1.580 millones de personas necesitaron tratamiento en masa o individual y atención para las ETD, en comparación con 1.630 millones en 2015 y 2.030 millones en 2010. Se eliminó por lo menos una ETD en 34 países en 2017. Sin embargo, es probable que el progreso real sea aún mayor, ya que la mejora de la vigilancia está identificando a más personas que requieren intervenciones contra las ETD que en el pasado. En los PMA, el 52% de la población (522 millones) necesitó tratamiento y atención para las enfermedades tropicales desatendidas en 2017, frente al 78% del año 2010. Para controlar y eliminar eficazmente las ETD, deben intensificarse y ampliarse las medidas actuales.

Cada vez más, se reconoce que las deficiencias en la salud ambiental son importantes contribuyentes para las enfermedades y la muerte

El agua, saneamiento e higiene inadecuados están vinculados al 60% de la carga de morbilidad de la diarrea, el 100% de la carga de la infección por helmintos (parásitos) transmitidos por el suelo y el 16% de la carga de la malnutrición (“carga” entendida como el efecto de un problema de salud medido por el costo financiero, la mortalidad, la morbilidad u otros indicadores). Estas tres afecciones causaron un total de 870.000 muertes en 2016. Esta importante carga de morbilidad podría reducirse significativamente si los servicios de agua potable y saneamiento estuvieran disponibles universalmente y se siguieran buenas prácticas de higiene.

Tanto la contaminación del aire ambiente como en el hogar aumentan el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares y respiratorias y son factores de riesgo importantes para las enfermedades no transmisibles. La exposición a la contaminación del aire ambiente de los hogares, debida principalmente a los combustibles contaminantes y a las tecnologías de cocción de alimentos, causó alrededor de 4 millones de muertes en el año 2016. Los riesgos para la salud de este tipo de contaminación son particularmente altos para las mujeres y los niños, que son quienes suelen pasar la mayor parte del tiempo cerca de la estufa. La contaminación del

Proporción de enfermedades por causas específicas atribuibles a la contaminación del aire, 2016 (porcentaje)



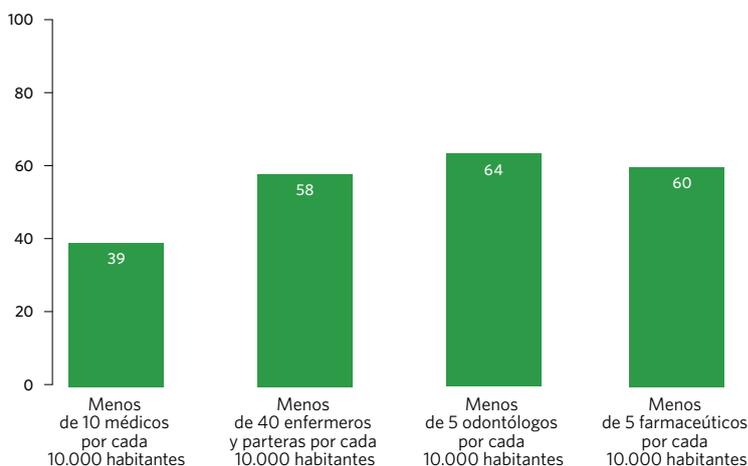
aire ambiente causada por el tráfico, la industria, la generación de energía, la quema de residuos y el uso de combustible en los hogares causó alrededor de 4,2 millones de muertes en el año 2016.

El personal sanitario se ve forzado a trabajar más allá de sus límites en los países donde más se necesita

El fortalecimiento de la atención primaria de la salud y el logro de la salud para todos requiere una fuerza de trabajo adecuada que esté motivada, apoyada y disponible cuando sea necesario. Lamentablemente, esto está muy lejos de la realidad. Los datos disponibles para el período 2013 a 2018 indican que cerca del 40% de todos los países tienen menos de 10 médicos por cada 10.000 personas, y alrededor del 58% de los países tienen menos de 40 enfermeros y parteras por cada 10.000 personas. Esto es solo una ligera mejora del período comprendido entre 2010 y 2015.

La evidencia muestra que el personal sanitario se distribuye de manera desigual en todo el mundo e incluso dentro de los países. No es de extrañar que las regiones con la mayor carga de morbilidad tengan la proporción más baja de personal sanitario para prestar los servicios. Todos los países menos adelantados cuentan con menos de 10 médicos por cada 10.000 habitantes y el 98% presenta menos de 40 enfermeros y parteras por cada 10.000 habitantes. Se calcula que para el año 2030 se necesitarán en todo el mundo unos 18 millones de trabajadores sanitarios adicionales para garantizar una vida sana para todos.

Proporción de países con un número insuficiente de profesionales sanitarios, últimos datos disponibles, 2013-2018 (porcentaje)

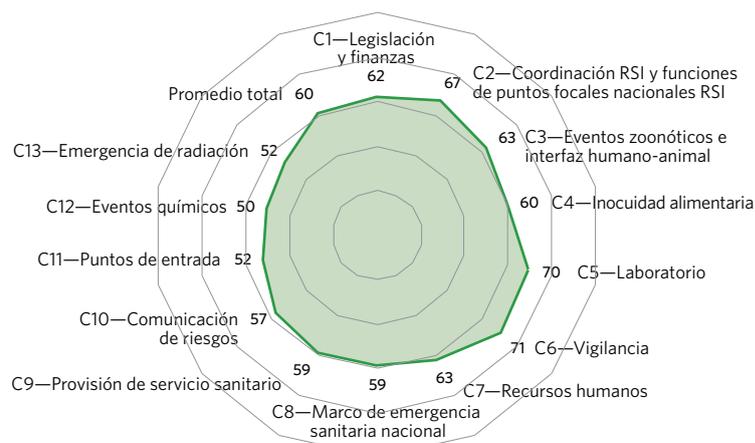


Los países tienen mayor capacidad para detectar que para responder a las emergencias de salud públicas

El Reglamento Sanitario Internacional es un acuerdo jurídicamente vinculante que obliga a los países a informar a la OMS sobre determinados brotes de enfermedades e incidentes de salud pública. Desde el año 2010, todos los 196 Estados Parte han enviado informes a la OMS sobre su capacidad para aplicar el Reglamento y su preparación para hacer frente a las emergencias sanitarias de manera más general. En 2018, 190 Estados Parte presentaron informes, en comparación a 167 en el año 2017.

Un análisis de 182 informes muestra que, en todo el mundo, se han logrado progresos en las 13 capacidades principales de los Reglamentos. Casi todos los Estados Parte se están desempeñando mejor en materia de detección (por ejemplo, vigilancia y detección en laboratorio) que en la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia. Se han observado brechas mayores en las capacidades en los puntos de entrada (por ejemplo, puertos, aeropuertos y cruces terrestres) y en las emergencias de seguridad química y radiológica. Aunque aún queda mucho por hacer, estos informes son una clara prueba del compromiso y de los esfuerzos internacionales para mejorar los sistemas de alerta temprana, y reducir y gestionar los riesgos para la salud pública.

Calificación por capacidad según los informes del Reglamento Sanitario Internacional (RSI), 2018



Nota: Panorama general basado en los informes recibidos (182 de un total de 190) en 2018.



Garantizar una enseñanza inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

La enseñanza permite una movilidad socioeconómica ascendente y es la clave para escapar de la pobreza. Sin embargo, millones de niños siguen sin asistir a la escuela y no todos los que asisten aprenden. Más de la mitad de todos los niños y adolescentes del mundo no están alcanzando los niveles mínimos de competencia en lectura y matemáticas. Las disparidades en las oportunidades y los resultados de la enseñanza se observan en todas las regiones, y África subsahariana y partes de Asia central y meridional están rezagados. Como resultado, muchos alumnos no están plenamente preparados para participar en una economía mundial



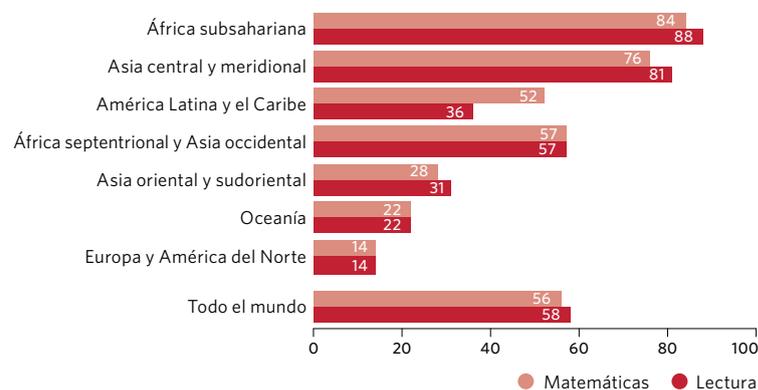
altamente compleja. Esa brecha debería ser un incentivo para que los encargados de la formulación de políticas reorienten sus esfuerzos para garantizar una mejora en la calidad de la enseñanza y que una mayor cantidad de personas de todas las edades pueda acceder a ella.

Las sorprendentes tasas bajas de competencia en lectura y matemáticas señalan una crisis mundial de enseñanza

Se calcula que en 2015 había en el mundo 617 millones de niños y adolescentes en edad de asistir a la escuela primaria y secundaria inferior —más del 55% del total mundial— que no alcanzaban un nivel mínimo de competencia en lectura y matemáticas. Una tercera parte de esos niños y adolescentes no asistían a la escuela y necesitan con urgencia acceso a la enseñanza. Alrededor de dos tercios de ellos asistían a la escuela pero no alcanzaban la competencia, ya sea porque abandonaron la escuela o porque no aprendieron las competencias básicas. A pesar de los años de crecimiento estable de las tasas de matriculación, las tasas de falta de competencia continúan siendo preocupantemente altas. En África subsahariana se encuentran las más altas, donde en el año 2015, el 88% de los niños (202 millones) en edad de asistir a la escuela primaria y secundaria inferior no dominaban la lectura y el 84% (193 millones) no dominaban las matemáticas. Asia central y meridional no estaban obteniendo resultados mucho mejores. Allí, el 81% de los niños (241 millones) no dominaba la lectura y el 76% (228 millones) carecía de competencias básicas de matemáticas.

Las niñas tienen más probabilidades de aprender a leer que los niños. A nivel mundial, por cada 100 niños que lograron un nivel mínimo de competencia en lectura en 2015, 105 niñas en edad de asistir a la escuela primaria y 109 mujeres adolescentes en edad de asistir a la escuela secundaria inferior lograron al menos el nivel mínimo.

Porcentaje de niños y adolescentes que no han alcanzado el nivel mínimo de competencia en lectura y matemáticas, 2015 (porcentaje)

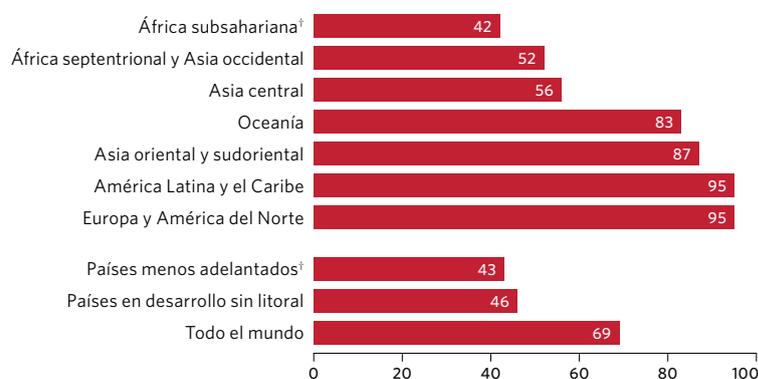


La crisis de aprendizaje no sólo amenaza la capacidad de un individuo para salir de la pobreza. También pone en peligro el futuro económico de naciones enteras que luchan por competir en un mercado mundial con recursos humanos poco calificados. La próxima década ofrece una importante oportunidad para que los encargados de la formulación de políticas garanticen que todos los niños y niñas dominen la lectura, la escritura y la aritmética básicas.

La enseñanza de la primera infancia ofrece una ventaja en la escuela, pero un tercio de los niños del mundo están quedando rezagados

La evidencia muestra que la enseñanza de calidad en la primera infancia es una de las mejores inversiones que una sociedad puede hacer en sus niños, ya que construye una base sólida para el aprendizaje en los años venideros. De hecho, se ha comprobado que la enseñanza de la primera infancia es uno de los factores determinantes en la preparación del niño para la escuela, tanto en los países de ingresos altos como en los de ingresos bajos. La participación en la enseñanza organizada un año antes de la edad oficial de ingreso a la escuela primaria ha aumentado de manera sostenida en los últimos años. A nivel mundial, la tasa de participación en la enseñanza en la primera infancia fue del 69% en el año 2017, en comparación con el 63% en 2010. Sin embargo, se observaron considerables disparidades entre los países, con tasas que oscilaban entre el 7% y casi el 100%. En los países menos adelantados, la tasa de participación fue de sólo el 43%.

Tasa de participación en la enseñanza organizada un año antes de la edad oficial de ingreso a la escuela primaria, 2017 (porcentaje)



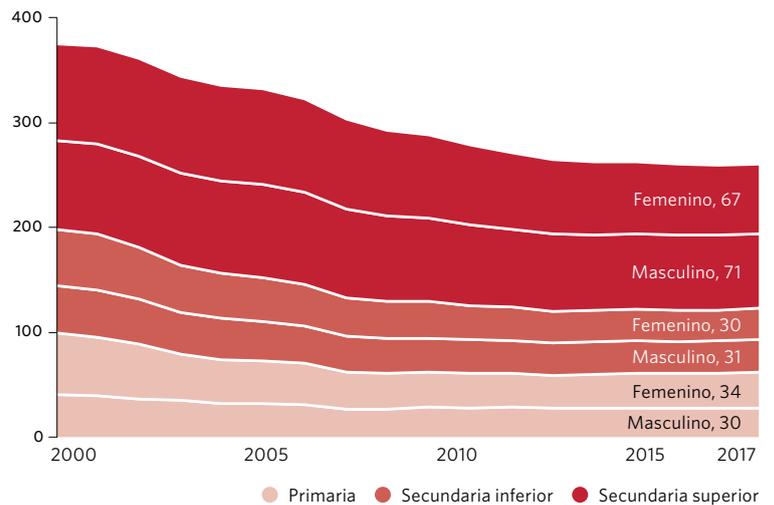
¹ Basado en datos de 2016.

El progreso se ha estancado en alcanzar a los niños que no asisten a la escuela

A pesar de los considerables progresos en el acceso a la enseñanza y la participación en ella, en el año 2017 todavía había 262 millones de niños y adolescentes (de 6 a 17 años de edad) que no asistían a la escuela. Esto representa casi una quinta parte de la población mundial en ese grupo etario. De esa cifra, 64 millones eran niños en edad de asistir a la escuela primaria (entre 6 y 11 años), 61 millones eran adolescentes en edad de cursar la enseñanza secundaria inferior (entre 12 y 14 años) y 138 millones eran jóvenes en edad de cursar la enseñanza secundaria superior (entre 15 y 17 años).

En la mayoría de las regiones, en particular en Asia central, África septentrional, Asia occidental y África subsahariana, las niñas continúan enfrentando obstáculos para la enseñanza. En estas regiones, las niñas de todas las edades tienen más probabilidades de ser excluidas de la enseñanza que los niños. En el año 2017, por cada 100 niños en edad de asistir a la escuela primaria pero que no lo hacían, 127 niñas no tenían derecho a la enseñanza en Asia central, 121 en África subsahariana y 112 en África septentrional y Asia occidental. A nivel mundial, por cada 100 niños, son 118 las niñas que no asisten a la escuela. Los recientes éxitos en la disminución de la cantidad de niños que no asisten a la escuela y en la reducción de la brecha de género en la tasa de abandono escolar deben repetirse en todo el mundo para garantizar que todos los niños, en todas partes, asistan a la escuela.

Cantidad de niños en edad escolar que no asisten a la escuela en todo el mundo, por nivel de enseñanza y sexo, 2000-2017 (en millones)



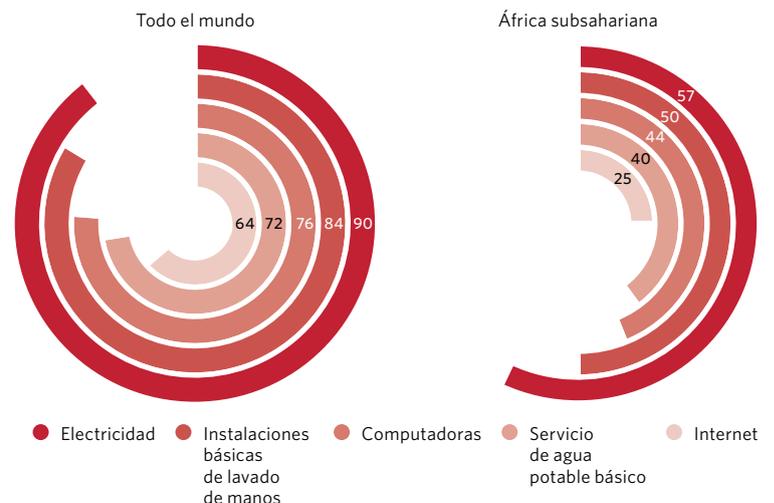
Nota: Las cifras al lado del sexo se refieren a los datos de 2017.

Demasiadas escuelas en África subsahariana carecen de los elementos básicos para una enseñanza de calidad: docentes calificados e instalaciones adecuadas

Una infraestructura adecuada y la formación de los docentes desempeñan un papel fundamental en la calidad de la enseñanza. De todas las regiones, África subsahariana es la que se enfrenta a los mayores desafíos en cuanto a proporcionar recursos básicos a las escuelas. La situación es extrema en los niveles primario y secundario inferior, donde menos de la mitad de las escuelas de África subsahariana tienen acceso a agua potable, energía eléctrica, computadoras e Internet. En el nivel secundario superior, el 57% de las escuelas tienen energía eléctrica, pero sólo entre el 25% y el 50% tienen acceso a Internet, computadoras, agua potable e instalaciones para lavarse las manos.

Otro paso importante hacia el objetivo de una enseñanza de calidad para todos es incorporar una cantidad suficiente de docentes calificados a las aulas. También en este caso, África subsahariana se ha visto rezagada. En 2017, esa región tenía los porcentajes más bajos de docentes calificados en enseñanza preescolar (48%), primaria (64%) y secundaria (50%).

Proporción de escuelas con acceso a recursos escolares básicos en todo el mundo y en África subsahariana, secundaria superior, 2017 (porcentaje)

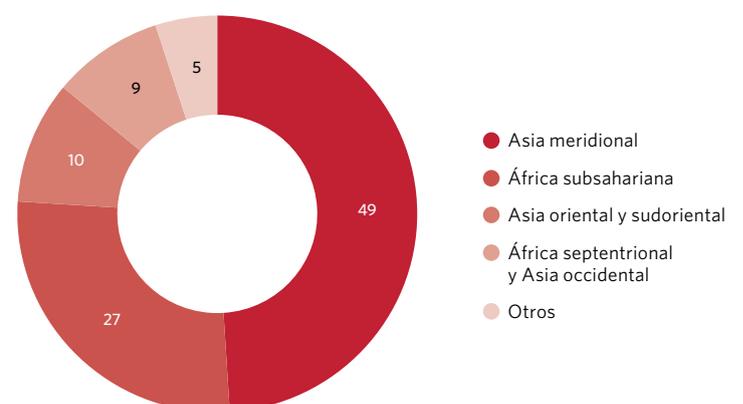


A pesar de los progresos, 750 millones de adultos todavía no saben leer ni escribir un simple enunciado; dos tercios de esos adultos son mujeres

En las últimas décadas se han registrado mejoras en las competencias básicas de lectura y escritura, así como una disminución estable de las disparidades entre los sexos, y en los últimos 25 años, las tasas de alfabetización de las mujeres han aumentado más rápidamente que las de los hombres en todas las regiones. Sin embargo, 750 millones de adultos, dos tercios de los cuales son mujeres, seguían siendo analfabetos en 2016. Las tasas de alfabetización de adultos son las más bajas en África subsahariana y en Asia meridional. Sólo en Asia meridional vive casi la mitad (49%) de la población mundial analfabeta.

Un aspecto más positivo es que las tasas de alfabetización de los jóvenes son generalmente más altas que las de los adultos. Esto refleja un mayor acceso a la enseñanza para las generaciones más jóvenes, aunque muchos alumnos con competencias básicas de lectura y escritura todavía tienen dificultades para alcanzar el nivel más alto de competencia mínima en lectura y matemáticas. En el año 2016, la tasa mundial de alfabetización de adultos (de 15 años o más) era del 86%, en comparación con el 91% de los jóvenes (de 15 a 24 años). Sin embargo, la alfabetización de los jóvenes sigue siendo baja en varios países, la mayoría de ellos en África subsahariana.

Proporción de la población mundial analfabeta de 15 años o más, 2016 (porcentaje)





Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Hoy el mundo es un lugar mejor para las mujeres que en el pasado. Son menos las niñas forzadas a contraer matrimonio a temprana edad, más mujeres están sirviendo en el parlamento y en cargos de liderazgo, y se están reformando las leyes para promover la igualdad de género. A pesar de estos avances, las leyes y las normas sociales discriminatorias permanecen muy generalizadas, así como las prácticas lesivas y otras formas de violencia contra mujeres y niñas. Las mujeres continúan siendo representadas de manera insuficiente en todos los niveles del liderazgo político. En todo el mundo, las mujeres y las niñas asumen una parte desproporcionada del trabajo doméstico no remunerado. Además, siguen enfrentándose a obstáculos con respecto a su salud y derechos sexuales y reproductivos, que incluyen restricciones legales y la falta de autonomía en la toma de decisiones. Las más desfavorecidas son las mujeres y las



niñas que se enfrentan a los efectos agravados de la discriminación por motivos de género y de otras formas de discriminación. Para lograr la igualdad de género se requerirán medidas audaces y sostenibles que aborden los impedimentos estructurales y las causas fundamentales de la discriminación contra la mujer. Igualmente importante, serán necesarias leyes y normativas que promuevan la igualdad de género y que tengan un respaldo adecuado de recursos, así como una responsabilidad por los compromisos contraídos para los derechos de la mujer.

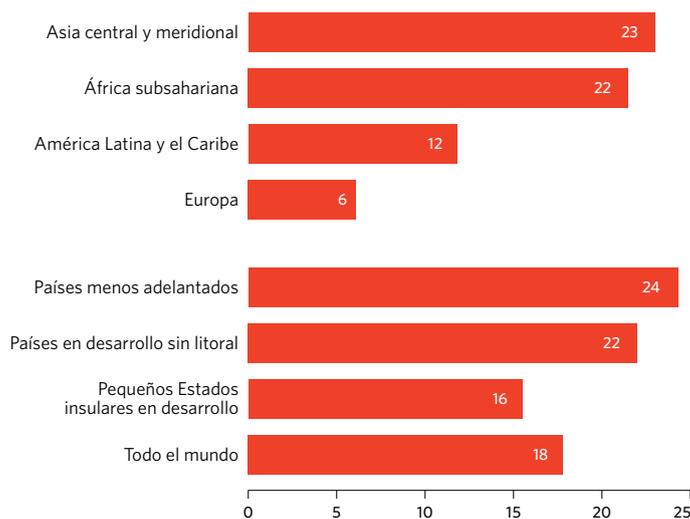
Las mujeres y las niñas siguen siendo objeto de prácticas lesivas que afectan profundamente sus vidas

Las mujeres y las niñas de todo el mundo siguen siendo víctimas de la violencia y de prácticas crueles que las despojan de su dignidad y socavan su bienestar. En todos los países, la violencia del compañero íntimo afecta a mujeres de todas las edades y etnias, independientemente de su situación socioeconómica y nivel de enseñanza. Según los últimos datos disponibles de 106 países, el 18% de las mujeres y niñas entre 15 y 49 años de edad que han tenido alguna vez una relación de pareja, fueron víctimas de violencia física o sexual por parte de su compañero íntimo actual o anterior en los 12 meses anteriores a la encuesta.

La mutilación genital femenina (MGF) es una violación de los derechos humanos muy preocupante que afecta al menos a 200 millones de mujeres en los 30 países donde se concentra la práctica (la mitad de ellas en África occidental). En promedio, la prevalencia de la mutilación genital femenina decayó en una cuarta parte a partir del año 2000 aproximadamente. Sin embargo, en promedio, alrededor de una de cada tres niñas de edades entre 15 a 19 años de estos países ha sido sometida a la MGF, en comparación con casi una de cada dos en el año 2000.

El matrimonio infantil, otra práctica nefasta, ha continuado disminuyendo en todo el mundo, impulsado en gran medida por los progresos realizados en Asia meridional. Allí el riesgo de que una niña contraiga matrimonio durante la infancia ha disminuido en más de un 40% desde el año 2000. Cada vez más, el peso a nivel mundial del matrimonio infantil está

Proporción de mujeres y niñas de 15 a 49 años de edad que han sido víctimas de violencia física o sexual por parte de su compañero íntimo actual o anterior en los 12 meses anteriores, últimos datos disponibles, 2005-2017 (porcentaje)



Nota: En este gráfico sólo se muestran las regiones en las que los datos disponibles abarcan al menos el 50% de los habitantes.

volcándose de Asia meridional a África subsahariana, donde los niveles de matrimonio infantil han decaído a una tasa más modesta.

Las mujeres y las niñas realizan una parte desproporcionada de los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado

En promedio, las mujeres dedican aproximadamente el triple de tiempo que los hombres cada día al cuidado y trabajo doméstico no remunerado, según los últimos datos disponibles de unos 90 países. Este trabajo incluye una variedad de actividades no remuneradas, como el cuidado de niños y ancianos, y las tareas domésticas. Los datos también sugieren que la brecha de género aumenta cuando las mujeres tienen más probabilidades de tener niños pequeños en el hogar.

La falta de estufas para cocinar, agua, saneamiento y transporte aumenta la carga de las mujeres, al igual que la falta de enseñanza y cuidado en la primera infancia, cuidados a largo plazo y de acceso a la protección y servicios sociales. Esta carga se ve agravada por las nociones tradicionales del papel de la mujer en la sociedad. Cuando las mujeres se dedican al cuidado de otras personas y a las tareas domésticas, tienen menos tiempo para el trabajo remunerado, la enseñanza y el ocio, lo que refuerza aún más su desventaja socioeconómica.

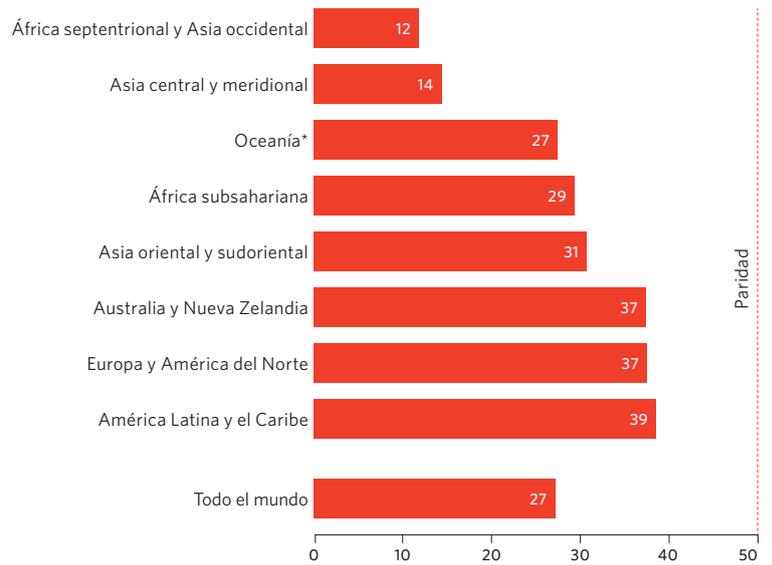
Tanto en el hogar, en el trabajo, como en la vida política, a las mujeres se les niega con demasiada frecuencia el poder de decisión

Al 1 de enero de 2019, la representación de la mujer en los parlamentos nacionales oscilaba entre el 0% y el 61,3%, con un promedio del 24,3%. Esto supone un aumento de cinco puntos porcentuales desde el año 2010. En 103 países y zonas sobre los que se dispone de datos pertinentes, la representación de la mujer en los órganos electivos locales de deliberación oscila entre menos del 1% hasta alcanzar casi la paridad con un 50%, siendo el promedio de 26%. Solo en 15 países y zonas, la representación de las mujeres en los gobiernos locales alcanza el 40% o más. Cuando se adoptan cuotas de género legisladas, se eligen proporciones significativamente mayores de mujeres tanto a nivel nacional como local. Los países con una mayor representación de mujeres en el gobierno local tienden a tener una mayor representación en el parlamento.

En la esfera económica se ha observado una tendencia al alza en la proporción de mujeres en cargos directivos en el mundo. Desde el año 2000, esa proporción ha aumentado en todas las regiones y agrupaciones de países, salvo en los países menos adelantados (PMA). Sin embargo, sigue siendo desproporcionadamente baja. En 2018, las mujeres representaban el 39% de la fuerza de trabajo, pero sólo ocupaban el 27% de los cargos directivos.

Esta falta de poder de decisión se refleja también en el hogar. Según datos de 51 países, sólo el 57% de las mujeres en edades entre 15 y 49 años, casadas o en pareja, toman sus propias decisiones sobre las relaciones sexuales, el uso de anticonceptivos y los servicios de salud.

Proporción de mujeres en cargos directivos, 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelandia.

La capacidad de las mujeres y las niñas para tomar estas decisiones cruciales para sí mismas y poder actuar en consecuencia es esencial para su empoderamiento y el pleno ejercicio de sus derechos reproductivos.

En demasiados países, los vacíos en los marcos jurídicos no protegen los derechos de la mujer

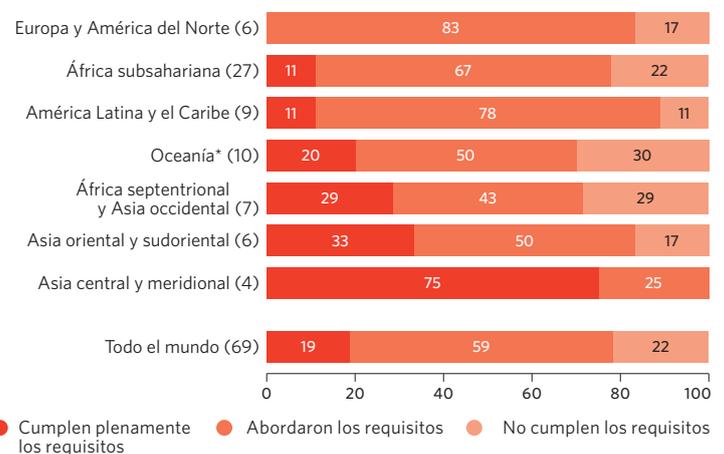
En los últimos 25 años se han logrado avances en materia de igualdad de género mediante la creación de nueva legislación y la reforma de las leyes vigentes. Sin embargo, siguen existiendo vacíos problemáticos. Esta fue la conclusión de un estudio basado en datos recogidos en 2018 que cubría cuatro áreas del derecho de 53 países. En casi un tercio de los países estudiados, se encontraron vacíos en los marcos jurídicos generales y en el área de la vida pública. Por ejemplo, casi dos tercios de esos países carecían de leyes que regulen la discriminación directa e indirecta contra la mujer. En el ámbito de la violencia contra la mujer, se encontraron vacíos jurídicos en más de una cuarta parte de los países estudiados. De esos

países, el 68% no disponía de leyes sobre la violación que descansaran en el principio del consentimiento. Tanto en los ámbitos del empleo y las prestaciones económicas, como del matrimonio y la familia, el 29% y el 24% de los países respectivamente, mostraban vacíos jurídicos. Por ejemplo, en más de la mitad de los países no existían leyes que obliguen a pagar lo mismo por un trabajo de igual valor. Menos de un tercio de los países contaban con leyes que establecieran los 18 años como la edad mínima para contraer matrimonio para mujeres y hombres, sin incluir excepciones.

La falta de financiación limita la aplicación de leyes y normativas sobre la igualdad de género

El objetivo de la elaboración de presupuestos para la igualdad de género es vincular los requisitos políticos y legales para la igualdad de género con la asignación de recursos. Aunque se ha avanzado mucho en la elaboración de presupuestos para la igualdad de género, todavía existen importantes carencias. Por ejemplo, muchos países aún no han establecido un sistema integral para hacer un seguimiento de las asignaciones para la igualdad de género y para poner los datos a disposición del público. Un análisis de los datos de 69 países y zonas del año 2018 reveló que 13 países (19%) cumplían plenamente con esos criterios y 41 países (59%) habían abordado los requisitos. Con mayor frecuencia, los países emiten directivas sobre la elaboración de presupuestos para la igualdad de género, utilizan datos desglosados por sexo para fundamentar las decisiones presupuestarias y llevan a cabo evaluaciones de efectos posteriores. Los datos también revelaron una brecha en la implementación de normativas. Entre el mismo grupo de países, el 90% contaba con normativas y programas para hacer frente a las disparidades entre los géneros, pero sólo el 43% informó que había asignado los recursos suficientes para ponerlos en práctica.

Proporción de países que cuentan con sistemas para dar seguimiento a las asignaciones presupuestarias para la igualdad de género, por nivel de cumplimiento, 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelandia.



Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos

El agua dulce es un recurso valioso que es clave para la salud humana, la seguridad alimentaria y energética, la erradicación de la pobreza y muchos otros aspectos del desarrollo sostenible. Los ecosistemas relacionados con el agua siempre han generado espacios naturales para asentamientos humanos y una riqueza de servicios derivados de estos. Sin embargo, al igual que otros recursos naturales, el agua se ve amenazada. La demanda de agua ha superado el crecimiento demográfico y la mitad de la población mundial actualmente sufre una escasez de agua grave durante al menos un mes al año. La mayoría de los ríos de África, Asia y América Latina presentan mayor contaminación ahora que en la década de 1990. Se estima que en el curso de los últimos 100 años se ha perdido entre un 50% y 70% de los humedales naturales en todo el mundo. Si bien se ha avanzado mucho para mejorar el acceso al agua potable no contaminada y al saneamiento, miles de millones de personas aún no cuentan con estos servicios básicos, sobre todo



en zonas rurales. Como respuesta, los donantes han aumentado sus compromisos de ayuda al sector hídrico en un 37% entre los años 2016 y 2017. La mayoría de los países del mundo han reconocido la importancia de coordinar mejor el uso de los recursos hídricos y han implementado planes integrados para su gestión. Sin embargo, es necesario redoblar los esfuerzos para mejorar el acceso a los servicios de agua y saneamiento, aumentar el tratamiento de aguas residuales, mejorar el uso eficiente del agua, expandir la cooperación operativa en cuencas de agua transfronterizas, y proteger y restaurar los ecosistemas de agua dulce.

A pesar de estos avances, es necesario tomar medidas inmediatas para proporcionar agua potable y saneamiento gestionados de manera segura a miles de millones de personas

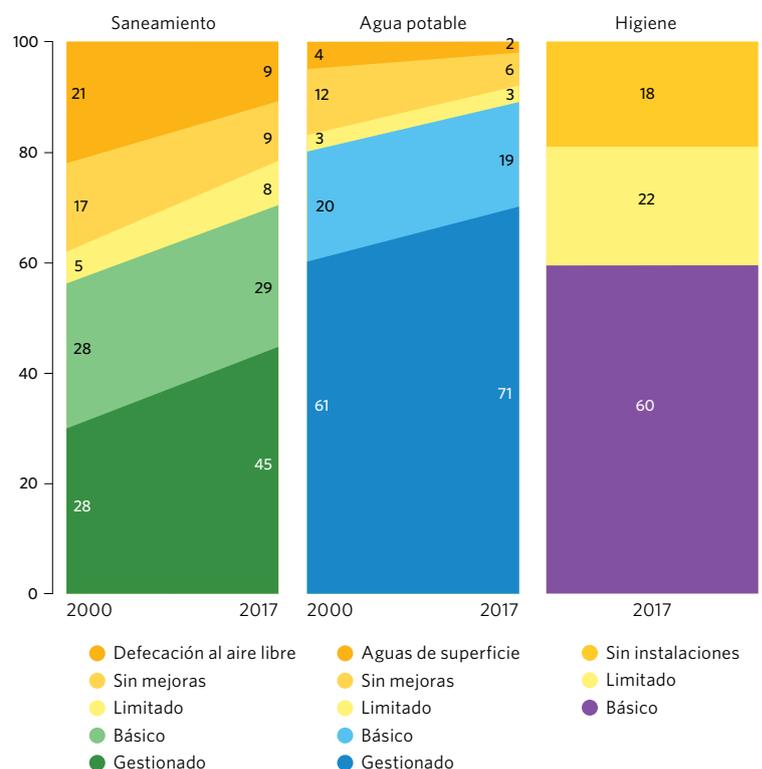
Entre los años 2000 y 2017, la proporción de la población mundial que utilizaba agua potable gestionada de manera segura (el nivel de servicio más alto) aumentó de 61% a 71%. El mayor progreso se registró en Asia central y meridional y en América Latina y el Caribe. En total, un 90% de la población mundial contaba con al menos servicios básicos de agua potable. A pesar de estos logros, 785 millones de personas aún no contaban siquiera con servicios básicos de agua potable en 2017.

La proporción de la población mundial que utiliza servicios de saneamiento gestionados de manera segura aumentó de 28% en el año 2000 a 45% en 2017, siendo Asia oriental y sudoriental las regiones donde se registró un avance más rápido. Un 30% más de la población mundial utilizó servicios básicos de saneamiento. A pesar del progreso, se estima que 673 millones de personas (un 9% de la población mundial) aún practicaban la defecación al aire libre en 2017, en su mayoría en Asia meridional. Para alcanzar un acceso universal a servicios básicos de saneamiento para el año 2030 será necesario duplicar la tasa anual actual de progreso.

En el año 2017, 3 de cada 5 personas en todo mundo contaba con instalaciones básicas con agua y jabón para lavarse las manos en el lugar, en comparación a menos de 1 de cada 3 (un 28%) en países menos adelantados. Esto significa que, a nivel global, un estimado de 3 mil millones de personas aún no pueden lavarse las manos de forma adecuada en sus hogares.

Los servicios básicos de agua, saneamiento e higiene son importantes no solo en las viviendas particulares sino también en los espacios públicos en los que la gente se reúne. En 2016, un tercio de todas las escuelas primarias no contaba con servicios básicos de agua potable, saneamiento e higiene. Esto afecta de manera adversa la enseñanza y la salud de millones de niños en edad escolar, sobre todo a las niñas durante sus períodos menstruales. Uno de cada 4 centros de salud en todo el mundo tampoco contaba con servicios básicos de agua potable, lo que afecta a más de 2 mil millones de personas y aumenta el riesgo a sufrir infecciones de personas en busca de atención médica.

Cobertura mundial de servicios de agua potable, saneamiento e higiene, 2000-2017 (porcentaje)

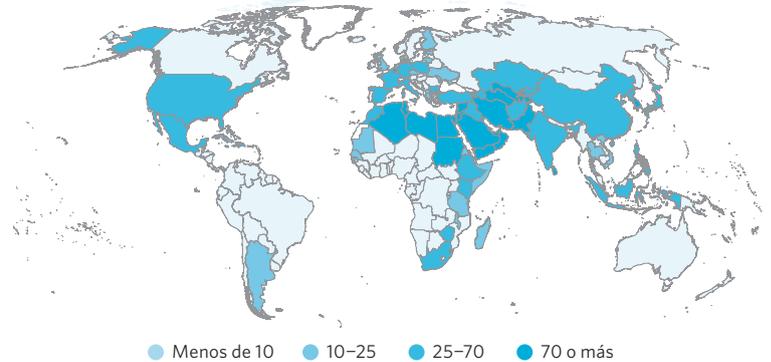


El estrés por la escasez de agua afecta a personas de todos los continentes y requiere que se tomen medidas inmediatas y colectivas

Dos mil millones de personas viven en países donde hay un alto nivel de estrés por la escasez de agua y unas 4 mil millones de personas sufren una escasez de agua grave durante al menos un mes al año. En el último siglo, el uso de agua a nivel mundial ha aumentado a más del doble de la tasa de crecimiento demográfico. Este crecimiento, junto con la rápida urbanización, el desarrollo económico y las modalidades cambiantes de consumo, continúan impulsando la demanda de agua, que a su vez se intensifica con el cambio climático. Se estima que para el año 2030, 700 millones de personas podrían ser desplazadas por una escasez intensa de agua.

Actualmente, un tercio de los países sufre un nivel medio a alto de estrés por la escasez de agua. Los países con altos niveles de estrés por la escasez de agua se encuentran ubicados en África septentrional y Asia occidental, o en Asia central y meridional. Para disminuir la presión sobre los recursos de agua dulce, todos los países y regiones deben aumentar el uso de recursos hídricos no convencionales, como la reutilización de aguas residuales, el agua desalinizada y el uso directo de agua de alcantarillado para labores agrícolas.

Nivel de estrés por la escasez de agua: extracción de agua dulce como proporción del total de los recursos renovables de agua dulce, últimos años disponibles, 2000-2015 (porcentaje)

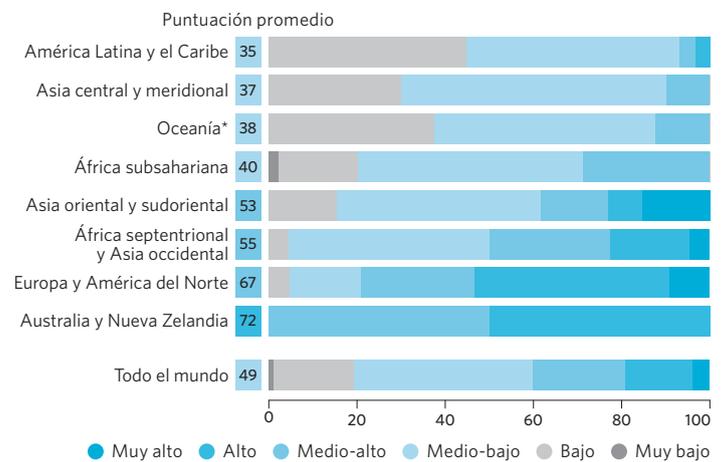


Algunos países han progresado en la gestión integrada de sus recursos hídricos, pero es necesario avanzar con una mayor rapidez

Los recursos hídricos deben gestionarse de forma prudente para garantizar su sostenibilidad y reparto equitativo entre los usuarios. El marco global para este abordaje se conoce como gestión integrada de recursos hídricos (GIRH) y contempla políticas, instituciones, instrumentos de gestión y financiamiento. De los 172 países que informaron haber implementado la GIRH en 2018, un 80% registró un nivel de implementación medio-bajo o superior. Esto significa que sentaron una base sólida para poner en marcha muchos de los elementos de esta implementación. Sin embargo, un 60% de los países todavía no había tomado las medidas necesarias para alcanzar la meta de implementación total para el año 2030. Es necesario acelerar el progreso, sobre todo en el área de financiamiento sostenible. En el año 2018, el puntaje global promedio de la implementación de la GIRH fue de 49 sobre 100.

La participación de la comunidad es clave para garantizar que la GIRH se adapte a los contextos locales. Un 70% de los países informó que habían puesto en marcha ciertos procedimientos (definidos por normativas o leyes) para la participación comunitaria en las áreas de suministro rural de agua potable y gestión de los recursos hídricos. Sin embargo, la implementación de estos procedimientos se ve restringida debido a la falta de recursos humanos y financieros.

Implementación promedio de GIRH, 2018 (porcentaje)

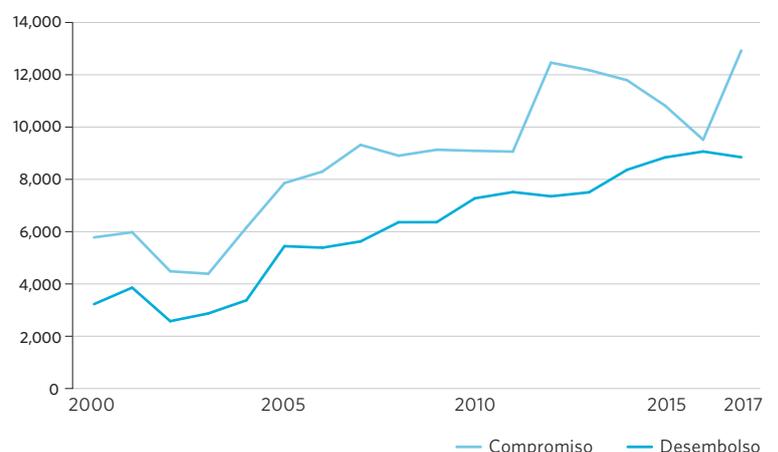


* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

Los compromisos de donación al sector hídrico han aumentado mientras que los desembolsos se estabilizaron

Los desembolsos de países donantes de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) al sector hídrico fueron en aumento durante varios años, alcanzando casi 9,1 mil millones de dólares en el año 2016. Sin embargo, de 2016 a 2017, esa cifra cayó en un 2%. Esta baja puede deberse a un reajuste de los donantes en la transición de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se corresponde con una disminución en los compromisos de AOD al sector hídrico entre los años 2012 y 2016 (de 12,5 mil millones de dólares a 9,5 mil millones). De modo alentador, los compromisos de AOD aumentaron un 36% entre 2016 y 2017, lo que indica un interés renovado de los donantes en el sector hídrico. Este gran aumento en los compromisos de AOD se atribuye, principalmente, a la triplicación de los compromisos con recursos hídricos para uso agrícola impulsados por nuevos proyectos en Asia meridional y sudoriental. Los sistemas de suministro de agua y saneamiento también experimentaron un aumento sustancial en este período, de 7,6 mil millones a 9,1 mil millones de dólares, con importantes aumentos en AOD para normativas y gestión administrativa en el sector hídrico, así como para grandes sistemas de suministro de agua y saneamiento.

Compromisos de AOD y desembolsos en el sector hídrico, 2000-2017 (millones de dólares constantes de 2016)





Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos



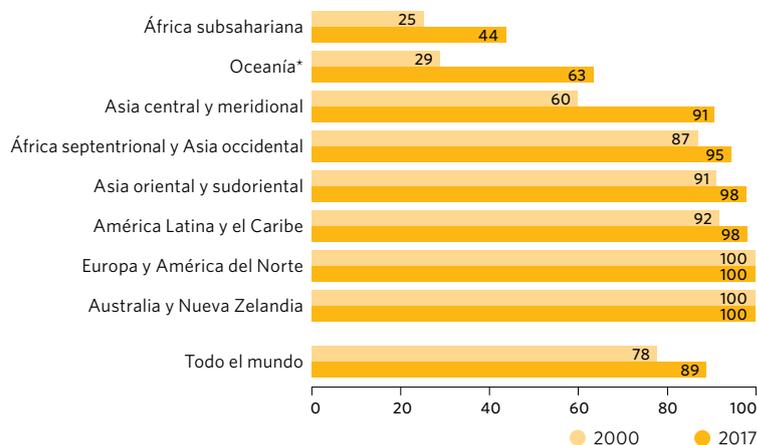
El mundo está avanzando hacia el Objetivo 7 con señales alentadoras de que la energía se está volviendo más sostenible y ampliamente accesible. Ha comenzado a acelerarse el acceso a la energía eléctrica en los países más pobres, la eficiencia energética sigue mejorando y la energía renovable está logrando avances impresionantes en el sector eléctrico. No obstante, debe enfocarse la atención en mejorar el acceso de 3.000 millones de personas a combustibles y tecnologías no contaminantes y seguros para cocinar, ampliar el uso de la energía renovable más allá del sector de la energía eléctrica y aumentar la electrificación en África subsahariana.

Casi 9 de cada 10 personas tienen ahora acceso a la energía eléctrica, pero será necesario redoblar los esfuerzos para alcanzar a aquellos que todavía no tienen acceso a ella

Más personas que nunca están usando energía eléctrica y la proporción de la población mundial que tiene acceso a este servicio aumentó del 83% en 2010 al 87% en 2015 y para luego acelerarse al 89% en 2017 (un aumento de un punto porcentual anual en los dos últimos años). Sin embargo, 840 millones de personas carecían de este servicio esencial en 2017, en su mayoría en África subsahariana. En esa región, la electrificación comenzó a crecer a un ritmo superior al de la población desde 2015, y en 2017 sólo el 44% de la población tenía acceso a ella y se estima que 573 millones de personas no contaban con energía eléctrica.

A nivel mundial, la electrificación de las zonas rurales progresó rápidamente entre los años 2015 y 2017, pero continúa existiendo una amplia brecha. En 2017, la cobertura en las áreas rurales era del 78%, en comparación con el 97% en las zonas urbanas. Esto significa que el 87% de las personas que no disponen de energía eléctrica actualmente viven en zonas rurales. Los futuros esfuerzos de electrificación enfrentarán la dificultad de alcanzar poblaciones no atendidas, incluidas aquellas que han sido desplazadas o viven en comunidades remotas y de difícil acceso, y las que están conectadas a una red urbana frágil y sobrecargada.

Proporción de la población con acceso a la energía eléctrica, 2000 y 2017 (porcentaje)



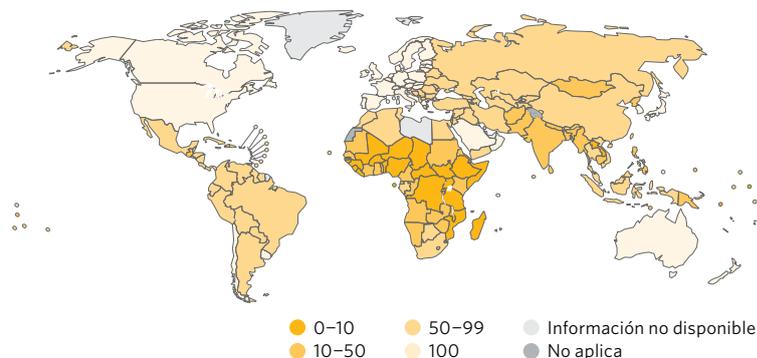
* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

Tres mil millones de personas continúan sin acceso a combustibles y tecnologías no contaminantes para cocinar, lo que supone una grave amenaza para la salud humana y el medio ambiente

El acceso a combustibles y tecnologías no contaminantes y seguros para cocinar ha aumentado desde 2010 a una tasa anual de 0,5 puntos porcentuales, alcanzando el 61% de la población mundial en 2017. Este ritmo es demasiado lento para alcanzar la meta de los ODS y significa que casi 3 mil millones de personas continúan dependiendo de sistemas de cocción ineficientes y altamente contaminantes, lo que resulta en casi 4 millones de muertes prematuras cada año. La falta de combustibles y tecnologías menos contaminantes sigue siendo uno de los principales factores que contribuyen a los problemas de salud y a la degradación del medio ambiente en los países de ingresos bajos y medios.

En el África subsahariana, los avances en el uso de combustibles no contaminantes (como el gas licuado de petróleo, el gas natural y la energía eléctrica) y las estufas de bajo consumo no han mantenido el ritmo del crecimiento demográfico, en contraste con lo que ocurre en otras regiones. Para hacer frente a este problema, los encargados de la formulación de políticas deberán tomar medidas concertadas para

Proporción de la población con acceso a combustibles y tecnologías no contaminantes para cocinar, 2017 (porcentaje)



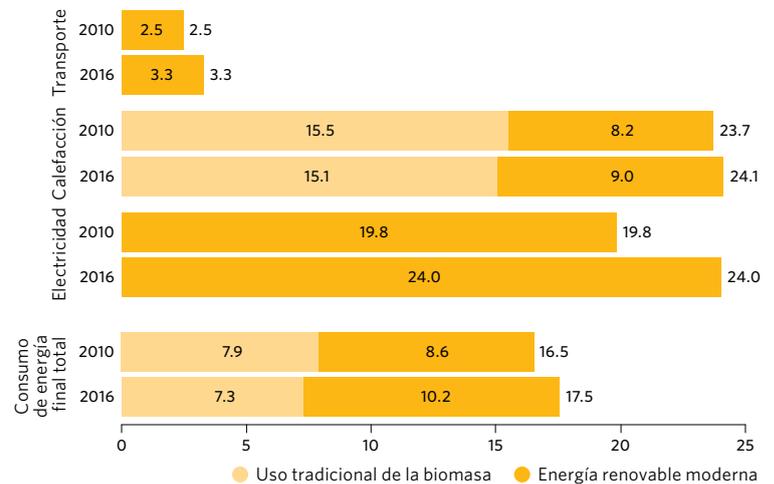
hacer frente a los principales obstáculos, como la disponibilidad, la asequibilidad, la fiabilidad, la limitada financiación y la concientización de los consumidores.

Para alcanzar la ambiciosa meta de energía renovable, el progreso en el sector de la energía eléctrica debe ampliarse al transporte y la calefacción

La proporción de la energía renovable en el consumo total de energía alcanzó el 17,5% en 2016, en comparación con el 16,6% en 2010. En términos absolutos, el consumo de energía renovable aumentó un 18% durante ese período. La proporción de energía renovable moderna aumentó a un ritmo más rápido, del 8,6% en 2010 al 10,2% en 2016. Esta categoría no incluye el uso tradicional de la biomasa, que refiere al uso ineficiente de la biomasa sólida, como la combustión de madera, carbón u otra materia orgánica.

El mayor crecimiento de energía renovable se concentra en el sector de la energía eléctrica. Esto se debe principalmente a la rápida expansión de la energía eólica y solar, impulsada por el apoyo sostenido de políticas y la reducción de costos. Sin embargo, la energía eléctrica solo representa el 20% del consumo final de energía. El 80% restante se concentra en los sectores de calefacción y transporte, en los que las fuentes renovables modernas en el año 2016 representaron solo el 9% y 3,3% del mercado mundial, respectivamente. Para cumplir con la ambiciosa meta de los ODS, la atención de las políticas deberá enfocarse más en el despliegue de las fuentes renovables modernas en ambos sectores esenciales.

Proporción de energía renovable en el consumo total de energía y por uso final, 2010 y 2016 (porcentaje)



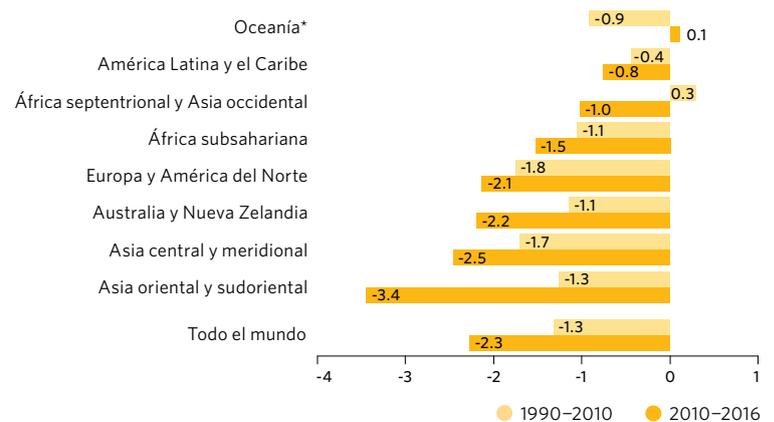
Notas: Los totales pueden no ser iguales a la suma de las partes debido al redondeo. "Calefacción" se refiere a la cantidad de energía utilizada para generar calor. El uso tradicional de la biomasa corresponde a la utilización de recursos locales de biomasa sólida por hogares de bajos ingresos que no tienen acceso a combustibles o tecnologías modernas de cocción y calefacción, incluido el consumo en el sector residencial de los países en desarrollo.

La eficiencia energética sigue mejorando, pero es necesario tomar medidas más concertadas para alcanzar la meta de los ODS

La mejora de la eficiencia energética, junto con un mayor acceso a la energía eléctrica y su asequibilidad, son fundamentales para el objetivo mundial de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. La intensidad energética primaria, definida como el suministro total de energía por unidad de PIB, mejoró en un 2,5% en 2016, con lo que la tasa anual de mejora entre 2010 y 2016 se situó en un 2,3%. Esto es mucho mejor que el progreso observado entre 1990 y 2010, cuando las mejoras anuales promediaron el 1,3%. Sin embargo, no alcanza la meta de los ODS de al menos 2,7%. Además, las últimas estimaciones para 2017 y 2018 sugieren que el ritmo de estas mejoras será más lento.

Para impulsar el progreso, los gobiernos tendrán que elevar sus aspiraciones en materia de eficiencia energética. Afortunadamente, existe una serie de opciones de políticas, todas las cuales se han aplicado de alguna forma para estimular el aumento de la eficiencia y sentar las bases de medidas más eficaces.

Tasa de mejora de la intensidad energética primaria, 1990-2010 y 2010-2016 (porcentaje)

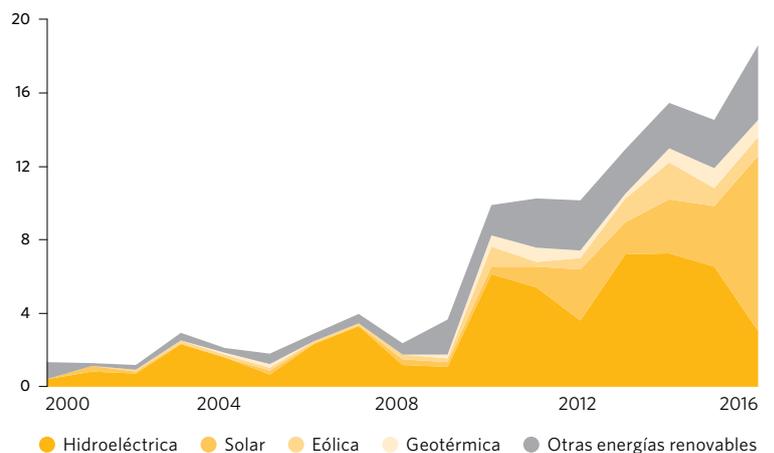


* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

La financiación internacional en energía renovable en los países en desarrollo está aumentando considerablemente

Entre los años 2000 y 2009, los compromisos financieros internacionales oficiales para la energía no contaminante y renovable en los países en desarrollo oscilaron entre mil y cuatro mil millones de dólares por año. Estos ascendieron a 9.900 millones de dólares en 2010 y a 18.600 millones de dólares en 2016, es decir, diez veces más que a principios del siglo XXI. Las corrientes financieras anuales fluctuaron enormemente, principalmente debido al momento en que se realizaron las inversiones en energía hidroeléctrica a gran escala. Sin embargo, en general, la proporción de la energía hidroeléctrica en la corriente total disminuyó del 60% entre los años 2000 y 2009, a alrededor del 40% entre 2010 y 2016, mientras que las proporciones de la energía eólica, geotérmica y, especialmente la energía solar, aumentaron. También aumentó el tamaño medio de los proyectos, de un promedio de 10 millones de dólares por proyecto entre 2000 y 2009, a 19 millones de dólares entre los años 2014 y 2016.

Compromisos financieros internacionales de fuentes oficiales con países en desarrollo en apoyo de la energía no contaminante y renovable, 2000-2016 (en miles de millones de dólares a precios constantes de 2016)



Nota: La categoría "otras fuentes renovables" incluye la bioenergía, energía marina y otras energías renovables.



Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos



El crecimiento económico sostenido e inclusivo puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar el nivel de vida. A nivel mundial, el PIB real per cápita y la productividad laboral han aumentado y el desempleo ha vuelto a caer a los niveles anteriores a la crisis financiera. Sin embargo, la lentitud del crecimiento en general está generando un replanteamiento de las políticas económicas y sociales para alcanzar los objetivos de transformación del Objetivo 8: alcanzar las metas de crecimiento económico en los países menos adelantados; aumentar las oportunidades de empleo, en particular para los jóvenes;

disminuir las desigualdades entre las regiones, los grupos de edad y los sexos; minimizar el empleo informal; y promover ambientes laborales seguros y protegidos para todos los trabajadores.

El crecimiento económico en los países menos adelantados ha vuelto a crecer, pero la meta del 7% continúa siendo difícil de alcanzar

El PIB real per cápita, que representa el nivel medio de vida, aumentó en todo el mundo en un 1,9% en 2017, en comparación con el 1,3% del año 2016. Se espera que este crecimiento se mantenga estable en torno al 2% hasta el año 2020. En los países menos adelantados (PMA), la meta de los ODS es lograr un crecimiento real del PIB de al menos el 7%. En estos países, el PIB real se aceleró de una tasa media anual del 5,8% en el período 2000-2004 al 7,1% entre 2005-2009, antes de disminuir al 4,8% en los años 2010-2017. Se espera que el crecimiento de los PMA aumente al 5,7% en 2020 debido a las condiciones económicas externas favorables y a la estabilidad de los precios de los productos básicos, que fomentan las corrientes financieras y las inversiones en proyectos de recursos naturales e infraestructura. Sin embargo, esta cifra no es suficiente para alcanzar la meta. Se necesitan políticas que promuevan la diversificación económica en estos países para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y un crecimiento más inclusivo.

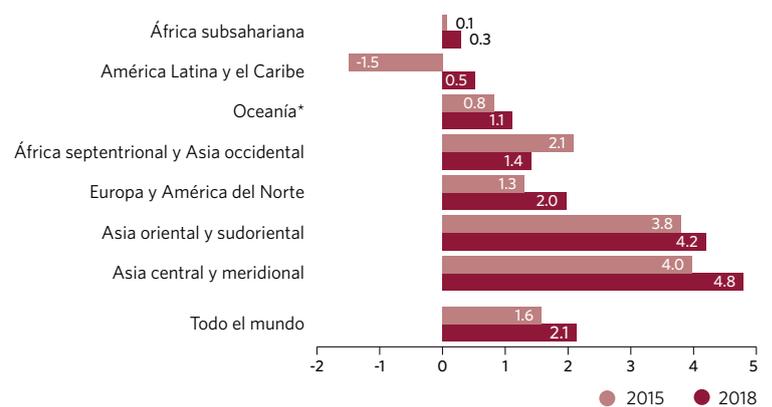
Tasa de crecimiento anual del PIB real de los países menos adelantados, 2000-2017 (porcentaje)



La productividad laboral está aumentando, aunque existen grandes disparidades entre las regiones

Desde la recesión económica mundial de 2009, la productividad laboral (medida como el PIB por trabajador) ha aumentado en todo el mundo, con tasas de crecimiento anual constantemente positivas desde el año 2010. En 2018, la productividad laboral aumentó en un 2,1% en todo el mundo, el mayor crecimiento anual desde el año 2010. Sin embargo, existen grandes disparidades entre las regiones. Entre los años 2017 y 2018, la producción media por trabajador creció más en Asia central y meridional (4,8%) y en Asia oriental y sudoriental (4,2%), mientras que poco cambió en África subsahariana (0,3%) y en América Latina y el Caribe (0,5%).

Tasa de crecimiento anual del PIB real por trabajador, 2015 y 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

El empleo informal sigue siendo un desafío importante para cumplir con el objetivo de trabajo decente para todos

El empleo informal continúa siendo muy generalizado en todos los países en desarrollo. De acuerdo con los últimos datos disponibles para 54 países en desarrollo, en tres cuartas partes de ellos, más de la mitad de los trabajadores en sectores no agrícolas tienen empleos informales. En aproximadamente el 70% de los países, la proporción del empleo informal en los sectores no agrícolas es mayor para las mujeres que para los hombres. Estas constataciones requieren una atención urgente por parte de los encargados de la formulación de políticas, debido a los efectos negativos que el empleo informal tiene en los ingresos, la protección social, la seguridad laboral, la salud y las condiciones de trabajo en general. El empleo informal está vinculado a tasas de pobreza más altas y es un desafío importante para el objetivo del trabajo decente para todos.

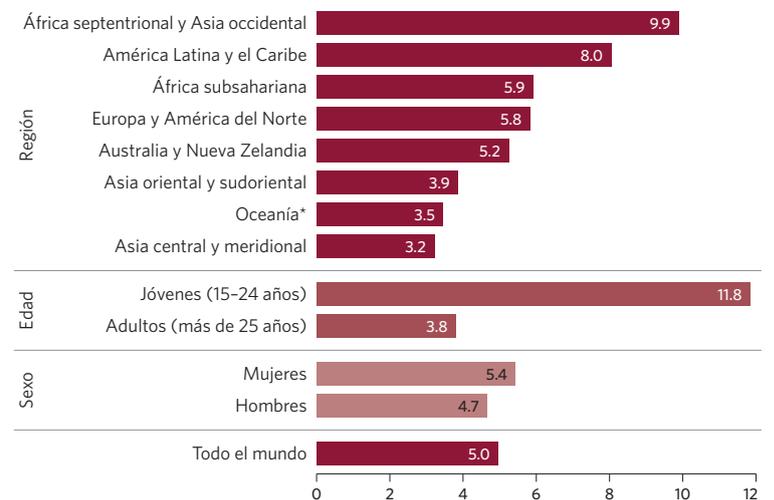
La continua brecha en la retribución entre mujeres y hombres es un recordatorio notorio de la desigualdad entre sexos

Las mujeres siguen ganando menos que los hombres. Un análisis realizado de los últimos datos disponibles para 62 países reveló que el salario medio por hora de los hombres es un 12% más alto que el de las mujeres. Además, los hombres presentaron una ventaja salarial en cada una de las principales categorías laborales en 49 países con datos pertinentes. El promedio de la desigualdad salarial entre hombres y mujeres supera el 20% en las ocupaciones directivas y profesionales, así como entre los artesanos y trabajadores de venta de artesanías, y los operadores y ensambladores en plantas de maquinaria. La desigualdad salarial entre hombres y mujeres se origina en normas sociales rígidas y en expectativas culturales sobre el papel de la mujer en la sociedad. Cuando estas se combinan con desigualdades en las oportunidades de empleo y un menor acceso a la protección social, pueden resultar en diferencias de ingresos a largo plazo y socavar la igualdad de género ahora y en el futuro.

La tasa mundial de desempleo disminuye de manera sostenida, pero sigue siendo alta en algunas regiones y entre los jóvenes

La tasa mundial de desempleo se ha recuperado finalmente de la crisis financiera que sufrió el mundo en el año 2009. En el año 2018, se situó en 5%, igualando el nivel anterior a la crisis. Sin embargo, existen grandes disparidades entre las regiones y los grupos de edad. En 2018, las tasas de desempleo en África septentrional y Asia occidental (9,9%) y América Latina y el Caribe (8,0%) fueron más de 2,5 veces superiores a las de Asia central y meridional (3,2%). Aunque las disparidades de género en las tasas de desempleo son inferiores al 1% en todo el mundo, en algunas regiones, como Asia occidental y África septentrional, son alarmantes. En estas regiones, la tasa de desempleo de las mujeres en 2018 superó en más de 8 puntos porcentuales a la de los hombres, y en América Latina y el Caribe, la tasa de desempleo de las mujeres fue casi 3 puntos porcentuales superior. Aún más, los jóvenes tienen tres veces más probabilidades de estar desempleados que los adultos. En el año 2018, la tasa de desempleo juvenil fue de 12%, en comparación con el 4% de los adultos.

Tasas de desempleo por región, edad y sexo, 2018 (porcentaje)



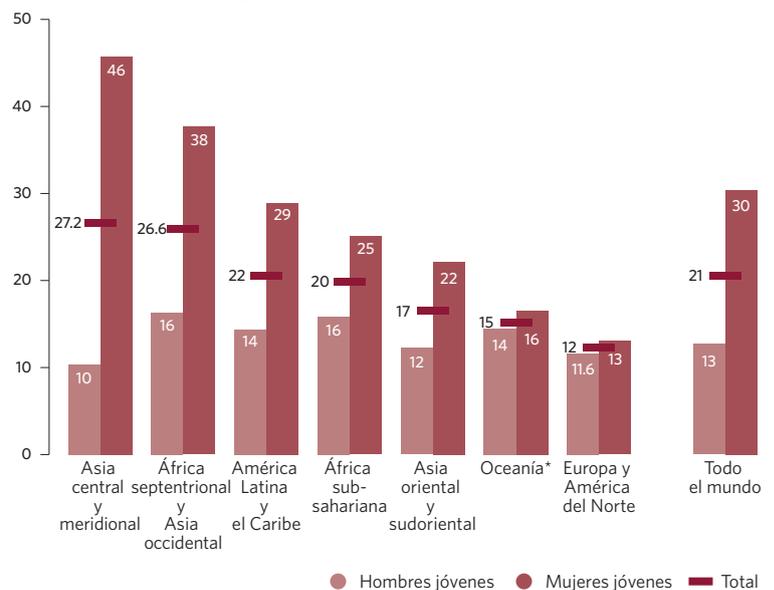
* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

El talento y la energía de una quinta parte de los jóvenes del mundo no se están aprovechando eficazmente

En 2018, una quinta parte de los jóvenes del mundo no participaban ni en el estudio, ni en el empleo, ni en la formación (NEET, por sus siglas en inglés). En otras palabras, no están adquiriendo experiencia profesional ni aprendiendo o desarrollando competencias a través de programas de enseñanza o vocacionales durante la etapa formativa de la vida. La situación es más grave en Asia central y meridional, y en África septentrional y Asia occidental, donde más de una cuarta parte de los jóvenes se incluyen en esta categoría.

Las diferencias de género en este aspecto son generalizadas. En el año 2018, las mujeres jóvenes tenían más del doble de probabilidades que los hombres jóvenes de estar desempleadas o de no ser incluidas en la fuerza laboral, y de no asistir a la escuela o a un programa de formación (las mujeres jóvenes tenían una tasa NEET del 30% frente al 13% de los hombres jóvenes). En Asia central y meridional, el 46% de las mujeres jóvenes pertenecen a esta categoría, frente al 10% de los hombres jóvenes.

Proporción de jóvenes que no cursan estudios, ni trabajan, ni reciben formación, por sexo, 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

La industrialización inclusiva y sostenible, junto con la innovación y la infraestructura, pueden desencadenar fuerzas económicas dinámicas y competitivas que generen empleo e ingresos. Desempeñan un papel fundamental en la introducción y promoción de nuevas tecnologías, al tiempo que facilitan el comercio internacional y propician el uso eficiente de recursos. Sin embargo, el mundo aún tiene un largo camino por recorrer para aprovechar plenamente este potencial. Los PMA, en particular, deben acelerar el desarrollo de su sector de manufactura y aumentar la inversión en investigación científica e innovación para poder cumplir su meta para el año 2030. Como aspecto positivo, la intensidad de carbono de las industrias manufactureras disminuyó a una tasa anual

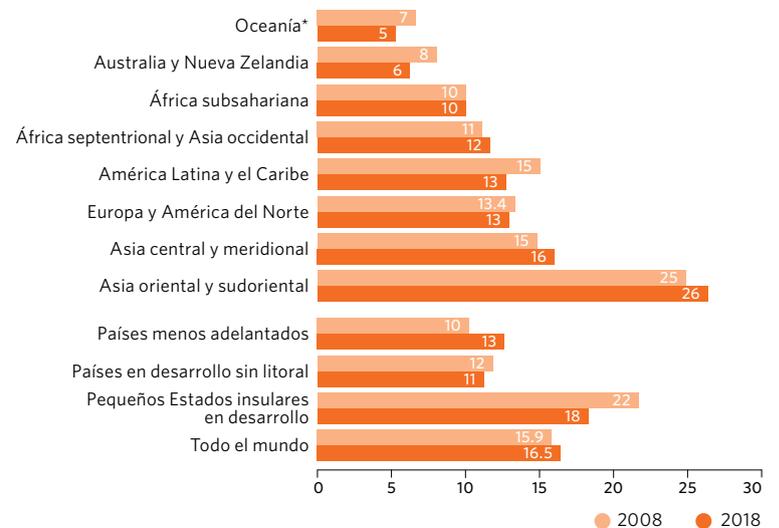


de casi 3% entre los años 2010 y 2016, lo que muestra una desvinculación general entre las emisiones de CO₂ y el crecimiento del PIB. Las corrientes oficiales totales para la infraestructura económica de los países en desarrollo alcanzaron los 59.000 millones de dólares en 2017, lo que representa un aumento del 32,5% en términos reales desde 2010. Además, se han logrado avances impactantes en la conectividad móvil.

A pesar del reciente progreso, la industrialización en los países menos adelantados sigue siendo demasiado lenta para alcanzar la meta fijada para el año 2030.

El crecimiento de la industria manufacturera se contrajo en 2018, tanto en las regiones en desarrollo como en las desarrolladas, debido en gran medida a las nuevas barreras comerciales y arancelarias que limitan la inversión y la expansión futura. A pesar de la desaceleración, la proporción mundial del valor agregado por manufactura (VAM) en el PIB aumentó ligeramente del 15,9% en 2008 al 16,5% en 2018, cuando comenzó a estancarse. En los PMA, la proporción de la manufactura en el PIB total aumentó un 2,5% anual entre los años 2015 y 2018. Sin embargo, esta cifra no alcanza el ritmo necesario para duplicar la proporción del VAM en el PIB para el 2030 y requiere una acción acelerada. Las disparidades en la productividad industrial entre las naciones ricas y pobres siguen siendo contundentes. Por ejemplo, en el año 2018 el VAM per cápita en los PMA fue de sólo 114 dólares, en comparación con 4.938 dólares en Europa y América del Norte.

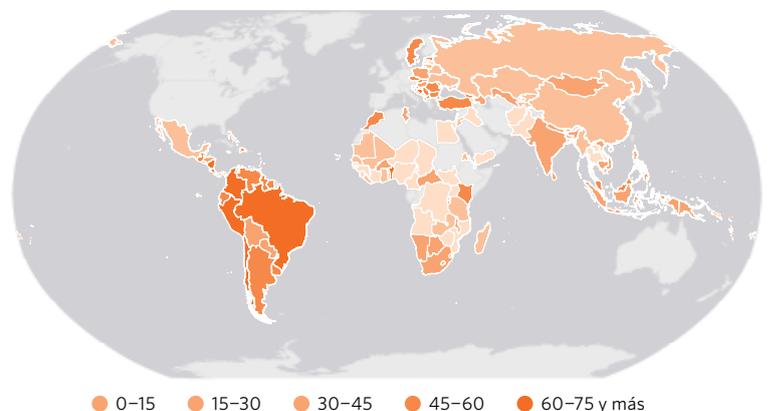
Proporción del valor agregado por manufactura en el PIB, 2008 y 2018 (porcentaje)



Las pequeñas industrias en los países más pobres carecen de los servicios financieros que necesitan para crecer e innovar

Las pequeñas industrias son la columna vertebral del desarrollo industrial de los países en desarrollo. Con un monto relativamente pequeño de inversión de capital y una base de recursos predominantemente local, las pequeñas industrias generan un importante número de empleo y autoempleo. Sin embargo, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan estas industrias es el acceso a préstamos o líneas de crédito para las actividades comerciales cotidianas. Para que estas industrias crezcan es crucial una financiación adecuada, ya que les permite innovar, mejorar la eficiencia, expandirse a nuevos mercados y crear nuevas oportunidades de empleo. Si bien el 31,5% de las pequeñas industrias (de manufactura y servicios) de todo el mundo se benefician de préstamos o líneas de crédito, se destacan las diferencias regionales. Por ejemplo, más de la mitad de las pequeñas industrias de América Latina y el Caribe reciben este tipo de servicios financieros, en comparación al 20,7% del África subsahariana.

Proporción de pequeñas empresas manufactureras con un préstamo o línea de crédito, valor más reciente, 2009-2018 (porcentaje)

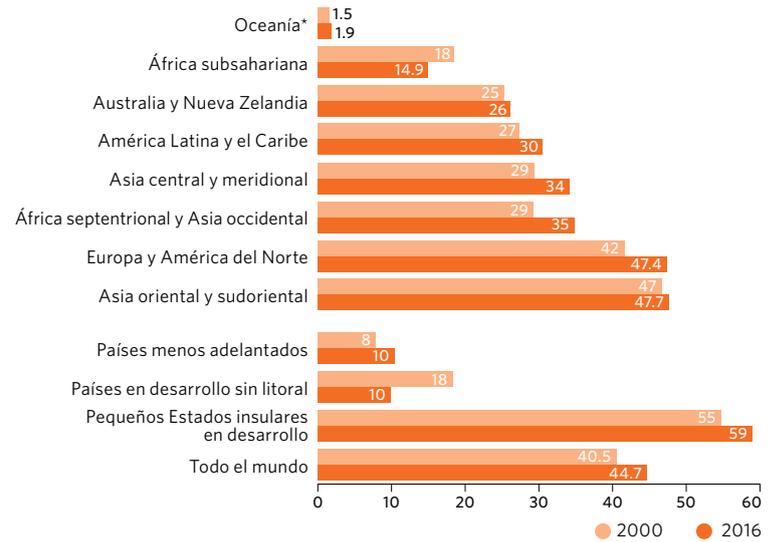


La industria manufacturera de alta tecnología está creciendo en todo el mundo, excepto en África subsahariana

En los últimos años se ha observado un alejamiento constante de las actividades de manufactura de baja tecnología basadas en recursos hacia tecnologías media-alta o alta. Estos sectores manufactureros de tecnología más alta, a menudo dependientes de las últimas tecnologías, producen una amplia gama de bienes de consumo, desde computadoras, televisores y otros dispositivos de comunicación hasta electrodomésticos y otro equipo doméstico. La demanda de estos productos tiende a aumentar de acuerdo con el aumento de los niveles de ingresos.

La proporción de las industrias de tecnología media-alta y alta en el total del VAM aumentó del 40,5% en el año 2000 al 44,7% en 2016, presentando grandes diferencias entre las regiones. En 2016 por ejemplo, en Asia oriental y sudoriental, así como en Europa y América del Norte, más del 47% del total del VAM procedía de sectores de alta tecnología. En cambio, en Oceanía (sin incluir Australia y Nueva Zelandia) y en África subsahariana, la proporción fue de sólo 1,9% y 14,9%, respectivamente. Entre los años 2000 y 2016, la proporción del VAM de tecnología media-alta y alta en el total del VAM en África subsahariana disminuyó, mientras que aumentó en todas las demás regiones.

Proporción del valor añadido manufacturero de tecnología media-alta y alta en el total del VAM, 2000 y 2016 (porcentaje)

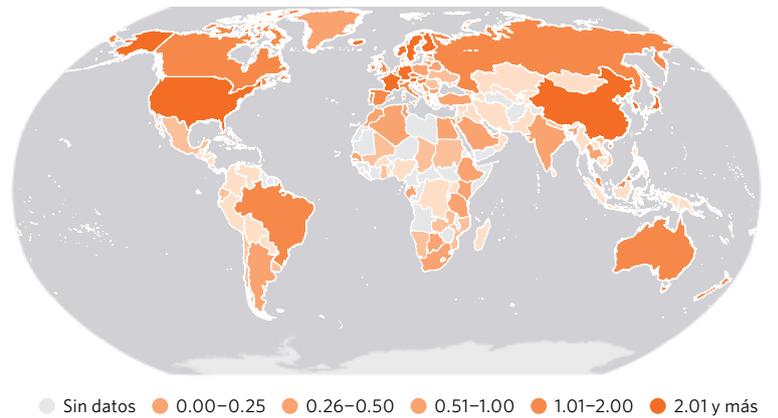


* Excepto Australia y Nueva Zelandia.

El gasto mundial en investigación y desarrollo ha alcanzado los 2 billones de dólares por año, con grandes disparidades entre los países

La proporción del PIB mundial invertida en investigación y desarrollo (I+D) aumentó del 1,52% en 2000 al 1,68% en 2016. En términos absolutos, las inversiones mundiales en I+D alcanzaron los 2 billones de dólares (paridad de poder adquisitivo) en 2016, comparado con los 739.000 millones de dólares en el año 2000. Esto representa una tasa media de crecimiento anual del 4,3% cuando se ajusta para tener en cuenta la inflación. Existen grandes disparidades entre las regiones. En 2016, en Europa y América del Norte, el 2,21% del PIB se gastó en I+D, en comparación con el 0,42% y el 0,83%, respectivamente, en la África subsahariana y Asia occidental. Estas disparidades indican la necesidad continua de un firme apoyo normativo para aumentar la financiación en I+D en las regiones en desarrollo.

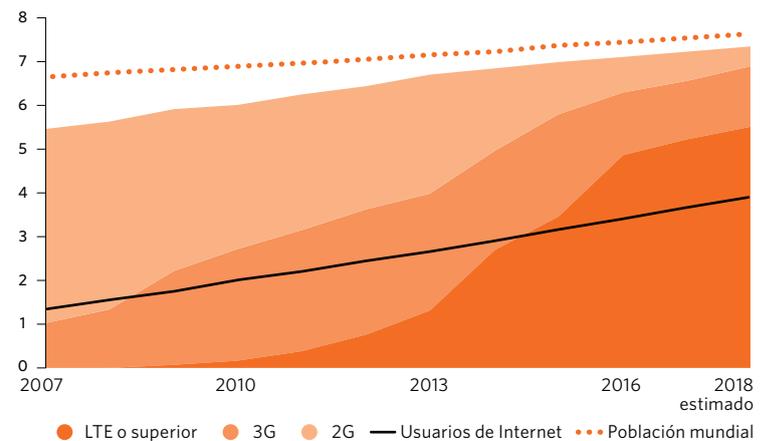
Gasto interno bruto en I+D como proporción del PIB, 2016 o último año disponible



Casi todas las personas viven dentro del alcance de las redes de telefonía móvil, pero no todas pueden permitirse el lujo de utilizarlas

Las conexiones a Internet de banda ancha fija continúan fuera del alcance de muchas personas. Sin embargo, la cobertura de la telefonía móvil e Internet de banda ancha móvil se ha expandido rápidamente, alcanzando ahora casi a la totalidad de la población mundial. En 2018, el 96% de la población mundial vivía dentro del alcance de una señal de telefonía móvil y el 90% de la población podía acceder a Internet a través de una red de tercera generación (3G) o de mayor calidad. Sin embargo, aunque la mayoría vive dentro del alcance de estas señales, no todos pueden aprovecharlas. El costo del acceso a las redes de telefonía móvil e Internet móvil de banda ancha sigue siendo demasiado elevado para muchos, en particular para los grupos de población más desfavorecidos y en situación de riesgo. De hecho, poco más de la mitad de la población mundial utiliza actualmente Internet, con tasas mucho más bajas en los PMA (alrededor del 20%).

Cantidad de personas cubiertas por una red móvil, por tecnología, 2007-2018 (en miles de millones)



Nota: La evolución a largo plazo (LTE, por sus siglas en inglés) es una norma para la comunicación inalámbrica de alta velocidad que permite velocidades superiores a las tecnologías 3G pero no cumple con los criterios técnicos del servicio inalámbrico 4G.



Reducir la desigualdad en los países y entre ellos

La desigualdad en los países y entre ellos es un motivo de preocupación constante a pesar de los avances que se han logrado en algunas áreas. La desigualdad de ingresos continúa aumentando en muchos lugares del mundo, incluso a pesar de que el 40% más pobre de los habitantes de la mayoría de los países han logrado un incremento de sus ingresos. Se requiere de un mayor enfoque en reducir las desigualdades de ingresos y de otros tipos, incluso aquellas relacionadas con el acceso al mercado laboral y el comercio. Concretamente, se deben realizar esfuerzos adicionales para aumentar aún más el acceso de los países más pobres



a las exportaciones con aranceles nulos y para ofrecer asistencia técnica a los PMA y a los pequeños estados insulares en desarrollo que buscan beneficiarse de una situación comercial preferencial.

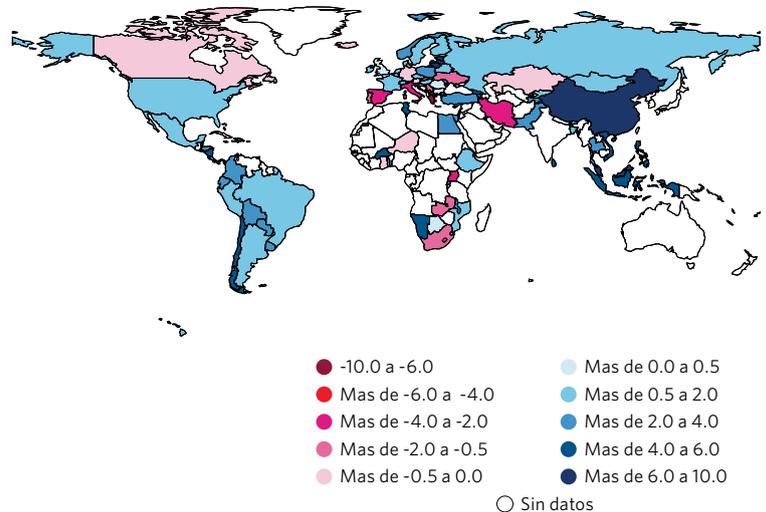
Los datos muestran un progreso dispar en la proporción de la prosperidad dentro de los países

Para medir si los habitantes más pobres de un país participan del progreso económico, resulta útil comparar el crecimiento de los ingresos (o del consumo) familiar del 40% de la población más pobre con los de la población total. Esto ofrece un indicativo de si la prosperidad en general se comparte con el 40% más pobre en la escala de ingresos de un país.

En 92 países con datos comparables en el período de 2011 a 2016, los resultados fueron dispares. En 69 países, el 40% más pobre ha visto un aumento de sus ingresos, pero con grandes variaciones entre países. En 50 de esos 69 países, los ingresos del 40% más pobre de la población aumentaron con mayor rapidez que el promedio nacional. Sin embargo, cabe destacar que el 40% más pobre recibió aún menos del 25% del ingreso total. En muchos países, el 1% más rico de la población acumula cada vez más ingresos.

Los datos para medir los ingresos familiares en ese análisis fueron limitados. Solo 13 países de África subsahariana presentaron datos sobre el crecimiento de los ingresos del período más reciente. Esto señala la necesidad actual de mejorar los procesos de recopilación de datos y desarrollar capacidades estadísticas, en especial en los países más pobres.

Tasa anual de crecimiento de ingresos per cápita del 40% más pobre de la población en comparación con la población total, 2011-2016 (porcentaje)



Tanto los países ricos como los pobres pueden beneficiarse de políticas que promuevan la igualdad y la inclusión

Un objetivo de desarrollo importante para muchos países es reducir la desigualdad y abordar la inclusión social. Uno de los indicadores de la pobreza relativa y la desigualdad es la proporción de personas que viven por debajo del 50% del nivel medio de ingresos. Un análisis de datos de 110 países de ingresos altos y bajos mostró que, en un país promedio, un 14% de los habitantes vive con un nivel de ingresos inferior a este umbral. El país con mayor desigualdad presentaba cifras un 26% por debajo de ese umbral, y el país con menor desigualdad, un 3%. Sin embargo, tanto los países ricos como los pobres presentaban niveles altos y bajos de desigualdad. La desigualdad de ingresos no se correlaciona demasiado con la pobreza ni con la riqueza y las normativas que promueven la igualdad y la inclusión tienen una importancia universal.

Los países con una proporción alta de préstamos morosos deben concentrarse en la salud de sus sistemas bancarios

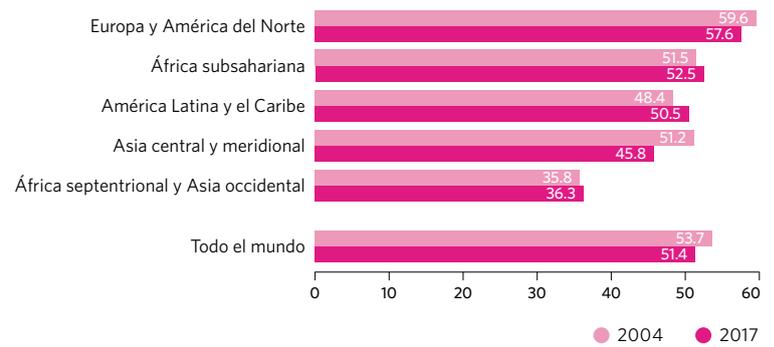
La estabilidad del sistema financiero de un país es clave para asignar recursos de forma eficaz, gestionar riesgos y garantizar que puedan alcanzarse los objetivos macroeconómicos que benefician a todos. Una forma de medir la estabilidad financiera es a partir de la proporción de préstamos morosos en relación con los préstamos totales a depositantes en un sistema bancario. Un análisis de 138 países entre los años 2010 y 2017 mostró que, en la mitad de esos países, los préstamos morosos constituían menos del 5% del total de los préstamos. En el año 2017, más de un cuarto de los países mostraron un porcentaje superior de préstamos morosos (10% o más) y cuatro países mostraron una proporción superior al 30%. Una elevada proporción de préstamos morosos suele afectar la rentabilidad y socava el entorno empresarial en general, lo que puede tener consecuencias para el crecimiento económico, el desempleo y otros factores que afectan la desigualdad.

A nivel mundial, la proporción del producto nacional que se utiliza para remunerar a los trabajadores disminuye

La proporción del producto nacional que se asigna al mercado laboral es un indicador de si el crecimiento económico se traducirá en ingresos más altos para los trabajadores en el curso del tiempo. Un aumento en el ingreso nacional puede llevar a una mejora del nivel de vida, pero esto depende de su distribución a través de los distintos aspectos de la producción, lo que incluye la mano de obra, el capital y el territorio.

La proporción de ingresos nacionales que se destinan al mercado laboral muestra una reducción progresiva desde el año 2004 en todo el mundo. Esto significa que la proporción del producto nacional utilizada para remunerar a los trabajadores ha disminuido. La disminución se revirtió en forma temporal durante la crisis financiera mundial de los años 2008-2009 debido a una contracción repentina del PIB. Tanto Asia central y meridional como Europa y América del Norte fueron los principales generadores de la caída en la proporción de trabajo a nivel mundial. Entre los años 2004 y 2017, la proporción ajustada de trabajo del PIB disminuyó más de 5 puntos porcentuales en Asia central y meridional (de 51,2%

Proporción de PIB que corresponde al trabajo, 2004 y 2017 (porcentaje)



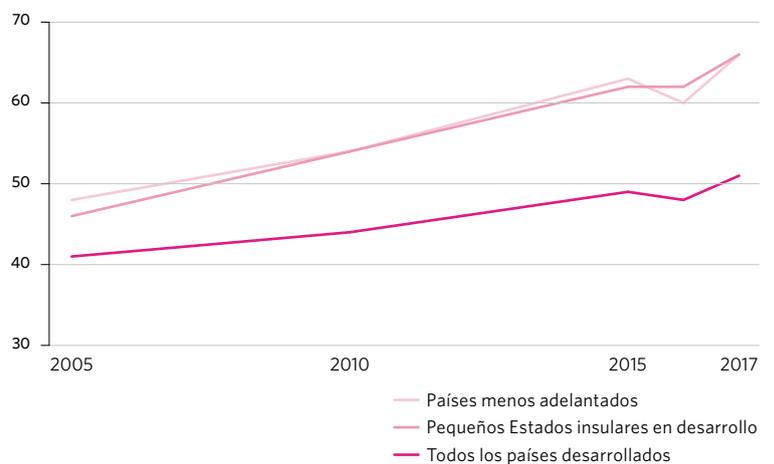
a 45,8%) y cerca de 2 puntos porcentuales en Europa y América del Norte (de 59,6% a 57,6%). En cambio, en América Latina y el Caribe, la proporción de ingresos laborales aumentó de 48,4% a 50,5% durante el mismo período.

Los países con ingresos más bajos continúan beneficiándose de una situación comercial preferencial

El acceso a exportaciones libres de derechos continúa aumentando para los PMA, los pequeños estados insulares en desarrollo y las regiones en desarrollo en general. Los PMA fueron los más beneficiados: la cobertura del tratamiento libre de derechos aumentó 5,5 puntos porcentuales entre los años 2016 y 2017, alcanzando un 65,6% de todos los productos exportados. Alrededor del 51% de las exportaciones de regiones en desarrollo ahora califican para recibir un tratamiento libre de derechos.

En el plano sectorial, las mejoras en el tratamiento de los PMA se debieron, principalmente, a un aumento en el acceso libre de derechos para productos agrícolas e industriales (aumentos de 7,3 y 5,4 puntos porcentuales, respectivamente). Sin embargo, para los PMA y otros países en desarrollo, este acceso no es automático en los puntos de control aduanero. Los exportadores deben cumplir con procesos de certificación de normas de origen para recibir este tratamiento preferencial. Estos procedimientos pueden ser costosos y llevar mucho tiempo para las pequeñas y medianas empresas, lo que disminuye el incentivo para solicitar un trato preferencial.

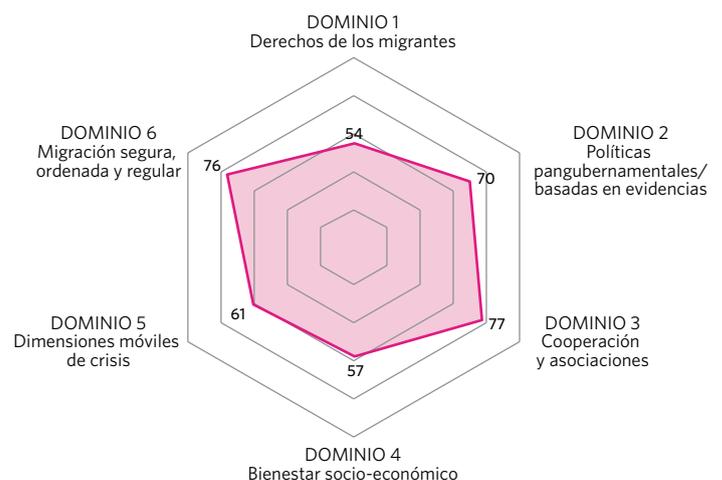
Proporción de líneas arancelarias con aranceles nulos aplicados a exportaciones de países en desarrollo, países menos adelantados y pequeños estados insulares en desarrollo, 2005-2017 (porcentaje)



La aplicación de políticas para facilitar una migración ordenada, segura, regular y responsable es amplia, pero dista de ser universal

La mayoría de los países cuentan con políticas que facilitan una migración y una movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables para las personas. Sin embargo, se pueden encontrar diferencias significativas entre los seis ámbitos normativos de este indicador. Para cada uno de estos ámbitos, más de la mitad de 105 países con datos disponibles cuentan con un conjunto integral de medidas normativas, lo que significa que informaron disponer de normativas de migración para un 80% o más de las subcategorías de cada ámbito. Los derechos y el bienestar económico de los migrantes son las áreas que demuestran las principales deficiencias en materia normativa, ya que más del 40% de los países carecen de un conjunto completo de medidas en esos ámbitos. Las normativas para promover la cooperación y las asociaciones y facilitar la migración segura, ordenada y regular son las más difundidas, y más de tres cuartas partes de los países informan de que han adoptado una amplia gama de medidas de ese tipo.

Gobiernos con normativas para facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, por ámbito normativo, 2019 (porcentaje)



Nota: Según la información provisoria disponible para 105 países (al 17 de mayo de 2019).

Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles



El mundo se está urbanizando cada vez más. Desde el año 2007, más de la mitad de la población mundial vive en ciudades y se prevé que esa proporción aumente al 60% para 2030. Las ciudades y las áreas metropolitanas son los motores del crecimiento económico y contribuyen con aproximadamente el 60% del PIB mundial. Sin embargo, también representan alrededor del 70% de las emisiones mundiales de carbono y más del 60% del consumo de los recursos. La rápida urbanización resulta en una cantidad creciente de habitantes de barrios marginales, así como infraestructuras y servicios inadecuados y sobrecargados (tales como la recolección de desechos, los sistemas de agua y saneamiento, las carreteras y el transporte), lo que empeora la contaminación atmosférica

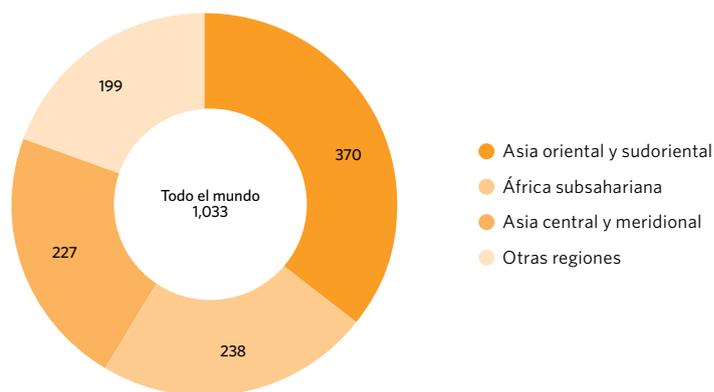
y genera una expansión urbana no planificada. Para responder a estos desafíos, 150 países han elaborado planes urbanos nacionales, de los cuales casi la mitad se encuentran en la fase de ejecución. Garantizar que estos planes se ejecuten correctamente ayudará a las ciudades a crecer de manera más sostenible e inclusiva.

La rápida urbanización y el crecimiento de la población superan el ritmo de la construcción de viviendas adecuadas y asequibles

La proporción de la población urbana que vive en barrios marginales en todo el mundo disminuyó en un 20% entre los años 2000 y 2014 (del 28% al 23%). Recientemente, esta tendencia positiva se invirtió y la proporción aumentó al 23,5% en el año 2018. La cifra absoluta de personas que viven en barrios marginales o asentamientos improvisados aumentó a más de mil millones y el 80% se atribuye a tres regiones: Asia oriental y sudoriental (370 millones), África subsahariana (238 millones) y Asia central y meridional (227 millones). Se estima que 3 mil millones de personas necesitarán una vivienda adecuada y asequible para el año 2030.

La creciente cantidad de habitantes de barrios marginales es el resultado de la urbanización y del crecimiento de la población, lo que supera el ritmo de la construcción de viviendas nuevas y asequibles. La vivienda adecuada es un derecho humano y su ausencia afecta negativamente la equidad e inclusión urbanas, la salud y la seguridad, y las oportunidades de subsistencia. Es necesario renovar la atención de las normativas y aumentar las inversiones para garantizar viviendas asequibles y adecuadas para todos para el año 2030.

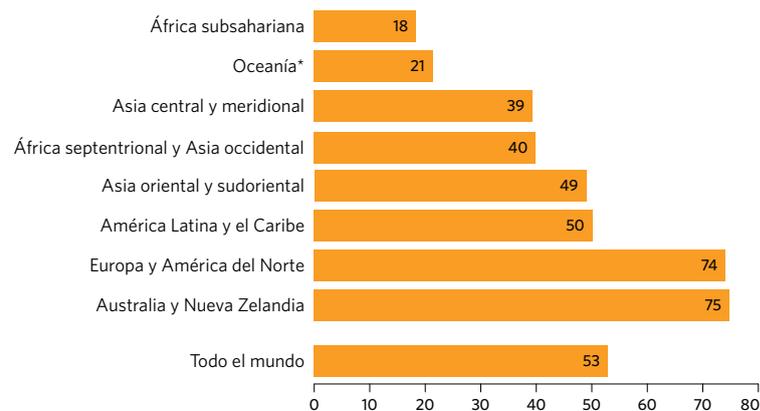
Población urbana que vive en barrios marginales o asentamientos improvisados, 2018 (millones de personas)



El acceso al transporte público está aumentando, pero es necesario avanzar más rápidamente en las regiones en desarrollo

El transporte público es un servicio esencial para la población urbana y un catalizador para el crecimiento económico y la inclusión social. Además, con un número creciente de personas que se trasladan a las zonas urbanas, el uso del transporte público ayuda a mitigar la contaminación atmosférica y el cambio climático. Según datos obtenidos de 227 ciudades en 78 países, en el año 2018, el 53% de la población urbana tenía acceso conveniente al transporte público (definido como residir a una distancia de hasta 500 metros a pie de una parada de autobús o sistema de transporte de baja capacidad, o a mil metros de una terminal de ferrocarril o transbordador). En la mayoría de las regiones, el número de personas que utilizan el transporte público aumentó en casi un 20% entre los años 2001 y 2014. África subsahariana se ha quedado rezagada, ya que sólo el 18% de sus habitantes tienen un acceso conveniente al transporte público. En algunas regiones de poco acceso, los métodos de transporte informal están ampliamente disponibles y, en muchos casos, proporcionan un transporte fiable. Es necesario redoblar los esfuerzos para garantizar que el transporte sostenible esté al alcance de todos, en particular de las poblaciones vulnerables como mujeres, niños, personas de edad y personas con discapacidades.

Proporción de la población con acceso conveniente al transporte público, 2018 (porcentaje)



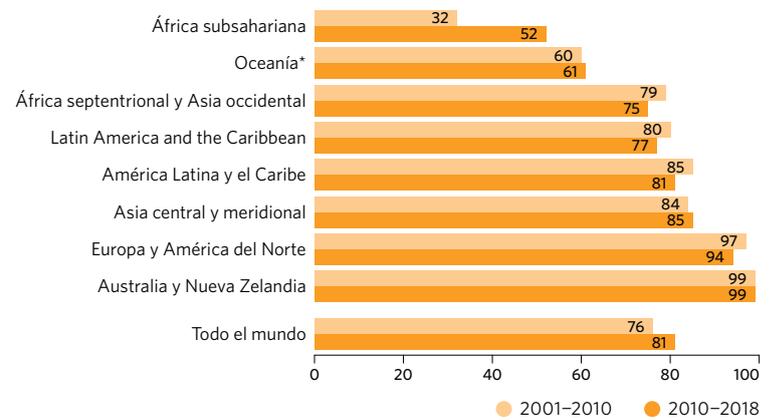
* Excepto Australia y Nueva Zelandia.

Los residuos municipales están aumentando, lo que destaca la creciente necesidad de invertir en infraestructura urbana

En todo el mundo, 2 mil millones de personas no contaban con servicios de recolección de residuos y 3 mil millones de personas no tenían acceso a instalaciones de eliminación controlada de desechos, según datos recopilados entre los años 2010 y 2018. Este problema continuará aumentando a medida que crezca la urbanización, los niveles de ingresos aumenten y las economías se orienten más hacia los consumidores. Se estima que la cantidad total de residuos generados en el mundo se duplique, pasando de casi 2 mil millones de toneladas métricas en el año 2016 a unos 4 mil millones de toneladas métricas en 2050.

La proporción de residuos sólidos municipales recolectados de manera regular aumentó del 76% en el período 2001-2010 al 81% en los años 2010-2018. Eso no significa que se haya eliminado correctamente. Muchas instalaciones municipales de eliminación de residuos sólidos en países de ingresos bajos y medios son vertederos abiertos que contribuyen a la contaminación del aire, el agua y el suelo, lo que incluye los desechos plásticos, así como emisiones de gases de efecto invernadero como el metano. Es urgente invertir en infraestructura de gestión de desechos para mejorar el manejo de los residuos sólidos en gran parte del mundo.

Proporción de residuos sólidos urbanos recolectados, 2001-2010 y 2010-2018 (porcentaje)



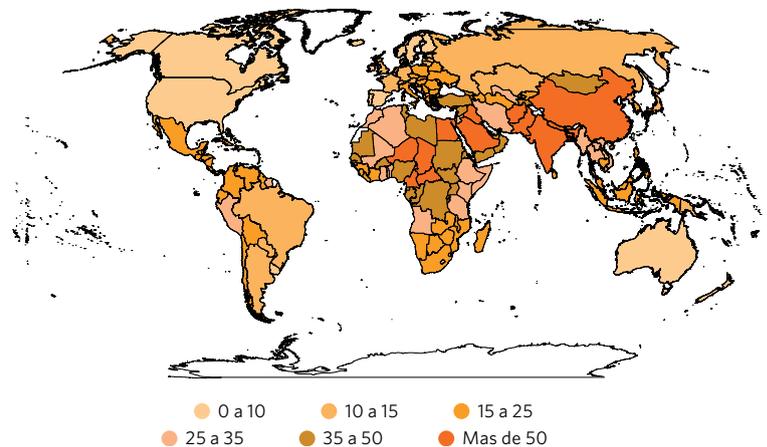
* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

En demasiadas ciudades la contaminación del aire se ha convertido en un peligro inevitable para la salud

En el año 2016 nueve de cada diez personas de la población urbana respiraban aire contaminado, es decir, que no cumplía con las directrices de calidad del aire de la OMS para niveles medios anuales de materia particulada fina (PM_{2,5}) de 10 microgramos o menos por metro cúbico. Más de la mitad de esas personas estuvieron expuestas a niveles de contaminación atmosférica al menos 2,5 veces superiores al valor de las directrices. La calidad del aire empeoró entre los años 2010 y 2016 para más del 50% de la población mundial. Asia central y meridional y África subsahariana son las dos regiones que registraron los mayores aumentos en las concentraciones de materia en partículas.

En los países de ingresos bajos y medios la calidad del aire del 97% de las ciudades con más de 100.000 habitantes no cumplía con las directrices de calidad del aire en 2016, en comparación con el 49% de los países de ingresos altos. La contaminación del aire ambiente causada por el tráfico, la industria, la generación de energía, la quema de residuos y el uso de combustibles domésticos, combinada con la contaminación del aire en los hogares, constituye una grave amenaza tanto para la salud humana como para los esfuerzos por contener el cambio climático. Más del 90% de las muertes relacionadas con la contaminación atmosférica se producen en países de ingresos bajos y medios, principalmente en Asia y África.

Exposición anual a materia particulada fina del medio ambiente (PM_{2,5}) en zonas urbanas, ponderada en función de la población, 2016 (microgramos por metro cúbico (µg/m³))

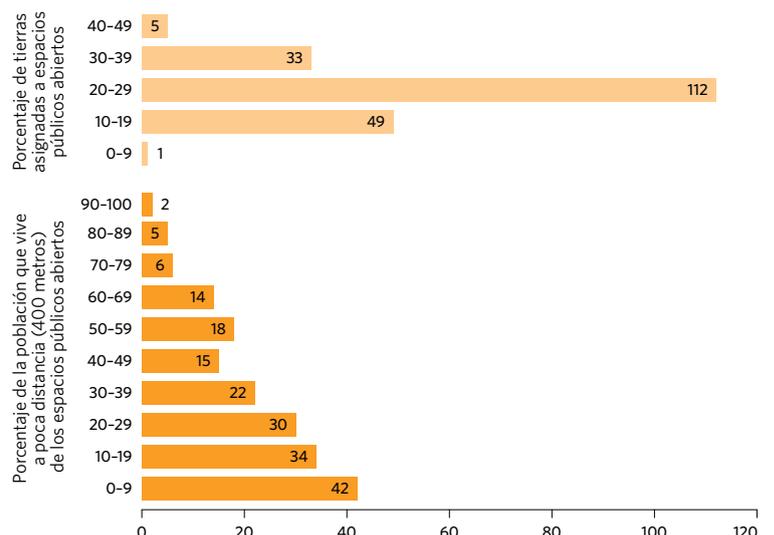


Los espacios públicos abiertos hacen que las ciudades sean más inclusivas, pero muchos habitantes no se encuentran a una distancia a la que puedan acceder a ellas a pie

Una ciudad está conformada por una matriz conectiva de calles y espacios públicos sobre la que descansa todo lo demás. Los espacios públicos inadecuados, mal diseñados o privatizados vuelven a la ciudad cada vez más segregada. La inversión en redes de calles y espacios públicos abiertos mejora la productividad urbana, los medios de vida y el acceso a los mercados, los empleos y los servicios públicos, en particular en países donde más de la mitad de la fuerza laboral urbana es informal.

De acuerdo con datos de 2018, de 220 ciudades en 77 países pocas ciudades han podido implementar un sistema de espacios públicos abiertos que cubra zonas urbanas enteras, es decir, que esté al alcance de todos los habitantes. Los resultados muestran que la proporción media de la población que se encuentra a poca distancia (400 metros o menos) de un espacio público abierto es de alrededor del 31%, con enormes variaciones entre las ciudades (desde un mínimo de 5% a un máximo de 90%). Un porcentaje bajo no significa necesariamente que una proporción inadecuada de las tierras sea un espacio público abierto, sino que la distribución de tales espacios en la ciudad es desigual.

Distribución de las ciudades por porcentaje de tierras asignadas a espacios públicos abiertos y por porcentaje de la población que vive a poca distancia (400 metros) de los espacios públicos abiertos, 2018 (número de ciudades)





Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

El progreso económico y social en el curso del último siglo ha ido acompañado de una degradación ambiental que está poniendo en peligro los mismos sistemas de los que depende nuestro desarrollo futuro, y de hecho, nuestra propia supervivencia. En todo el mundo, seguimos utilizando cantidades cada vez mayores de recursos naturales para apoyar nuestra actividad económica. La eficiencia con la que se utilizan estos recursos no ha cambiado a nivel mundial, por lo que todavía no hemos visto una separación entre el crecimiento económico y el uso de los recursos naturales. La generación de residuos es cada vez mayor en todo el mundo. Alrededor de un tercio de los alimentos producidos para el consumo humano cada año se pierde o se desperdicia, la mayor parte en

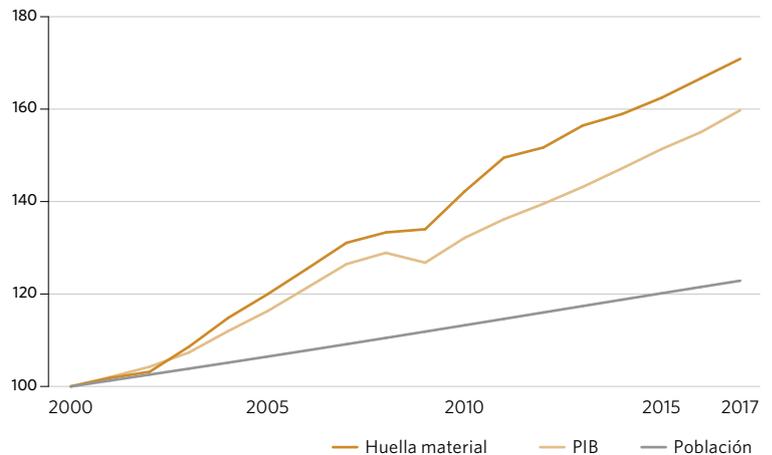


los países desarrollados. Se requieren medidas urgentes para garantizar que las necesidades materiales actuales no lleven a una sobreexplotación de los recursos y a una mayor degradación del medio ambiente. Deben adoptarse normativas para mejorar la eficiencia de los recursos, minimizar los residuos e integrar las prácticas de sostenibilidad en todos los sectores de la economía.

Reducir nuestra huella material es un imperativo mundial

La "huella material" se refiere a la cantidad total de materia prima extraída para satisfacer la demanda de consumo final. Es uno de los indicadores de las presiones que se ejercen sobre el medio ambiente para apoyar el crecimiento económico y satisfacer las necesidades materiales de las personas. La huella material mundial aumentó de 43 mil millones de toneladas métricas en el año 1990 a 54 mil millones en el 2000, y a 92 mil millones en 2017, lo que representa un aumento del 70% desde el año 2000 y un 113% desde el año 1990. La tasa de extracción de recursos naturales se ha acelerado desde el año 2000. Sin normativas concertadas, se prevé que aumente a 190 mil millones de toneladas métricas para el año 2060. Aún más, la huella material mundial está aumentando a un ritmo más rápido que la población y la producción económica. En otras palabras, el crecimiento de la huella material no se ha separado del crecimiento de la población ni del crecimiento del PIB en todo el mundo. Es imperativo invertir cuanto antes esta tendencia.

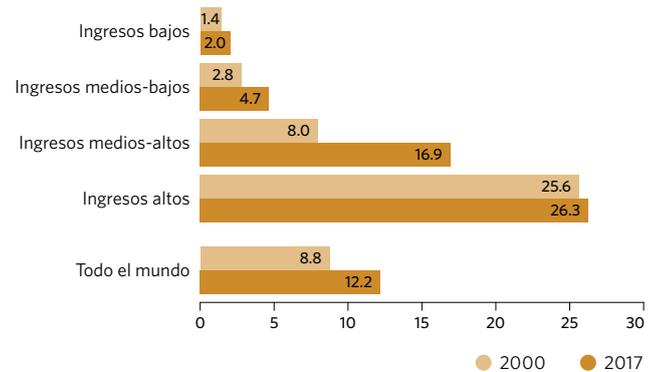
Población, huella material e índice de crecimiento del PIB, 2000-2017 (base de referencia 2000=100)



El nivel de vida de las personas de las naciones más ricas depende en gran medida de los recursos extraídos de los países más pobres

La huella material per cápita también ha aumentado a un ritmo alarmante. En el año 1990, se utilizaba alrededor de 8,1 toneladas métricas de recursos naturales para satisfacer las necesidades de una persona. En 2017, esa cifra aumentó a 12,2 toneladas métricas, lo que representa un incremento del 50%. Ese año, los países de ingresos altos contaban con la mayor huella material per cápita (aproximadamente 27 toneladas métricas por persona), un 60% más que los países de ingresos medios y altos (17 toneladas métricas por persona) y más de 13 veces el nivel de los países de ingresos bajos (2 toneladas métricas por persona). La huella material de los países de ingresos altos es mayor que su consumo nacional de materiales, lo que indica que el consumo en esos países depende de materiales de otros países a través de las cadenas de suministro internacionales. En términos per cápita, los países de ingresos altos dependen de 9,8 toneladas métricas de materia prima extraída en otras partes del mundo.

Huella material per cápita, 2000 y 2017 (toneladas métricas por persona)



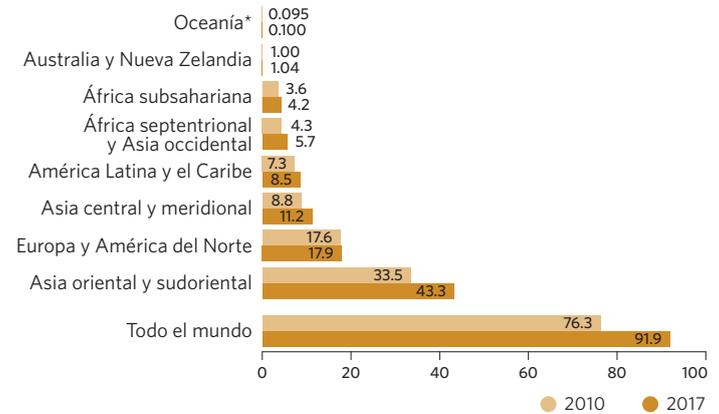
La mejora en la eficiencia del uso de los recursos no avanza con suficiente rapidez

El consumo interno de materiales (CIM) mide la cantidad total de materiales utilizados directamente por una economía para satisfacer la demanda de bienes y servicios dentro y fuera de un país. A nivel mundial, el CIM es equivalente a la huella de materiales y alcanzó los 92 mil millones de toneladas métricas en el año 2017. El CIM aumentó en el período de 2010 a 2017 en todas las regiones del mundo. Es particularmente sorprendente el aumento en Asia oriental y sudoriental, donde se utilizaron unos 10 mil millones de toneladas métricas más en el año 2017 que en 2010. Ese aumento representa alrededor de dos tercios del aumento a nivel mundial.

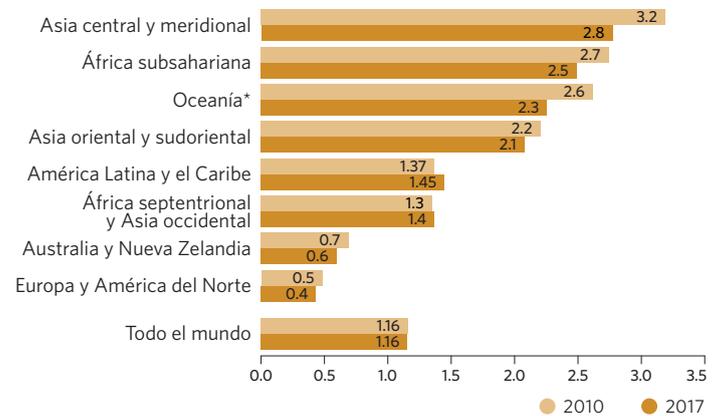
La creciente proporción de Asia oriental y sudoriental y otras economías emergentes en el CIM mundial se debe a dos fenómenos. El primero es la construcción de nueva infraestructura en las economías emergentes y en transición, un régimen que muchos países en desarrollo probablemente continuarán en el futuro. El segundo es la subcontratación, por parte de países de altos ingresos, de las etapas de producción que realizan un uso intensivo de materiales y energía a países menos eficientes en el uso de los recursos. Este cambio de la producción de unos a otros significa que se necesitan más recursos naturales para obtener la misma producción.

Debido a que ese cambio en la actividad económica se produjo con mayor rapidez que las mejoras en la eficiencia de los recursos de los distintos países, la intensidad en el consumo de materiales, que se define como el consumo interno de material por PIB, se estancó en un promedio de 1,16 kilogramos por dólar entre los años 2010 y 2017. En 2017, los países desarrollados utilizaron aproximadamente una quinta parte de los recursos naturales de los países en desarrollo para obtener la misma cantidad de producción económica. Entre los años 2010 y 2017, la intensidad en el consumo de materiales disminuyó en diversas regiones, lo que muestra algún progreso hacia la separación relativa de la producción económica y el CIM. Sin embargo, la intensidad en el consumo de materiales aumentó en otras regiones, por lo que no se presentaron cambios a nivel mundial. En el África subsahariana, Asia central y meridional, así como Oceanía (excluye Australia y Nueva Zelandia) se han logrado avances notables, en particular como resultado de los aumentos del PIB.

Consumo interno de materiales, 2010 y 2017 (miles de millones de toneladas métricas)



Consumo interno de materiales por unidad de PIB, 2010 y 2017 (kilogramos por dólar)



* Excepto Australia y Nueva Zelandia.

El progreso en el consumo y la producción sostenibles fomenta el progreso de todos los ODS

La transición hacia sociedades sostenibles y resistentes dependerá en última instancia de la gestión responsable de los recursos naturales finitos del planeta. Se requieren marcos e instrumentos normativos nacionales bien diseñados para permitir el cambio fundamental hacia modalidades de consumo y producción sostenibles. En 2018, 71 países y la Unión Europea informaron sobre un total de 303 normativas e instrumentos de este tipo.

Un estudio piloto de 262 normativas e instrumentos informados mostró que, si bien los potenciales beneficios económicos de los procesos de consumo y producción sostenibles están claramente definidos,

los beneficios sociales, en gran medida, todavía se pasan por alto. Es decir que los beneficios sociales rara vez se miden o se incluyen en los objetivos de las normativas. Por ejemplo, el 63% de las normativas e instrumentos comunicados examinaron sus efectos en la contaminación del aire, el suelo y el agua, el 45% en la reducción de los desechos y el 43% en las emisiones de gases de efecto invernadero. Sólo el 11% consideró su impacto en la salud y el 7% consideró su impacto en los géneros. Demostrar los beneficios de estas normativas a todos los ODS será esencial para comprender la contribución general del consumo y la producción sostenibles al desarrollo sostenible y para formar la alianza necesaria para apoyar un cambio transformador.



Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

A medida que los niveles de gases de efecto invernadero siguen aumentando, el cambio climático está ocurriendo a un ritmo mucho más acelerado de lo previsto y sus efectos son evidentes en todo el mundo. La temperatura media mundial para 2018 superó por aproximadamente 1 grado centígrado la línea de base preindustrial y los últimos cuatro años han sido los más cálidos registrados. El nivel del mar sigue aumentando a un ritmo acelerado.

El cambio climático es el tema definitorio de nuestro tiempo y el mayor desafío para el desarrollo sostenible. Sus efectos combinados están acelerando su avance, dejando muy poco tiempo para actuar si queremos evitar que el cambio climático se nos escape de las manos. Es necesario limitar el calentamiento global a 1,5 grados centígrados para evitar consecuencias catastróficas y cambios irreversibles. Esto requerirá transiciones rápidas y de gran alcance en los sectores de la energía, las tierras, la infraestructura urbana y los sistemas industriales.



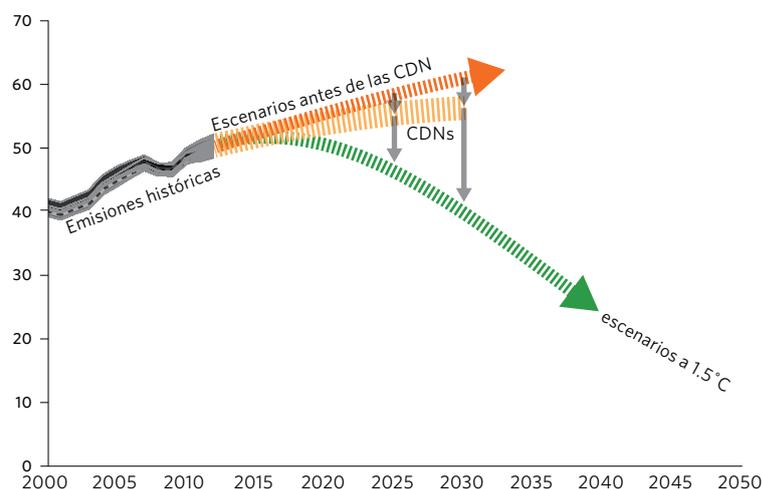
Aunque los países han tomado medidas positivas preparando contribuciones determinadas a nivel nacional (CDN) y aumentando la financiación para combatir el cambio climático, se necesitan planes mucho más ambiciosos y cambios sin precedentes en todos los aspectos de la sociedad. El acceso a la financiación y el fortalecimiento de la resiliencia y la capacidad de adaptación deben incrementarse a un ritmo mucho más rápido, en particular entre los PMA y los pequeños estados insulares en desarrollo.

Serán necesarios cambios sin precedentes en todos los aspectos de la sociedad para evitar los peores efectos del cambio climático

En 2017, las concentraciones atmosféricas de CO₂ alcanzaron 405,5 partes por millón (frente a 400,1 en 2015), lo que representa el 146% de los niveles preindustriales. Limitar el calentamiento global a 1,5 grados centígrados significa que las emisiones deberán alcanzar su punto máximo lo antes posible y comenzar a reducirse rápidamente. Las emisiones mundiales de carbono deben reducirse en un alarmante 45% para 2030 con respecto a los niveles de 2010 y seguir disminuyendo drásticamente para alcanzar cero emisiones netas para 2050.

En mayo de 2019, 186 estados participantes habían ratificado el Acuerdo de París. Se espera que las partes del acuerdo preparen, comuniquen y mantengan sucesivos CDN (que incluyan metas, normativas y medidas planificadas en respuesta al cambio climático). Para esa fecha, 183 participantes (182 países más la Comisión Europea) habían comunicado sus primeras CDN a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y una de las partes había comunicado el segundo. Se ha pedido a las partes que actualicen sus CDN existentes o que comuniquen los nuevos antes para el año 2020. Para alcanzar los objetivos de 2030, los países deberán ser mucho más ambiciosos al preparar sus nuevos CDN para su presentación.

Niveles de emisión de gases de efecto invernadero resultantes de la implementación de los actuales CDN y en otras situaciones (gigatoneladas de dióxido de carbono equivalente por año)



Nota: Para información más detallada, véase el gráfico 2 del informe de síntesis actualizado de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático acerca del efecto adicional de las contribuciones previstas determinadas a nivel nacional, 2 de mayo de 2016, disponible en http://unfccc.int/focus/indc_portal/items/9240.php.

Los países están desarrollando estrategias de reducción del riesgo de desastres ante las crecientes amenazas climáticas

Como se describe en el Objetivo 1, el cambio climático ya está agudizando el riesgo de desastres. De año 1998 al 2017, los desastres relacionados con el clima en todo el mundo representaron el 77% de los casi 3 billones de dólares en pérdidas económicas directas causadas por desastres. Durante ese período, los desastres climáticos y geofísicos cobraron la vida de unas 1,3 millones de personas. El Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015–2030 establece metas y prioridades de acción claras para evitar nuevos riesgos de desastres y reducir los ya existentes. Desde que se adoptó, los países se han

esforzado por desarrollar y aplicar las estrategias nacionales y locales de reducción del riesgo de desastres de acuerdo con el Marco de Sendái para 2020. En los últimos informes (2017–2018) de 70 países, 67 tenían estrategias que se ajustaban en cierta medida al Marco de Sendái. Los mayores desafíos son la inversión en la reducción de riesgo de desastres para la resiliencia y la promoción de la coherencia política entre los ODS el cambio climático. Muchos gobiernos locales han desarrollado estrategias locales de acuerdo con las estrategias nacionales.

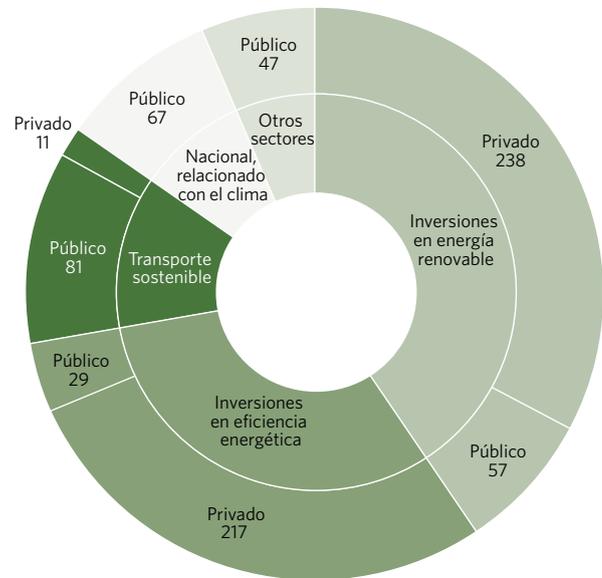
Las corrientes financieras relacionadas con el clima han aumentado, pero son bajas en relación con la magnitud del problema y siguen siendo opacadas por las inversiones en combustibles fósiles

A nivel mundial, las corrientes financieras relacionadas con el clima han aumentado y la mayoría de los fondos se han dedicado a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Una parte relativamente pequeña está ayudando a los países a adaptarse a los efectos del cambio climático. La tercera evaluación bienal del Comité Permanente de Finanzas de la Secretaría de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático muestra un aumento del 17% en la financiación mundial para la lucha contra el cambio climático entre los años 2013-2014 y 2015-2016. Las estimaciones del límite superior aumentaron de 584 mil millones de dólares en 2014 a 680 mil millones en el año 2015, y a 681 mil millones de dólares en 2016. La aceleración del crecimiento entre 2014 y 2015 se debió en gran medida a los altos niveles de nuevas inversiones privadas en energía renovable, que es el segmento más importante del total mundial.

Aunque esas corrientes financieras son considerables, son relativamente pequeñas en relación con la magnitud del problema y las tendencias más generales de la inversión mundial. Además, las inversiones en actividades climáticas continúan siendo superadas por aquellas relacionadas con los combustibles fósiles (781 mil millones de dólares en 2016).

La financiación relacionada con el clima para los países en desarrollo aumentó en un 24% en 2015, a 33 mil millones de dólares, y en un 14% en 2016, a 38 mil millones de dólares. La financiación canalizada a través de los fondos de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y los fondos multilaterales para el clima en 2015 y 2016 ascendió a 1.400 y 2.400 millones de dólares, respectivamente. El aumento del año 2015 al 2016 se atribuye al incremento de las operaciones del Fondo Verde para el Clima.

Corrientes totales de financiación en el mundo para la lucha contra el cambio climático por sector en el período 2015-2016 (en miles de millones de dólares, anualizados)

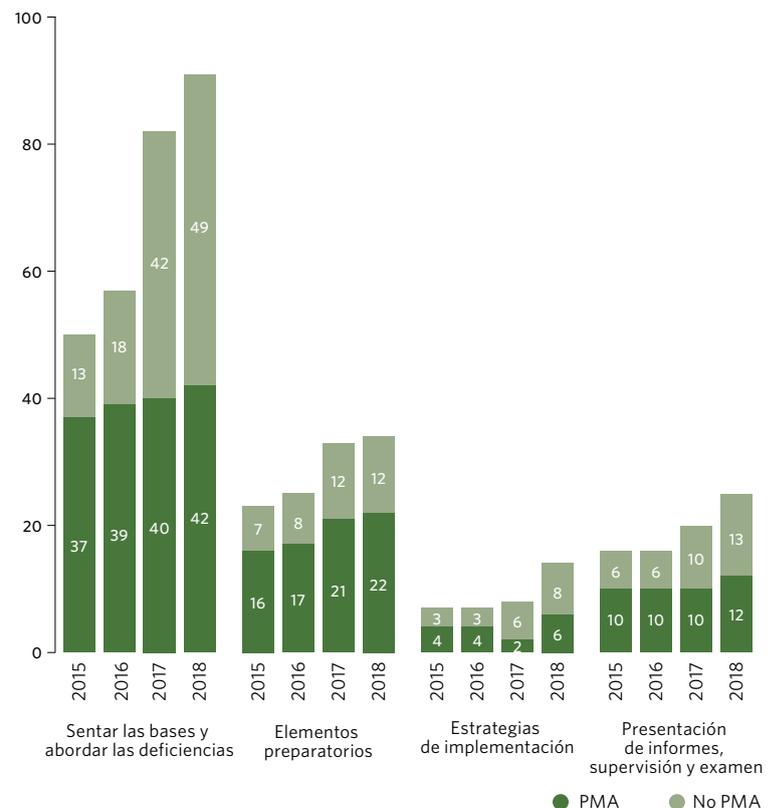


Más países están haciendo planes para aumentar su resiliencia y capacidad de adaptación al cambio climático

Muchos países en desarrollo han comenzado un proceso de formulación y ejecución de planes nacionales de adaptación (PNAD) para reducir su vulnerabilidad al cambio climático e integrar la adaptación al cambio climático en su planificación nacional de desarrollo. Estos planes ayudarán a los países a alcanzar el objetivo mundial de adaptación de acuerdo con el marco del Acuerdo de París, es decir, mejorar la capacidad de adaptación, fortalecer la resiliencia y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático. Trece países, cuatro de los cuales son PMA, han completado y presentado sus PNAD a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, mientras que muchos otros se encuentran en diversas etapas del proceso. Desde 2015, la cantidad de países que han puesto en marcha o iniciado planes de acción nacional ha aumentado en un 45%.

La financiación para la formulación de los PNAD es provista por el Programa de Apoyo a la Preparación del Fondo Verde para el Clima y del Fondo para los Países Menos Adelantados. Para mayo de 2019, 75 países habían solicitado al Fondo Verde para el Clima un total de 191 millones de dólares en apoyo para los PNAD y otros procesos de planificación para la adaptación. De ellos, 28 países habían obtenido acceso a un total de 75 millones de dólares, dos tercios de los cuales se destinaron a los PMA, los pequeños estados insulares en desarrollo y los países de África. Otros siete países se encontraban en la etapa final de aprobación de una financiación total de 17 millones de dólares. También se aprobaron nueve propuestas de proyectos bajo el Fondo para los Países Menos Adelantados para apoyar la formulación e implementación de PNAD. El Grupo de Expertos para los Países Menos Adelantados y otros órganos constituidos de acuerdo con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático proporcionan orientación técnica y apoyo a los países en desarrollo para su PNAD. Desde 2014, se ha informado de un total de 154 actividades de apoyo.

Progresos realizados por los países en desarrollo en la formulación y ejecución de los PNAD por etapas del proceso, 2015 a 2018





Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

La vida depende de los océanos. Constituyen el ecosistema más grande del planeta, cubren más de dos tercios de la superficie de la Tierra y proporcionan alimentos y medios de vida a miles de millones de personas. Los océanos generan aproximadamente la mitad del oxígeno que respiramos. Actúan como reguladores del clima al absorber el calor atmosférico y más de una cuarta parte del CO₂ que produce el ser humano. Sin embargo, varias décadas de aumento de las emisiones de carbono han generado una acumulación de calor en los océanos y cambios en su composición química. Los efectos adversos resultantes de la acidificación de los océanos, el cambio climático (incluido el aumento del nivel del mar), los fenómenos meteorológicos extremos y la erosión



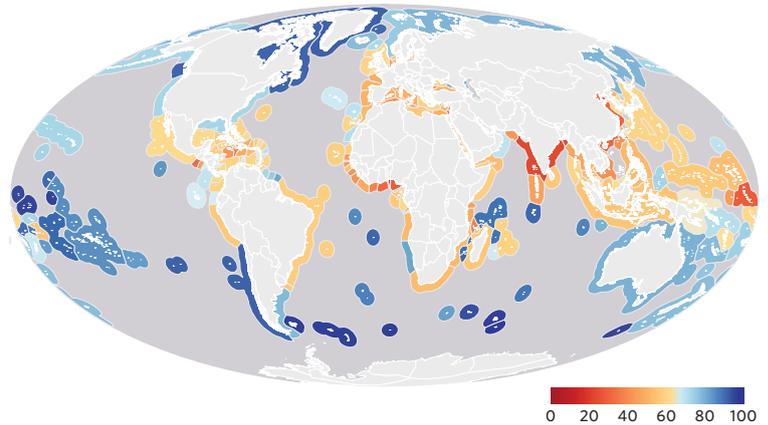
costera agravan la continua amenaza a los recursos marinos y costeros derivada de la pesca excesiva, la contaminación y la degradación del hábitat. Las zonas protegidas y las normativas y tratados que fomentan la explotación responsable de los recursos oceánicos son fundamentales para hacer frente a esta amenaza.

Los contaminantes terrestres y los desechos marinos amenazan los hábitats costeros, pero se pueden lograr mejoras en la calidad del agua

Las zonas costeras de todo el mundo se están viendo afectadas por contaminantes de origen terrestre, lo que incluye las aguas residuales y la escorrentía de nutrientes, lo que provoca la eutrofización de las costas, la degradación de la calidad del agua y el deterioro de los ecosistemas marinos costeros. El análisis del indicador de agua limpia, una medida del grado de contaminación del océano, muestra que los problemas de calidad del agua están muy extendidos, pero son más graves en algunas zonas ecuatoriales, especialmente en partes de Asia, África y América Central.

Casi todos los países disponen de un margen para mejorar la calidad de sus aguas costeras. El análisis de las tendencias de los años 2012 a 2018 muestra que un cambio positivo es posible: 104 de 220 regiones costeras mejoraron la calidad de sus aguas costeras durante este período. Esas mejoras requieren compromisos de normativas a niveles nacionales para ampliar el acceso al tratamiento de las aguas residuales y para reducir la escorrentía de nutrientes y productos químicos de fuentes agrícolas, además de los compromisos a nivel mundial para reducir los desechos plásticos.

Resultados de agua limpia para 220 regiones costeras, evaluados en una escala de 0 (muy contaminada) a 100 (limpia)

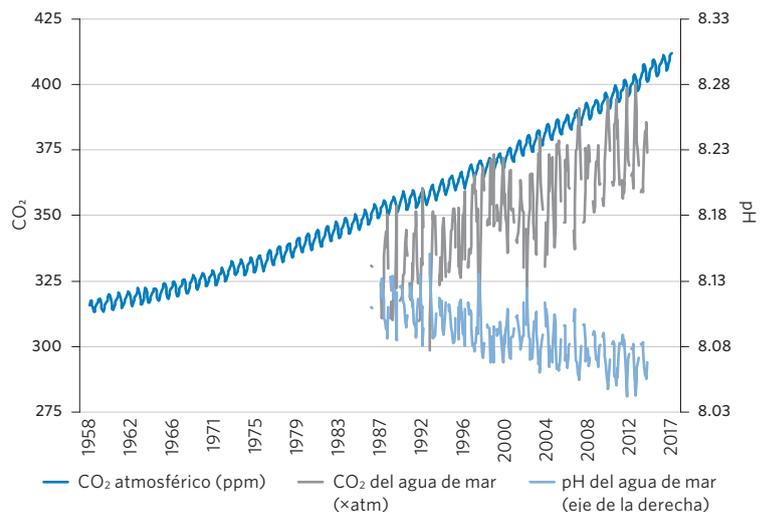


El aumento de la acidificación amenaza la vida marina y dificulta el papel del océano en la moderación del cambio climático

La absorción de CO₂ de la atmósfera por el océano modifica la composición química del agua de mar, alterando su química de carbonatos y resultando en una disminución del pH (y una creciente acidificación del océano). Las observaciones del pH del océano en el curso de los últimos 30 años han mostrado una disminución en la superficie de 0,1 unidades. Esto equivale a un aumento del 26% en la acidez desde el período preindustrial. Al ritmo actual de emisiones de CO₂, se prevé que la acidez aumentará de 100 al 150% para finales de este siglo.

La acidificación de los océanos amenaza a los organismos así como a servicios derivados de los ecosistemas, incluida la seguridad alimentaria, al poner en peligro la pesca y la acuicultura. También afecta la protección de las costas (al debilitar los arrecifes de coral, que protegen las líneas costeras), el transporte y el turismo. A medida que la acidez del océano aumenta, su capacidad de absorber el CO₂ de la atmósfera disminuye, lo que obstaculiza el efecto del océano en la moderación del cambio climático.

Concentraciones de CO₂ en la atmósfera y en el agua de mar, y pH del agua de mar en el Pacífico septentrional, 1958-2017 (partes por millón [ppm], microatmósferas [\times atm] y pH)



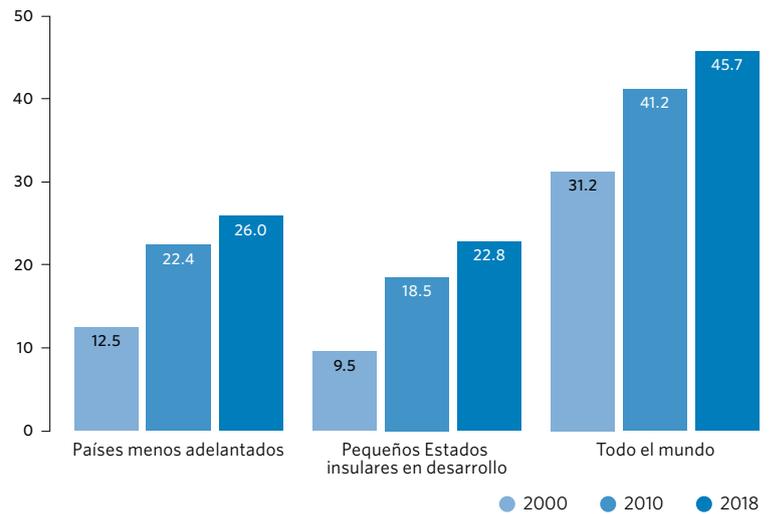
Nota: CO₂ atmosférico medido en Mauna Loa, Hawái. CO₂ y pH del agua de mar medidos en la Estación Aloha, Hawái. Datos del Programa de Carbono PMEL de la NOAA, disponibles en www.pmel.noaa.gov/co2.

La extensión de las zonas marinas protegidas se ha duplicado desde el año 2010, pero se debe lograr aún más para salvaguardar las áreas clave de biodiversidad

Las zonas protegidas pueden desempeñar un papel fundamental en el desarrollo sostenible si se gestionan eficazmente y se ubican en zonas importantes para la biodiversidad. En diciembre de 2018, el 17% de las aguas bajo jurisdicción nacional estaban cubiertas por zonas protegidas. Este es un aumento significativo con respecto al 12% de 2015 y significa más del doble del nivel de cobertura del año 2010. El porcentaje promedio de áreas clave de biodiversidad (ACB) marina cubiertas por zonas protegidas también aumentó del 31,2% en el año 2000 al 45,7% en 2018.

A pesar de estos avances, el ritmo en que se protegen los ACB se ha desacelerado y si se mantiene la tendencia actual, se estabilizará para el año 2030. Los países en desarrollo, en particular los PMA y los pequeños estados insulares en desarrollo, están quedando rezagados. Es necesario redoblar los esfuerzos para establecer nuevas zonas marinas protegidas y fortalecer la gestión de aquellas existentes.

Área porcentual promedio de cada sitio importante (ACB) para la biodiversidad marina que está cubierta por zonas protegidas, 2000, 2010 y 2018 (porcentaje)

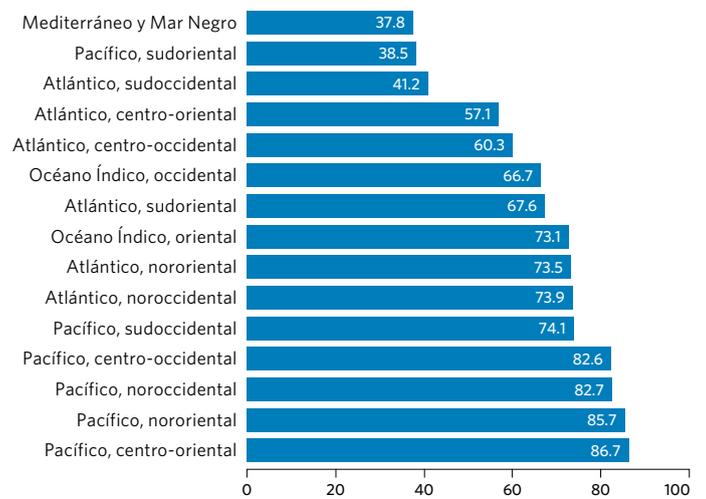


La disminución de la población de peces parece haberse estabilizado; ahora es necesario reconstituirlas, especialmente en aquellas regiones gravemente agotadas

Para preservar la salud y la productividad de la pesca, la población de peces debe mantenerse dentro de niveles biológicamente sostenibles. La pesca excesiva no sólo disminuye la producción de alimentos, sino que también perjudica el funcionamiento de los ecosistemas y reduce la biodiversidad, con repercusiones negativas para la economía y la sociedad. En todo el mundo, la proporción de la población de peces marinos que se encuentran dentro de niveles biológicamente sostenibles disminuyó del 90% en el año 1974 al 67% en 2015. Sin embargo, esta tendencia a la baja parece haberse estabilizado desde el año 2008, lo que es una señal alentadora.

En el año 2015, la región del Mediterráneo y del Mar Negro tenía el porcentaje más bajo de población de peces sostenible (37,8%), seguida de cerca por la región del Pacífico sudoriental (38,5%). En contraste, las regiones del Pacífico centro-oriental y del Pacífico nororiental contaban con la proporción más alta de población de peces en niveles biológicamente sostenibles (por encima del 85%). Se necesitan esfuerzos más dirigidos para reconstituir la población que sufre de pesca excesiva, en particular en las regiones gravemente agotadas.

Proporción de la población de peces dentro de los niveles biológicamente sostenibles, por regiones marinas, 2015 (porcentaje)



Los estados han adoptado medidas importantes para combatir la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada

La pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (INDNR) sigue siendo una de las mayores amenazas para los ecosistemas marinos. La pesca furtiva y despiadada muchas veces lleva a su colapso, amenazando los medios de vida y exacerbando la pobreza y la inseguridad alimentaria. La pesca artesanal en los países en desarrollo es especialmente vulnerable. Los países han desarrollado una serie de instrumentos internacionales para combatir la pesca ilegal dentro de un marco global para abordar la gestión pesquera. El primer acuerdo internacional vinculante desarrollado expresamente para combatir la pesca INDNR, el Acuerdo sobre Medidas del Estado Rector del Puerto, entró en vigor en junio de 2016. En marzo de 2019 contaba con 59 estados parte y una organización miembro, la Unión Europea, que representaba a sus 28 estados miembros. La aplicación del acuerdo a nivel mundial, apoyada por una supervisión, control y vigilancia eficaces, y complementada con medidas comerciales y de acceso al mercado, impulsará los esfuerzos internacionales para detener la pesca INDNR.

La mayoría de los países cuentan con marcos para abordar las necesidades de la pesca a pequeña escala; la siguiente etapa crítica es su aplicación

Casi todos los países cuentan con pesca a pequeña escala, que representan más de la mitad de la producción total en los países en desarrollo, tanto en términos de cantidad como de valor. Aproximadamente 120 millones de trabajadores en todo el mundo, de los cuales el 97% vive en países en desarrollo, dependen directamente de las cadenas de valor de la pesca de captura comercial para su subsistencia. Casi la mitad de esta fuerza laboral son mujeres. A pesar de sus contribuciones fundamentales a la nutrición, la seguridad alimentaria y a los medios de vida locales, muchas comunidades pesqueras a pequeña escala continúan marginadas.

Para ayudar a los pescadores a acceder a recursos productivos, servicios y mercados, la mayoría de los países han desarrollado marcos reglamentarios e institucionales específicos. Muchos países los han aplicado en gran medida, pero más de la quinta parte de los países, en particular en Oceanía y Asia central y meridional, presentan un nivel de aplicación bajo a medio.



Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra

la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad



La actividad humana continúa erosionando la salud de los ecosistemas de los que dependen todas las especies. La pérdida de bosques es menos acentuada, pero continúa a un ritmo alarmante: según un informe reciente de las Naciones Unidas, un millón de especies de plantas y animales están en peligro de extinción y se estima que el 20% de la superficie terrestre ha sido degradada entre los años 2000 y 2015. Muchos países están tomando medidas para conservar, restaurar y hacer un uso sostenible de estos valiosos recursos naturales. Ellos están adoptando mecanismos

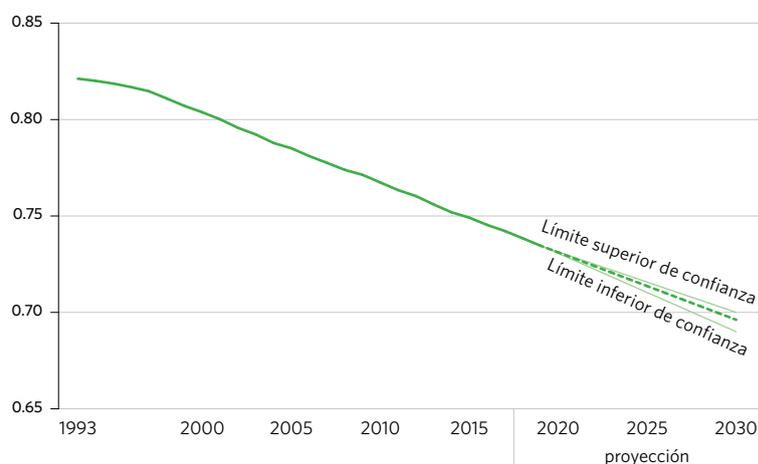
legales para garantizar la distribución justa de los beneficios de los recursos genéticos, protegiendo más áreas clave de biodiversidad (ACB) e implementando planes de gestión forestal sostenibles. Sin embargo, estos esfuerzos deben intensificarse con urgencia. La gravedad de la situación requiere medidas inmediatas y una transformación fundamental de nuestra relación con la Tierra para detener la pérdida de biodiversidad y proteger los ecosistemas en beneficio de todos.

La aceleración de los niveles de pérdida de biodiversidad exige una respuesta urgente

La pérdida de biodiversidad en todo el mundo se ha visto acelerada, lo que nos enfrenta a cambios desconocidos e irreversibles de los ecosistemas terrestres. Según el Índice de la Lista Roja que registra los datos de más de 20.000 especies de mamíferos, aves, anfibios, corales y cícadas, el riesgo de extinción de especies ha empeorado en un 10% en los últimos 25 años. El índice bajó de 0,82 en el año 1993 a 0,74 en 2018. Además, en el último informe de la Plataforma Intergubernamental sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas se señala que la diversidad biológica está decreciendo más rápidamente que en ningún otro momento de la historia de la humanidad.

Los principales motivos de esta agresión son la pérdida de hábitat debido a la agricultura insostenible, la deforestación, la cosecha y el comercio no sostenibles, el cambio climático y las especies exóticas invasoras. Pero hasta en un contexto tan preocupante existen muchos ejemplos de recuperación de especies después de intervenciones de conservación, incluso en los pequeños estados insulares en desarrollo como Fiji, Mauricio y las islas Seychelles. Se requieren medidas aceleradas para salvaguardar las especies en peligro crítico e incorporar la reducción del riesgo de extinción en la agricultura, la industria, el comercio y otros sectores.

Supervivencia de especies del Índice de la Lista Roja, 1993-2019 y proyecciones para 2020-2030 (basado en una extrapolación normal del indicador mundial)

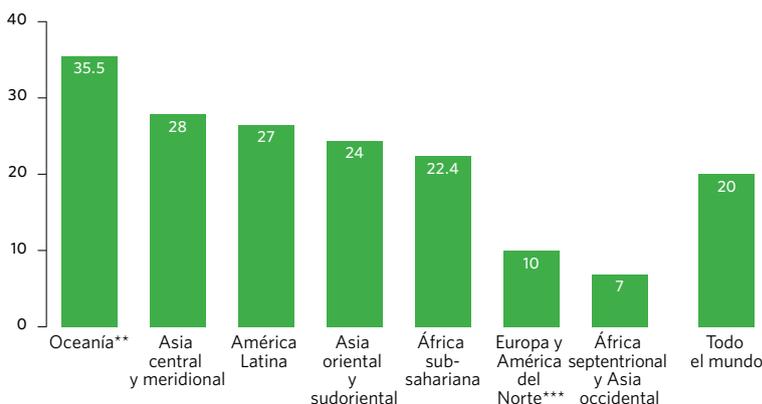


La degradación de los suelos está afectando a una quinta parte de la superficie terrestre y la vida de mil millones de personas

Entre los años 2000 y 2015, el 20% de la superficie terrestre total se ha visto degradada, lo que ha generado una importante pérdida de servicios que son esenciales para el bienestar humano. Esta estimación es relativamente conservadora teniendo en cuenta los subindicadores subyacentes que solo representan tres variables: los cambios en la cubierta terrestre, la productividad de la tierra y el carbono orgánico en el suelo. En todas las regiones, excepto en Europa y América del Norte así como en África septentrional y Asia occidental, la magnitud de la degradación abarca entre el 22,4% y el 35,5% de la superficie terrestre, lo que afecta directamente la vida de más de mil millones de personas.

Las tendencias mundiales en cuanto a la cubierta terrestre indican una pérdida neta de clases de tierras naturales y seminaturales debido en gran medida a procesos inducidos por el hombre, como la desertificación, la deforestación, la gestión inadecuada de los suelos, la expansión de las tierras de cultivo y la urbanización. También se observaron disminuciones significativas de la productividad de las clases de cubierta terrestre que permanecieron inalteradas, siendo los pastizales los que sufrieron algunas de las mayores pérdidas. Por último, las pérdidas sustanciales en las reservas de carbono orgánico del suelo se produjeron generalmente durante las transiciones de la cubierta terrestre, tales como el cambio de un suelo arbolado a entornos construidos y tierras de cultivo.

Proporción de tierras degradadas desde el 2000 al 2015 (porcentaje)



** Incluye Australia, Nueva Zelandia y Papúa Nueva Guinea, pero excepto las islas de Oceanía.

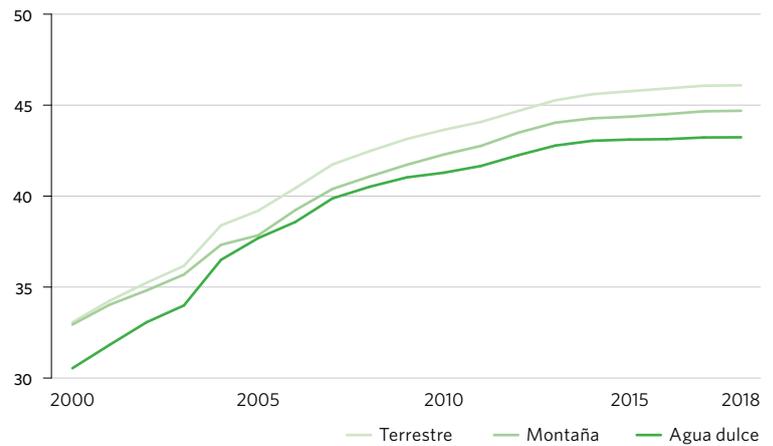
*** Excepto Suiza y los Estados Unidos de América.

Para alcanzar la meta del año 2030, debe acelerarse el progreso en la protección de áreas clave de biodiversidad

La protección de sitios que son importantes para la biodiversidad terrestre, de agua dulce y de montaña (las ACB) es vital para asegurar el uso sostenible y a largo plazo de los recursos naturales. Si bien desde el año 2000 se ha avanzado en la protección de las ACB, el ritmo de este progreso se ha desacelerado considerablemente desde el 2010.

El porcentaje medio a nivel mundial de cada ACB terrestre, de agua dulce y de montaña cubierto por zonas protegidas aumentó en más de 10 puntos porcentuales entre los años 2000 y 2010. Sin embargo, en el período entre 2010 y 2018, la cobertura sólo aumentó de dos a tres puntos porcentuales. Al ritmo actual, en el año 2030, en promedio menos del 50% de cada ACB estará cubierto por zonas protegidas en todo el mundo.

Porcentaje promedio de ACB terrestres, de agua dulce y de montaña cubiertas por zonas protegidas, 2000-2018 (porcentaje)

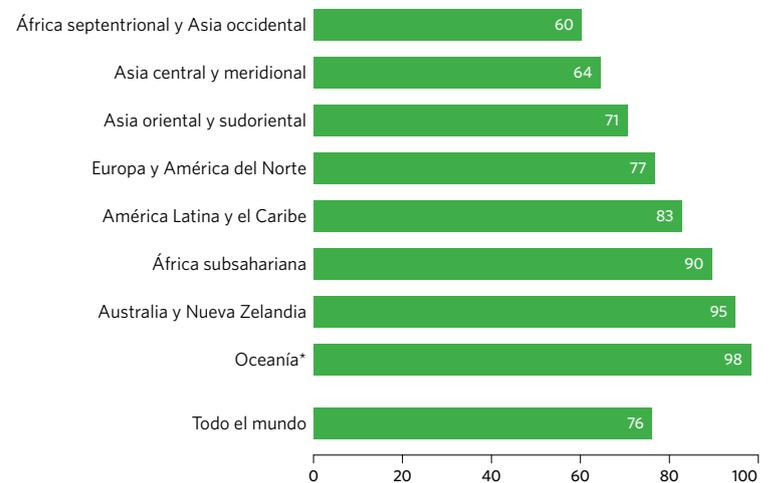


Los ecosistemas de montaña proporcionan servicios ambientales esenciales, pero su salud varía mucho de una región a otra

Los ecosistemas de montaña saludables son fundamentales para la prestación de servicios derivados de los ecosistemas a las comunidades de las tierras altas, así como a los pueblos de las tierras bajas que viven lejos de los picos de las montañas. Por ejemplo, las montañas son la fuente del 60% al 80% del agua dulce del mundo, la que se utiliza para el consumo doméstico, agrícola e industrial, la producción de energía ecológica y la conservación de la biodiversidad. La cobertura ecológica de las zonas montañosas (bosques, pastizales, montes y tierras de cultivo) está positivamente correlacionada con el estado de salud de las montañas y, en consecuencia, con su capacidad para cumplir con la función de sus ecosistemas.

Actualmente, se ha establecido una base de referencia a nivel mundial de la cobertura ecológica de las zonas montañosas utilizando datos del año 2017. En ese año, el 76% de las zonas montañosas del mundo estaban cubiertas de vegetación. En Oceanía, casi todas las zonas montañosas estaban cubiertas, mientras que en África septentrional y Asia occidental la proporción era de sólo el 60%.

Porcentaje de zonas de montaña con cobertura ecológica, 2017 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelandia.

Las zonas forestales continúan disminuyendo, pero a un ritmo más lento

Entre los años 2000 y 2015, las zonas forestales como proporción de la superficie terrestre total disminuyeron del 31,1% al 30,7%. Esto representa la pérdida de más de 58 millones de hectáreas de bosques, una superficie aproximadamente del tamaño de Kenya. La mayor parte de esta pérdida se produjo en los trópicos y los descensos más importantes se registraron en América Latina y África subsahariana. La conversión de tierras forestales para uso agrícola, como cultivos y cría de ganado, se considera un factor clave en el proceso.

La pérdida de bosques en algunas regiones tropicales se ha visto compensada en parte por un aumento de las tierras forestales en muchas partes de Asia, así como en Europa y América del Norte. En esas regiones, la reforestación activa y la restauración del paisaje, así como la expansión natural de los bosques en tierras agrícolas abandonadas, han contribuido al crecimiento de las tierras forestales.

Como resultado, la tasa neta anual de pérdida de bosques en los años 2010 a 2015 fue aproximadamente un 25% más lenta que en el período de 2000 a 2005. Además, la proporción de zonas forestales y bosques protegidos sujetos a planes de gestión a largo plazo se mantuvo estable o aumentó en todas las regiones del mundo.

Los compromisos internacionales están forjando enfoques innovadores para la conservación de la biodiversidad

Los países están progresando en la adopción de marcos que incentiven la conservación y el uso sostenible de los recursos genéticos y la biodiversidad mediante la distribución de beneficios. Estos recursos incluyen plantas, animales, microbios y otro material genético y los conocimientos tradicionales vinculados con estos.

Al 1 de febrero de 2019, 116 partes contratantes, incluida la Unión Europea, habían ratificado el Protocolo de Nagoya sobre Acceso a los Recursos Genéticos y Participación Justa y Equitativa en los Beneficios que se deriven de su Utilización (un aumento del 65% en comparación con el año 2016). Para esa fecha, 61 partes también habían adoptado marcos de acceso y participación de beneficios (APB) y publicado información relacionada en el Centro de Intercambio de Información sobre APB (un aumento frente a 6 partes en el año 2016). Además, 145 partes habían ratificado el Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura. Como parte del tratado, se han concluido más de 64.000 acuerdos normalizados para la transferencia de materiales de más de 4,6 millones de muestras de recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura en todo el mundo.



Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces,

responsables e inclusivas a todos los niveles

Aún estamos muy lejos de lograr el objetivo de sociedades pacíficas, justas e inclusivas. En los últimos años, no se ha hecho ningún avance importante que contribuya a poner fin a la violencia, promover el estado de derecho, reforzar las instituciones en todos los niveles ni aumentar el acceso a la justicia. Millones de personas han sido privadas de su seguridad, derechos y oportunidades, al tiempo que los ataques a activistas de derechos humanos y a periodistas impiden el progreso del desarrollo. Cada vez más países redoblan sus esfuerzos para exponer este tipo de abuso de los derechos humanos y para diseñar leyes y reglamentaciones que promuevan sociedades más abiertas y justas. Sin embargo, es necesario trabajar aún más para garantizar la implementación adecuada de estos mecanismos.



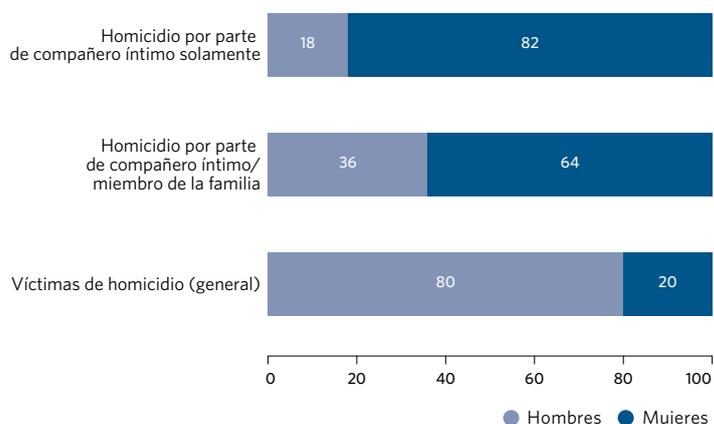
El conflicto y otras formas de violencia son una afrenta al desarrollo sostenible. En 2018, el número de personas que huían de la guerra, la persecución y el conflicto superó los 70 millones, el nivel más alto que ha visto el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados en casi 70 años. Todos son particularmente vulnerables a diversas formas de abuso, incluida la trata, la violencia y la toma de decisiones no inclusiva es fundamental garantizar que reciban la protección que necesitan para alcanzar el objetivo de lograr sociedades inclusivas y el desarrollo sostenible.

Si bien los hombres jóvenes son quienes enfrentan el mayor riesgo de homicidio a nivel general, la mayoría de las víctimas de homicidio por parte del compañero íntimo son mujeres

La tasa mundial de homicidios se mantuvo relativamente estable, en aproximadamente 6 de cada 100.000 personas en la década de 2007 a 2017, con las tasas más altas observadas en América Latina y el Caribe. La cantidad de víctimas de homicidio aumentó en un 11%, desde 419.000 en el año 2000, a 464.000 en 2017. Durante ese período, la violencia letal se concentró progresivamente en dos regiones: en el año 2017, un 34% de los homicidios de todo el mundo ocurrieron en América Latina y el Caribe (en comparación con el 27% registrado en el año 2000), y la proporción en África subsahariana aumentó de 25% a 33%.

Alrededor de un 80% del total de las víctimas de homicidio fueron hombres, pero las mujeres constituyeron la mayoría (64%) de las víctimas en los casos de homicidio cometido por el compañero íntimo o por un miembro de la familia. En el caso de los homicidios por parte del compañero íntimo, la proporción de víctimas mujeres fue incluso mayor, alcanzando un 82%. Los hombres jóvenes entre 15 y 29 años enfrentan el mayor riesgo de homicidio a nivel general, con algunas variaciones según la región.

Víctimas de homicidio, por sexo, 2017 (porcentaje)

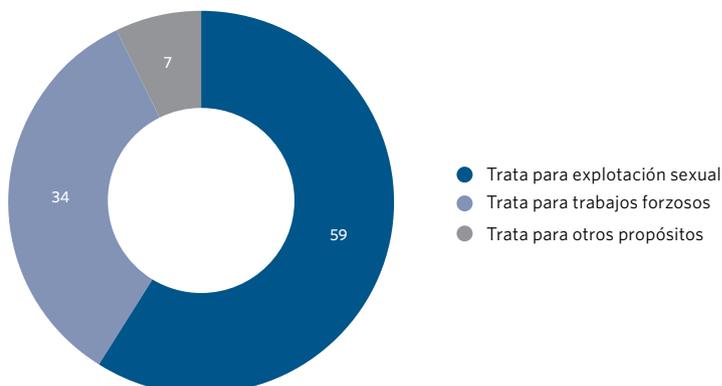


La mayoría de las víctimas de trata de personas son objeto de explotación sexual y trabajo forzoso

En los últimos años se ha identificado una cifra creciente de víctimas de la trata de personas en países de todo el mundo: desde un promedio de 150 víctimas detectadas por país en el año 2010, a 254 en 2016. La cantidad de países que informaron sobre estas situaciones continúa siendo similar (93 en el año 2010 frente a 97 en 2016). El aumento del promedio de víctimas detectadas por país puede significar un mayor esfuerzo por parte de las autoridades para identificar a las víctimas, o bien un aumento en la cantidad de casos de trata de personas. Contrario a lo registrado en años anteriores, la mayoría de las víctimas de trata de personas ahora son detectadas a nivel nacional.

En el año 2016, casi la mitad de las víctimas detectadas a nivel mundial fueron mujeres adultas y alrededor de un 23% fueron niñas. La mayoría de las víctimas de trata de personas fueron sometidas a la explotación sexual (alrededor de un 59%) y más de un tercio, a trabajos forzados. Los perfiles de las víctimas variaron según la forma de explotación. En el año 2016, el 83% de las mujeres víctimas del tráfico de personas fueron sometidas a la explotación sexual y el 82% de los hombres fueron obligados a realizar trabajos forzados.

Formas de explotación de víctimas de trata de personas detectadas, 2016 o último año disponible (porcentaje)

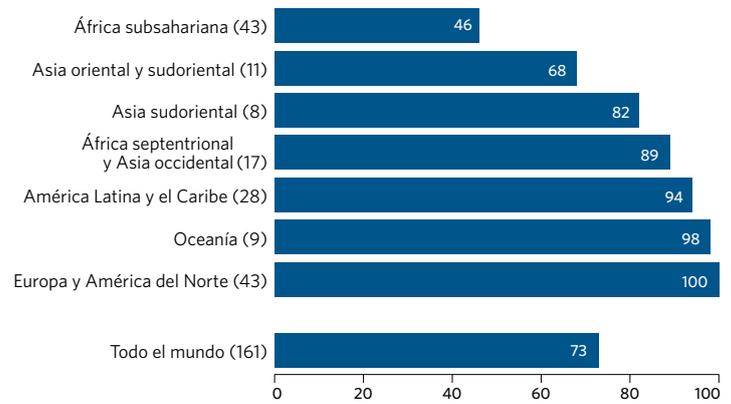


Nota: Las estimaciones se basan en datos proporcionados por 110 países que informaron un total de 24.687 víctimas detectadas.

El registro del nacimiento es un derecho humano. Sin embargo, menos de tres cuartas partes de los niños menores de 5 años de todo el mundo están registrados

El registro del nacimiento es fundamental para que las personas puedan acceder a sus derechos individuales, tales como los servicios sociales básicos y la justicia legal. Sin embargo, menos de tres cuartas partes (73%) de los niños menores de 5 años en todo el mundo son registrados al nacer, según información recabada en 161 países en el período entre 2010 y 2018. Muchos países y regiones han alcanzado una cobertura universal o casi universal, pero en África subsahariana menos de la mitad (46%) de todos los niños menores de 5 años están registrados. Tanto Asia central y meridional como Asia sudoriental han quedado rezagados con 68% y 82%, respectivamente. En el último tiempo, se ha trabajado mucho para mejorar los sistemas de registro civil y para concientizar a los ciudadanos al respecto, pero se necesitan esfuerzos continuos para garantizar que todos los niños puedan reclamar su derecho a tener una identidad.

Proporción de niños menores de 5 años cuyo nacimiento se ha registrado ante una autoridad civil, última información disponible desde 2010 a 2018 (porcentaje)



Nota: Basado en 161 países con una cobertura de la población mundial del 84%. La cifra de países con información disponible se encuentra entre paréntesis. Los datos de Asia oriental no se muestran debido a la baja cobertura de la población.

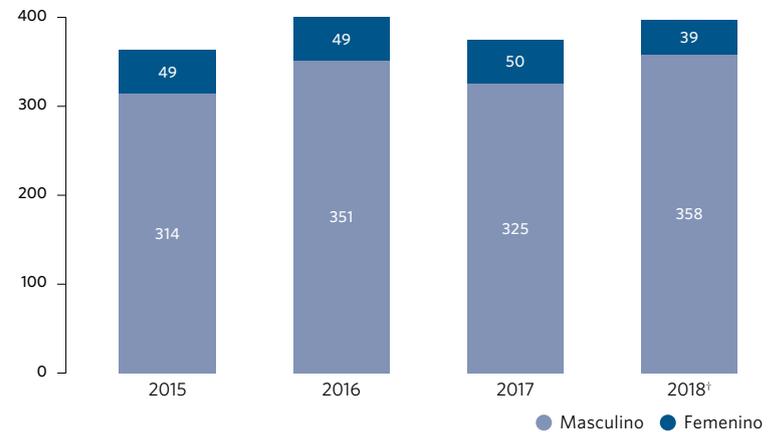
La tasa de asesinatos de defensores de los derechos humanos, periodistas y sindicalistas está aumentando

Del 1 de enero al 31 de octubre de 2018, las Naciones Unidas registraron y verificaron un total de 397 asesinatos a defensores de derechos humanos, periodistas y sindicalistas en 41 países. Cada semana, un promedio de nueve personas fueron asesinadas en la vanguardia de los esfuerzos por construir sociedades más inclusivas e igualitarias: un aumento inquietante con respecto al promedio de una víctima por día entre los años 2015 y 2017.

Una de cada dos víctimas estaba trabajando con distintas comunidades en asuntos relacionados con tierras, el medio ambiente, la pobreza, los derechos de las minorías y los pueblos indígenas o el efecto de las actividades comerciales. Además, en total, una décima parte de las víctimas fueron mujeres. Los periodistas y blogueros constituyeron una cuarta parte del total de víctimas asesinadas y la mayoría de estos homicidios ocurrieron fuera de países en conflicto.

A menos que los Estados Miembros cumplan con su obligación internacional de proteger a aquellos que defienden los derechos y las libertades fundamentales de otros, los activistas por los derechos humanos, periodistas y sindicalistas continuarán siendo el blanco de homicidios en distintos países de todo el mundo.

Cantidad de casos de asesinatos de defensores de los derechos humanos, periodistas y sindicalistas, por sexo, 2015-2018



[†] Incluye solo incidentes ocurridos entre el 1 de enero y el 31 de octubre de 2018. La cifra no incluye datos de casos de secuestro, desaparición forzada, detención arbitraria ni tortura.

Cada vez más países establecen marcos legales e institucionales para la defensa de los derechos humanos, pero el avance es lento

Son 125 países los que han adoptado leyes y normativas vinculantes que otorgan a las personas el derecho a acceder a la información en poder de las autoridades públicas; entre ellos, al menos 31 de estos países las adoptaron desde el año 2013. Sin embargo, los análisis especializados sugieren que en muchos casos el marco legal podría mejorarse. De los 123 países con información disponible sobre sus marcos legales, 40 de ellos no cuentan con disposiciones adecuadas sobre el derecho a apelar una decisión frente a un órgano administrativo independiente, algo que se considera clave para la adecuada implementación de este derecho.

Es necesario acelerar los avances en el establecimiento de instituciones nacionales de derechos humanos (INDH) que cumplan con los principios relativos al estatuto de las instituciones nacionales (los Principios de París). En el año 2018, solo un 39% de todos los países logró dicho cumplimiento: un 3% (7 países) más que en 2015. Si el crecimiento continúa a este ritmo, para el año 2030, solo la mitad de los países contarán con INDH adecuadas para asegurar que los estados cumplan con sus obligaciones en materia de derechos humanos.

Proporción de países con instituciones de derechos humanos que han solicitado su acreditación y proporción de aquellas que cumplen los Principios de París, 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelandia.



Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

El apoyo para implementar los ODS está tomando impulso, pero aún quedan muchos desafíos por delante. Cada vez más personas en todo el mundo tienen acceso a Internet y se ha establecido un banco de tecnología para los PMA, pero la brecha digital aún perdura. Las remesas personales alcanzaron un récord histórico, pero la AOD disminuye y las corrientes de inversión privada a menudo no coinciden con el desarrollo sostenible. Además, el crecimiento global se ha desacelerado debido a las continuas tensiones comerciales y algunos gobiernos se han retirado de



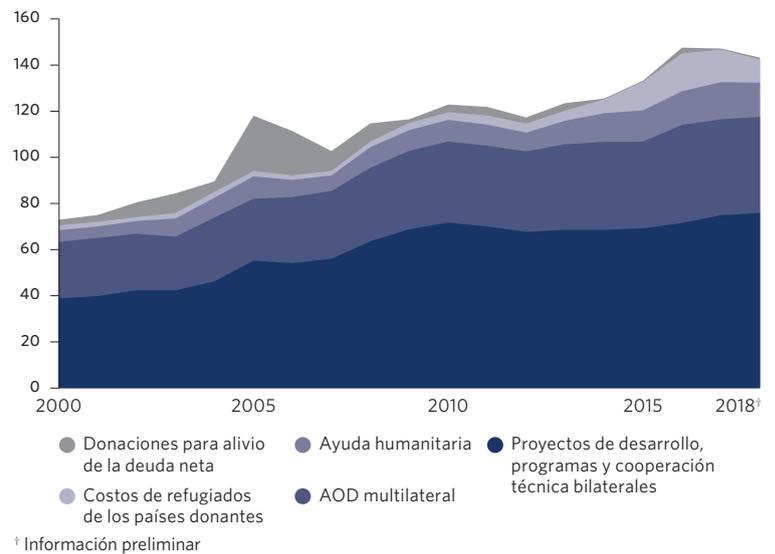
las acciones multilaterales. Al ser el riesgo tan alto, se necesita más que nunca una cooperación internacional sólida para garantizar que los países cuenten con los medios para alcanzar los ODS.

A pesar del compromiso de promover el financiamiento para el desarrollo, el nivel de asistencia disminuye

La AOD alcanzó un total neto de 149 mil millones de dólares en 2018, un 2,7% menos en cifras reales que en el año 2017. Esta caída se debió, en gran medida, a una reducción de la ayuda por parte de países donantes para acoger refugiados. La ayuda para proyectos, programas y asistencia técnica a nivel bilateral que representa más de la mitad del total neto de la AOD aumentó en un 1,3% en cifras reales desde el año 2017 al 2018. Las contribuciones a organizaciones multilaterales, que representan alrededor de un tercio del total neto de AOD, se mantuvieron estables. La ayuda humanitaria cayó un 8% en cifras reales.

La AOD es la principal fuente de financiamiento externo para los países menos adelantados. Sin embargo, en 2018, los países africanos y PMA fueron los que recibieron menor asistencia, justamente donde más se necesita. Las cifras preliminares indican que la AOD bilateral para países menos adelantados cayó en un 3% en cifras reales desde 2017, y la ayuda a los países africanos, en un 4%. Los países donantes no están cumpliendo con su compromiso de impulsar las finanzas para el desarrollo, lo que anula los esfuerzos por alcanzar los objetivos a nivel mundial.

Componentes de corrientes netas de la AOD, 2010—2018 (miles de millones de dólares constantes de 2017)



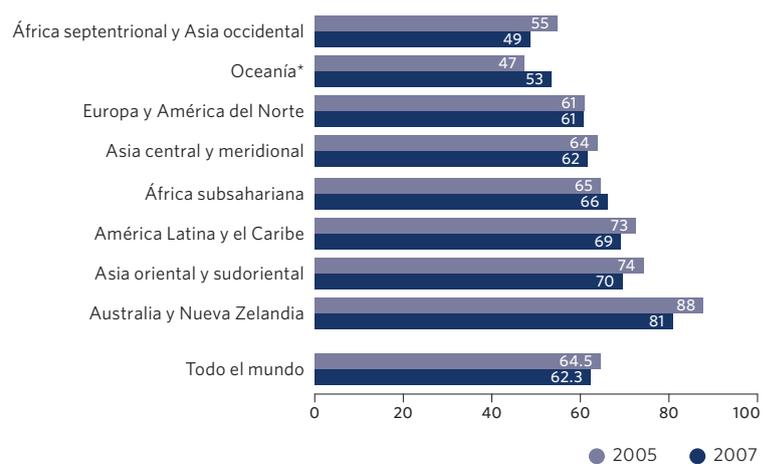
Es fundamental lograr una movilización eficaz de recursos locales, incluso a través de medidas impositivas, para alcanzar los ODS

La movilización y el uso eficaces de los recursos locales, enmarcados en el principio de propiedad nacional, resulta vital para alcanzar los ODS. Evaluar la carga impositiva, es decir, el ingreso proveniente de impuestos, es un ejercicio importante para las normativas fiscales que tiene repercusiones económicas y sociales. La tasa impositiva media mundial en el Grupo de los 20 y otras economías avanzadas representó un 23% del PIB en 2017, en comparación con un 18% en economías de mercado emergentes y en desarrollo.

En promedio, en el año 2017, la proporción del gasto público financiada por impuestos alcanzó el 64% en el Grupo de los 20 y otras economías avanzadas, y el 61% en economías de mercado emergentes. A nivel mundial, esta leve disminución en el papel que juegan los impuestos en el gasto público (de una media de 64,5% en 2005 a 62,3% en 2017) puede deberse a una mejora en la movilización de los ingresos, así como también en la gestión de las finanzas públicas.

La condición para lograr un desarrollo económico fuerte, sostenido e incluyente es contar con un sistema de movilización de ingresos que funcione correctamente. Sin embargo, los países deben personalizar los componentes de este sistema y su marco fiscal general.

Proporción de gasto público financiada por impuestos locales, 2005 y 2017 (porcentaje)



Las remesas personales de trabajadores migrantes en el extranjero se están convirtiendo en la principal fuente de financiamiento externo en los países en desarrollo

Las remesas totales a nivel mundial alcanzaron los 689 mil millones de dólares en el año 2018, lo que significa un aumento a partir de 633 mil millones de dólares en 2017. Las remesas de países de ingresos bajos y medios aumentaron un 9,6% durante ese período, alcanzando el récord histórico de 529 mil millones de dólares en el año 2018. Eso representó más de tres veces la cantidad de AOD que recibieron en 2018 y la cifra fue significativamente mayor que la inversión extranjera directa (si se excluye a China). Se proyecta que las remesas a países con ingresos bajos y medios alcancen los 550 mil millones de dólares en 2019, lo que las convierte en la principal fuente de financiamiento externo en estos países.

Sin embargo, los beneficios de las remesas de trabajadores migrantes internacionales se ven reducidas por el costo elevado de las transferencias de dinero. En el primer trimestre del año 2019, el costo promedio para enviar 200 dólares todavía era elevado, alrededor de un 7%. Esto representa más del doble de la meta de 3% establecida en los ODS para 2030. El costo de las transferencias de dinero fue superior en varios corredores africanos e islas pequeñas del Pacífico, alrededor de un 10%.

Las tensiones comerciales que existen entre las principales economías mundiales afectan a productores y consumidores de todo el mundo

La disminución de los aranceles a nivel mundial ofrece un mayor acceso a los bienes y contribuye a lograr un sistema comercial más abierto. Sin embargo, las crecientes tensiones comerciales entre grandes economías han tenido un efecto negativo para los consumidores y productores de todo el mundo, así como para los negocios y mercados financieros. También generan incertidumbre sobre el futuro de un sistema sólido de comercio multilateral bajo la Organización Mundial del Comercio.

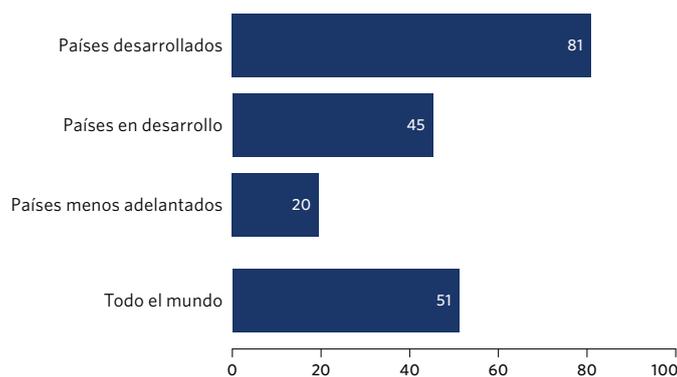
En 2017, los aranceles ponderados en función de los intercambios comerciales disminuyeron a un promedio de 2,2% en todo el mundo. Sin embargo, se encontraron enormes diferencias a nivel regional, lo que refleja la inestabilidad económica mundial. Los aranceles de importación más altos en el año 2017 se aplicaron en África subsahariana y en países menos adelantados, con un promedio de 7,1% y 7,8%, respectivamente, del valor de la mercadería importada. Estos aranceles fueron muy superiores a aquellos aplicados por países de altos ingresos (1,2%) y por el conjunto de las regiones en desarrollo (3,7%). Asia sudoriental tenía un arancel de importación del 1,7%, lo que indica la creciente apertura de la región al comercio internacional.

Más de la mitad de la población mundial cuenta con acceso a Internet; es momento de poner la atención en la otra mitad

Internet puede ser una puerta de acceso al desarrollo, así como también un medio para implementar muchos de los ODS. A fines del año 2018, más de la mitad de la población mundial (3,9 mil millones de personas) utilizaba Internet: un paso importante hacia una sociedad de información global más incluyente. Más del 80% de las personas en países desarrollados tuvieron acceso a Internet en 2018, en comparación al 45% en países en desarrollo y a solo un 20% en países menos adelantados.

Se cree que el acceso a las redes de banda ancha tiene un efecto considerable en la producción económica mundial. En promedio, el aumento del 1% en la penetración de la banda ancha fija (la cantidad de abonados por cada 100 habitantes) se asocia con un aumento del 0,08% en el PIB mundial. El efecto es mayor en los países desarrollados que en aquellos en vías de desarrollo. A nivel mundial, se mantuvo el crecimiento de abonados a servicios de banda ancha fija, con una tasa de penetración que aumentó de 3,4 por cada 100 habitantes en el año 2005, a 14,1 en 2018.

Proporción de la población que utiliza Internet a nivel mundial y por grupos de países, 2018 (porcentaje)

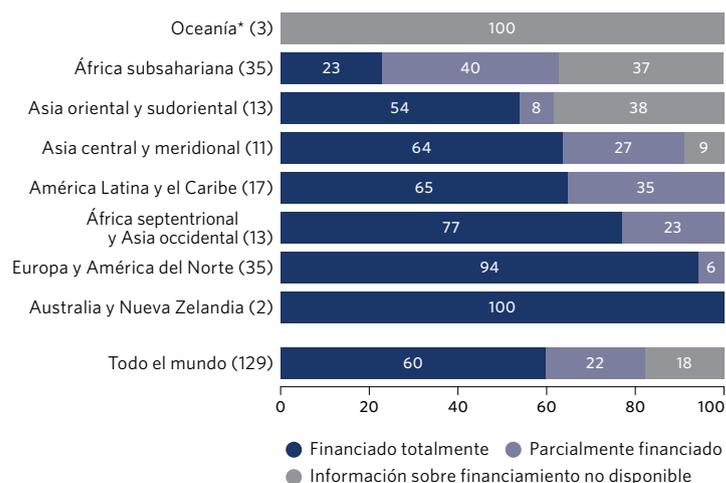


La asistencia financiera para las estadísticas ha aumentado pero aún no es suficiente para satisfacer las demandas de los ODS

La demanda de información de calidad, oportuna y accesible para la planificación del desarrollo está aumentando. Para satisfacer dicha demanda, los países necesitan establecer un plan estadístico nacional firme que cuente con el financiamiento y el respaldo político suficientes para mejorar la capacidad estadística de todo el sistema estadístico nacional. En el año 2018, 129 países de todo el mundo habían implementado un plan estadístico nacional; un aumento frente a 102 del 2017. Sin embargo, muchos países no contaban con el financiamiento necesario para lograrlo. En África subsahariana, solo el 23% de los planes contaban con financiamiento pleno, en comparación al 94% de Europa y América del Norte.

En 2016, los países recibieron una asistencia de 623 millones de dólares de donantes multilaterales y bilaterales para todos sus sectores de estadísticas, en comparación con los 591 millones de dólares que recibieron en 2015. Esta asistencia tuvo un incremento de casi 400 millones de dólares entre los 2006 a 2016, pero aún no fue suficiente para satisfacer las demandas de información y estadísticas que surgen a partir de los ODS. Para alcanzar los objetivos de creación de capacidades estadísticas para 2030 será necesario duplicar los compromisos actuales para datos y estadísticas (0,33% de la AOD total).

Proporción de países con planes estadísticos nacionales según su nivel de financiamiento, 2018 (porcentaje)



* Excepto Australia y Nueva Zelanda.

Nota: Las cifras entre paréntesis reflejan la cantidad de países que están implementando un plan estadístico nacional en la actualidad.

Nota al lector

Marco de indicadores mundiales para el seguimiento y el examen de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La información presentada en este informe se basa en los últimos datos disponibles (a mayo de 2019) sobre los indicadores seleccionados¹ del marco de indicadores mundiales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible elaborado por el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los ODS (GIEI-ODS) y aprobado por la Asamblea General el 6 de julio de 2017 (véase la resolución 71/313, anexo). Se utiliza el marco de indicadores mundiales para examinar los progresos realizados a nivel mundial.

Fuentes de datos y base para el análisis

Los valores para la mayoría de los indicadores presentados en este informe representan agregados regionales y/o subregionales. En general, las cifras son promedios ponderados de los datos de los países, utilizando la población de referencia como ponderación, y se calculan a partir de los datos nacionales recopilados por los organismos internacionales de los sistemas estadísticos nacionales, de acuerdo con sus respectivos mandatos y experiencia especializada. Los datos nacionales recopilados por los organismos internacionales muchas veces se ajustan para su comparación y se completan con estimaciones cuando fuera necesario. Según lo decidido por la Comisión de Estadística y conforme a la resolución 2006/6 del Consejo Económico y Social, las estimaciones utilizadas para la compilación de los indicadores mundiales deben producirse bajo plena consulta con las autoridades estadísticas nacionales. Los criterios y mecanismos de validación por parte de las autoridades nacionales de estadística están descritos en el informe de los GIEI-ODS³ y fueron aprobados por la Comisión de Estadística en su 50.º período de sesiones.⁴

La colaboración entre los sistemas estadísticos nacionales y las organizaciones regionales e internacionales es esencial para la circulación

La elección de los indicadores para este informe no representa una priorización de las metas, ya que todas las metas y objetivos son igualmente importantes. La composición de las regiones y subregiones de este informe se basa en las divisiones geográficas de las Naciones Unidas, con algunas modificaciones necesarias para crear, en la medida de lo posible, grupos de países para los que se pueda realizar un análisis significativo.²

eficaz de datos comparables a nivel internacional. Estos mecanismos pueden mejorarse mediante el perfeccionamiento de la función de coordinación de las oficinas de estadística nacionales en los sistemas nacionales.

La División de Estadística de las Naciones Unidas mantiene una base de los datos y metadatos mundiales, regionales y nacionales disponibles para los indicadores de los ODS que acompañan este informe y pueden consultarse en <https://unstats.un.org/sdgs>. Debido a la aparición de nuevos datos y metodologías revisadas, la serie de datos presentada en este informe puede no ser comparable con la serie de datos anteriores.

Aunque los valores de los agregados presentados en este informe son una manera conveniente de hacer un seguimiento del progreso, la situación de cada país en particular en una región determinada y de los grupos de habitantes y zonas geográficas puede variar significativamente de los promedios regionales. Presentar los valores agregados para todas las regiones también enmascara otra realidad: la falta, en muchas partes del mundo, de datos adecuados para evaluar las tendencias nacionales y para informar y supervisar la implementación de políticas de desarrollo.

Invertir en datos para la plena aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los datos de calidad son vitales para que los gobiernos, los aliados para el desarrollo, las organizaciones internacionales, la sociedad civil, el sector privado y el público en general puedan tomar decisiones informadas y para garantizar una evaluación certera de la implementación de la Agenda 2030. Hacer un seguimiento del progreso de los ODS requiere la recopilación, el procesamiento, el análisis y la difusión de una cantidad sin precedentes de datos y estadísticas a nivel subnacional, nacional, regional y mundial, incluidos aquellos derivados de sistemas de estadística oficiales y de nuevas e innovadoras fuentes de datos.

Muchos sistemas de estadística nacional en todo el mundo enfrentan graves desafíos en este sentido. Como resultado, la información certera y oportuna acerca de ciertos aspectos de la vida de las personas es desconocida. Numerosos grupos y personas permanecen "invisibles" y muchos desafíos de desarrollo todavía no se comprenden claramente. En la resolución 70/1 de la Asamblea General, los Estados Miembros de las Naciones Unidas reconocieron el papel crucial que tiene fortalecer la recopilación y la creación de capacidad de datos, y se comprometieron a abordar este vacío (párrafo 57). El Plan de Acción Mundial para los Datos del Desarrollo Sostenible de Ciudad del Cabo, aprobado por la Comisión

de Estadística en su 48.º período de sesiones de 2017, ofrece una orientación para la modernización y el perfeccionamiento de los sistemas estadísticos.

Para satisfacer esta demanda urgente, es imprescindible el aumento de inversiones en los sistemas nacionales de datos y estadísticas y el aumento de la movilización de recursos internacionales y nacionales. La Declaración de Dubai, emitida en el Foro Mundial de Datos de 2018, hace un llamado a incrementar los recursos nacionales e internacionales y el compromiso político para perfeccionar los sistemas de datos. Prevé un mecanismo de financiación basado en la demanda, bajo la supervisión de los miembros de las Naciones Unidas, que pueda responder de manera rápida y eficaz a las prioridades de los sistemas nacionales de estadística. Deberán explorarse nuevas fuentes y tecnologías para la recopilación de datos y para la integración de las diversas fuentes de datos, incluso creando alianzas con la sociedad civil, el sector privado y los círculos académicos. La integración de la información geoespacial y de los datos estadísticos será particularmente importante para la elaboración de diversos indicadores.

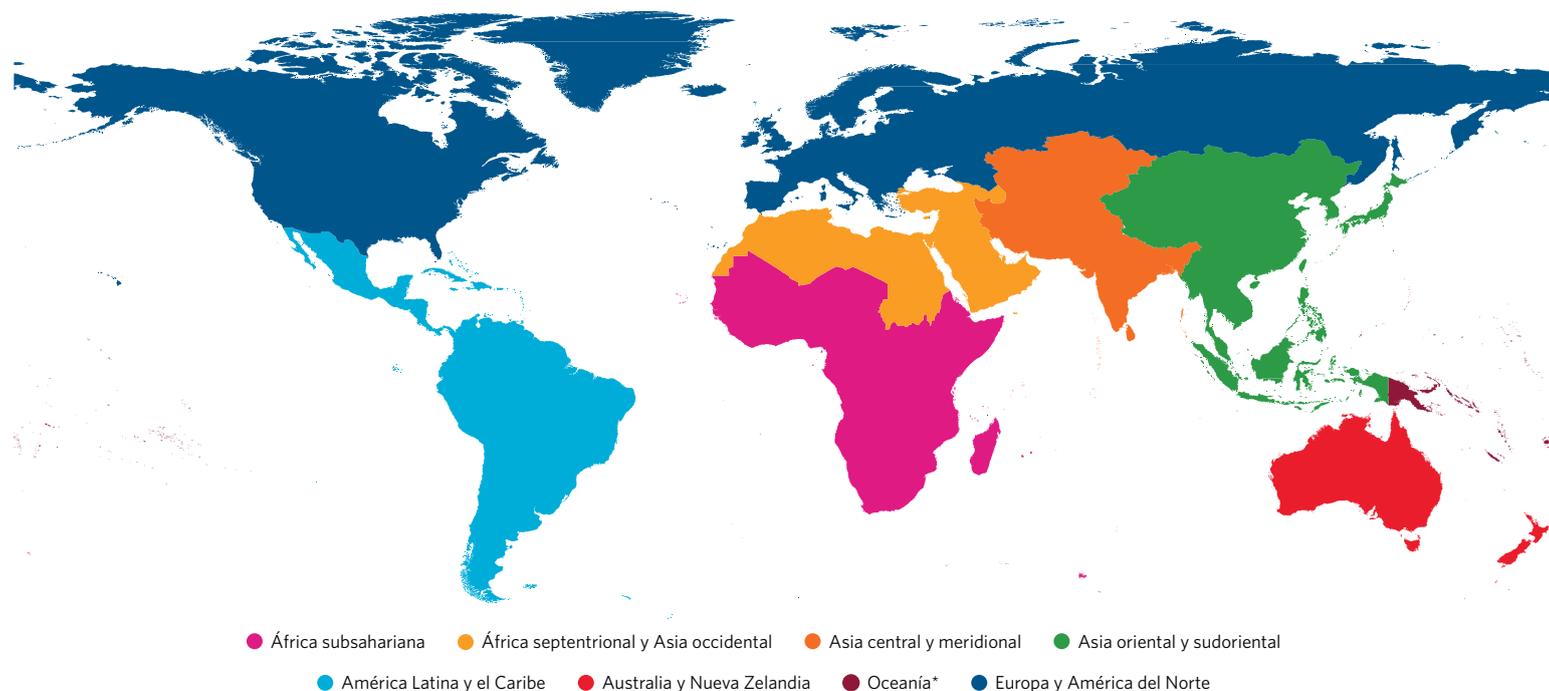
¹ La lista completa de indicadores está disponible en <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>.

² La composición de estas subregiones se presenta en la sección sobre agrupaciones regionales.

³ Véase el Informe del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (E/CN.3/2019/2), Anexo I.

⁴ Véase el Informe de la Comisión de Estadística sobre el 50.º período de sesiones (E/2019/24-E/CN.3/2019/34).

Agrupaciones regionales



- Notas:
- Oceanía* se refiere a Oceanía excepto Australia y Nueva Zelanda en toda la publicación.
 - Las fronteras y los nombres utilizados y las denominaciones empleadas en este mapa no implican la expresión de opinión alguna por parte de las Naciones Unidas.

Este informe presenta datos sobre el progreso para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el mundo en su totalidad y para varias agrupaciones. Las agrupaciones por países se basan en regiones geográficas definidas bajo los códigos uniformes de país o de zona para uso estadístico (conocidos como M49)⁵ de la División de Estadística de las Naciones Unidas. Las regiones geográficas se muestran en el mapa anterior. Para fines de la presentación, se han combinado algunas regiones del M49.

El uso de regiones geográficas como base de agrupaciones de países es un importante cambio desde el *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2016* y los informes de progreso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Anteriormente, los datos se presentaban por países en regiones “desarrolladas” y países en regiones “en desarrollo”, lo que después se desglosaba aún más en subregiones geográficas. Aunque no existe un convenio establecido para la designación de países o zonas “desarrollados” y “en desarrollo” en el sistema de las Naciones Unidas, los datos para algunos indicadores de este informe todavía

se presentan para regiones y países desarrolladas y en desarrollo con el fin de ser usados solamente para el análisis estadístico, y se basan en la práctica empleada por los organismos internacionales que proporcionaron los datos.⁶

Además, los textos y cifras presentan, en la medida de lo posible, datos para los países menos adelantados, países en desarrollo sin litoral y pequeños Estados insulares en desarrollo, que son los grupos de países que requieren especial atención.

Puede encontrarse una lista completa de los países incluidos en cada región y subregión en <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/regional-groups>.

Las denominaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de opinión alguna por parte del Secretario de las Naciones Unidas relativa a la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

⁵ Los detalles completos del estándar M49 se pueden encontrar en el sitio web de la División de Estadísticas en <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49>.

⁶ Una nota de discusión, “Actualización de las agrupaciones regionales para el informe y la base de datos de los ODS”, de 31 de octubre de 2016, describe los detalles de este cambio y está disponible en <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/regional-groups>.

Fotografías:

Portada	© Toomas Tartes
Página 22	© Patrick J. Nagel
Página 24	© FAO/IFAD/WFP/Michael Tewelde
Página 26	© Banco Mundial/Dominic Sansoni
Página 30	© UN Foto/Mark Garten
Página 32	© UNICEF/Chulho Hyun
Página 34	© Banco Mundial/Rumi Consultancy/Abbas Farzami
Página 36	© Banco Mundial/Gennadiy Ratushenko
Página 38	© Banco Mundial/Maria Fleischmann
Página 40	© Banco Mundial/Yosef Hadar
Página 42	© Patrick J. Nagel
Página 44	© Banco Mundial/Farhana Asnap
Página 46	© Yongyi Min
Página 48	© Patrick J. Nagel
Página 50	© Patrick J. Nagel
Página 52	© UN Foto/Louise Grubb
Página 54	© UN Women/Christopher Herwig
Página 56	© PNUD

Mapas: El mapa en la página 36 proviene de la OMS.

El mapa en la página 42 proviene del Banco Mundial.

El mapa en la página 50 proviene de la *Puntuación mundial de la salud de los océanos 2018*, disponible en: <http://ohi-science.org/news/2018-global-scores>.

Los mapas en las páginas 28, 35, 40, 41 y 45 provienen de la División de Estadísticas de las Naciones Unidas (UNSD).

Los datos del mapa provienen de la Sección de información Geoespacial de las Naciones Unidas (UNGIS).

Íconos infográficos y diseño del resumen: Unidad de Diseño Gráfico de las Naciones Unidas/DGC

Diseño adicional del informe, diseño gráfico, composición tipográfica y edición de originales: Sección de Preparación de Originales y Corrección de Pruebas/DAGGC

Editora: Lois Jensen

Copyright © 2019 Naciones Unidas

Reservados todos los derechos a nivel mundial

Las solicitudes para reproducir los extractos o para fotocopiar deben dirigirse al Departamento de Derechos de Autor:
<http://www.copyright.com>.

Cualquier otra pregunta sobre derechos o licencias, como derechos relativos a los subsidios, deben dirigirse a: United Nations Publications,
300 East 42nd Street, New York, NY, 10017, United States of America

Correo electrónico: publications@un.org; sitio web: www.un.org/publications

Publicación de las Naciones Unidas emitida por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA)

e-ISBN: 978-92-1-047889-2

ISSN: 2521-6899

e-ISSN: 2521-6902

En respuesta a la resolución 70/1 de la Asamblea General, la cual solicita al Secretario General a proporcionar informes sobre el progreso anual de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (párr. 83), el presente informe fue preparado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, con la contribución de organizaciones internacionales y regionales, y entidades, organismos especiales, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas, citados a continuación. También se ha contado con la colaboración de profesionales nacionales de la estadística, expertos de la sociedad civil y del mundo académico.

Alianza de Pequeños Estados Insulares
Banco Asiático de Desarrollo
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
Comisión Económica y Social para Asia Occidental
Comisión Económica para África
Comisión Económica para Europa
Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Organización de Aviación Civil Internacional
Agencia Internacional de la Energía
Organización Internacional del Trabajo
Fondo Monetario Internacional
Agencia Internacional de Energías Renovables
Unión Internacional de Telecomunicaciones
Centro de Comercio Internacional
Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
Unión Interparlamentaria
Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
Consortio de Estadísticas para el Desarrollo en el Siglo XXI / París21
Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica
Energía Sostenible para Todos
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
División de las Naciones Unidas de Asuntos Oceánicos y del Derecho del Mar
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres /ONU-Mujeres
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Estrategia Internacional de las Naciones Unidas para la Reducción de los Desastres
Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas
Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres
Oficina del Estado de Derecho y las Instituciones de Seguridad de las Naciones Unidas
Oficina del Alto Representante para los Países menos Adelantados, los Países en Desarrollo sin Litoral
y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo
Oficina del Enviado del Secretario General de las Naciones Unidas para la Juventud
Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la Violencia contra los Niños
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Consolidación de la Paz
Fondo de Población de las Naciones Unidas
ONU-Energía
ONU-Océanos
ONU-Agua
Grupo del Banco Mundial
Organización Meteorológica Mundial
Organización Mundial de la Salud
Organización Mundial del Turismo
Organización Mundial del Comercio

Para más información puede visitar la página web de la División de Estadística de las Naciones Unidas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible
<https://unstats.un.org/sdgs>.



“ Los próximos años serán un período vital para salvar el planeta y alcanzar un desarrollo humano sostenible e inclusivo. ”

— *ANTÓNIO GUTERRES*
SECRETARIO GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS

**The heart of the resilient leadership, respondin to
COVID 19**

Renjen P.

Neurowisdom. The new brain science of money, happiness, and success

Waldman, M. & Manning, C.

CHAPTER 2.

How to Manage Your Busy Brain: Superlearning and the Four Pillars of Wealth

Each year at Loyola Marymount University, a select group of CEOs, administrators, managers, and entrepreneurs enroll in our Executive MBA program. As one of the world's most demanding educational programs, it prepares highly motivated people to reap greater financial and personal rewards. If these students do not learn how to lower their stress levels and increase their productivity, their grades -along with their businesses and careers- will suffer. They Will also compromise their personal happiness and self-esteem.

To help our EMBA students overcome the enormous stress inherent in achieving large goals, we created a special course called NeuroLeadership. It's based on the newest brain science showing how anyone can turn an ordinary workday into a rich and satisfying experience. But instead of using standard textbooks and traditional teaching models, we immerse our EMBA students in a unique experiential learning environment that has been proven to enhance cognitive performance, as we will document throughout this book. The course is complemented by an eight-week mindfulness and positivity training program that includes 58 Neuro Wisdom exercises, many of which are featured in this book (see the appendix for more information). Since its inception in 2009, the NeuroLeadership course has attracted worldwide attention from many colleges, businesses, and community organizations. The success of this course has been documented in the journal o/ Executive Education, and the article has become the second-most requested paper in the history of the journal.

This book will help you to create more inner and outer wealth, which we define as the combination of money, happiness, success, and personal contentment. Outerwealth, which is what the brain is programmed to seek, includes any object or activity that you (or your brain) consider to be valuable. Inner wealth begins with the neurological desire to experience pleasure, be it through social play or the involvement in any experience that provides greater meaning, purpose, satisfaction, and a lasting sense of wellbeing. The book presents both the scientific background and a set of Neuro Wisdom exercises and strategies that can be used to increase productivity and create a more meaningful and satisfying life. By spending just a few minutes each day practicing the exercises described in this book, your work will become more pleasurable and less stressful as you learn how to anticipate and solve problems more efficiently. These same strategies can also be used at home to build better relationships with your family and friends. You can use the exercises to break bad habits, to improve personal health, and to enhance your emotional well-being. The

principles are simple, based on scientific research concerning the development of the human brain.

The Four Pillars of Wealth

To better achieve any important goal in -life money, success, health, love, friendship, happiness, contentment, etc.- you need to master four neurological processes: motivation, decision making, creativity, and the ability to become fully aware of yourself and the needs of others. These are the four pillars for building inner and outer wealth, and if you do not “exercise” these qualities, each of which controls a different brain function, you will limit your ability to turn dreams into reality. The more you understand how these neural processes shape your actions and your future, the more you can harness them to achieve the goals you truly desire.

PILLAR #1: MOTIVATION

The acquisition of wealth is a neurological process that begins the moment you wake up. First your brain uses its sensory system to survey the environment. Then, when something emotionally excites you or captures your attention, your brain decides whether to move toward the object of desire or away from any perceived threat. This motivational drive is fundamental to the survival of every organism. It gets you out of bed and causes you to seek out anything that promises you a pleasurable reward. The motivation-and-reward circuit is centered in the nucleus accumbens, located in the most ancient part of your brain. It is driven by instinct and curiosity, and when you perceive something interesting, the nucleus accumbens releases dopamine, a powerful neurochemical that wakes up the rest of your brain and prepares you to take action in the world.

Dopamine stimulates desire; without it, your mind would remain in a lethargic state. Dopamine is essential for mental health, and when it's not being regularly secreted by the nucleus accumbens, you'll gradually slip into depression, losing your desire to work toward meaningful goals and rewards. That's why it's important to engage in new and interesting activities throughout your life.

However, if your brain releases too much dopamine when it perceives a potentially rewarding object or activity, it can cause you to become destructively addicted to it. Too much pleasure can be led to risky behavior that undermines your brain's ability to make wise decisions in work, relationships, and recreational activities.

Every human brain is different, and the more you become aware of the activities that turn on your desire and motivation circuits, the more pleasure you'll receive by choosing those goals that will bring you the greatest rewards. Just the anticipation of future success releases dopamine, which then stimulates the next neurological process in your brain: conscious decision making.

PILLAR #2: DECISION MAKING

Once you have been motivated to acquire something or engage in a pleasurable activity, the dopamine that was released by your ancient brain travels to your frontal lobe, where it gives you the ability to plan out strategies to help you reach your goals. During this process, in which the brain turns desire into action, you learn new skills, develop new habits, gain greater control over your emotions, and form belief systems that allow you to better understand the world. Here in a very small part of your frontal lobe, is where you begin consciously decide what to do and how to do it.

The frontal lobe helps you analyze any problem or obstacle that stands between you and your desired goal. First, your brain will sort through thousands of stored memories, searching for solutions that worked for you in the past takes a few seconds, and even though we're not aware of it, most of our actions come from this reservoir of learned habits and behaviors.

If those unconscious memories do not help you move toward your goal, then your frontal lobe begins to search for new options. The right side tends to focus on possible problems and dangers while the left side envisions positive solutions. These two sides literally communicate to each other through words, arguments, and intense subconscious dialogues. The process is known as "inner speech," and it begins in the first few years of life, as children internalize the language styles of the culture they are raised in. The right side of your prefrontal cortex generates negative thoughts and feelings, and the left side uses logic to maintain a sense of optimism as it formulates strategies to help you get what you want. If the right side becomes overly active, you'll find yourself worrying, procrastinating, and slowly slipping into depression. However, new research, which we will fully document in chapter 4, confirms that you can consciously teach your brain to lower neural activity that generates negativity and fear, and also to increase neural activity that generates greater confidence and positive decision making.

PILLAR #3: CREATIVITY

Staying focused on a specific task or goal, or solving a difficult problem, uses up a lot of neural energy, and the harder you work, the more quickly the brain tires. In fact, mental fatigue begins to set in after only a few minutes of concentration. Clarity and productivity decline as your mind begins to wander, which is your brain's way of taking a relaxation break. If you want to maintain peak performance, you should deliberately take a 30-second break once or twice an hour to do something pleasurable and relaxing.

You can try it right now: just take a few moments to yawn and slowly stretch your body. You'll immediately feel more focused and relaxed as your brain begins to shift into a more creative state of consciousness. When you get into the habit of deepening your relaxation while you work, you'll significantly increase the dopamine levels needed to keep you focused and fully engaged.

When mental fatigue kicks in, your brain does something similar to daydreaming, as your mind begins to wander in a seemingly random way. Researchers believe that mind-wandering is essential for problem solving and decision making, and if you don't allow your brain to enter this highly imaginative state of neutral activity before a challenging task, your memory, performance, and mental health will be compromised.

Daydreaming and mind-wandering are necessary for neurocognitive development in childhood, and in adulthood, they give you direct access to creative talents that are unique to human beings. In fact, as brain researchers at the University of California, Santa Barbara demonstrated, scheduling positive daydreaming time into the workday will improve these four core processes that build long-term satisfaction and contentment.

- You'll increase your learning capacity
- You'll enhance your creative problem-solving skills
- You'll make better plans for the future
- Your work will become more personally meaningful

The science of mind-wandering is a delicate art: too much and you'll feel disorganized, but too little can lead to work burnout, mood disorders, and other health risks. But by consciously shifting back and forth between focused attention and constructive daydreaming, you harness the power of your creative imagination. Your motivation will increase while your stress level remains low.

PILLAR #3: CREATIVITY

For the first few years of life, your brain is concerned primarily with outer goals that bring immediate pleasure and satisfaction: the acquisition of toys, food, pleasure, comfort, and security. These pursuits are largely self-centered, with only minimal attention given to other people's needs. In fact, the neural circuits involved in self-awareness and social awareness, the insula and anterior cingulate, won't become fully functional until a person is well into his or her third decade of life. This explains why many young adults are oblivious to how their actions influence others. They have weak organizational skills and take greater risks, and since they have not fully developed the neurological capacity for empathy and moral reasoning, they often make costly mistakes when it comes to relationships and work.

However, there is a way to speed up the development of self-awareness (the conscious knowledge of your character, personality, and everything else about you) and social awareness (the conscious knowledge of how your actions emotionally influence others) through a very simple process known as mindfulness, a form of brief meditation that strengthens the areas in your brain involved with confidence, optimism, emotional regulation, happiness, self-love, and compassion for others. Mindfulness is an awareness-enhancement strategy, and all you have to do to practice it is remain deeply relaxed, bringing your attention into the present moment as you notice the creative dreamlike processes that quietly go on in the background of your mind.

Try it right now. Close your eyes and sit quietly for a few minutes. Is your mind completely silent, or do you find that thoughts and feelings seem to automatically jump into your consciousness? The longer you sit there and allow your mind to wander, the more you'll realize there is a seemingly endless stream of thoughts and feelings flowing in and out of your consciousness. But if you are patient, observing the feelings, thoughts, and sensations without judging them -just allowing them to be present and allowing yourself to remain present as you observe- you'll slowly begin to experience a growing sense of clarity and serenity. Researchers at Wake Forest University School of Medicine found that just three of four days of practicing mindfulness improves cognition and reduces anxiety, depression, pain, and fatigue. It also allows you to discern different hierarchical levels of awareness that influence nearly every aspect of your life:

1. Awareness of bodily sensations
2. Awareness of positive and negative thoughts
3. Awareness of positive and negative feelings
4. Awareness of old habits and behaviors
5. Awareness of your own self-image and self-esteem
6. Awareness of your belief systems
7. Awareness of your purpose and values
8. Awareness of other people's thoughts and feelings
9. Awareness of the social consequences of your actions
10. And finally, awareness of awareness itself

Beginning in the next chapter, and throughout this book, we'll introduce you to many variations of mindfulness, showing you how to take brief moments throughout the workday to remain calm, relaxed, and highly focused on achieving more goals with little stress. We'll show you how to use mindfulness to turn a tedious activity into a pleasurable experience, and we'll take you through a variety of mindfulness-based Neuro Wisdom exercises that will transform negativity into optimism as you rapidly increase your confidence, self-esteem, and empathy toward others. In chapter 10, we'll guide you through a series of formal exercises to prepare you for the most challenging-and rewarding of all the Neuro Wisdom strategies: social mindfulness. Mindfulness makes you more consciously aware of all four of the Pillars of Wealth and how they shape your life. The more you practice mindfulness, the more you begin to realize that you are not your thoughts. At that moment, you become aware that there is a different you that constantly remains observant, non-judgmental, and calm. In this heightened state of awareness, you'll begin to have small "aha" experiences that give you sudden insights into different aspects of your life. These experiences transcend everyday logic and reason, and with each insight, your brain will actually reorganize itself, becoming more functional, productive, and efficient.

Mindfulness is one of the few strategies that will give you access to the intuitive powers of your brain. Intuition is very different from the type of thinking you use when analyzing problems and making everyday decisions (Pillar Two), and the process is controlled by unique neurons found in the insula and anterior cingulate, the same areas that process social dilemmas and spiritual concerns. Intuitive reasoning is one of the most powerful wealth-building skills you can develop, and mindfulness appears to be the most effective way to access it.

Self-awareness opens the door to social awareness, and as you mindfully observe other people, you'll begin to intuitively grasp what they need and want. Empathy and tolerance for others will increase, but if you fail to develop these social skills, others will perceive you as selfish and will often take steps to get in the way of, or sabotage, your efforts to succeed. It's a neurological process called altruistic punishment, a quality that is genetically rooted in every human brain, making sure that we, as fellow human beings, are biologically motivated to treat other people fairly.

Mindfulness can also be used to help you discover what your deepest values are, and thus what gives your life more meaning, purpose, and satisfaction. When your values are not aligned with your goals and work, neural stress increases, happiness fades away, and burnout is more likely to occur.

In the past, this form of awareness was considered a spiritual quality, but because mindfulness is theologically neutral it can be easily integrated into formal education, as we do in our Executive MBA NeuroLeadership course at Loyola Marymount University. Today mindfulness exercises

Are we being taught in many psychology and business schools, and the benefits have been so robust that programs have been created for every level of education. For example, when a five-week mindfulness-based awareness program was introduced to children in kindergarten and elementary school, classroom behaviors dramatically improved. Students increased their ability to pay attention, exhibited greater self-control, and demonstrated more care and respect for others. Because these same improvements are seen in adults, many educators consider mindfulness to be one of the most important skills that busy professionals need to learn. Even the founders of Google created their own mindfulness-based meditation program, which includes many of the exercises that we will begin teaching you in chapter 3.

In a comprehensive overview of the research on mindfulness, the following benefits are cited:

- Decreased stress
- Improved self-esteem
- Increased well-being
- Decreased reactivity to negative thoughts, feelings, and experiences

- Enhanced immune and health functions
- Improved cognition and decision-making skills
- Enhanced attentiveness and less distractibility
- Increased self-awareness and body awareness
- Compassion, empathy, and understanding of others

Mindfulness brings you into the present moment so you can fully experience this astonishing world and the amazing people you share it with. When you develop this unique awareness tool and apply it to your work and personal life, your motivation increases, you'll make better decisions, and your creativity will soar. That is the formula for creating inner and outer wealth.

Brain-Based Experiential Learning and Living (BELL)

Despite the enormous advances made in science and psychology, society's approach to education hasn't changed much in the last 200 years. At the elementary and high school levels, people traditionally rely on what we call the four R's of reading, writing, arithmetic, and repetition, where teachers often overwhelm a child's brain with information that often has no personal meaning or immediate relevance to their life.

Yes, we are preparing these young minds to tackle the complexities of an adult world, but what about creativity, imagination, and intuition? Other than an occasional art or literature class, these core skills are rarely addressed until you enter college, where professors sometimes demand innovation and original thinking. Even at the university level, knowledge is fractured into individual subjects (psychology, business, engineering, etc.), with few models to help students integrate these disparate parts into their lives. Nobody teaches them how to reflect on their inner processes of awareness, or how to tap into the intuitive and creative processes of their brain.

Recent neuroscientific evidence suggests that there are at least eight core strategies that will enhance every work environment. We call this new education model Brain-Based Experiential Learning and Living, or BELL, and we recommend that you incorporate these principles into your daily life and work routine. Each will help sharpen your decision-making and problem-solving skills. They will also deepen your awareness and enhance your satisfaction while working. BELL begins with conscious relaxation, a strategy that is rarely brought into the class room or work environment.

BELL PRINCIPLE #1: RELAX!

To maintain the highest levels of productivity and performance, you must briefly pause to deeply relax—even for just a few seconds—several times an hour. As we explained before, the

brain loses concentration quickly, and any form of stress will disrupt the normal functioning of your brain. As stress levels go down, neurological pleasure and motivation increase.

There are two basic forms of stress -physical and mental- but surprisingly very few people know how to effectively relax their bodies or brains. In the next chapter, we'll show you how to do this in under 60 seconds, and briefly explain the neuroscience behind these two unusual strategies: yawning and superslow stretching. If you can remember to do just these two things several times an hour, you'll significantly enhance your capacity to work. That's why relaxation is the most important factor for managing any form of stress.

Relaxation is a core strategy for increasing motivation -the First Pillar of Wealth- and it also triggers the creative circuits in your brain, the Third Pillar of Wealth.

BELL PRINCIPLE #2: VISUALIZE YOUR GOAL, OBSTACLES, AND SOLUTIONS

In order to carry out specific plans and move toward specific goals in the world, the brain heavily depends on visual cues to guide you toward pleasure and away from pain. The more you develop your ability to visualize what you desire, the easier it becomes to reach that goal, and the more you visualize obstacles that stand in your way, the easier it becomes to develop strategies to reach your intended goal. Most people have discovered that writing their thoughts down (e.g. goals, obstacles, solutions, etc.) helps greatly to visualize them.

Visualizing goals and obstacles will improve your academic performance, will give you more energy and stamina, will help you manage difficult emotions, and will facilitate concentration, problem solving, and positive changes in behavior. In other words, visualization is a core strategy for decision making, the Second Pillar of Wealth.

BELL PRINCIPLE #3: CONCENTRATE ON YOUR TASK

After visualizing your goal and the steps you'll need to take to achieve it, you'll need to fully concentrate on your task. Many of the sensory and emotional processing centers in your brain become inactive and any form of distraction or too much stress-will interfere with your performance and productivity.

Anxiety and procrastination will also undermine your ability to stay focused on your work. In the next chapter, we'll show you how to intensify your concentration in under a minute by focusing on a specific sound, object, or body sensation. Then, when you throw yourself back into work, your clarity and decision-making skills will be enhanced.

BELL PRINCIPLE #4: DAYDREAM

Daydreaming is part of the brain's creative process, the Third Pillar of Wealth, but most children are criticized by teachers when their minds begin to wander, in class. These teachers don't know that this is a natural process that occurs every few minutes, one that is essential for learning new information. As researchers at the University of Edinburgh

discovered, just a couple minutes of restful daydreaming after, learning something new will boost your memory.

Mind-wandering has such a bad reputation that most people resist the impulse to daydream, especially when they are at work. Rather than fight this impulse, we encourage you to deliberately daydream for very brief periods whenever you feel stressed or are struggling with a difficult problem or emotional issue. Not only will it improve your mood, when you return to your work, you'll remain focused for a longer period of time.

Mind-wandering facilitates introspection -a form of awareness associated with the Fourth Pillar of Wealth- and it's also a necessary component for problem solving because it allows your brain to imagine new ways to improve future outcomes. When you set aside a minute or two once an hour to consciously daydream, you'll learn quicker, you'll do better on tests, you'll solve problems better, and your overall work performance will be enhanced. But don't overdo it. Research show, that too much mind-wandering impairs sleep quality and cognitive performance.

BELL PRINCIPLE #5: INTUIT

Logic and reason are important elements in education, problem solving, and goal achievement, but there are additional cognitive processes that are needed to build inner and outer wealth. They involve nonverbal levels of awareness, and the only way to access this level of consciousness is to interrupt the normal way you think and feel. The neurological doorway to your intuition increased, as we explained earlier, is through increased awareness of yourself and others, which is the Fourth Pillar of Wealth.

Intuition is not a language-based process but more of what psychologists call a "felt sense" -an impressionistic or gut-level feeling that helps the brain solve problems or gut-level feeling that helps the brain solve problems in a highly efficient way. Whereas most decision-making processes of our Second Pillar of Wealth involve the language centers of the frontal lobe, intuition engages many neurological processes that happen "behind the curtain" of everyday consciousness. However, when you deliberately turn your attention to these subconscious whispers, you'll just seem to instantly know the right answer or action- which often turns out to be the best thing to do. Intuition transcends logic and reason, and the more you use mindfulness as a way to tap into these creative processes of the brain, the more you'll enhance all your decision-making skills.

BELL PRINCIPLE #5: ANCHOR YOURSELF

Relaxing, visualizing, concentrating, daydreaming, and intuitively reflecting on the creative processes of your mind are four core learning strategies that will improve your work performance. But if you don't have an external reminder and an internal cue to engage these new tools, your brain can easily ignore the subtle symptoms of stress. The most effective external reminder is an unexpected or unfamiliar sound, like a bell. For this reason,

we recommend that you use one of the following websites where you can program a mindfulness clock that will ring a bell at regular intervals throughout the day:

- www.fungie.info
- www.dejal.com/timeout
- www.mindfulnessdc.org/bell

There are also dozens of similar apps that you can load onto your phone, or you can simply use the phone's timer. However, the more pleasant the sound, the more quickly you can train your brain to automatically refresh itself when you are concentrating intensely while hard at work.

The mindfulness dock is your anchor -a reminder to regularly pause, relax, and refocus on your goal. We recommend that you download the dock as soon as possible and begin experimenting with different settings. Try this one first: Have the bell ring one or two times an hour. The first two times you hear it, just pause for 10 seconds to yawn and slowly stretch. On the third ring, take 60 seconds to daydream or do something pleasurable. Then throw yourself back into work. Our Executive MBA students have found this to be one of the most useful tools for keeping their stress levels low, and a recent study confirms that focusing on the sound of a resonant bell enhances the relaxation process of your body and your brain.

After using the bell for 60-90 days, these BELL strategies will become an automatic behavior deeply embedded into the memory circuits of your brain. Taking these brief, restful pauses while learning and working will enable your brain to embed information in your long-term memory and solve problems with greater ease.

In chapter 2, we'll show you other anchoring strategies using inner values, power words, and focusing on the sensation of your breathing. These will become inner cues that will simulate the neural circuits described in the Four Pillars of Wealth.

BELL PRINCIPLE #7 ENJOY

It may seem obvious, but without enjoyment, life loses most of its purpose and meaning. Pleasure and enjoyment are the intrinsic rewards you reap whenever you accomplish something or reach a specific goal, and if you frequently reward yourself -physically, emotionally, socially or verbally through expressions of self-appreciation- throughout the workday, your brain will be more motivated to work harder and pursue bigger goal. Even the anticipation of a reward improves mood, motivation, and decision-making skills.

Here's an exercise you can do right now that will immediately boost your mood. Create a "Pleasure Board" by listing 20-30 simple activities that give you immediate pleasure. For example: rinsing your face with cool water, dancing to a favorite tune, massaging your scalp,

thinking about someone or something you love, etc. Include activities that pleasurablely stimulate as many of your senses as possible, including your mind. Separately, write down 10 of the most enjoyable experiences you've had in your life. By the time you've completed the lists, you should feel the pleasurable effects of dopamine being released into your brain, and if you keep your Pleasurable Board posted by your workstation, with the internal promise that you will allow yourself to enjoy several of them throughout the day, you'll see a discernable improvement in the quality of your work. So whenever you are feeling tired or stressed out, give yourself a pleasure break and immerse yourself in one of your enjoyable activities. It takes less than a minute to refresh your brain and increase your desire to work, and if you choose rewards that bring pleasure to others as well, brain-scan research shows you'll be building long-term satisfaction and happiness.

BELL PRINCIPLE #8: MAINTAIN UNWAVERING OPTIMISM

No matter what obstacle you face, the more optimistic you feel, the more motivated you'll become. There are many solutions to any problem that will bring you comfort or peace of mind (including surrender and acceptance). We will teach you how to alter the naturally pessimistic tendencies of cognitive awareness and literally build stronger neural circuits of optimism. There are over 100 published studies showing that optimism is essential for physical and emotional health. For example, optimists have been found to live two years longer than pessimists.

So when negative thoughts creep into your consciousness, just write them down on a sheet of paper. Then take a minute to deeply relax as you mindfully gaze at the negative words on the page. Don't react; just observe. Within minutes the worrisome feelings will subside. You'll see that most of them aren't real -they're not actually happening in the present moment- and for the few that are, you'll be able to use your imagination, creativity, and daydreaming skills to find intuitive solutions to problems that would normally be difficult for you to resolve. That's the power of using these simple BELL principles.

CHAPTER SUMMARY

To achieve any important goal in life, you need to master four neurological processes: motivation, decision making, creativity, and awareness – awareness of yourself and your ability to be compassionately of the needs of others. If you don't exercise These four qualities or "pillars" of wealth-building on a daily basis, you will limit your ability to turn your goals, wishes, and dreams into reality

- **Pillar #1: Motivation** is your brain's instinctual drive to survive and acquire anything that is new, different, and potentially valuable. When this occurs, the brain releases dopamine, a pleasure chemical that increases your conscious ability to take action and achieve your goal.
- **Pillar #2: Decision Making** happens in your frontal lobe. It involves habitual behaviors, it regulates mood, and it helps to keep you focused on your desired goal.

Because decision making can be disrupted by stress, worry, and doubt, you need to train your brain to stay focused, confident, and optimistic.

- **Pillar #3: Creativity** involves a unique state of consciousness that prevents mental exhaustion and burnout through daydreaming, mind-wandering, and the use of intuitive imagination to solve problems.
- **Pillar #4: Awareness** takes advantage of the newest parts of your brain. When you mindfully engage in self-reflection, you stimulate the circuits of empathy, compassion, and self-love. You become more self-aware, more socially aware, and more spiritually aware of your values, allowing you to meet the needs of others as well as your own. Mutual trust and cooperation grow, and work becomes more meaningful, purposeful, and satisfying, enabling you to achieve true happiness, success, and wealth (both inner and outer).

The Eight Principles of Brain-Based Experiential Learning and Living (BELL) are part of a new educational model used in the NeuroLeadership course at Loyola Marymount University in Los Angeles. These strategies have been shown to reduce stress and improve performance at home and work.

1. Relax your mind and body several times an hour while learning or working.
2. Visualize your goals, obstacles, and solutions throughout your workday.
3. Learn how to deeply concentrate and maintain focus on your task.
4. Daydream once or twice an hour for 60 seconds to enhance memory and problem-solving abilities.
5. Integrate your intuition with logic and reason.
6. Every hour, anchor mindfulness in your mind and body with sensory cues and value-based words.
7. Integrate pleasure and enjoyable activity breaks into your work schedule.
8. Maintain unwavering optimism, no matter what.

Fuera de serie

Gladwell, M.

CAPÍTULO I

El efecto Mateo.

«Porque al que tiene, le será dado, y tendrá más; y al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado». (Mateo 25: 29).

1

Un cálido día de mayo de 2007, los Tigres de Medicine Hat y los Gigantes de Vancouver se enfrentaron para los campeonatos de hockey de la Copa Conmemoración en Vancouver (Columbia Británica). Los Tigres y los Gigantes eran los dos mejores equipos de la liga canadiense de hockey, que a su vez es la mejor liga de hockey juvenil del mundo. Aquí estaban las futuras estrellas de este deporte: chavales de diecisiete, dieciocho y diecinueve años que llevaban patinando y golpeando pelotas desde que eran unos mocosos.

La televisión pública canadiense retransmitía el partido. Por las calles del centro de Vancouver, banderines de la Copa Conmemoración colgaban de las farolas. Se vendieron todas las localidades. Una larga alfombra roja se extendió sobre el hielo, mientras el maestro de ceremonias presentaba a los dignatarios del partido. Primero vino el primer ministro de la Columbia Británica, Gordon Campbell. Entonces, entre aplausos tumultuosos, apareció Gordie Howe, una de las leyendas de este deporte.

—Damas y caballeros —aulló el presentador—: ¡el Sr. Hockey!

Durante los siguientes sesenta minutos, ambos equipos jugaron un hockey animado, agresivo.

Vancouver anotó primero, al comienzo de la segunda parte, aprovechando un rebote de Mario Bliznak. Luego les llegó el turno a los Tigres, cuando su máximo anotador, Darren Helm, disparó un tiro que batió al portero de los Gigantes, Tyson Sexsmith. Vancouver contestó en el tercer periodo al marcar el tanto decisivo. Luego, cuando los de Medicine Hat sacaron al portero a la desesperada, Vancouver anotó por tercera vez.

Terminado el partido, los jugadores y sus familias, junto a redactores deportivos de todo el país, se apretujaron en el vestuario del equipo vencedor. El aire estaba cargado de humo de puro, olor a champán y uniformes empapados de sudor. De la pared colgaba una pancarta pintada a mano: «Abraza la lucha». En el centro de la sala, el entrenador de los Gigantes, Don Hay, luchaba por contener las lágrimas:

—Estoy tan orgulloso de estos tíos —dijo—. No hay más que ver este vestuario. Aquí, quien más quien menos se ha dejado la piel.

El hockey canadiense es una meritocracia. Miles de niños de ese país comienzan a practicar este deporte en el nivel de «principiante» incluso antes de ir a la guardería. De ahí en adelante, hay ligas para todos los grupos de edad, y en cada uno de estos niveles, los jugadores son tamizados, clasificados y evaluados, y a los más talentosos que hayan pasado la criba se los pasa al siguiente nivel. Cuando los jugadores llegan a su adolescencia, los mejores de entre los mejores han sido canalizados por una liga de elite conocida como la Major Junior A, que es la cima de la pirámide. Y si tu equipo de esta liga juega por la Copa Conmemoración, eso significa que estás en la cúspide misma de la cima.

Así es como en la mayor parte de los deportes se selecciona a las futuras estrellas. Así está organizado el fútbol en Europa y Sudamérica, y así es como se hacen los atletas olímpicos.

Tampoco es tan diferente del modo en que el mundo de la música clásica escoge a sus futuros virtuosos, ni del modo en que el mundo de ballet clásico escoge a sus futuras bailarinas ni del modo en que nuestras élites educativas escogen a sus futuros científicos e intelectuales.

No se puede comprar un sitio en la liga Major Junior A de hockey. No importa quién se tenga por padre o madre, quién fuera el abuelo de uno ni en qué negocio está su familia, como tampoco importa si vive en la esquina más remota de la provincia más septentrional de Canadá. Si es un jugador de hockey digno de ese nombre, la enorme red de cazatalentos le encontrará; y si está dispuesto a trabajar para desarrollar esa capacidad, el sistema le recompensará. El éxito en el hockey está basado en el mérito individual. Se juzga a los jugadores sobre la base de su propio rendimiento, no sobre el de algún otro, y sobre la base de su capacidad, no sobre algún otro hecho arbitrario.

¿... O sí?

2

Este es un libro sobre los fuera de serie, sobre hombres y mujeres que hacen cosas que están fuera de lo ordinario. A lo largo de los capítulos que seguirán, les presentaré a un tipo de fuera de serie tras otro: genios, magnates de los negocios, estrellas del rock y programadores de software. Vamos a destapar los secretos de un letrado eminente, mirar qué separa a los mejores pilotos de los que estrellan aviones e intentar entender por qué a los asiáticos se les dan tan bien las matemáticas. Y en el examen de las vidas de los más sobresalientes entre nosotros —los más expertos, más talentosos o más inspirados—, argumentare que hay algo profundamente erróneo en el valor que otorgamos al éxito.

¿Cuál es la pregunta que siempre nos hacemos sobre los triunfadores? Queremos saber cómo son: qué tipo de personalidad tienen, cuán inteligentes son o cuál es su modo de vida o con qué talentos especiales pueden haber nacido. Y suponemos que dichas cualidades personales explican cómo el individuo alcanzó la cima.

En las autobiografías publicadas cada año por el millonario/empresario/estrella del rock/famoso de turno, la historia se repite invariablemente: nuestro héroe nace en circunstancias modestas y, en virtud de sus propios empuje y talento, se abre camino a la grandeza. En el Antiguo Testamento, José, extrañado por sus hermanos, que lo venden como esclavo, supera su circunstancia hasta convertirse en el brazo derecho del faraón gracias a su propia brillantez y perspicacia. En las famosas novelas decimonónicas de Horatio Alger, jóvenes nacidos en la pobreza ascienden a la riqueza mediante una combinación de valor e iniciativa. «Creo que en general es una desventaja», dijo en cierta ocasión Jeb Bush de lo que había significado para su carrera empresarial el hecho de ser hijo de un presidente estadounidense, hermano de otro presidente estadounidense y nieto de un senador estadounidense y opulento banquero de Wall Street. Cuando concurrió a las elecciones para gobernador de Florida, se presentaba repetidamente como «un hombre hecho a sí mismo»; y da la medida de cuán profundamente asociamos el éxito con los esfuerzos del individuo, el que pocos pestañearan siquiera ante aquella descripción.

—Levantad las cabezas —dijo Robert Winthrop a la muchedumbre muchos años atrás, en el acto para descubrir un monumento al gran héroe de la Independencia estadounidense Benjamín Franklin—, y contemplad la imagen de un hombre que se elevó de la nada, que nunca debió nada a la familia ni al patrocinio, que no disfrutó de ninguna de las ventajas de una temprana educación que se os ofrecen hoy centuplicadas; que desempeñó los servicios más humildes en los negocios en que empleó su temprana vida; pero que vivió para estar en pie ante reyes y murió para dejar un nombre que el mundo nunca olvidará.

En Fuera de serie, pretendo convencer al lector de que estas explicaciones personales del éxito no funcionan. La gente no se eleva de la nada. Sí debemos algo a la familia y al patrocinio. Tal vez parezca que una persona que está de pie ante un rey lo hizo todo por sí misma. Pero, de hecho, es invariablemente un beneficiario de ventajas ocultas, ocasiones extraordinarias y herencias culturales que le permiten, trabajando duro, aprender y comprender algo del mundo que está fuera del alcance de los demás. También marca una diferencia dónde y cuándo nos criamos. La cultura a la que pertenecemos y la herencia de nuestros antepasados conforman el modelo de nuestros logros de maneras que no podemos comenzar a imaginarnos. En otras palabras, no basta con preguntarnos cómo es la gente que tiene éxito. Solo preguntándonos de dónde son podremos desentrañar la lógica que subyace a quién tiene éxito y quién no.

Los biólogos suelen hablar de la «ecología» de un organismo: el roble más alto del bosque es el más alto no solo por haber nacido de la bellota más resistente, sino también porque ningún otro árbol le bloqueó la luz del sol, porque el subsuelo que rodeaba sus raíces era profundo y rico, porque ningún conejo le mordisqueó la corteza cuando era un tallo joven ni ningún leñador lo taló antes de que madurara. Sabemos que la gente exitosa viene de semillas robustas. Pero ¿sabemos bastante sobre la luz del sol que la calentó, del suelo en el que hundió sus raíces y los conejos y leñadores que tuvo la fortuna de evitar? Este no es un libro sobre árboles altos; es un libro sobre bosques: y el hockey es un buen lugar para comenzar, porque la explicación de quién llega a la cima en el mundo del hockey es mucho más interesante y complicada de lo que parece. De hecho, resulta bastante rara.

3

He aquí la plantilla de los Tigres de Medicine Hat para la temporada 2007. Eche un buen vistazo a ver si descubre algo raro en ella.

No.	Nombre	Puesto	I/D	Estatura	Peso	Fecha de nacimiento	Nacido en
9	Brennan Bosch	C	D	1,74	78	14 de febrero de 1988	Martensville (Saskatchewan)
	Scott					4 de enero de	Westbank
11	Wasden	C	D	1,85	85	1988	(Columbia Británica)
12	Colton Grant	DI	I	1,75	80	20 de marzo de 1989	Standard (Alberta)
14	Darren Helm	DI	I	1,84	82	21 de enero de 1987	Saint Andrews (Manitoba)
15	Derek Dorsett	DD	I	1,80	81	20 de diciembre de 1986	Kindersley (Saskatchewan)
16	Daine Todd	C	D	1,79	78	10 de enero de 1987	Red Deer (Alberta)
17	Tyler Swystun	DD	D	1,80	84	15 de enero de 1988	Cochrane (Alberta)
19	Mantl Lowry	C	D	1,84	84	2 de marzo de 1988	Neepawa (Manitoba)
20	Kevin Undershute	DI	I	1,83	81	12 de abril de 1987	Medicine Hat (Alberta)
21	Jerrid Sauer	DD	D	1,78	89	12 de septiembre de 1987	Medicine Hat (Alberta)
22	Tyler Ennis	C	I	1,75	72	6 de octubre de 1989	Edmonton (Alberta)
23	Jordan Hickmott	C	D	1,84	83	11 de abril de 1990	Mission (Columbia Británica)
25	Jakub Rumpel	DD	D	1,73	75	27 de enero de 1987	Hrnčiarovce (Eslovaquia)

28	Bretton Camerou	C	D	1,80	76	26 de enero de 1989	Didsbury (Alberta)
56	Chris Stevens	DI	I	1,78	89	20 de agosto de 1986	Dawson Creek (Columbia Británica)
3	Gord Baldwin	D	I	1,95	93	1 de marzo de 1987	Winnipeg (Manitoba)
4	David Schlemko	D	I	1,86	88	7 de mayo de 1987	Edmonton (Alberta)
5	Trever Glass	D	I	1,83	86	22 de enero de 1988	Cochrane (Alberta)
10	Kris Russell	DI	I	1,78	80	2 de mayo de 1987	Caroline (Alberta)
18	Michael Sauer	D	D	1,90	93	7 de agosto de 1987	Sartell (Minnesota)
24	Mark Isherwood	D	D	1,83	83	31 de enero de 1989	Abbotsford (Columbia Británica)
27	Shayne Brown	D	I	1,86	90	20 de Febrero de 1989	Stony Plain (Alberta)
29	Jordan Bendfeld	D	D	1,91	104	9 de febrero de 1988	Leduc (Alberta)
31	Ryan Holfeld	P	I	1,80	75	29 de junio de 1989	LeRov (Saskatchewan)
33	Matt Keetley	P	D	1,88	86	27 de abril de 1986	Medicine Hat (Alberta)
C=Central; D=Defensa; DI=Delantero izquierdo; DD=Delantero derecho; P=Portero.							

¿No lo ve? No se sienta mal: durante muchos años, nadie en el mundo del hockey reparó en ello. De hecho, no fue hasta mediados de los años ochenta cuando un psicólogo canadiense, Roger Barnsley, llamó la atención por vez primera sobre el fenómeno de la edad relativa.

Barnsley estaba en el sur de Alberta viendo un partido de hockey de los Lethbridge Broncos, un equipo que jugaba en la misma liga Major Junior A que los Gigantes de Vancouver y los Tigres de Medicine Hat. Barnsley estaba allí con su esposa, Paula, y sus dos hijos varones. Cuando Paula hojeaba el programa, se fijó en una lista como la que acabamos de ver.

—Roger —dijo—, ¿sabes cuándo nacieron estos chicos?

—Sí —contestó Barnsley—. Todos tienen entre dieciséis y veinte años, así que habrán nacido a finales de los sesenta.

—No, no —continuó Paula—. En qué mes.

«Pensé que estaba loca», recuerda Barnsley. «Pero miré lo que decía y entonces yo también lo vi. Por alguna razón, había un número increíble de nacimientos en enero, febrero y marzo».

Aquella noche, ya en casa, Barnsley consultó las fechas de nacimiento de todos los jugadores de hockey profesionales que pudo encontrar. Se repetía el mismo patrón. Barnsley, su esposa, y un colega, A. H. Thompson, recopilaron estadísticas sobre todos los jugadores en la liga juvenil de hockey de Ontario. La historia era la misma: en enero habían nacido más jugadores que en cualquier otro mes, y por un margen aplastante. ¿El segundo mes de nacimientos más frecuentes? Febrero. ¿El tercero? Marzo. Barnsley descubrió que por cada jugador de la liga juvenil de hockey de Ontario nacido en noviembre había casi 5,5 nacidos en enero. Consultó las selecciones sub-11 y sub-13: la misma historia. Miró la composición de la liga nacional de hockey. La misma historia. Cuanto más lo miraba, más se convencía de que lo que estaba viendo no obedecía al azar, sino que era una ley de hierro del hockey canadiense; a saber: en cualquier equipo de la elite del hockey —la flor y nata—, el 40 por ciento de los jugadores habrá nacido entre enero y marzo; el 30 por ciento, entre abril y junio; el 20 por ciento, entre julio y septiembre; y el 10 por ciento, entre octubre y diciembre.

—En todos mis años de dedicación a la psicología, nunca he observado un efecto de esta magnitud —asegura Barnsley—. Ni siquiera hay que hacer un análisis estadístico. Basta con mirar.

Volvamos a la plantilla de los de Medicine Hat. ¿Lo ve ahora? Diecisiete de los veinticinco jugadores del equipo han nacido en enero, febrero, marzo o abril. Aquí está la narración jugada a jugada de los dos primeros goles en la final de la Copa Conmemoración, solo que esta vez he sustituido los nombres de los jugadores por sus fechas de cumpleaños. Ya no suena como el campeonato de hockey canadiense junior. Ahora suena como un extraño ritual deportivo para muchachos adolescentes nacidos bajo los signos astrológicos de Capricornio, Acuario y Piscis:

11 de marzo arranca a un lado de la red de los Tigres, se la deja a su compañero de equipo 4 de enero, que se la pasa a 22 de enero, que la retrasa para 12 de marzo, quien se la tira derecha al meta de los Tigres, 27 de abril. 27 de abril bloca el tiro, pero 6 de marzo de Vancouver recoge el rebote. ¡Y lanza! Los defensas de Medicine Hat 9 de febrero y 14 de febrero se lanzan a bloquear la pelota mientras 10 de enero contempla impotente la escena. ¡6 de marzo ha marcado!

Comienza el segundo tiempo:

Medicine Hat al ataque. El máximo anotador de los Tigres, 21 de enero, carga por la banda derecha del hielo. Se para y circula, eludiendo al defensa de Vancouver 15 de febrero. Entonces, 21 de enero pasa la pelota hábilmente a su compañero de equipo 20 de diciembre —¿de dónde habrá salido?—, que se quita de encima al defensa 17 de mayo y devuelve un cross-crease a 21 de enero. ¡Y dispara! El defensa de Vancouver 12 de marzo se lanza intentando bloquear el tiro. El portero de Vancouver, 19 de marzo, bracea inútilmente. ¡Gol de 21 de enero!, que levanta los brazos en señal de triunfo ante su compañero de equipo 2 de mayo, que no cabe en sí de gozo.

4

La explicación de todo esto es bastante simple. No tiene nada que ver con la astrología, ni tampoco con ninguna propiedad mágica de los tres primeros meses del año. Es simplemente que en Canadá la fecha de corte para seleccionar jugadores de hockey en un grupo de edad es el 1 de enero. Así, un muchacho que cumpla diez años el 2 de enero podría estar jugando con alguien que no cumple los diez hasta finales de año; y a esa edad, en la preadolescencia, doce meses más o menos pueden significar una enorme diferencia de madurez física.

Tratándose de Canadá, el país más enloquecido con el hockey que hay sobre la faz de la tierra, los entrenadores comienzan a seleccionar a jugadores para la «rep» (la «sele») a los nueve o diez años; y, desde luego, es más probable que se fijen en los jugadores más grandes y mejor coordinados, que se benefician de unos meses suplementarios cruciales para su madurez.

¿Y qué pasa cuando a un jugador lo eligen para la selección? Que recibe el mejor entrenamiento, que sus compañeros de equipo son los mejores y que juega cincuenta o setenta y cinco partidos por temporada en vez de veinte, como los que deambulan por divisiones de menos brillo, así que practica el doble o hasta el triple que si no hubiera sido seleccionado. Al principio, su ventaja no es tanto el que él sea intrínsecamente mejor, sino solo que es un poco más viejo. Pero a los trece o catorce años, con la ventaja de un mejor entrenamiento y toda la experiencia adquirida, realmente es mejor, lo que le da más probabilidades de llegar a la liga Major Junior A, y de allí a las ligas grandes.

Barnsley argumenta que estos sesgos en las distribuciones por edades se producen siempre que concurren tres factores: selección, clasificación y experiencia diferenciada. Si uno toma una decisión sobre quién es bueno y quién no a una edad temprana; si se separa a los

«talentosos» de los que no lo son; y si se dota a aquellos «talentosos» de una experiencia superior, lo que se hace es otorgar una enorme ventaja al pequeño grupo de nacidos poco después de la fecha de corte.

En Estados Unidos, el fútbol y el baloncesto no seleccionan, clasifican ni establecen distinciones de manera tan dramática. En consecuencia, un niño puede ir un poco por detrás físicamente en estos deportes pero, aún así, jugar tantas horas como sus compañeros de clase algo mayores [2] . Pero el béisbol es otra cosa. La fecha de corte en casi todas las ligas de béisbol no escolares de Estados Unidos es el 31 de julio; y, en consecuencia, agosto alumbra más jugadores de las ligas principales que cualquier otro mes (las cifras son asombrosas: en 2005, entre los jugadores de béisbol estadounidenses que militan en las ligas principales, 505 habían nacido en agosto, en contraste con los 313 nacidos en julio).

Del mismo modo, el fútbol europeo está organizado como el hockey y el béisbol; y los cortes por fecha de nacimiento en aquel deporte están también profundamente sesgados. En Inglaterra, la fecha de corte es el 1 de septiembre. Pues bien, en un momento dado de los años noventa, había 288 jugadores en Primera División nacidos entre septiembre y noviembre, y solo 136 nacidos entre junio y agosto. En el fútbol internacional, la fecha de corte solía ser el 1 de agosto; así, en un reciente Mundial júnior, 135 jugadores habían nacido en los tres meses que siguen al 1 de agosto, y solamente 22 en mayo, junio y julio. Hoy la fecha de corte en el fútbol júnior internacional es el 1 de enero. Mire la plantilla de la selección checa de fútbol 2007, que alcanzó la final del Mundial júnior.

Esto ya lo hemos visto, ¿no?

No.	Jugador	Fecha de nacimiento	Puesto
1	Marcel Gecov	1 de enero de 1988	Medio
2	Ludek Frydrych	3 de enero de 1987	Portero
3	Petr Janda	5 de enero de 1987	Medio
4	Jakub Dohnalek	12 de enero de 1988	Defensa
5	Jakub Mares	26 de enero de 1987	Medio
6	Michal Held	27 de enero de 1987	Defensa
7	Marek Strestik	1 de febrero de 1987	Delantero
8	Jiri Valenta	14 de febrero de 1988	Medio
9	Jan Simunek	20 de febrero de 1987	Defensa
10	Tomas Oklestek	21 de febrero de 1987	Medio
11	Lubos Kalouda	21 de febrero de 1987	Medio
12	Radek Petr	24 de febrero de 1987	Portero
13	Ondrej Mazuch	15 de marzo de 1989	Defensa
14	Ondrej Kudela	26 de marzo de 1987	Medio
15	Marek Suchy	29 de marzo de 1988	Defensa
16	Martin Fenin	16 de abril de 1987	Delantero
17	Tomas Pekhart	26 de mayo de 1989	Delantero
18	Lukas Kuban	22 de junio de 1987	Defensa
19	Tomas Cihlar	24 de junio de 1987	Defensa
20	Tomas Frystak	18 de agosto de 1987	Portero
21	Tomas Micola	26 de septiembre de 1988	Medio

Estos ojeadores checos... Lo mismo podían haber dicho a los chavales nacidos después de junio que hicieran la maleta y se fueran con su mamá.

El hockey y el fútbol no son sino juegos, desde luego, y solo afectan a unos pocos escogidos. Pero exactamente estas mismas tendencias se manifiestan también en áreas cuyas consecuencias son mucho más importantes, como la educación. Muchos padres de un niño nacido al final del año civil suelen considerar la posibilidad de dejar pasar un año antes de que su hijo empiece en el jardín de infancia: un niño de cinco años puede parecer mucho menor a otro nacido meses antes en el mismo año. Pero la mayor parte de los padres, se barrunta uno, piensan que cualquier desventaja que un niño más joven afronte en el jardín de infancia acabará por diluirse, ¿no? Pues no. Pasa como con el hockey, que persiste la pequeña ventaja inicial que el niño nacido en la primera mitad del año tiene sobre el niño nacido en la segunda. Encierra a los niños en una dinámica de logro contra frustración, de estímulo contra desaliento, que se prolonga sin cesar durante años.

Recientemente, dos economistas —Kelly Bedard y Elizabeth Dhuey— estudiaban la relación entre puntuaciones en lo que se llama Tendencias de Matemática Internacional y Estudios

Científicos o TIMSS (un control de matemáticas y ciencias hecho cada cuatro años por niños en muchos países de todo el mundo) y el mes de nacimiento. Encontraron que, entre los alumnos de cuarto grado, los niños obtenían notas entre cuatro y doce puntos porcentuales mejores que los niños más jóvenes. Esto, como explica Dhuey, es «un efecto enorme». Significa que, si se examina a dos alumnos de cuarto intelectualmente equivalentes que cumplan años en fechas mutuamente opuestas respecto de la fecha de corte, el estudiante más viejo podría obtener un 8, mientras el más joven se anotaría un 6,8. La diferencia entre acceder o no a un programa de excelencia.

—Es igual que en los deportes —explica Dhuey—. Discriminamos grupos según su capacidad ya desde la niñez. Tenemos grupos avanzados de lectura y grupos avanzados de matemáticas. Ya en el jardín de infancia se hacen clasificaciones que confunden la madurez con la capacidad. Así, se destina a los niños más viejos a la corriente avanzada, donde mejoran sus habilidades; y al año próximo, como están en los grupos avanzados, sus resultados son aún mejores; y al año próximo vuelve a ocurrir lo mismo, y ellos mejoran su progresión. El único país donde no se reproduce este modelo es Dinamarca. Allí la política nacional no contempla ninguna división en grupos según la capacidad, sino hasta los diez años de edad.

En otras palabras, en Dinamarca se aplaza la selección hasta que se hayan nivelado las diferencias de madurez debidas a la edad relativa.

Dhuey y Bedard procedieron a repetir el mismo análisis, mirando esta vez al ámbito académico. ¿Qué encontraron? En las facultades estadounidenses —el sector más alto de educación postsecundaria— los estudiantes que pertenecen al grupo relativamente más joven de su clase están infrarrepresentados en un 11,6 por ciento. La diferencia de madurez inicial no se diluye con el tiempo.

Persiste. Y para miles de estudiantes, aquella desventaja inicial marca la diferencia entre ir a la universidad —y tener una verdadera oportunidad de acceso a la clase media— o no.

—Más que extraño —dice Dhuey—, resulta ridículo que la elección arbitraria de una fecha de corte provoque efectos tan importantes y duraderos, sin que nadie parezca preocuparse por ello.

5

Pensemos un momento en lo que la historia del hockey y los nacimientos en invierno nos dice sobre el éxito.

Nos dice que nuestra idea de que son mejores y más brillantes quienes se elevan sin esfuerzo a la cima peca de simplista. Sí, los jugadores de hockey que alcanzan el nivel profesional tienen más talento que usted o yo. Pero también tuvieron un arranque en cabeza, una oportunidad que no hicieron nada por merecerse, que no se ganaron. Y aquella oportunidad desempeñó un papel crítico en su éxito.

El sociólogo Robert Merton llamó certeramente a este fenómeno «el efecto Mateo», por el versículo del Nuevo Testamento según san Mateo que reza: «Porque al que tiene, le será dado, y tendrá más; y al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado». Son los exitosos, en otras palabras, los que tienen más probabilidades de recibir el tipo de oportunidad especial que conduce a ahondar en el éxito. Son los ricos quienes consiguen las mayores ventajas fiscales. Los mejores estudiantes obtienen la mejor enseñanza y la mayor parte de la atención. Y los niños más grandes entre los de nueve y diez años son los que acceden al mejor entrenamiento práctico. El éxito resulta de lo que a los sociólogos les gusta llamar «ventaja acumulativa». El jugador de hockey profesional comienza un poquito mejor que sus pares. Y esa poquita diferencia le conduce a una oportunidad que de verdad marca la diferencia; y, a su vez, ello conduce a otra oportunidad, que agranda más aún la que al principio era una diferencia tan pequeña, y así hasta que nuestro jugador de hockey se convierte en un verdadero fuera de serie. Pero él no empezó como fuera de serie. Simplemente empezó un poquito mejor.

La segunda enseñanza del ejemplo del hockey es que los sistemas que hemos fijado para determinar quién adelanta no son particularmente eficaces. Pensamos que organizar cuanto antes ligas de elite y programas para los más dotados son el mejor modo de garantizar que ningún talento resbale por las grietas. Pero repasemos de nuevo aquella selección checa de fútbol. No hay ningún jugador nacido en julio, octubre, noviembre ni diciembre, y solo uno en agosto y otro en septiembre. Todos los nacidos en la segunda mitad del año cayeron desalentados, pasados por alto, empujados fuera del deporte. Se ha dilapidado el talento de esencialmente la mitad de la población atlética checa. Así que ¿qué hace un atlético joven checo con la desgracia de haber nacido en la segunda mitad del año? Jugar al fútbol, no. La bolita de esa ruleta no se para en los últimos meses. Tal vez pueda practicar otro deporte con el que los checos están obsesionados: el hockey. Pero espere (¿a que ya lo ve venir?): aquí tiene la lista de la selección checa junior de hockey 2007, que terminó en quinto lugar los campeonatos mundiales.

No.	Jugador	Fecha de nacimiento	Puesto
1	David kveton	3 de enero de 1988	Delantero
2	Jiri Suchy	8 de enero de 1988	Defensa
3	Michael Kolarz	12 de enero de 1987	Defensa
4	Jakub Vojta	8 de febrero de 1987	Defensa
5	Jakub Kindl	10 de febrero de 1987	Defensa
6	Michael Frolik	17 de febrero de 1989	Delantero
7	Martin Hanzal	20 de febrero de 1987	Delantero
8	Tomas Svoboda	24 de febrero de 1987	Delantero
9	Jakub Cerny	5 de marzo de 1987	Delantero
10	Tomas kudelka	10 de marzo de 1987	Defensa
11	Jaroslav Barton	20 de marzo de 1987	Defensa
12	H. O. Pozivil	22 de abril de 1987	Defensa
13	Daniel Rakos	25 de mayo de 1987	Delantero
14	David Cuchejda	12 de junio de 1987	Delantero
15	Vladimir Sobotka	2 de julio de 1987	Delantero
16	Jakub Kovar	10 de julio de 1988	Portero
17	Lukas Vantuch	20 de julio de 1987	Delantero
18	Jakub Voracek	15 de agosto de 1989	Delantero
19	Tomas Pospisil	25 de agosto de 1987	De laniero
20	Ondrej Pavelec	31 de agosto de 1987	Portero
21	Tomas Kana	20 de noviembre de 1987	Delantero
22	Michal Repik	31 de diciembre de 1988	Delantero

Los nacidos en el último trimestre del año podrían igualmente desistir de intentar siquiera jugar al hockey.

¿Vemos ahora las consecuencias del modo en que hemos decidido concebir el éxito? Cuando lo personalizamos tan profundamente, omitimos ocasiones de elevar a otros a un peldaño superior. Hacemos las reglas que frustran los logros. Amortizamos a la gente antes de tiempo como fracasados. Sentimos demasiado respeto por los que tienen éxito y

demasiado poco por los que no. Por encima de todo, nos hemos vuelto demasiado pasivos. Pasamos por alto el papel tan grande que desempeñamos —y este «nosotros» significa «la sociedad»— a la hora de determinar quién lo consigue y quién no.

Si quisiéramos, podríamos reconocer que las fechas de corte tienen importancia. Podríamos establecer dos o incluso tres ligas de hockey, separadas según el mes de nacimiento. Que los jugadores evolucionen en competiciones separadas y que luego las selecciones se hagan de ahí. Si todos los atletas checos y canadienses nacidos a finales de año tuvieran mejores probabilidades, los equipos nacionales checo y canadiense de repente dispondrían del doble de buenos atletas entre los que elegir. Con la educación podría hacerse lo mismo. La escuela primaria y secundaria podría dividir a los alumnos nacidos entre enero y abril en una clase; a los de mayo a agosto, en otra; y a aquellos nacidos desde septiembre hasta diciembre, en una tercera. Con esto los alumnos aprenderían y competirían con otros estudiantes de su mismo nivel de madurez. Sería un poquito más complicado administrativamente, pero no tendría por qué ser mucho más caro, y nivelaría el campo deportivo para todos aquellos a quienes el sistema educativo ha colocado en situación de gran e inmerecida desventaja. Es decir, que podríamos tomar fácilmente el mando de la maquinaria del éxito, no solo en materia de deportes, sino, como también veremos, en otras áreas más relevantes. Pero no lo hacemos. ¿Por qué no? Porque abrazamos la idea de que el éxito obedece a una función simple de mérito individual, como si el mundo en que crecemos y las reglas que rigen la sociedad no importase en absoluto.

6

Antes de la final de la Copa Conmemoración, Gord Wasden, padre de uno de los Tigres de Medicine Hat, hablaba de su hijo Scott al borde de la pista de hielo. Llevaba un gorro y una camiseta del club de sus amores. —Cuando él tenía cuatro y cinco años —recordaba Wasden—, su hermanito andaba con un tacatá, y él ya llevaba un palo de hockey en la mano; jugaba al hockey en la cocina, de la mañana a la noche. Lo de Scott era pasión por este deporte. Desde que jugaba en las ligas menores siempre lo seleccionaban para la Triple A. Ha militado en la élite desde que era un alevín —se notaba que a Wasden le ponía nervioso que su hijo estuviera a punto de disputar el partido más importante de su vida—. Ha tenido que trabajar mucho para llegar hasta aquí. Estoy muy orgulloso de él. He aquí los ingredientes del éxito en todo su esplendor: pasión, talento y esfuerzo. Pero había otro elemento. ¿Cuándo descubrió Wasden que lo de su hijo era especial? —Siempre fue un chico grande para su edad. Era fuerte, y tenía mucho gol para ser tan joven. Esto le convertía en un líder, un capitán de su equipo... ¿Grande para su edad? Y tanto. Scott Wasden nació el 4 de enero, solo tres días después de la fecha perfecta para un jugador de hockey de élite.

Él era uno de los afortunados. Pero si la fecha de corte para el hockey canadiense hubiera sido posterior, bien podría haber visto el campeonato de Copa Conmemoración desde la grada en vez de protagonizarlo desde el hielo.

CAPÍTULO II

La regla de las 10 000 horas.

«En Hamburgo, teníamos que tocar ocho horas».

En 1971, la Universidad de Michigan inauguró en la avenida Beal, por Ann Arbor, su nuevo centro informático. Era un flamante edificio con muros de ladrillo beis visto y el clásico vidrio oscuro en la fachada. Los enormes ordenadores de unidad central de la universidad se erguían en medio de una enorme sala blanca. Como recordaba un miembro de la facultad, «parecía una de las últimas secuencias de la película 2001: una odisea del espacio». Completaban la escena docenas de máquinas perforadoras, que en aquella época pasaban por terminales informáticas. Para 1971, era lo último en tecnología. La Universidad de Michigan tenía uno de los programas de informática más avanzados del mundo; y durante la vida útil del centro informático, miles de estudiantes pasaron por aquella sala blanca. El más famoso de ellos sería un adolescente desgarbado llamado Bill Joy.

Joy llegó a la Universidad de Michigan el año en que se abrió el centro informático. Tenía dieciséis años. Era alto y muy delgado, con una fregona rebelde por cabello. Los de su clase de graduación en el instituto de Farmington Norte, en las afueras de Detroit, le habían votado «estudiante más estudioso», lo que, según explicaba él, equivalía a un nombramiento como «empollón vitalicio». Pensó que acabaría de biólogo o matemático. Pero a finales de su primer curso se dio una vuelta por el centro informático. Y se enganchó.

En adelante, el centro informático fue su vida. Programó todo lo que pudo. Consiguió un trabajo como profesor de informática para seguir programando a lo largo del verano. En 1975, se matriculó en la Universidad de Berkeley (California). Allí se zambulló aún más profundamente en el mundo del software. Durante la exposición oral de su tesis doctoral, formuló sobre la marcha un algoritmo particularmente complicado que, como escribiría uno de sus muchos admiradores, «abrumó de tal modo a sus examinadores, que uno de ellos más tarde comparó la experiencia con la de los sabios deslumbrados por la primera aparición pública de Jesús en el templo».

Trabajando en colaboración con un pequeño grupo de programadores, Joy se impuso la tarea de volver a escribir UNIX, un software desarrollado por AT&T para mainframes, los

antiguos ordenadores de unidad central. La versión de Joy era muy buena. Tan buena, de hecho, que desde entonces este sistema operativo hace funcionar literalmente millones de ordenadores del mundo entero.

—Si pongo el Mac en ese modo tan gracioso que permite ver el código fuente — dice Joy—, veo cosas que recuerdo haber tecleado hace veinticinco años.

¿Y quién escribió la mayor parte del software que permite acceder a Internet? Bill Joy.

Después de licenciarse por Berkeley, Joy se fue a Silicon Valley, donde cofundó Sun Microsystems, uno de los agentes cruciales de la revolución informática. Allí reescribió otro lenguaje de programación, Java, que acrecentó todavía más su leyenda. En Silicon Valley se habla de Bill Joy tanto como de Bill Gates en Microsoft. A veces lo llaman el Edison de Internet. En palabras del informático de Yale David Gelernter, «Bill Joy ha sido una de las personas más influyentes de la historia de la computación». Muchas veces se ha contado la historia del genio de Bill Joy, y la lección siempre es la misma: un espejo de la más pura meritocracia. La programación no funcionaba como una red de niños de papá, donde uno medra gracias al dinero o los contactos. Era un campo abierto de par en par, en el que se juzgaba a todos los participantes únicamente por su talento y sus logros; un mundo donde se imponían los mejores, y Joy claramente era uno de ellos.

Claro que sería más fácil aceptar esta versión de los hechos si no acabáramos de ver el ejemplo de los jugadores de fútbol y hockey. También se suponía que aquello era meritocracia en estado puro. Pero no lo era. Era un ejemplo de cómo los fuera de serie de un campo particular alcanzaban el estatus más alto mediante una combinación de capacidad, oportunidad y ventaja completamente arbitraria. ¿No es posible que ese mismo modelo de ocasiones especiales se reproduzca igualmente en el mundo real? Volvamos a la historia de Bill Joy.

Hace más de un decenio que los psicólogos del mundo entero debaten apasionadamente sobre una cuestión que la mayoría de la gente consideraría zanjada hace muchos años. La pregunta es: ¿existe el talento innato? La respuesta obvia es que sí. No todo jugador de hockey nacido en enero termina por jugar en el nivel profesional. Solo algunos lo consiguen: los naturalmente talentosos. El éxito es talento más preparación. El problema de este punto de vista es que, cuanto más miran los psicólogos las carreras de los mejor dotados, menor les parece el papel del talento innato; y mayor el que desempeña la preparación. La prueba número uno en el debate sobre el talento es un estudio realizado a principios de los años

noventa por el psicólogo K. Anders Ericsson y dos de sus colegas en la elitista Academia de Música de Berlín. Con ayuda de los profesores de la Academia, dividieron a los violinistas en tres grupos. En el primer grupo estaban las estrellas, los estudiantes con potencial para convertirse en solistas de categoría mundial. En el segundo, aquellos juzgados simplemente «buenos». En el tercero, los estudiantes que tenían pocas probabilidades de llegar a tocar profesionalmente y pretendían hacerse profesores de música en el sistema escolar público. Todos los violinistas respondieron a la siguiente pregunta: en el curso de toda su carrera, desde que tomó por primera vez un violín, ¿cuántas horas ha practicado en total?

En los tres grupos, todo el mundo había empezado a tocar aproximadamente a la misma edad, alrededor de los cinco años. En aquella fase temprana, todos practicaban aproximadamente la misma cantidad de horas, unas dos o tres por semana. Pero cuando los estudiantes rondaban los ocho años, comenzaban a surgir las verdaderas diferencias. Los estudiantes que terminaban como los mejores de su clase empezaban por practicar más que todos los demás: seis horas por semana a los nueve, ocho horas por semana a los doce, dieciséis a los catorce, y así sucesivamente, hasta que a los veinte practicaban bien por encima de las treinta horas semanales. De hecho, a los veinte años, los intérpretes de élite habían acumulado diez mil horas de práctica cada uno. En contraste, los estudiantes buenos a secas habían sumado ocho mil horas; y los futuros profesores de música, poco más de cuatro mil.

A continuación Ericsson y sus colegas compararon a pianistas aficionados con pianistas profesionales. Se repitió el mismo patrón: los aficionados nunca practicaban más de unas tres horas por semana durante su niñez; y a los veinte años, habían sumado dos mil horas de práctica. Los profesionales, por otra parte, habían aumentado su tiempo de práctica año tras año, hasta que a los veinte, como los violinistas, habían alcanzado las diez mil horas.

Lo más llamativo del estudio de Ericsson es que ni él ni sus colegas encontraron músicos «natos» que flotaran sin esfuerzo hasta la cima practicando una fracción del tiempo que necesitaban sus pares. Tampoco encontraron «obreros» romos a los que, trabajando más que nadie, lisa y llanamente les faltara el talento necesario para hacerse un lugar en la cumbre. Sus investigaciones sugieren que una vez que un músico ha demostrado capacidad suficiente para ingresar en una academia superior de música, lo que distingue a un intérprete virtuoso de otro mediocre es el esfuerzo que cada uno dedica a practicar. Y eso no es todo: los que están en la misma cumbre no es que trabajen un poco o bastante más que todos los demás. Trabajan mucho... mucho más. La idea de que la excelencia en la realización de una tarea compleja requiere un mínimo dado de práctica, expresado como valor umbral, se abre paso una y otra vez en los estudios sobre la maestría. De hecho, los investigadores se han decidido por lo que ellos consideran es el número mágico de la verdadera maestría: diez mil horas.

La imagen que surge de tales estudios es que se requieren diez mil horas de práctica para alcanzar el nivel de dominio propio de un experto de categoría mundial, en el campo que fuere —escribe el neurólogo Daniel Levitin—. Estudio tras estudio, trátase de compositores, jugadores de baloncesto, escritores de ficción, patinadores sobre hielo, concertistas de piano, jugadores de ajedrez, delincuentes de altos vuelos o de lo que sea, este número se repite una y otra vez. Desde luego, esto no explica por qué algunas personas aprovechan mejor sus sesiones prácticas que otras. Pero nadie ha encontrado aún un caso en el que se lograra verdadera maestría de categoría mundial en menos tiempo. Parece que el cerebro necesita todo ese tiempo para asimilar cuanto necesita conocer para alcanzar un dominio verdadero.

Esto se cumple hasta con los casos emblemáticos de prodigio. Mozart, como es bien sabido, empezó a escribir música a los seis años. Pero, según escribe el psicólogo Michael Howe en su libro Fragmentos de genio:

Conforme a los parámetros de los compositores maduros, las primeras obras de Mozart no son excepcionales. Las piezas más tempranas probablemente las escribió su padre, quizás introduciendo mejoras en el proceso. Muchas de las composiciones de niñez de Wolfgang, como los primeros siete de sus conciertos para piano y orquesta, son en gran parte arreglos de obras debidas a otros compositores. Entre aquellos conciertos que solo contienen música original de Mozart, el más temprano de los que hoy están considerados obras maestras (el n.º 9, K. 271) no lo compuso hasta los veintiuno. Para entonces, Mozart ya llevaba diez años componiendo conciertos.

El crítico de música Harold Schonberg va más lejos: Mozart, asegura él, en realidad «se desarrolló tardíamente», puesto que no produjo sus mejores obras hasta que llevaba más de veinte años componiendo.

Llegar a gran maestro del ajedrez también parece ocupar aproximadamente diez años (solo el legendario Bobby Fischer alcanzó ese nivel de elite en menos tiempo: a él le costó nueve). Y ¿cuánto son diez años? Bien, es aproximadamente el tiempo que se tarda en completar diez mil horas de ardua práctica. Diez mil horas es el número mágico de la grandeza.

Aquí está la explicación de lo que tanto desconcertaba en las plantillas de las selecciones nacionales checa y canadiense. No había prácticamente nadie en aquellos equipos nacido después del 1 de septiembre, lo que no parece tener ningún sentido. Cabe pensar que debería haber una cifra pasable de prodigios checos del hockey o del fútbol nacidos a fines

de este año con tanto talento como para acabar abriéndose paso a la élite de jóvenes, a pesar de su fecha de nacimiento.

Para Ericsson y los que rebaten la primacía del talento, esto no es sorprendente en absoluto. A los prodigios nacidos «tardíamente» no los escogen para la selección cuando tienen ocho años porque son demasiado pequeños para su edad; y así no se consigue práctica suplementaria. Y sin esta práctica suplementaria, no tienen ninguna posibilidad de haber jugado diez mil horas cuando los equipos profesionales de hockey comienzan a buscar jugadores. Y sin diez mil horas en su haber, no hay modo de que lleguen a dominar las capacidades necesarias para jugar en el nivel superior. Ni siquiera Mozart —el mayor prodigio musical de todos los tiempos— pilló una racha buena hasta que tuvo diez mil horas en su haber. La práctica no es lo que uno hace cuando es bueno. Es lo que uno hace para volverse bueno.

Otra cosa interesante sobre las dichas diez mil horas, desde luego, es que las dichas diez mil horas son una enorme cantidad de tiempo. Es casi imposible alcanzar esa cifra por uno mismo cuando se es un adulto joven. Hay que tener padres que le animen y apoyen a uno. No se puede ser pobre, porque si uno tiene que atender un trabajo de jornada reducida aparte para llegar a fin de mes, no le quedará tiempo suficiente para practicar durante el día. De hecho, la mayoría de la gente solo puede alcanzar esa cifra formando parte de alguna especie de programa especial —como una selección sub-16 de hockey— o accediendo a alguna especie de oportunidad extraordinaria que les dé una posibilidad de invertir tantas horas en una misma cosa.

3

Así le pasó a Bill Joy en 1971. Volvamos a este muchacho alto y desgarbado de dieciséis años. Una lumbrera de las matemáticas, el tipo de estudiante que instituciones como el MIT o el Caltech o la Universidad de Waterloo atraen por centenares.

—Cuando Bill era un chiquillo, quería saberlo todo acerca de todo mucho antes de que otros niños sepan siquiera que quieren saber algo —dice su padre, William—.

Nosotros le contestábamos como podíamos. Cuando no podíamos, nos limitábamos a darle un libro. Cuando llegó el momento de matricularse en la universidad, Joy obtuvo una nota perfecta en la sección de matemáticas del examen de ingreso.

—No fue particularmente difícil —dice con naturalidad—. Tuve tiempo de sobra para releerlo. Tiene talento por arrobas. Pero esta no es la única consideración. Nunca lo es. La

clave de su desarrollo es que un buen día tropezó con aquel indescriptible edificio de la avenida Beal.

A principios de los años setenta, cuando Joy aprendía informática, los ordenadores eran del tamaño de una sala. Una máquina sola (tal vez con menos potencia y memoria que su actual horno microondas) podría costar más de un millón de dólares de 1970. Los ordenadores eran algo insólito.

Caso de dar con uno, lo difícil era conseguir acceso a él; pero aun cuando se lograra acceder a uno, su alquiler por horas costaba una fortuna.

Por otra parte, programar era extraordinariamente tedioso. En aquella época se hacía usando tarjetas de cartulina perforadas. Cada línea de código se grababa en una tarjeta mediante una máquina perforadora. Un programa complejo podría incluir cientos, si no miles, de estas tarjetas, apiladas en altos montones. Una vez que un programa estaba listo, el programador se dirigía a la unidad central de proceso y entregaba sus pilas de tarjetas a un operario. Dado que los ordenadores solo podían manejar una tarea a la vez, el operario pedía hora para lanzar el programa y, según cuánta gente estuviera por delante del programador en la cola, bien podía ocurrir que no se recuperasen las tarjetas durante unas horas o en todo un día. Y si se había cometido un solo error, por nimio que pudiera parecer, el programador tenía que volverse con sus tarjetas, detectar el error y comenzar el proceso entero otra vez.

En aquellas circunstancias, era muy difícil convertirse en programador experto. Y, sin duda, ser experto con apenas veinte años era prácticamente imposible. Si uno solo puede «programar» unos minutos por cada hora que pasa en la sala del ordenador, ¿cómo va a alcanzar alguna vez las diez mil horas de práctica?

—Programando con tarjetas —recuerda un informático de aquella era— no aprendías a programar. Aprendías a corregir y a tener paciencia.

Hasta mediados de los años sesenta no se encontró una solución al problema de la programación. Entonces los ordenadores por fin reunían potencia suficiente para gestionar más de una «cita» a la vez. Los informáticos comprendieron que, si reescribían el sistema operativo del ordenador, podía compartirse el tiempo de la máquina, que podían preparar el ordenador para atender cientos de operaciones al mismo tiempo. Esto, a su vez, significaba que los programadores ya no tenían que entregar físicamente su montón de

tarjetas al operario del ordenador. Podían construirse docenas de terminales, todas vinculadas telefónicamente a la unidad central, lo cual permitía la realización de tareas simultáneas, online.

He aquí cómo una narración de la época describe el advenimiento del tiempo compartido:

Fue algo más que una revolución. Fue una revelación. Olvidar al operario, los montones de tarjetas, las esperas. Compartiendo el tiempo de proceso, uno podía sentarse ante el teletipo, meter un par de comandos y obtener una respuesta al momento. El tiempo compartido era interactivo: un programa podía solicitar una respuesta, esperar a que el usuario la tecleara, realizar la tarea mientras el usuario esperaba y mostrar el resultado; todo «en tiempo real»

Aquí es donde entra Michigan, pues fue una de las primeras universidades del mundo que efectuaron el cambio al régimen de tiempo compartido. Hacia 1967, ya estaba en marcha un prototipo de este sistema. A principios de los años setenta, Michigan tenía suficiente potencia calculadora para que cien personas pudieran programar simultáneamente en el centro informático.

—No creo que a finales de los años sesenta y principios de los setenta hubiera ningún sitio como

Michigan —explica Mike Alexander, uno de los pioneros de aquel sistema informático implantado en Michigan—. Tal vez el MIT. Tal vez Carnegie Mellon. Tal vez Dartmouth. No creo que hubiera ningún otro.

Esta fue la oportunidad que acogió a Bill Joy a su llegada al campus de Ann Arbor en el otoño de 1971. Joy no había escogido Michigan por sus ordenadores. Tampoco había hecho nunca nada con ordenadores en el instituto. Sí le interesaban las matemáticas y la ingeniería. Pero cuando le picó el gusanillo de la programación en su primer año de estudiante universitario, se encontraba —gracias a la más feliz de las coincidencias— en uno de los pocos lugares del mundo donde un chico de diecisiete años podía programar cuánto quisiera.

—¿Que qué diferencia hay entre las tarjetas perforadas y el tiempo compartido? — comenta Joy—. Pues la misma que hay entre jugar al ajedrez por correo y echar una partida

rápida. De repente, programar dejó de ser un ejercicio frustrante, para convertirse en algo divertido.

»Yo vivía en el campus norte —continúa Joy—, que era donde estaba el centro informático. ¿Que cuánto tiempo pasaba allí? Pues una cantidad de tiempo fenomenal. Estaba abierto las veinticuatro horas. Muchas veces pasaba allí toda la noche. Como promedio, en aquellos años pasaba más tiempo en el centro informático que en clase. Todos los que programábamos allí teníamos la misma pesadilla recurrente en la que nos olvidábamos por completo de ir a clase o incluso de que estábamos matriculados en la facultad.

»El reto fue que asignaron una cuenta a cada estudiante con una cantidad de dinero fija, así que el tiempo acababa por agotarse. Cuando te apuntabas, tenías que indicar cuánto tiempo querías pasar con el ordenador. Digamos que te daban una hora de tiempo y tenías que arreglarte con eso —Joy se ríe al recordarlo—. Pero alguien se dio cuenta de que indicando “tiempo igual a” seguido de una letra, por ejemplo, t igual a k, el contador se paraba. Era un fallo del software. Uno escribía $t=k$ y se quedaba allí de por vida.

Hay que ver el torrente de oportunidades que se le presentaron a Bill Joy: primero tuvo la suerte de elegir una institución tan clarividente como la Universidad de Michigan, con lo que pudo beneficiarse de un sistema de tiempo compartido en vez de tirar de tarjetas perforadas; y como resultó que el sistema de Michigan tenía algunas rendijas, pudo programar todo lo que quiso; y como la universidad estaba dispuesta a gastarse el dinero en mantener el centro informático abierto las veinticuatro horas, él podía quedarse toda la noche; y puesto que pudo invertir tantas horas, cuando se le presentó la oportunidad de reescribir UNIX, estaba preparado para la tarea. Bill Joy era brillante. Quería aprender. Todo esto forma gran parte del éxito. Pero antes de poder convertirse en experto, alguien tuvo que darle la oportunidad de aprender a ser un experto.

—Si en Michigan programaba unas ocho o diez horas al día —continúa Joy—, cuando llegué a Berkeley empecé a trabajar de día y de noche. Ya tenía una terminal en casa. Me quedaba hasta las dos o las tres de la mañana, viendo películas viejas y programando. A veces me quedaba dormido sobre el teclado y entonces me despertaba el pitido del sistema. Después de que esto te haya pasado tres veces, tienes que acostarte. Yo seguía siendo relativamente incompetente incluso después de haber llegado a Berkeley. Pero para mi segundo año allí, se puede decir que era un experto. Entonces fue cuando escribí programas que todavía se usan hoy, treinta años más tarde —se detuvo un momento para hacer cálculo mental, lo que para alguien como él no lleva mucho tiempo: Michigan en 1971; programación en serio

desde el segundo curso; los veranos, más los días y las noches de su primer año en Berkeley—. Salen..., creo que son ¿diez mil horas? Por ahí andará.

4

Esta regla de las diez mil horas, ¿es una regla general para el éxito? Si rascamos bajo la superficie de todo gran triunfador, ¿encontramos siempre un equivalente a aquel centro informático de Michigan o aquella selección juvenil de hockey, algún tipo de oportunidad especial para la práctica? Vamos a probar la idea con dos ejemplos; y para simplificar, vamos a elegirlos tan familiares como nos sea posible: los Beatles, uno de los grupos de rock más famosos de todos los tiempos; y Bill Gates, uno de los hombres más ricos del mundo.

Los Beatles —John Lennon, Paul McCartney, George Harrison y Ringo Starr— llegaron a Estados Unidos en febrero de 1964, comenzando la llamada invasión británica de la escena musical americana y anotándose una cadena de éxitos con grabaciones que cambiaron la historia de la música popular.

Lo primero que nos interesa de los Beatles para nuestros propósitos es cuánto llevaban juntos cuando llegaron a Estados Unidos. Lennon y McCartney empezaron a tocar juntos en 1957, siete años antes de desembarcar en América (a propósito: el tiempo que transcurrió entre la fundación de la banda y los que posiblemente sean sus mayores logros artísticos, Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band y The Beatles [White Album], es de diez años); y si uno mira con más detenimiento aquellos largos años formativos, encontrará una experiencia que, en el contexto de los jugadores de hockey y de Bill Joy, o en el de los violinistas de categoría mundial, resulta tremendamente familiar. En 1960, cuando no eran más que un conjunto rock de instituto que luchaba por abrirse camino, les invitaron a tocar en Hamburgo (Alemania).

—En el Hamburgo de entonces no había clubes de música dedicados al rock and roll, pero sí barras americanas —explica Philip Norman, biógrafo de los Beatles—. Uno de los dueños de estos clubes de mala nota, llamado Bruno, había empezado como empresario de parque de atracciones. Se le ocurrió la idea de llevar grupos de rock a tocar en varios clubes. Tenían esta fórmula. Era un enorme espectáculo ininterrumpido, con mucha gente entrando y saliendo a todas horas. Y las bandas tocaban todo el tiempo para atraer a ese flujo humano. En un barrio rojo de Estados Unidos lo habrían llamado non-stop strip-tease.

»Muchos de los grupos que tocaron en Hamburgo eran de Liverpool —continuó Norman—. Esto fue una coincidencia. Bruno fue a buscar grupos a Londres. Y en el Soho se encontró

con un empresario de Liverpool que estaba en Londres por pura casualidad. Este promotor envió las primeras bandas a Alemania; y así fue como se estableció la conexión. De esta manera, los Beatles entraron en contacto no solo con Bruno, sino también con otros dueños de clubes. Siempre volvían, porque allí les daban alcohol y sexo de sobra.

¿Y qué tenía Hamburgo que lo hacía tan especial? No era que pagasen bien. Pagaban mal. O que la acústica fuera increíble. No lo era. Ni que el público fuese sensible y entendido. Todo lo contrario.

Fue simplemente la cantidad de tiempo que el grupo tenía que tocar.

Oigamos a John Lennon, entrevistado después de que los Beatles se disolvieron, hablando sobre las actuaciones de la banda en un strip-club de Hamburgo, el Indra:

—Íbamos mejorando y ganando en confianza. Era inevitable, con toda la experiencia que daba tocar toda la noche. Y al ser extranjeros, teníamos que trabajar aún más duro, poner todo el corazón y el alma para que nos escucharan. En Liverpool, las sesiones solo duraban una hora, así que solo tocábamos las mejores canciones, siempre las mismas. En Hamburgo teníamos que tocar ocho horas, así que no teníamos más remedio que encontrar otra forma de tocar.

¿Ocho horas?

Escuchemos ahora a Pete Best, batería de los Beatles en aquellos tiempos:

—Cuando corrió la voz de las actuaciones que hacíamos, el club comenzó a programar muchas seguidas. Actuábamos siete noches por semana. Al principio tocábamos casi sin parar hasta las 12.30, cuando cerraba el club; pero a medida que fuimos mejorando, la gente se quedaba hasta las dos casi todas las noches.

¿Siete días por semana?

Al final, los Beatles viajaron a Hamburgo cinco veces entre 1960 y finales de 1962. En su primer viaje, tocaron 106 noches, a razón de cinco horas o más por noche. En su segundo viaje, actuaron 92 veces; y en el tercero, 48, con un total de 172 horas sobre el escenario. Sus dos últimos pasos por Hamburgo, en noviembre y diciembre de 1962, supusieron otras 90 horas de actuación. En poco más de año y medio habían actuado 270 noches. De hecho, cuando tuvieron su primer éxito en 1964, habían actuado en directo unas mil doscientas veces. Para comprender cuán extraordinario es esto, conviene saber que la mayoría de los grupos de hoy no actúan mil doscientas veces ni en el curso de sus carreras enteras. El crisol

de Hamburgo es una de las cosas que hacen especiales a los Beatles. —Cuando llegaron allí, eran unos inútiles sobre el escenario; pero volvieron siendo muy buenos —sigue Norman—. No solo ganaron en resistencia. Tuvieron que aprenderse una enorme cantidad de temas y hacer versiones de todo lo imaginable, no solo de rock and roll, también algo de jazz. Antes de ir a Alemania, carecían de toda disciplina escénica. Pero cuando volvieron, sonaban como nadie. Eso fue lo que les dio su sello.

5

Pero volvamos a la historia de Bill Gates, casi tan conocida como la de los Beatles: un joven y brillante matemático que descubre la programación. Deja Harvard. Funda con sus amigos una pequeña empresa de informática llamada Microsoft; y a fuerza de pura brillantez, ambición y cuajo, la convierte en un gigante del sector del software. Hasta aquí, el perfil en sentido amplio. Pero vamos a cavar un poquito más profundo.

El padre de Gates era un rico abogado de Seattle; y su madre, hija de un banquero acomodado. De niño, Bill se reveló como un talento precoz, fácilmente aburrido por los estudios; así que sus padres lo sacaron de la escuela pública y, cuando iba a empezar el séptimo curso, lo enviaron a Lakeside, una escuela privada a la que las familias de la elite de Seattle enviaban a sus hijos. A mitad del segundo año de Gates en Lakeside, la institución creó un club informático.

—Todos los años, el Club de Madres de la escuela organizaba un mercadillo de artículos usados; y siempre estaba la pregunta de adónde iría el dinero —recuerda Gates—. A veces se destinaba al programa de verano, que permitía a los chicos de ciudad pasarlo en el campus. También se destinaba a las necesidades de los profesores. Aquel año se invirtieron tres mil dólares en una terminal informática sita en un cuartito del que procedimos a apoderarnos. Nos parecía una cosa asombrosa.

Y tanto, porque era 1968. Y en los años sesenta ni siquiera las universidades tenían clubes informáticos. Pero más asombrosa aún fue la clase de ordenador que adquirió Lakeside. Esta escuela no hizo aprender programación a sus estudiantes mediante el laborioso sistema de tarjetas perforadas, como hacían prácticamente todos los demás en los sesenta. Por el contrario, Lakeside instaló el llamado ASR-33 Teletype, una terminal a tiempo compartido con conexión directa a un ordenador central en la ciudad de Seattle. Teniendo en cuenta que la idea misma de tiempo de proceso compartido no se concibió hasta 1965, alguien estaba tomando la delantera: si Bill Joy tuvo una oportunidad extraordinariamente temprana de aprender programación con un sistema de tiempo compartido en su primer

año universitario, 1971, en 1968, Bill Gates pudo programar en tiempo real mientras cursaba octavo de educación básica.

A partir de aquel año, Gates vivió en la sala del ordenador. Él y otros empezaron a enseñarse a sí mismos cómo usar aquel extraño dispositivo nuevo. Ni que decir tiene que alquilar una terminal entonces puntera como la ASR salía caro incluso para una institución tan rica como el Lakeside, así que los 3000 dólares recaudados por el Club de Madres no tardaron en agotarse. Los padres recaudaron más dinero. Los estudiantes se lo gastaron. Entonces, un grupo de programadores de la Universidad de Washington formó un equipo llamado Computer Center Corporation (o C al Cubo), que arrendaba horas de ordenador a empresas locales. Quiso la suerte que una de los fundadores de la firma, Monique Rona, tuviera un hijo en Lakeside, un año por delante de Gates. Y al club informático de Lakeside, se preguntó Rona, ¿no le gustaría probar los programas de software de la empresa durante los fines de semana a cambio de tiempo de programación gratuito? ¡Pues no faltaba más! Después de la escuela, Gates tomaba el autobús a las oficinas de C al Cubo y programaba hasta bien entrada la noche.

C al Cubo acabó por quebrar, lo que dejó a Gates y a sus amigos merodeando alrededor del centro informático de la Universidad de Washington. No tardaron en dar con otra empresa, ISI (Information Sciences Inc.), que les cedió horas de ordenador gratuitas a cambio de su trabajo en un software para automatizar nóminas de empresa. Durante un periodo de siete meses de 1971, Gates y sus cohortes sumaron 1575 horas de tiempo de programación con la unidad central ISI, lo que hace un promedio de ocho horas al día, siete días por semana.

—Era mi obsesión —cuenta Gates al hablar de sus tempranos años en el instituto—. Me saltaba la educación física. Iba allí por las noches. Programábamos durante los fines de semana. Rara era la semana que no echábamos veinte o treinta horas. Hubo un periodo en que Paul Allen y yo nos metimos en líos por robar un manajo de contraseñas y bloquear el sistema. Nos echaron. Durante todo el verano no pude usar el ordenador. Esto fue cuando yo tenía quince o dieciséis años. Entonces averigüé que Paul había encontrado un ordenador libre en la Universidad de Washington. Tenían estas máquinas en el centro médico y el departamento de Física. Trabajaban sobre un programa de 24 horas, pero con grandes periodos inactivos, de modo que entre las tres y las seis de la mañana había un hueco de tres horas —ríe Gates—. Salía de noche, pasada mi hora de acostarme. El trecho desde mi casa a la Universidad de Washington podía cubrirse a pie. También tomaba el autobús. Por eso soy siempre tan generoso con la Universidad de Washington, porque me dejó robar tantas horas de ordenador.

Años más tarde, la madre de Gates dijo:

—Siempre nos preguntábamos por qué le costaba tanto levantarse por las mañanas.

Entonces, uno de los fundadores de ISI, Bud Pembroke, recibió una llamada de la empresa tecnológica TRW, que acababa de firmar un contrato para informatizar la enorme central eléctrica de Bonneville, al sur del estado de Washington. TRW necesitaba desesperadamente programadores familiarizados con el software concreto que usaba la central. En aquellos días tempranos de la revolución informática, era difícil encontrar programadores con esa clase de experiencia especializada. Pero Pembroke sabía exactamente a quién llamar: a aquellos chavales de Lakeside que llevaban miles de horas encima del ordenador central de ISI. Gates ya estaba en su último año de instituto; y de algún modo se las arregló para convencer a sus profesores de que le dejaran mudarse a Bonneville, con motivo de un proyecto independiente de estudios. Allí pasó la primavera escribiendo códigos, bajo la supervisión de un hombre llamado John Norton, que al decir de Gates le enseñó más de programación que ninguna otra persona que hubiera conocido antes.

Aquellos cinco años que van desde octavo grado al final del instituto fueron el Hamburgo de Bill Gates, quien, se mire como se mire, supo aprovechar una serie de oportunidades aún más extraordinaria que la que disfrutó Bill Joy.

La oportunidad número uno consistía en que Gates fue enviado a Lakeside. ¿Cuántos institutos en el mundo tenían acceso a una terminal a tiempo compartido en 1968? La oportunidad número dos consistía en que las madres de Lakeside tenían bastante dinero para pagar las tarifas del ordenador escolar. Número tres: cuando aquel dinero se agotó, resultó que una de las madres trabajaba en C al Cubo, que a su vez necesitaba a alguien que comprobase sus códigos de software durante los fines de semana, sin importarle que de los fines de semana se pasará a las noches entre semana. Número cuatro: Gates descubrió ISI poco antes de que esta empresa necesitará a alguien que informatizase sus nóminas. Número cinco: Gates vivía a escasa distancia de la Universidad de Washington. Seis: la universidad tenía un ordenador libre tres horas al día. Siete: TRW llamó a Bud Pembroke. Ocho: los mejores programadores que Pembroke conocía para una tarea dada resultaron ser dos chavales de instituto. Nueve: Lakeside estaba dispuesta a permitir que estos chavales pasaran la primavera escribiendo códigos en otro lugar.

¿Y qué tenían en común prácticamente todas aquellas oportunidades? Que le dieron a Bill Gates tiempo suplementario para practicar. Cuando Gates dejó Harvard después de su segundo año de estudiante para probar suerte con su propia empresa de software, llevaba siete años consecutivos programando prácticamente sin parar. Había sobrepasado con creces las diez mil horas. ¿Cuántos adolescentes del mundo reunían la clase de experiencia que tenía Gates?

—Me sorprendería mucho que hubiera habido cincuenta en todo el mundo — contesta él—. Estaba C al Cubo y aquel software para nóminas que hicimos; y luego llegó TRW, todas aquellas cosas llegaron juntas. Creo que tuve mejor acceso al desarrollo de software a una

edad temprana que ninguna otra persona en aquel periodo de tiempo, y todo debido a una serie increíblemente afortunada de acontecimientos.

6

Si juntamos las historias de los jugadores de hockey y los Beatles con las de Bill Joy y Bill Gates, creo que nos haremos una idea más completa del camino al éxito. Tanto Joy como Gates o los Beatles eran sin lugar a dudas gente con talento. Lennon y McCartney compartían un don musical de los que se dan una vez cada generación; y Bill Joy, no lo olvidemos, tenía una mente tan rápida que fue capaz de formular sobre la marcha un complicado algoritmo que dejó apabullados a sus profesores. Todo esto es obvio.

Pero lo que realmente distingue sus historias no es su maravilloso talento, sino las extraordinarias oportunidades que disfrutaron. A los Beatles los invitaron, por el más arbitrario de los motivos, a Hamburgo. Sin Hamburgo, los Beatles bien podrían haber seguido un camino muy diferente. «Tuve mucha suerte», dijo Bill Gates al principio de nuestra entrevista. Esto no significa que no sea brillante o un empresario extraordinario; solo que comprende lo increíblemente afortunado que fue de estar en Lakeside en 1968. Todos los fuera de serie que hemos visto hasta ahora son beneficiarios de alguna especie de oportunidad insólita. Las rachas de suerte no parecen ser excepcionales entre los millonarios del software, los ídolos del deporte y los conjuntos de rock. Parecen ser la norma.

Veamos un último ejemplo de las ocasiones ocultas que disfrutaron los fuera de serie. Supongamos que hacemos otra versión del análisis del calendario que hicimos en el capítulo anterior con los jugadores de hockey, solo que esta vez observaremos los años de nacimiento, no los meses. Para empezar, echemos un buen vistazo a la siguiente lista de las setenta y cinco personas más ricas de la historia de la humanidad, compilada recientemente por la revista Forbes. El valor neto de cada persona se ha calculado en dólares estadounidenses corrientes. Como puede verse, incluye a reinas, reyes y faraones de siglos pasados, así como a millonarios contemporáneos, como Warren Buffett y Carlos Slim.

No.	Nombre	Riqueza en miles de millones (\$EE. UU.)	Origen	Empresa o fuente de riqueza
1	John D. Rockefeller	318,3	Estados Unidos	Standard Oil
2	Andrew Carnegie	298,3	Escocia	Carnegie Steel Co.
3	Nicolas II de Rusia	253,5	Rusia	Dinastía de los Romanov
4	William Henry Vanderbilt	231,6	Estados Unidos	Ferrocarriles de Chicago, Burlington y Quincy
5	Osman Ali Jan, Asaf Jah VII	210,8	Hyderabad	Monarquía
6	Andrew W. Mellon	188,8	Estados Unidos	Gulf Oil
7	Henry Ford	188,1	Estados Unidos	Ford Motor Co.
8	Marco Licinio Craso	169,8	Republica de Roma	Senado romano
9	Basilio II	169,4	Imperio bizantino	Monarquía
10	Cornelius Vanderbilt	167,4	Estados Unidos	Ferrocarriles de Nueva York y Harlem
11	Alanus Rufas	166,9	Inglaterra	Inversiones
12	Amenofis III	155,2	Antiguo Egipto	Faraón
13	Guillermo de Warenne, I Conde de Surrey	153,6	Inglaterra	Condado de Surrey
14	Guillermo II de Inglaterra	151,7	Inglaterra	Monarquía
15	Isabel I	142,9	Inglaterra	Dinastía Tudor
16	John D. Rockefeller hijo	141,4	Estados Unidos	Standard Oil
17	Sam Walton	128,0	Estados Unidos	Wal-Mart
18	John Jacob Astor	115,0	Alemania	American Fur Company
19	Odo de Bayeux	110,2	Inglaterra	Monarquía
20	Stephen Girard	99,5	Francia	Primer banco de Estados Unidos
21	Cleopatra	95,8	Antiguo Egipto	Legado tolemaico
22	Stephen Van Rensselaer III	88,8	Estados Unidos	Rensselaerswyck Estate
23	Richard B. Mellon	86,3	Estados Unidos	Gulf Oil
24	Alexander Turney Stewart	84,7	Irlanda	Ferrocarril de Long Island
25	William Backhouse Astor hijo	84,7	Estados Unidos	Herencia
26	Simón Iturbi Patiño	81,2	Bolivia	Minas de estaño de Huanuni
27	Sultan Hassanal Bolkiah	80,7	Brunei	Kral
28	Frederick Weyerhaeuser	80,4	Alemania	Weyerhaeuser Corporation

29	Moses Taylor	79,3	Estados Unidos	Citibank
30	Vincent Astor	73,9	Estados Unidos	Herencia
31	Carlos Slim Helú	72,4	México	Telmex
32	T. V. Soong	67,8	China	Banco Central de China
33	Jay Gould	67,1	Estados Unidos	Union Pacific
34	Marshall Field	66,3	Estados Unidos	Marshall Field & Co.
35	George F. Baker	63,6	Estados Unidos	Ferrocarril Central de Nueva Jersey
36	Hetty Green	58,8	Estados Unidos	Banca Nacional Seaboard
37	Bill Gates	58,0	Estados Unidos	Microsoft
38	Lawrence Joseph Ellison	58,0	Estados Unidos	Oracle Corporation
39	Richard Arkwright	56,2	Inglaterra	Fábrica de tejidos de algodón del valle del Derwent
40	Mukesh Ambani	55,8	India	Reliance Industries
41	Warren Buffet	52,4	Estados Unidos	Berkshire Hathaway
42	Lakshmi Mittal	51,0	India	Mittal Steel Company
43	J. Paul Getty	50,1	Estados Unidos	Getty Oil Company
44	James G. Fair	47,2	Estados Unidos	Consolidated Minera de Virginia
45	William Weightman	46,1	Estados Unidos	Merck & Co.
46	Russell Sage	45,1	Estados Unidos	Western Union
47	John Blair	45,1	Estados Unidos	Union Pacific
48	Anil Ambani	45,0	India	Reliance Communications
49	Leland Stanford	44,9	Estados Unidos	Ferrocarril Central Pacific
50	Howard Hughes hijo	43,4	Estados Unidos	Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Summa Corporation, TWA
51	Cyrus Curtis	43,2	Estados Unidos	Editorial Curtis
52	John Insley Blair	42,4	Estados Unidos	Ferrocarriles de Delaware, Lackawanna y Western Railroad
53	Edward Henry Harriman	40,9	Estados Unidos	Union Pacific

54	Henry H. Rogers	40,9	Estados Unidos	Standard Oil
55	Paul Allen	40,0	Estados Unidos	Microsoft, Vulcan Inc.
56	John Kluge	40,0	Alemania	Metropolitan Broadcasting Co.
57	J. P. Morgan	39,8	Estados Unidos	General Electric, U. S. Steel
58	Oliver H. Payne	38,8	Estados Unidos	Standard Oil
59	Yoshiaki Tsutsumi	38,1	Japón	Seibu Corporation
60	Henry Clay Frick	37,7	Estados Unidos	Carnegie Steel
61	John Jacob Astor IV	37,0	Estados Unidos	Herencia
62	George Pullman	35,6	Estados Unidos	Pullman Co.
63	Collis Potter Huntington	34,6	Estados Unidos	Ferrocarril Central Pacific
64	Peter Arrell Brown Widener	33,4	Estados Unidos	American Tobacco Co.
65	Philip Danforth Armour	33,4	Estados Unidos	Armour Línea de Refrigeración
66	William S. O'Brien	33,3	Estados Unidos	Consolidated Minera de Virginia
67	Ingvar Kamprad	33,0	Suecia	Ikea
68	K. P. Singh	32,9	India	DLF Universal Ltd.
69	James C. Flood	32,5	Estados Unidos	Consolidated Minera de Virginia
70	Li Ka-shing	32,0	China	Hutchison Whampoa Ltd.
71	Anthony N. Brady	31,7	Estados Unidos	Brooklyn Rapid Transit
72	Elias Hasket Derby	31,4	Estados Unidos	Transportes
73	Mark Hopkins	30,9	Unidos	Ferrocarril Central Pacific
74	Edward Clark	30,2	Estados Unidos	Singer, máquinas de coser
75	Príncipe Al-Waleed ben Talal	29,5	Arabia Saudí	Holding de la Casa Real

¿Sabe qué es lo interesante de esta lista? De los setenta y cinco nombres, la asombrosa cifra de catorce corresponde a estadounidenses nacidos en un lapso de nueve años a mediados del siglo XIX. Pensemos un momento en ello. Los historiadores comienzan con los faraones y Cleopatra, repasando cada año de la historia humana desde entonces, en busca de pruebas de riqueza extraordinaria por todos los rincones del mundo. Pues bien, casi el 20 por ciento de los nombres que figuran en la lista proceden de una sola generación de un mismo país.

He aquí la lista de estos estadounidenses, con sus fechas de nacimiento:

1. John D. Rockefeller, 1839
2. Andrew Carnegie, 1835
28. Frederick Weyerhaeuser, 1834
33. Jay Gould, 1836
34. Marshall Field, 1834
35. George F. Baker, 1840
36. Hetty Green, 1834
44. James G. Fair, 1831
54. Henry H. Rogers, 1840
57. J. P. Morgan, 1837
58. Oliver H. Payne, 1839
62. George Pullman, 1831
64. Peter Arrell Brown Widener, 1834
65. Philip Danforth Armour, 1832

¿Qué pasa aquí? La respuesta es obvia si uno piensa en ello: en los años 1860 y 1870, la economía americana experimentó quizás la mayor transformación de su historia. Fue cuando se construyeron los ferrocarriles y surgió Wall Street, cuando la fabricación industrial comenzaba en serio, cuando todas las reglas que habían regido la economía tradicional se rompieron para rehacerse de nuevo. Lo que está lista dice es que realmente importa cuántos años tiene uno cuando se produce una transformación así.

Los nacidos a finales de la década de 1840 se lo perdieron. Eran demasiado jóvenes para aprovechar aquel momento. Pero los nacidos en la de 1820 eran demasiado viejos: tenían la mentalidad formada por el paradigma de la época anterior a la guerra de Secesión. Sin embargo, había una ventana particularmente estrecha, de nueve años, que era perfecta para ver el potencial que encerraba el futuro. Los catorce de la lista tenían visión y talento. Pero también tuvieron una oportunidad asombrosa, de la misma manera que los jugadores de hockey y fútbol nacidos en enero, febrero y marzo gozan de una ventaja extraordinaria.

Ahora vamos a hacer la misma clase de análisis para gente como Bill Joy y Bill Gates.

Si uno pregunta a los veteranos de Silicon Valley, le dirán que la fecha más importante en la historia de la revolución de los ordenadores personales fue enero de 1975, cuando la revista Popular Electronics sacó en portada una máquina extraordinaria llamada Altair 8800. El Altair costaba 397 dólares. Era un artefacto del tipo «hágalo usted mismo» que se podía montar en casa. El titular del reportaje rezaba: «¡LO NUNCA VISTO! El primer miniordenador del mundo en rivalizar con los modelos comerciales».

Para los lectores de Popular Electronics, en aquel tiempo la Biblia del incipiente mundo de la informática, aquel titular fue una revelación. Hasta entonces la idea de un ordenador la habían encarnado aquellos enormes y carísimos mainframes como el que poblaba la blanca extensión del centro informático de Michigan. Durante años, todos los hackers y zumbados de la electrónica habían soñado con el día en que un ordenador fuera suficientemente pequeño y barato para que una persona ordinaria pudiera usarlo y poseerlo. Aquel día finalmente había llegado.

Si en enero de 1975 fueron los albores de la era del ordenador personal, entonces ¿quién estaría en la mejor posición para aprovecharlos? Aquí se aplican los mismos principios que aplicábamos a la era de John Rockefeller y Andrew Carnegie. —Si un informático era demasiado viejo en 1975, entonces ya tendría un trabajo en IBM desde que dejó la universidad; y una vez que se empezaba en IBM, resultaba verdaderamente duro hacer la transición al mundo nuevo —asegura Nathan Myhrvold, durante muchos años alto ejecutivo de Microsoft—. Se estaba en esta empresa multimillonaria que se dedicaba a fabricar enormes mainframes; y si uno formaba parte de ella, pensaba: «¿Para qué andar trasteando con esos patéticos ordenadores de la Srta. Pepis?». Según aquella gente, la industria informática eran ellos; pero todo eso no tenía mucho que ver con la nueva revolución. Estaban cegados por su visión única de la informática; y así se ganaban bien la vida, aunque no tenían ninguna oportunidad de forrarse ni de dejar su impronta sobre la faz de la Tierra.

Quien en 1975 hubiera dejado bien atrás sus años universitarios pertenecía ya al viejo paradigma. Se acababa de comprar una casa. Estaba casado, tal vez con hijos o esperándolos. Esta no es situación para dejar un buen trabajo con su pensión e irse a jugar con un fantástico ordenadorcito de 397 dólares. De modo que excluyamos a todos aquellos nacidos antes de, digamos, 1952.

Al mismo tiempo, naturalmente, no conviene ser demasiado joven, pues lo importante es estar bien colocado en la parrilla de salida para 1975, lo cual no es factible si uno está todavía en el instituto, así que excluyamos también a los nacidos después de, digamos, 1958. Es decir, la edad perfecta para estar en 1975 es la suficiente para formar parte de la revolución que viene, pero no tanta como para habérsela perdido. Si se puede elegir, lo mejor es tener veinte o veintiuno, lo que significa haber nacido en 1954 o 1955.

Hay un modo fácil de comprobar esta teoría. ¿Cuándo nació Bill Gates?

Bill Gates: 28 de octubre de 1955

¡Es la fecha de nacimiento perfecta! Gates es ese jugador de hockey nacido el 1 de enero. El mejor amigo de Gates en Lakeside era Paul Allen, que compartió con él las largas veladas en la sala del ordenador de ISI y C al Cubo. Allen es cofundador de Microsoft junto con Bill Gates. ¿Cuándo nació?

Paul Allen: 21 de enero de 1953.

El tercer hombre más rico de Microsoft es quien ha dirigido cotidianamente la empresa desde 2000, y es uno de los directivos más respetados en el mundo del software: Steve Ballmer. ¿La fecha de nacimiento de Ballmer?

Steve Ballmer: 24 de marzo de 1956.

Y no olvidemos a un hombre casi tan famoso como Gates: Steve Jobs, cofundador de Apple Computer. A diferencia de Gates, Jobs no provenía de una familia rica, ni fue a Michigan, como Joy.

Pero no hace falta investigar mucho de su formación para comprender que él también tuvo su Hamburgo. Jobs se crio en Mountain View (California), justo al sur de San Francisco, que es el epicentro absoluto de Silicon Valley. Su vecindario estaba lleno de ingenieros de la Hewlett-Packard, entonces (como ahora) una de las firmas de electrónica más importantes del mundo. De adolescente merodeó por los mercados de baratillo de Mountain View, donde los aficionados a la electrónica vendían recambios informáticos. Jobs llegó a su mayoría de edad respirando el aire del mismo negocio que más tarde dominaría.

Este párrafo de Millonario por accidente, una de las muchas biografías de Jobs, nos da idea de cuán extraordinarias fueron sus experiencias infantiles.

[Jobs] asistía a charlas vespertinas a cargo de científicos de Hewlett-Packard. Estas charlas versaban sobre los últimos avances en electrónica; y Jobs, ejerciendo un estilo que era una marca registrada de su personalidad, agarraba a los ingenieros de Hewlett-Packard por el cuello de la camisa y les sacaba información adicional. Una vez llegó a llamar a Bill Hewlett, uno de los fundadores de la empresa, para pedirle piezas de recambio. No solo recibió las piezas que había pedido; además consiguió un empleo con ellos para el verano. Trabajó en una cadena de montaje para construir ordenadores y quedó tan fascinado, que intentó diseñar uno propio...

Un momento. ¿Que Bill Hewlett le daba repuestos?

Esto le pone a la par con Bill Gates, que consigue acceso ilimitado a un terminal a tiempo parcial a los trece años. Es como que te interese la moda y tener de vecino a Giorgio Armani. Y a todo esto, ¿cuándo nació Jobs?

Steve Jobs: 24 de febrero de 1955.

Otro pionero de la revolución del software fue Eric Schmidt, que dirigía Novell, una de las firmas de software más importantes de Silicon Valley, y en 2001 se convirtió en director gerente de Google.

¿Fecha de nacimiento?

Eric Schmidt: 27 de abril de 1955.

No pretendo sugerir, por supuesto, que todo magnate del software en Silicon Valley haya nacido en 1955. No es así, igual que no todo titán estadounidense de los negocios nació a mediados de la década de 1830. Pero aquí hay muy claramente un patrón; y resulta asombroso lo poco que parecemos querer reconocerlo. Fingimos que el éxito es exclusivamente un asunto de mérito individual. Pero no hay nada en ninguna de las historias que hemos visto hasta ahora que corrobore que las cosas son así de simples. Estas historias, en cambio, hablan de personas que tuvieron una oportunidad especial de trabajar duro y bien y la aprovecharon; y que además llegaron a su mayoría de edad en un buen momento para que su extraordinario esfuerzo fuese recompensado por el resto de la sociedad. Su éxito no fue solo de fabricación propia: fue un producto del mundo en el que crecieron.

A propósito, no nos olvidemos de Bill Joy. Él mismo dice que, si hubiera sido un poquitín más viejo y tenido que afrontar la servidumbre de programar con tarjetas perforadas, habría estudiado ciencias naturales. Bill Joy, esa leyenda de la informática, bien podría haber sido Bill Joy el biólogo. Y si hubiera nacido unos años más tarde, la pequeña ventana que le dio la posibilidad de escribir el código fuente de Internet se habría cerrado. Otra vez, el legendario Bill Joy de los ordenadores bien podría haber sido un biólogo del montón. Por cierto, ¿cuándo nació Bill Joy?

Bill Joy: 8 de noviembre de 1954.

Tras su paso por Berkeley, Joy se convirtió en uno de los cuatro fundadores de Sun Microsystems, una de las más antiguas e importantes empresas de software de Silicon Valley. Y si todavía piensa que la fecha y el lugar de nacimiento son accidentes que tampoco importan tanto, aquí están los cumpleaños de los otros tres fundadores de Sun Microsystems.

Scott McNealy: 13 de noviembre de 1954.

Vinod Khosla: 28 de enero de 1955.

Andy Bechtolsheim: 30 de septiembre de 1955.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

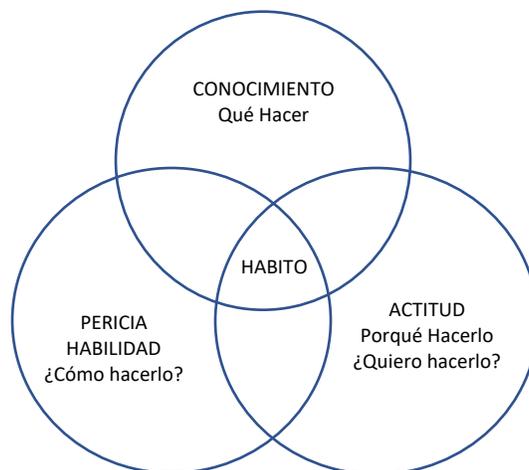
Covey, S.

Ud. aprende mejor cuando enseña a alguien. Enseñar crea un compromiso que da nuevo significado al rol de aprender.

Los 7 hábitos se aplican a individuos como Ud., a parejas, familias, negocios y organizaciones privadas y públicas. Para adquirir e internalizar los 7 hábitos, Ud. tiene que estar decidido a hacer tres cosas: Aprenderlos, enseñarlos, y luego practicarlos. Vemos al mundo no como es, sino como somos. Lo que somos, nuestro carácter y nuestros valores, comunica mucho más que lo que decimos o hacemos. No es lo que nos pasa lo que afecta nuestra manera de conducirnos, es nuestra interpretación de lo que nos sucede lo que la condiciona. Paradigma es la forma como vemos al mundo, de cómo lo interpretamos, de cómo entendemos nuestro rol. Nuestras actitudes y nuestra conducta son el resultante de nuestros paradigmas. Si aprendemos a tener un mejor paradigma, un mejor nivel de pensamiento, estaremos en la ruta a un mejoramiento significativo.

Vemos al mundo no como es, sino como somos.

Lo que somos, nuestro carácter y nuestros valores, comunica mucho más que lo que decimos o hacemos. No es lo que nos pasa lo que afecta nuestra manera de conducirnos, es nuestra interpretación de lo que nos sucede lo que la condiciona. Paradigma es la forma como vemos al mundo, de cómo lo interpretamos, de cómo entendemos nuestro rol. Nuestras actitudes y nuestra conducta son el resultante de nuestros paradigmas. Si aprendemos a tener un mejor paradigma, un mejor nivel de pensamiento, estaremos en la ruta a un mejoramiento significativo.



Para cambiar la conducta de la gente, cambie la forma en que la gente visualiza su Rol

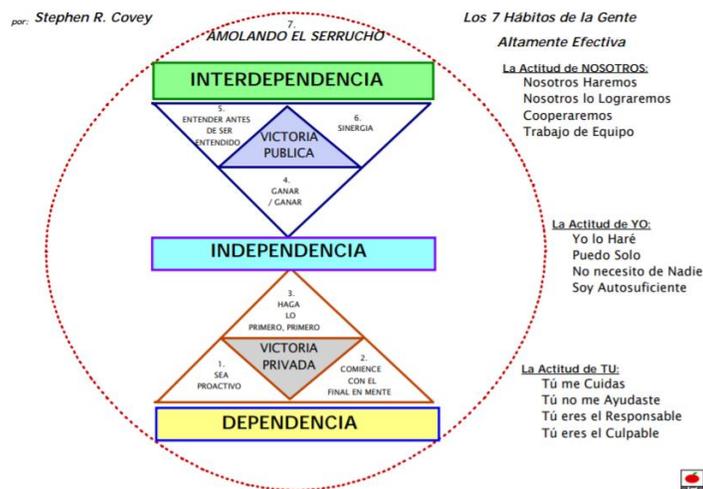
Un **Hábito** es un principio que se internaliza. Es el solapamiento y la integración de tres elementos: Conocimiento, Experticia/Pericia, y Actitud

Valorar al cliente es un Principio. Si lo internalizo, si sé como hacerlo, si quiero hacerlo, si se qué es lo que tengo que hacer ... eso es un Hábito.

Efectividad es crear el clima donde cada quien hace lo que debe hacer, con alegría y dedicación, sin necesidad de supervisión externa, **balanceando** lo que deseamos obtener con la salud y el bienestar de lo que genera los recursos. Es balancear el corto plazo con el largo plazo, buscar consenso, cooperación y sinergia. La naturaleza y la sociedad son interdependientes: Los 7 Hábitos son interdependientes

Dependencia es la actitud de **TU: Tú** me cuidas, tú eres el culpable, **tú** me debes ayudar, **tú** no me ayudaste. Estas personas necesitan a otros para lograr lo que quieren.

Independencia es la actitud de **YO**: Yo lo haré, yo lo puedo hacer, es ser autosuficiente. Se necesita gran confianza en sí mismo para ser autosuficiente. Estas personas logran lo que desean por su propio esfuerzo.



Interdependencia es la actitud de **NOSOTROS**: *Nosotros* cooperaremos, *nosotros* lo lograremos. Estas personas requieren del esfuerzo personal y de la ayuda y la cooperación de otras personas para lograr lo que desean. Para lograr la interdependencia, primero hay que ser independiente. Interdependencia requiere un grado de maduración emocional superior.

Carácter es lo que somos. Personalidad es la expresión externa de nuestro carácter, lo que dejamos ver.

En la Ética del Carácter, profundizamos los hábitos fundamentales: Trabajo, Integridad, Modestia, Consideración, Amor, Servicio. Con la Ética de la Personalidad, desarrollamos técnicas y tecnología: Cómo influenciar a la gente, técnicas mentales, adecuar nuestra vida para influenciar a otros. La Ética de la Personalidad es positiva sólo cuando nace en forma natural y congruente, del carácter. Los Siete Hábitos nos permiten movernos de: Dependencia a Independencia a Interdependencia. Los tres primeros hábitos son Hábitos de Carácter; le dan la posibilidad de moverse de la Dependencia a la Independencia. Los tres segundos son Hábitos de Personalidad, la expresión externa de este carácter.

Una personalidad que no esté fundamentada en el Carácter viola principios fundamentales y revela fallas que se manifestarán tarde o temprano.

La Personalidad es la punta del témpano, el Carácter es la parte sumergida. Un vida fundamentada sobre técnicas de personalidad, patrones de manipulación, agendas escondidas, y formas de salirse con la suya ahora, logran resultados en el corto plazo. Pero un análisis de cualquier relación de largo plazo expone los principios naturales que son violados, y la debilidad de ese enfoque fundamentado en técnicas de personalidad

**Hábito No: 1 Es el Hábito de su Visión Personal
Sea Proactivo:**

La conducta Proactiva es el producto de nuestras propias decisiones, basadas en valores. La conducta Reactiva nos lleva a culpar a otros, o las circunstancias de nuestros propios males.

Analicemos la palabra Respons_abilidad: Habilidad para escoger nuestra respuesta; la gente efectiva es proactiva, su actitud es el producto de sus propias decisiones, basadas en valores; en lugar de producto de su condicionamiento en la vida o en sus sentimientos.

Mientras más proactivo, menor es la tendencia a culpar a otros por lo que nos pasa. Libertad es una condición derivada del ambiente: Ud. tiene varias opciones de las cuales escoger. Liberación es una condición de la persona: significa que Ud. tiene la fuerza interior para ejercer esas opciones. Esa es la base de la Proactividad.

El espíritu del lenguaje reactivo es transferir a otros nuestras responsabilidades y a eludir nuestro compromiso, llevándonos a enfrentar los problemas bajo perspectivas equivocadas.

Nuestra naturaleza básica es actuar, no que actúen sobre nosotros. El lenguaje de la gente reactiva es sentirse manipulada por el ambiente, por las condiciones externas, o por su propio condicionamiento. ¡No puedo hacerlo, yo soy así!, ¡No tengo tiempo! Determinismo es sentirse víctima de condiciones externas, “mi vida está determinada por condiciones fuera de mi control”.

Nuestra efectividad está condicionada por “nosotros”, no por “los otros”.

Una persona proactiva no niega los efectos que los aspectos genéticos, familiares, o ambientales tienen en nuestra vida; los acepta como una influencia, pero ejercita la libertad de escoger la respuesta a esos estímulos. En la Proactividad, nuestra efectividad y nuestra felicidad está condicionada por nosotros, no por “los otros”.



Hábito No. 2: Es el Hábito de su Liderazgo Personal Comience con el final en mente:

Comience hoy con una visión de cómo se quisiera ver al final de su vida, como quisiera que lo vieran, como quisiera ser recordado, qué obra le gustaría dejar hecha. Imagínese asistiendo a su propio funeral, dentro de tres años. Hay cuatro personas que hablarán sobre Ud.: Una de su familia cercana, una de sus amigos, una de su trabajo o profesión, una de su iglesia u organización comunitaria. Qué desearía que dijeran sobre su carácter, sobre sus aportes, sobre sus logros. Su propia respuesta tocará sus valores más profundos y fundamentales.

Si Ud. no está involucrado, no hay Compromiso.

Este Hábito lo lleva a focalizarse, a centrarse sobre una serie de valores, propósitos y principios que determinan cómo y a quién Ud. contrata, cómo los entrena, cómo los recompensa, como los compromete con su futuro. La clave para el compromiso es que el individuo se sienta involucrado.

Es comenzar con una clara comprensión de hacia dónde queremos ir.

El Hábito No. 2 lo motiva a comenzar con una clara comprensión de su destino y se basa en el principio que todas las cosas son creadas dos veces. La creación física sigue a la creación mental. Su casa, por ejemplo, fue creada en la mente, en planos, en ideas, antes de que se tocara el terreno.

Amárrese a su potencial, no se amarre a su historia.

Decida lo que es su verdadero sistema de valores, su propia misión, su filosofía de vida, sus creencias y su visión personal; no se amarre a su historia, amárrese a su potencial. Este es el Hábito del Liderazgo. Liderazgo tiene un sentido de orientación, de dirección en la vida. Gerencia tiene que ver con velocidad, coordinación, logística e ir en esa dirección. ¿Alguna vez subió una escalera muy alta para pasar una pared y se encontró que la misma estaba recostada en la pared equivocada?. Liderazgo y Gerencia son importantes. Una vez que decidimos cuáles son las cosas correctas que debemos hacer (Liderazgo), queremos hacerlas bien y de manera efectiva (Gerencia).

Una Visión no se escribe sobre el papel, se escribe en los corazones. Gerenciamos cosas, liderizamos Gente.

Liderazgo es la visión de largo plazo, la orientación hacia el futuro, el análisis profundo de los problemas, la captación de oportunidades, Es centrarse en principios y valores, y propósito que trascienden el día a día.

Hábito No. 3: El Hábito de su Gerencia Personal Ponga Lo Primero, Primero:

No es como Ud. organiza el tiempo, sino como se administra Ud..

Este Hábito determina cómo Ud. utiliza su tiempo. Lo importante es lo que Ud. debe hacer. **Urgente** es aquello que lo presiona a Ud. para que lo haga, como un teléfono repicando, el correo sin contestar. Lo **importante** es lo que lo relaciona con el Hábito No. 2, su Visión, su Rol, sus metas. Lo urgente es aquello que lo presiona, que lo lleva a actuar **gerenciando las cosas** equivocadas en la forma correcta.

Problemas, incendios.

El cuadrante 1: Es lo importante y también urgente. Normalmente los llamamos problemas, crisis, y deben ser atendidos o Ud. no sobrevive.

No tiene el sentido de ¡Ya!

El Cuadrante 2: Es lo importante pero no urgente; está relacionado con su misión, su rol, sus metas; pero sin tener ese sentido de Ya!

Cosas importantes para otros, que lo distraen.

El Cuadrante 3: Es urgente pero no importante. Es presionante, está próximo, es ese teléfono sonando, ese correo sin responder.

Pérdidas de tiempo.

El Cuadrante 4: Ni urgente ni importante: Mucho tiempo perdido, reuniones innecesarias o sin preparar, interrupciones que consumen todo el día, que le dejan esa sensación de que "estuve ocupado todo el día y no hice nada".

Para trabajar en el Cuadrante 2, saque su tiempo de los Cuadrantes 3 y 4.

Piense en una actividad en su vida, una sola que hecha en forma excepcionalmente buena y con consistencia, debería producir unos resultados excelentes. ¿Dónde la pondría?, sin duda en el **Cuadrante 2**; ya Ud. definió que era importante, y también que no era urgente, pues de lo contrario ya la estaría haciendo. Todos los 7 Hábitos para la Gente Efectiva se hallarán en el **Cuadrante 2**: Importante pero no urgente. Este cuadrante es crucial para la gerencia, si lo descuida, el **Cuadrante 1** crecerá hasta que la gerencia por crisis tome todo su tiempo y acabe con Ud. ¿De dónde sale el tiempo y la atención para trabajar en el **Cuadrante 2**, de los **Cuadrantes 3 y 4**, por supuesto

Aprenda a decir ¡NO!

Aprenda a decir no; agradablemente, amablemente, porque diciendo No a los Cuadrantes 3 y 4, estará diciendo Si al Cuadrante 2, y cuando diga Si al Cuadrante 2, el Cuadrante 1 se irá reduciendo en forma consistente.

Si descuida al Cuadrante 2, la prevención, el Cuadrante 1 crecerá y lo que Ud. hará será priorizar sus problemas.

Para trabajar en el Cuadrante 2, Ud. debe ser proactivo. Somos hechos para actuar y no para que actúen sobre nosotros. El Cuadrante 1 actúa sobre Ud.. Ud. debe actuar sobre el Cuadrante 2 en aspectos tales como:

- Educación continua
- Profundizar lo aprendido
- Crear relaciones profundas y perdurables
- Ejercicio
- Enseñar
- Planificar y organizar
- Desarrollo persona

Cultivar estos hábitos construye relaciones personales ricas, perdurables, y productivas con otras personas; fortaleciendo su seguridad y la integridad respecto a su sistema de valores.

Estos tres primeros hábitos le permiten lograr el autocontrol y la autodisciplina; en pocas palabras, lograr la independencia. Cuando Ud. los cultiva, se produce una sensación de seguridad personal. La experiencia de las personas les dan la sensación de que su valía depende de la opinión de otras personas, de una fuente **extrínseca**. Lo que estamos haciendo es construir nuestra seguridad e integridad alrededor de nuestros valores; eso es **carácter**. El fruto inmediato, la mentalidad de la abundancia. Ud. no se compara con nadie.

Comuniquémonos. Hagamos un esfuerzo por escuchar, no por preparar nuestra respuesta. Trabajemos para lograr la mejor solución para ambos

Los Hábitos 4, 5 y 6 son los que llevan a relaciones interdependientes. **El Hábito No. 4:** Piense Ganar/Ganar, es la actitud de buscar soluciones en la que todo el mundo gane, a través de la comunicación, es una filosofía para la interacción entre las personas. **El Hábito No. 5:** Trate de comprender primero y de que lo comprendan a Ud. después. Comuníquese oyendo primero y expresando después.. **El Hábito No. 6:** Sinergia, cuando dos partes en disputa se unen para alcanzar una solución mejor que la propuesta inicialmente por cualquiera de las partes. Es cuando Ud. se hace creativo, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, nuevas y mejores soluciones a los problemas planteados.

Matriz de Manejo, Organización y Distribución del Tiempo

		URGENTE		NO URGENTE	
I M P O R T A N T E	1	ACTIVIDADES CRISIS PROBLEMAS DE PRESION PROYECTOS Y ACTIVIDADES ORIENTADAS A FECHA TOPE	RESULTADOS ESTRESS AGOTAMIENTO GERENCIA POR CRISIS SIEMPRE APAGANDO FUEGOS	2 ACTIVIDADES DESARROLLO Y REVISION VISION DESARROLLO Y REVISION MISION DESARROLLO DE PRINCIPIOS Y VALORES PLANIFICACION EN FUNCION DE VISION PREVENCIÓN CONSTRUCCION DE RELACIONES SOLIDAS DETECCION DE NUEVAS OPORTUNIDADES PLANIFICACION DE RECREACION	RESULTADOS PERSPECTIVA BALANCE DISCIPLINA CONTROL ALTO GRADO DE CRECIMIENTO PERSONAL MAYOR CALIDAD DE VIDA POCAS CRISIS
	N O I M P O R T A N T E	3	ACTIVIDADES INTERRUPCIONES ALGUNAS LLAMADAS ALGO DE CORREO ALGUNAS ENTREVISTAS ALGUNOS ASUNTOS DE PRESION ACTIVIDADES SOCIALES	RESULTADOS ENFOQUE DE CORTO PLAZO GERENCIA POR CRISIS REPUTACION DE CAMALEON NO HAY VISION DE FUTURO SENSACION DE VICTIMA Y FUERA DE CONTROL RELACIONES SUPERFICIALES	4 ACTIVIDADES TRABAJO INTENSO EN TRIVIALIDADES ALGO DE CORREO ALGUNAS LLAMADAS PERDIDA DE TIEMPO ACTIVIDADES PLACENTERAS



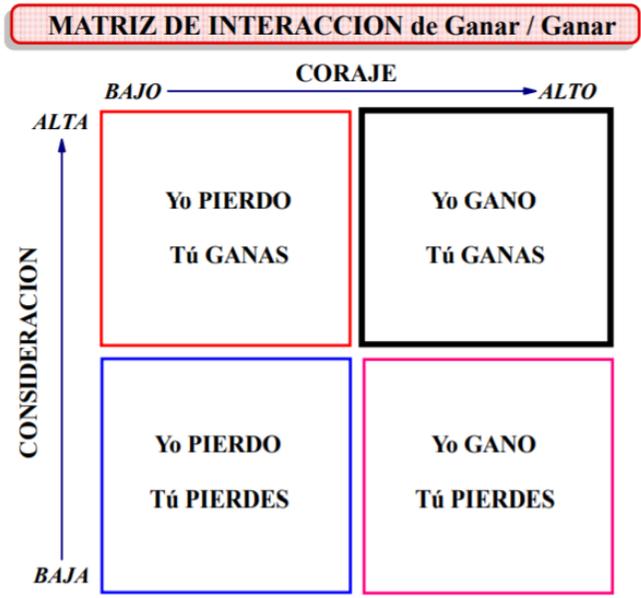
Hábito No. 4: Una Filosofía en la Interacción Humana Piense Ganar / Ganar

Ganar / Ganar es balancear coraje y consideración, es el equilibrio entre el respeto por nosotros y el respeto por los demás, Es la esencia de la interacción humana.

Ganar/Ganar es la única situación realista. Perder/Ganar con su cliente lo puede llevar a perderlo como tal. Ganar/Perder con su cliente (regalar la tienda) lo puede llevar a Ud. a la desaparición. Pero Ganar/Ganar no lo obliga a Ud. a mantener una actitud débil, abierta, razonable o conciliadora. Un ambiente de Ganar/Ganar no va a lograrse solamente siendo un "buena gente". Ganar/Ganar es mucho más difícil que Ganar/Perder, mucho más riguroso y exigente que mantener una actitud autoritaria, porque no solamente se debe ser bueno, también hay que tener **coraje**, no solo se debe tener empatía, hay que tener **confianza**, no es solamente ser considerado y sensitivo; hay que ser **valiente**. Es un equilibrio entre coraje y consideración, es balancear la auto estima y el respeto por otros.

Solo cosechamos lo que sembramos

Ese balance es fruto de los hábitos 1,2 y 3 que lo capacitan a practicar los frutos de los hábitos 4,5, y 6. Es la naturaleza secuencial de cómo estos hábitos están organizados, para llegar al convencimiento profundo de que primero se tiene que trabajar sobre el **carácter** antes de comenzar a trabajar en las técnicas y su personalidad.



Hay una alternativa mejor que Ganar/Ganar, podríamos llamarla: **Ganar/Ganar o No hay Trato**. *No hay trato* le permite dejar de manipular dejar de negociar manteniendo nuestras posiciones, mantener agendas escondidas, podemos entrar en un desacuerdo aceptable. Ganar/Ganar es todo un Paradigma sobre la interacción humana.

**Hábito No. 5: Es el Hábito de Oír con Profundidad Busque
Comprender Primero y ser Comprendido Después**

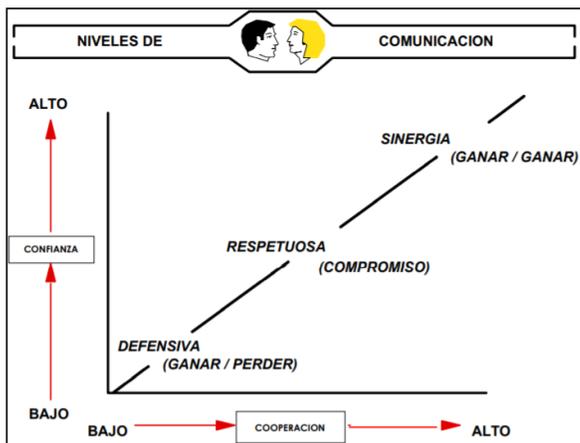
Se requiere tremenda energía para comprender, para oír en lugar de hablar.

La mayoría de las personas desean ser comprendidas. Tratar de comprender primero es una mutación del paradigma. Cuando se comprende a las personas, estas se relajan, se abren, bajan sus defensas. Tratar de comprender primero requiere energía, gran cantidad de energía. La tendencia natural en la generalidad de las personas es dar recetas basadas en su propia autobiografía, proyectarse.

La dinámica se basa en que si Ud. responde a la necesidad humana de ser comprendido, también satisface la necesidad humana de ser apreciado.

Oír con profundidad u oír empáticamente puede parecer riesgoso, por ello se requiere de los hábitos 1: Sea proactivo; 2: Comience con el final en mente; 3: Ponga lo primero, primero. Suspenda todas sus técnicas y manipulaciones, todos sus supuestos, comprenda

la posición de la otra parte. Así la gente se siente validada, reafirmada como ser humano, se siente apreciada. Al final, estos depósitos a la condición humana son mucho más importantes que los aspectos técnicos de la situación planteada. Trate de describir el punto de vista de la otra parte tan bien o mejor que ella misma, luego trate de hacerse comprender dentro del marco de referencia de ellos.



Hábito No. 6: Es el Hábito de la Cooperación Creativa Sinergia

Para cambiar los resultados que estamos obteniendo, primero tenemos que comprender y cambiar los Paradigmas de donde fluyen los hábitos, actitudes y acciones que están produciendo esos resultados.

La sinergia se alcanza cuando dos partes en disputa utilizan su capacidad creativa para buscar una solución mejor que las propuestas por cada uno individualmente. La sinergia se nutre directamente del hábito 4: Piense Ganar/Ganar; y el hábito 5: Busque primero comprender y luego ser comprendido. La relación humana es mucho más importante que el ambiente físico.

Una palabra de alerta sobre sinergia, no es lo mismo que llegar a un acuerdo. **Un acuerdo significa que 1+1= 1,5. Sinergia significa que 1+1=3, 4 o 5.** Una disputa industrial termina en un acuerdo. Una batalla legal puede terminar en un acuerdo; es mejor llegar a un acuerdo que seguir peleando. Por supuesto, Ganar/Perder contra Ganar/Perder resulta en Perder/Perder. Todo dependerá de su cuenta bancaria emocional, que a Ud. realmente le importe.

Sinergia es cuando la gente se comunica con respeto y creatividad, para aprender e internalizar.

La esencia fundamental en la sinergia es que el todo es mayor que la suma de sus partes. Cuando la gente se comunica con respeto y creatividad, aprende, mejora su conocimiento y lo internaliza, y se crea una disposición a proponer soluciones a los problemas o temas planteados que son mejores a las planteadas originalmente. Sinergia es la resultante que corona el logro de todos los hábitos anteriores; y funciona tanto en la familia como en las organizaciones.

Hábito No. 7: Es el Hábito de la Renovación y el Mantenimiento Personal Amolando el Serrucho

Imaginémonos que nos acercamos a una persona que está totalmente agotada serruchando un árbol. Nos acercamos y le preguntamos: ¿Qué es lo que está haciendo?¿No lo ve?, ¡serruchando un árbol. ¿Y Cuanto tiempo tiene en eso? No lo sé,horas. Me imagino que estará Ud. cansado Ni lo dude, ¡no aguanto más! ¿Y porqué no amuela Ud. el serrucho? No fastidie hombre.... ¡no ve que estoy demasiado ocupado serruchando!.

Dedique tiempo a cultivarse y cuidarse Ud.

Ese es el Hábito No. 7: Tome tiempo para amolar el serrucho. Es preservar y mejorar su activo más importante, Ud.... Renovar diaria y continuamente los cuatro elementos de su naturaleza: **Su Yo Físico**, su **Yo Mental**, su **Yo Espiritual** y su **Yo Social y Emocional**.

O controlamos nuestro apetito y nuestras pasiones y reforzamos nuestra auto disciplina; o ellas nos controlan a nosotros.

Amolar el serrucho significa ejercitar todas las cuatro dimensiones; y organizar su vida para que tenga tiempo en el Cuadrante 2 para hacerlo. Una hora al día, mínimo mantendrán los otros seis hábitos. Mejorarlos requerirá un poco más de tiempo.

Los 7 Hábitos de la Gente Efectiva tienen sentido común, pero no son de práctica común.

Lo que hemos cubierto, en nuestro interior ya lo sabíamos. Son principios evidentes y autosuficientes. Quizás todavía no sean hábitos. Ya los conocemos, tienen sentido común....

pero no son de práctica común. Los Principios correctos son como faros: son inmóviles, son leyes naturales, no podemos romperlos, solo podemos destruirnos contra ellos. Aprendamos los 7 Hábitos, releámoslos, una y otra vez hasta que formen parte del software de nuestra mente; enseñemos a otros, y comencemos a vivirlos. Entonces nos transformaremos en faros para las vidas de otras personas.

¿Que está involucrado en Afilar la Sierra? :

Afilar la Sierra: Los 7 Hábitos de S,R. COVEY

Ejercicio Físico	Aerobics y estirar los músculos, calistenia. Mejorar su sistema cardiovascular y respiratorio y el procesamiento de oxígeno, que es donde reside la energía. Cultivar un hábito sostenido de 30 minutos un día sí y otro no; aumenta su vitalidad. Es la clave para la energía
Ejercicio Social y emocional	Comprenden los hábitos 4,5, y 6. Dígase a Ud. mismo, voy a acometer esta relación con una actitud de ganar/ganar. Primero trataré de comprender, luego ser comprendido y buscaré soluciones creativas que sean mejores a las planteadas
Ejercicio mental	Planificación en su mente, que su vida esté alineada con su misión su rol y sus metas, Tener la fuerza mental de evitar distracciones que lo alejen de sus metas y que lo puedan llevar a perseguir asuntos menos prioritarios
Ejercicio Espiritual:	Renovar su compromiso con su sistema de valores, congruente con su filosofía personal. Algunos leen, otros meditan, pero todo debe basarse en temas claves y fundamentales (proveer liderazgo hábito No 2, y mantenerse con ello, hábito No 3)

Modelo de liderazgo situacional de Hersey

Ramos, M.



El **modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard** propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar u abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos directores de equipo que no encuentran respuestas en los modelos que tomas como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

[Paul Hersey](#) y [Kenneth Blanchard](#) comenzaron a trabajar juntos en 1967 cuando ambos trabajaban en la Universidad de Ohio. Por aquel entonces, Hersey ya era un reputado profesor de **liderazgo empresarial**, mientras que Blanchard estaba en el inicio de una carrera que le ha convertido en uno de los expertos en **management** más reputados del mundo. En [este artículo](#) el propio Blanchard explica cómo se inició su colaboración.

Su propuesta echa raíces en el [Modelo de Contingencia para el Liderazgo](#) de [Fred Fiedler](#), de 1951, que es la primera Teoría Situacional de liderazgo. El mismo establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta.

Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder.

Su primera propuesta llegó en 1969 en el libro **'Management of the organizational behavior'**. La práctica demostró que ese modelo inicial se podía mejorar y así llegó la conformación de su modelo de liderazgo situacional, propuesto en el libro **'Leadership and the one minute manager'**, escrito por Blanchard junto a [Patricia Zigarmi](#) y [Drea Zigarmi](#).

Fases del proceso

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Desarrollo de los integrantes del equipo

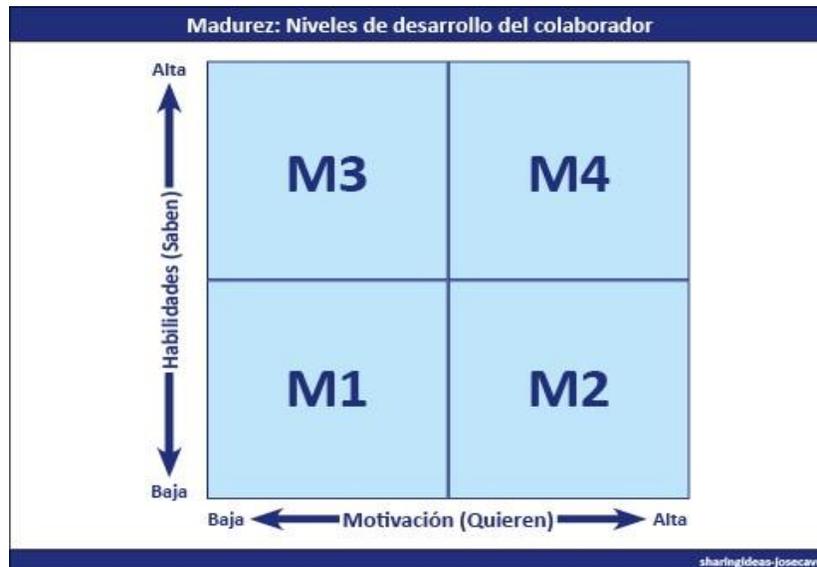
Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

- Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales...

- Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente cuadro:



Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

M1 (No saben y no quieren)

No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan ordenes directas y claras.

M2 (No saben, pero quieren)

No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

M3 (Saben, pero no quieren)

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

M4 (Saben y quieren)

Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos. Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

Representación gráfica del Modelo

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico)

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida.

Implica el grado de quién

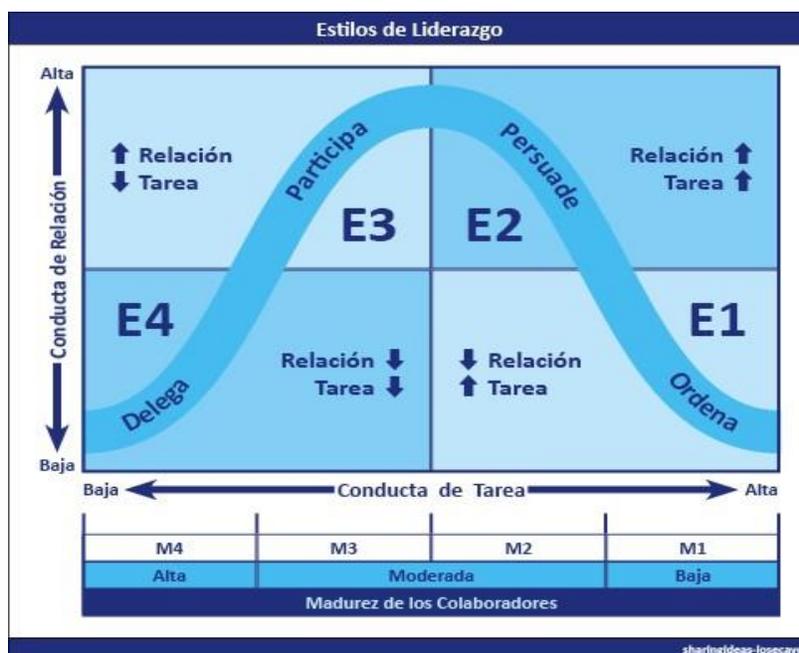
1. Fija metas y objetivos.
2. Determina tiempos y plazos.
3. Organiza.
4. Dirige.
5. Controla.

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico)

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

1. Apoyo.
2. Delegación.
3. Escucha activa.
4. Retroalimentación.
5. Relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.



En la parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

En la parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez (que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo).

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- M1 = Estilo de Liderazgo E1
- M2 = Estilo de Liderazgo E2
- M3 = Estilo de Liderazgo E3
- M4 = Estilo de Liderazgo E4

Estilos de liderazgo

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: el líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
3. Supervisa de cerca.
4. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

“El líder toma las decisiones”

E2: el líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.
2. Explica sus decisiones.
3. Permite aclaraciones.
4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”

E3: el líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder

E4: el líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.
2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza.

El colaborador toma las decisiones

Cuatro estilos de liderazgo bien definidos que se pueden aplicar a cualquier responsable de equipo, ya sea de un departamento como Comunicación, al gerente de una Pyme o al CEO de una multinacional.

Enseñanzas del Modelo

El líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos como:

- Cambio de puesto de trabajo (vivirlo como ascenso/castigo).
- Llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados (sentirlo como reto/amenaza).
- Circunstancias personales (positivas/negativas).
- Implementación de nuevas tecnologías (afrontarlo como reto personal/reto insuperable).
- Cambios en la dirección de la empresa (notar miedo a lo desconocido/ambición renacida).

El líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza:

- Si se carga trabajo en los M4 éstos pueden derivar a M3 o irse de la empresa.
- Si se deja por imposibles a los M3 en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera.
- Si no se enseña a los M2 derivarán hacia M1.
- Si se deja de lado a los M1, porque exigen tiempo y trabajo del líder, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará.

Por lo tanto, la filosofía de este modelo es que el líder debe 'liderar', esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo (centrándose en lo que él hace mejor), sino tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo.

Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo o empresa.

La personalidad madura en la Revista Istmo, N° 112

Bolio y Arciniega E.

Presupuestos acerca del hombre

El hombre es un ser único. No hay dos personas exactamente iguales, aunque igual sea su esencia. De este rasgo de unicidad ha de brotar un profundo respeto por la persona. Es irreplicable nuestra vida, y no es posible repetir el mismo contexto, en idéntica forma, nuestras acciones, nuestro modo de pensar, nuestras experiencias. Podemos, sí, hacer las mismas cosas, realizar las mismas acciones, pensar lo mismo, experimentar lo vivido, y sin embargo, nunca será exactamente igual: nosotros mismos, nuestro ambiente ya no es el mismo. De aquí nace el sentido de responsabilidad ante la vida. El hombre es inacabado e inacabable. Sabemos que no somos seres terminados como lo puede ser un objeto; como seres que nos vamos haciendo, personas que vamos realizando una tarea que nunca acabaremos totalmente. Esto da origen al deseo de luchar continuamente y seguir aprendiendo. El hombre es finito, tiene unos límites concretos. No lo podemos todo, ni en el pensar ni en el querer ni en el actuar, y por eso aceptamos y comprendemos que no todo está a nuestro alcance. El hombre es contingente, es decir, es un ser que ha empezado a existir en el tiempo y va a dejar de existir en el mismo; de aquí la necesidad de aprovechar la vida, de no desperdiciarla. De estas cualidades humanas, se deduce que el hombre está sujeto a situaciones críticas. En efecto, todo nuestro desarrollo personal sufre crisis ante las cuales podemos adoptar diferentes actitudes: una es la crisis que nos hunde en la desesperación, en el vacío, en la pérdida del sentido de la vida, en la amargura; la otra es aquella que nos eleva, da sentido a nuestra vida, nos hace crecer, nos supera. Lo importante, por tanto, no es que haya o no crisis -inevitables en la condición del hombre-, sino la actitud que tomemos ante ellas, y eso depende de nosotros mismos.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

Factores de tipo orgánico. Hay factores de tipo orgánico que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de la personalidad. Se da el primer caso cuando el individuo tiene una buena carga genética; entonces, habrá una influencia positiva en el ulterior desarrollo de la persona. Se da el segundo caso cuando influye negativamente, es decir, cuando a causa de un trastorno genético o traumático, la personalidad tiene dificultad para desarrollarse de manera normal. Decimos que influyen y no que determinan, pues a pesar de una óptima o pésima carga genética, pueden darse otros factores que alternen y dispongan la personalidad de manera distinta a la prevista. Factores de tipo dinámico-familiar. Nos referimos a aquellos factores que influyen en el desarrollo del individuo, derivados de las relaciones adecuadas o inadecuadas entre los padres y los hijos. Estos

factores también pueden actuar aquí en forma positiva: tal es el caso de los matrimonios cuya armonía conyugal provoca un clima de confianza, seguridad, serenidad en el ambiente familiar; o bien el opuesto: el caso de una pareja cuyos continuos conflictos hacen del ambiente familiar un sitio amenazante y frustrante, de igual manera, el caso de un padre autoritario y una madre sobreprotectora que influyen negativamente en el desarrollo del hijo que posiblemente tendrá fuertes sentimientos de inseguridad y dependencia. Pero como anteriormente dijimos, estos factores tanto positivos como negativos en sí mismos, pueden también tener una influencia positiva o negativa, dependiendo del rejuego de los otros aspectos. Y así vemos como no todo hijo de madre sobreprotectora y de padre autoritario es inseguro y dependiente (puede, incluso, que resulte todo lo contrario). Factores de tipo dinámico-social. Aquí se engloba a aquellos factores que constituyen el medio ambiente para familiar, es decir, la escuela, los amigos del barrio y la sociedad en general. Estos también pueden actuar en forma positiva moviendo al individuo a desarrollarse en forma madura o, por el contrario, retrasar o entorpecer dicho desarrollo. El armónico desarrollo de la persona se encontraría, pues, dependiendo en buena parte de estos factores. Pero ninguno de ellos aisladamente, ni todos en convivencia, pueden determinar fatalmente nuestro desarrollo. Además de todos los factores circunstanciales estamos nosotros mismos, que somos el factor decisivo de nuestro desenvolvimiento, según lo que hemos presupuesto que es el hombre: un ser inacabado e inacabable, en continua evolución de progreso, el cual, como también ya dijimos, depende de nosotros mismos.

RASGOS DE LA PERSONALIDAD MADURA

Son muchos los componentes del perfil de la persona madura. La selección que hacemos a continuación no es puramente teórica. En la práctica del análisis de la persona, cuando ésta ofrece manifestaciones de comportamiento maduro hemos encontrado presentes, al menos, todos y cada uno de los rasgos que discutiremos a continuación, no tampoco con una intención teórica, sino con una finalidad práctica de provecho personal.

Objetividad. La objetividad es un rasgo de madurez que consiste en el adecuado aprecio de la realidad, tanto interior como exterior. Consideraremos a la realidad interior desde cuatro dimensiones que nos parecen muy importantes, y que son: las virtudes, los defectos, las habilidades y las limitaciones.

Entendemos por virtudes las “fuerzas” del individuo, y las fuerzas principales son las virtudes cardinales: prudencia, justicia, templanza y fortaleza. La prudencia es entendida como aquella fuerza que permite al hombre poner los medios para lograr los fines que se propone; la justicia, como el dar a cada quien lo suyo; la templanza, que consiste en cuidar las proporciones, y la fortaleza, consistente en acometer y soportar.

Los defectos son lo contrario de las virtudes cardinales y de sus virtudes derivadas. Son el pesimismo, la inconstancia, el desorden, la deslealtad, etcétera.

Por habilidades entendemos aquellas “dotes” especiales que un sujeto posee para alguna actividad.

Las “limitaciones”, como su nombre indica, son aquellos límites del hombre derivados de su propia finitud y de su constitución personal. Así, una limitación puede ser el no “tener oído” para tocar un instrumento, el carecer de un tipo de inteligencia determinada, etc. Una limitación, además, no puede ser superada en la línea de la misma limitación; en todo caso, puede haber una compensación en donde otra facultad supla, y en eso se distingue del defecto, de cuya superación nosotros podemos responder. En el ejemplo del instrumento, el individuo con falta de oído para la música, tendrá que aprender a tocarlo siguiendo un método durante mucho tiempo, o bien dedicarse a otra actividad.

La objetividad en relación a la realidad interna, consistiría pues, en aceptar que cada uno, como persona irrepensible, tiene sus propias virtudes y defectos, habilidades y limitaciones. Es falta de objetividad el que un sujeto crea que sólo es portador de virtudes, o bien que sólo tenga defectos; o dé excesivo peso a sus habilidades o que infravalore las limitaciones.

La idea que sobre sí mismo se tiene, influye en buena medida en la percepción del exterior, es decir, de lo que está fuera de mí, la realidad externa.

Autonomía. Es la capacidad del individuo de decidir por sí mismo. Autónomo, es el que no se deja llevar por el que dirán, sino que tiene claro lo que hay que hacer, independientemente de la opinión de quienes le rodean. Es autónomo quien ha logrado “digerir” que en la vida hay tres tipos de personas: las que lo aceptan como individuo, lo buscan y lo reconocen; las que lo odian, lo evitan y lo rechazan; y aquellas para quienes es indiferente. Autónomo es también, quien no se deja llevar por los modos del momento y las opiniones de “café”. Autónomo, por fin, es el que sabe escuchar las opiniones de los otros, como un material válido, pero no como un condicionante de las propias decisiones.

Capacidad de amar. Ama en forma madura quien quiere lo mejor para el que ama. Esto trae como consecuencia la búsqueda de su desarrollo: que aquél a quien se ama sea objetivo, autónomo y libre. La persona que ama se ha preocupado de conocer a quien ama, ya que, como se dice, “no se ama sino lo que se conoce”; el amor supone el respeto ante el ser del amado, que es, como dijimos, único e irrepensible. El amor está más en compartir que en el gozo propiamente dicho; más aun, a veces el dolor y las contradicciones son lo que fortalece y aviva el amor.

De lo que esa persona ama como bien supremo podemos deducir su valor, ya que “la calidad de nuestro amor da la calidad de nuestro ser”.

El hombre que ama maduramente ama con pudor, cuya función -como dice Viktor Frankl- es protectora: “su tarea consiste en impedir que algo se convierta en objeto -objeto de espectadores-. Cuando esto sucede, se pierde espontaneidad de la entrega al convertirse en objeto de observación”.

El amor implica también la aceptación de sí mismo y de los demás -entendiendo aceptación como conciencia de sí mismo, de los elementos que mencionamos al hablar de la objetividad (virtudes, defectos, habilidades, limitaciones); implica aceptar y poner los medios para comprender la naturaleza del comportamiento del ser amado, los cambios en la forma de pensar, querer y actuar, las inconsistencias y aparentes contradicciones.

Aceptar a otro supone forzosamente respetar su punto de vista, que puede ser distinto o contrario al propio. Una persona que no se acepta a sí misma tampoco podrá aceptar a otros.

Cuando una persona ama dentro del contexto de la madurez, su amor no está condicionado en forma importante por el halago y la crítica de aquél a quien ama: es, hasta cierto punto, independiente de ambos. Pues se ama la unicidad y la irrepitibilidad del ser amado. Quien ama, busca y encuentra en la diaria convivencia la ocasión de demostrarlo mediante una actitud de servicio y de entrega generosa, dándose más que dando. Amar supone comprender, aceptar a quien se ama. Se captan las facetas del otro y se aceptan. Van Kastel decía con razón que aquél que ama, está más ahí donde ama, que no ahí donde respira, queriéndonos decir que está más en el objeto de su amor que en sí mismo.

Sentido de responsabilidad. La responsabilidad es la capacidad de responder adecuadamente, teniendo como marco de referencia los valores a los que se aspira. La responsabilidad implica, en cierto modo, una obligación que a su vez lleva un sentido. De modo que responsabilidad y sentido confluyen hacia un mismo fin. La responsabilidad implica una limitante respecto de aquellos otros aspectos que no están directamente relacionados con la respuesta de ese momento. Pero el hecho mismo de tal limitación resulta enriquecedor para la persona, ya que así se va estructurando y fraguando su personalidad. Tagore decía: “el río tiene dos límites: las 5 orillas; pero si no fuera por estos límites dejaría de ser río, sería otra cosa distinta”. Así la responsabilidad va haciendo que el sujeto sea eso y no otra cosa, que se atenga a aquello a lo que aspira y no se desparrame profusamente.

Mencionamos que la responsabilidad implica una obligación, y en efecto podemos ver que quien actúa responsablemente se ve obligado en un determinado sentido; lo que me obliga para algo y en ese algo está el sentido. El padre de familia que con sentido de responsabilidad castiga a sus hijos, lo hace con un sentido: formarlos, educarlos.

Trabajar productivamente. Cuando el individuo trabaja, es decir, despliega energías que lo conducen a alcanzar algo y obtiene resultados de su trabajo, decimos que trabaja productivamente. No nos referimos sólo, obviamente, a resultados de tipo económico, sino a resultados en el sentido amplio de la palabra -esto es, al logro de lo pretendido-, de modo que se implicarían aquí, tanto la satisfacción de necesidades más materiales, como las más espirituales; también quedaría incluido aquí el descubrimiento y el desarrollo del individuo. En este sentido, el trabajo es un medio de *correalización*. Un hombre que trabaja en forma madura lo hace independientemente del estado de ánimo que padece en ese momento, y lo hace porque lo tiene que realizar, de modo que supone trabajar en forma constante sin desánimos por las lógicas dificultades y problemas que van apareciendo sino que, por el contrario, ve en ellos la oportunidad para su desarrollo personal.

Quien tiene una actitud madura ante el trabajo ha captado con toda profundidad aquello que dijera un poeta castellano: “despacito y buena letra, que el hacer las cosas bien importa más que el hacerlas”.

Visión amplia. Implica una vivencia panorámica de la vida y, por lo tanto, de intereses variados. Tiene visión amplia, la persona que sabe captar las distintas facetas de la realidad y que se aboca al logro de metas en el campo religioso, político, estético, económico, etc. Quien tiene una visión amplia intuye la importancia de trascender a través de lo que se hace, pero sobre todo, a través de lo que se es.

El que posee una visión amplia, en fin, no “relativiza lo absoluto ni absolutiza lo relativo”, sino que da a cada cosa y acontecimiento su lugar y su importancia.

Sentido ético. Se caracteriza por la capacidad de distinguir entre lo que es bueno y lo que es malo. La experiencia demuestra que todos los seres llevamos, impreso en nosotros, la capacidad de distinguir entre lo bueno y lo malo. No importa la cultura o la época, el hombre siempre ha tenido y tiene esa capacidad. No podemos entrar aquí en la importante cuestión acerca de si el mal o el bien dependen de la cultura o de la naturaleza, lo que interesa es subrayar que todos somos capaces de valorar lo bueno.

Tiene sentido ético quien tiene sentido del deber ser, saber que requiere para llegar a ser en forma integral, considerando al hombre como un todo constituido por razón,

voluntad y sentimientos, cuerpo y espíritu, y con un fin natural y otro que excede la naturaleza.

Quien tiene entre sus principios normas de conducta tales como hacer el bien y evitar el mal, por ejemplo, no hace a otro lo que no quiere para sí mismo y no justifica los medios en razón del fin; posee, en consecuencia, una personalidad con sentido ético.

Capacidad de reflexión. Cuando el hombre no se limita a hacer, a querer, a conocer, sino que reflexiona sobre sus actos, sobre sus deseos, afectos y conocimientos, necesariamente surgen para él una serie de interrogantes: el por qué y el para qué de todo aquello. Por medio de la reflexión llega a un balance y se plantea lo que quiere en su vida, lo que le conviene como hombre. Decide entre lo importante y lo urgente, lo accidental y lo esencial, el todo y la parte. Sus acciones quedan impregnadas de intencionalidad, fruto de la reflexión previa.

El hombre maduro lleva consigo el hábito de ser tanto su pasado como su futuro y su presente. Al pasado se asoma para tratar de sacarle provecho con vistas al futuro, y al presente para no dejar de hacer lo que tiene que hacer, para hacerlo con aquella intencionalidad actualizada en cada momento.

Sentido del humor. Humor tiene quien sabe reírse de las cosas, de los acontecimientos y de las personas, incluyendo la suya propia. Pero su reír no es despreciativo ni burlesco; es un alterar las coordenadas sin que esta alteración destruya lo esencial. Humor, dijo alguien, es reírse de aquello que uno ama, y lo sigue amando. Pero, ¿qué significa reírse? Es poner aquello que es objeto de nuestro sentido del humor, en una tesitura tal que nos lo hace amable en lugar de desagradable o molesto; apto o aceptable en lugar de inadecuado o inaceptable. Así, cuando somos capaces de reírnos de nuestros defectos físicos o mentales, los reducimos a un nivel en que, si son irremediables en ese momento, podrán resultar remediables con el tiempo; si son limitantes podrán ser aceptados con gracia.

El verdadero sentido del humor no lastima, no humilla, al contrario, es consuelo, una forma de ensalzar la situación.

En las relaciones interpersonales, el sentido del humor hace grata y amable la relación, sirve de bálsamo que extirpa las tensiones o, por lo menos, las hace más leves. Quien tiene sentido del humor no hace tragedia de lo baladí.

Armonía sexual. Una adecuada armonía sexual implica colocar a la sexualidad en el lugar que le corresponde y afrontarla con actitud positiva. Cuando se ve como la posibilidad

de llegar a perpetuarse a través de la generación de nuevos seres, la relación íntima entre hombre y mujer, dentro de este contexto, llega a ser la cristalización en lo corpóreo de la sublime unión de espíritus y no una simple satisfacción sensitiva. Quien tiene un buen ajuste sexual, experimenta la sexualidad a través de la otra persona como tal, no como cosa que se usa, sino dotada de una dignidad que se deriva del ser persona.

Si la sexualidad implica entrega, la entrega ha de hacerse a una persona determinada y única, y en términos que sean válidos para toda la vida. Dentro de esta relación no se exige más de lo que la otra persona es capaz de dar.

Capacidad de entablar amistades profundas. La persona madura es capaz de establecer una relación afectiva basada en una sintonía espiritual, que tiende a una profundización mutua y que resulta enriquecedora para ambas partes. La verdadera amistad no está impregnada de un interés mercantil proveedor-consumidor, sino que ve en la otra persona la ocasión de actualizar lo que en uno es simplemente potencial. Por ejemplo, un amigo da la oportunidad de que la capacidad (potencia) de ser generoso sea una realidad (acto de generosidad). En la amistad, podemos decir que se está con la persona, no alrededor de ella. Se da una relación bi-personal, y no de personaje a personaje como en la representación de un papel teatral. Manejo emocional. El contenido emocional, esto es, los sentimientos, el humor, el talante -como en ocasiones se le nombra-, es manejado y canalizado adecuadamente por el hombre maduro. Sabemos por experiencia que el hombre padece -en el sentido de ser sujeto de variaciones en lo anímico. Pues bien, decimos que tales variaciones se manejan con madurez cuando no nos dejamos llevar por lo que se siente, sino por lo que se debe, pues sabemos que el deber es el camino más corto -¡el único camino!- para llegar al ser, a la realización personal. El que maneja sus emociones, responde en forma adecuada a las incitaciones y estímulos del medio ambiente. En esta tesitura, los sentimientos ocupan un lugar importante en la vida de un individuo, de modo que sabe no sólo reconocerlos, aceptarlos y respetarlos, sino también, y ello es importante, expresarlos sin inhibiciones y sin primitivismos. Criterio. Una persona madura posee criterio cuando sabe juzgar y discernir lo más adecuado, entre las alternativas que se va planteando como fruto de lo que observa, razona y escucha de los otros, con la finalidad de que sus acciones vayan encaminadas a la obtención de resultados. Vive aquel viejo aforismo escolástico según el cual “hay que distinguir sin separar, y unir sin confundir”. El tener criterio arrastra muchas consecuencias, entre otras, ser comprensivo con los demás, aceptando que los demás tienen libertad de pensar, sentir y actuar de modo diverso al propio, o incluso, de manera contraria. En el plano humano caben diversas formas de apreciar las cosas, tanto en el campo de la ciencia como en la política, el arte, etc. El reconocerlo así es una de las más claras manifestaciones del criterio. La flexibilidad es otra manifestación del criterio. Flexibilidad significa mente abierta al cambio, si este supone una mejora para la persona o personas que nos rodean; el hombre flexible está más dispuesto a escuchar que a oír. Se da cuenta de que hay mucho que cambiar, mucho que hacer, que

no todo está terminado. Por ello, adopta una actitud constructiva cuando se le presentan problemas; aprovecha los elementos positivos en los que hace hincapié, y procura sacar partido de los negativos. Está dispuesto a poner a prueba sus ideas, las explora, pide que las evalúen y no se molesta ni se torna agresivo si sus sugerencias no se ponen en práctica.

8 Acepta el derecho que tiene a equivocarse, ya que es consciente de no ser perfecto. Todo esto lo conduce a un estado de serenidad y lo ayuda a no absolutizar lo que en realidad no tiene sino un valor condicionado y relativo. Seguridad. La seguridad del hombre maduro está fincada en una comprensión de su dignidad como persona: vale por lo que es no por lo que tiene. Se da cuenta de que su seguridad no puede ser absoluta porque es un ser limitado. Se preocupa por desarrollar sus propios recursos, cosa que lo lleva a enfrentarse mejor con las circunstancias cambiantes del medio, evita construir barreras que lo aíslan de los demás, insiste en enfrentarse a los problemas, a no darles la vuelta. Sabe bien que ante lo nuevo, lo inesperado, lo grandioso, puede experimentar cierta inseguridad, por demás normal; si no fuera así sería un insensato, un loco. Podríamos decir que esa dosis de inseguridad es un mecanismo que lo hace estar alerta, y que de algún modo permite que esté más abierto al exterior. Manejarse por objetivos. La persona madura plantea su vida en función de objetivos, esto es, en función de algo que quiere alcanzar. Algunos objetivos suelen estar en función de otros que tienen carácter de fin, que llamamos objetivo final o simplemente fin, en tanto que los demás le son subordinados o intermedios. El objetivo final es aquél que ya no admite subordinarse a ningún otro, porque, de hacerlo, dejaría de ser final para convertirse en intermedio. Madurez significa saber cual es mi fin. Pero por otra parte, para lograr la realización de sus objetivos, el hombre puede elegir generalmente diversos caminos con una inversión de tiempo y un desgaste de energía variables. En este aspecto, la madurez consistirá en lograrlos de la forma más directa posible, con un máximo de aprovechamiento de energía o con un mínimo desgaste de ella. Respecto del fin, el hombre maduro es consciente de que su vida terrena se desarrolla dentro del tiempo, y este tiempo se divide en horas. Es consciente, por tanto, de que su vida consta de un determinado número de horas. Aprovecha pues, su tiempo, invirtiéndolo en objetivos que valgan la pena, objetivos de calidad, que lo realicen más plenamente. El logro de objetivos trae consigo una serie de consecuencias y conlleva unos antecedentes. La madurez consiste en conocer y analizar ambos, buscando un mejoramiento personal. Libertad. La libertad es la capacidad de elegir lo mejor para la persona. Tiene relación con el intelecto, ya que en su proceso interviene la razón, pero también tiene relación con la voluntad, porque en última instancia, es la voluntad el "brazo" de la elección. La madurez de la libertad radica en la elección de lo mejor. Todo lo que sale de este cauce no es libertad madura, son formas incipientes o poco desarrolladas de libertad. Veamos algunas de ellas: la libertad-de, esta libertad en germen es la que permite la libertad-para. Yo soy libre de escoger la profesión de médico: esta elección es el inicio, el embrión de aquello por lo que quiero ser médico; la libertad-de no tendría sentido si no mirara a algo más, si yo no pretendiera ser médico para curar enfermos. El para da sentido al de. El hombre maduro se mueve en el plano del para en todas sus actividades y el de, lo toma sólo como preámbulo.

9 Manejo de la frustración. Primero definamos, que entendemos por frustración: es una sensación de malestar, de

desazón que experimenta el individuo cuando no ha logrado algo -valioso- que deseaba. La frustración es un fenómeno frecuente en la vida de las personas; su manejo, por parte de la persona madura, consiste primeramente en la aceptación del fenómeno: la frustración es uno de los riesgos que corro al intentar alcanzar algo. En segundo lugar, cuando no he alcanzado lo que deseaba y surge la frustración, atiendo al por qué no lo logré, es decir, a los obstáculos que me lo impidieron, para tenerlos en cuenta en el futuro, y pongo menos acento en mi valía personal. Existe un manejo inadecuado de la frustración, cuando toda mi energía se va en auto-recriminaciones a mi capacidad, o bien, cuando ataco directamente el centro de mi persona; en cambio, cuando analizo las causas, las barreras, los obstáculos que contribuyeron al fallo de lo propuesto, entonces estoy en posibilidad de manejar mejor la frustración. Requiero también canalizar la agresividad que provoca mi frustración, en formas productivas para superar los obstáculos. Dicho de otra manera, mientras más orientados estamos hacia el logro del objetivo mediante el enfrentamiento y resolución de problemas, más madura es nuestra propia personalidad. Filosofía integradora

Todos estos aspectos concernientes a un hombre que podría calificarse como maduro, no se encuentran inconexos entre sí. Si bien se mira cada una de las cualidades humanas descritas, implica a las demás necesariamente, y unifica, desde su propio foco, todas las cualidades que conciernen al hombre, tanto en lo que se refiere a su interior como a su exterior. Esto significa, ni más ni menos, que el hombre maduro es un hombre integrado que unifica en torno a sí, los elementos heterogéneos de que se compone, la rica trama de su existencia; que tiene, en suma, lo que podrían determinarse como filosofía integrada. Esto nos remite al cimiento básico, al soporte último de la madurez. Cuando un individuo se mueve por unos principios sólidos, que de alguna manera estructuran y dirigen su vida, posee precisamente esa filosofía integrada. Esos principios se caracterizan por ser congruentes y consistentes. Lo que se piensa está en relación directa con lo que se hace, existe una armonía entre lo que se desea y lo que se puede; se está moviendo por valores que trascienden, lo anecdótico y temporal. El hombre maduro va realizando -en la medida de sus posibilidades- los valores, tales como la verdad y el bien. Acepta la existencia de valores objetivos, ya que “cuando no se aceptan valores objetivos no hay validez objetiva de los valores, y entonces, no se tiene jerarquía de valores” (Viktor Frankl)

BIBLIOGRAFÍA

DATOS BIOGRÁFICOS

Nacido en Belmonte de Gracián, aldea de Calatayud, a principios de 1601. Se crió en Toledo con Antonio Gracián, tío suyo, y cumplidos los dieciocho años ingresó en la Compañía de Jesús, en el noviciado de Tarragona. Profesor en el Colegio de la Compañía en Calatayud, estudió Teología, y tras recibir las sagradas órdenes hizo profesión solemne en 1635. Fue capellán del ejército del marqués de Leganés en la guerra de Cataluña, rector del noviciado de Tarragona y profesor de Humanidades, Filosofía, Teología Moral y Sagrada Escritura. Los problemas ocasionados por la publicación de sus obras, dieron lugar a su traslado a Graus y posteriormente a Tarazona, ciudad donde falleció a finales de 1658.

Escribió *El Héroe* (Huesca, 1637), *El político Fernando el Católico* (Zaragoza, 1641), *Agudeza y arte de ingenio* (Madrid, 1642), *El Discreto* (Huesca, 1646), *Oráculo manual y arte de prudencia* (Huesca, 1647), *El Criticón* (Huesca, 1651) y *El Comulgatorio* (Huesca, 1653). En determinado momento le fueron atribuidas las *Selvas de todo el año* (Barcelona, 1668), atribución que ningún investigador mantiene en la actualidad. De todas ellas se han hecho innumerables ediciones en todo el mundo.

Lecturas obligatorias:

1. Ruiz de Chávez, A. (2019) *Pensar el liderazgo de acción positiva*. Centro de Investigaciones sobre el Liderazgo Anáhuac.
2. Hunter, J. (2012), *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. México, Ediciones.
3. Lowney, (2008), *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Barcelona, Editorial Verticales de Bolsillo
 - a. Caps. 2. Qué hacen los líderes
 - b. Caps. 5. Ordenar su propia vida.
4. DOCAT – México. (2016) *¿Qué hacer? La Doctrina Social de la Iglesia*. México, Ediciones Encuentro
5. Gracián, Baltasar.(2015), *El Arte de la prudencia, Fragmentos*, selección de Adrián Ruiz de Chávez. México, Editorial Paidós

6. Chisholom-Burns M (2017)., Woman in leadership and bewildering glass ceiling. AM J Health Syst Pharm, volumen 74, number 5

7. Naciones Unidas (2019) Objetivos de Desarrollo Sostenible. Extraído de la Organización de las Naciones Unidas de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

8. Renjen P. (2020), The heart of the resilient leadership, respondin to COVID 19. Deloitte. Insights

9. Goleman, D. (2004) What makes a Leader? IQ and the technical skills are important, but emotional intelligence is the sine qua non of leadership. Harvard Business Review.

10. Waldman, M. & Manning, C. (2017) Neurowisdom. The new brain science of money, happiness, and success. New York, Diversion Books

11. Gladwell, M. (2012), Fuera de serie. Por qué unas personas tienen éxito y otras no. México, Editorial Taurus

a. El efecto Mateo

b. La regla de las 10,000 horas

Lecturas Complementarias:

1. Covey, S. (2010), Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Resumen por Rogelio Carrillo Penso en https://issuu.com/suzanahoria/docs/7_habitos_recuperado_el_18/06/2020.

2. Ramos, M. (2017), Modelo de liderazgo situacional de Hersey – Blanchard. en: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/modelo-de-liderazgo-situacional-de-hersey-blanchard/#:~:text=El%20modelo%20de%20Liderazgo%20Situacional,las%20condiciones%20de%20sus%20colaboradores>. Recuperado el 18/06/2020.

3. Bolio y Arciniega E. (2003) La personalidad madura en la Revista Istmo, N° 112