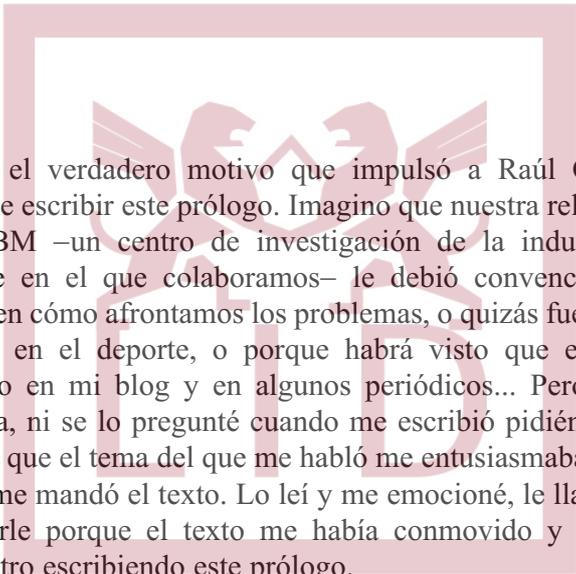


# Índice

<b>Prólogo</b> de Emilio Sánchez Vicario.....	9
<b>Presentación</b> de Maite Peña Torrecilla.....	13
<b>Agradecimientos</b> .....	17
<b>Introducción</b> .....	21
<b>1.</b> Un nuevo encargo .....	27
<b>2.</b> Llegan los problemas.....	37
<b>3.</b> Evaluar lo que pasó .....	51
<b>4.</b> El <i>coach</i> .....	67
<b>5.</b> Errores y aciertos.....	83
<b>6.</b> Poniéndose en marcha .....	99
<b>7.</b> Emprender.....	117
<b>8.</b> Vender .....	131
<b>9.</b> Almar .....	149
<b>10.</b> La puerta abierta .....	161

## Prólogo



No sé el verdadero motivo que impulsó a Raúl Castro a pedirme escribir este prólogo. Imagino que nuestra relación en el CSBM –un centro de investigación de la industria del deporte en el que colaboramos– le debió convencer de la forma en cómo afrontamos los problemas, o quizás fue nuestro pasado en el deporte, o porque habrá visto que escribo a menudo en mi blog y en algunos periódicos... Pero no me importa, ni se lo pregunté cuando me escribió pidiéndomelo. Le dije que el tema del que me habló me entusiasmaba y enseñada me mandó el texto. Lo leí y me emocioné, le llamé para felicitarle porque el texto me había conmovido y aquí me encuentro escribiendo este prólogo.

Durante la lectura del texto me he sentido muy identificado. Yo no perdí mi trabajo de la misma forma que Martín, pero cuando te ves obligado a dejar de jugar a tu deporte tienes una sensación parecida a la de él; de repente los más jóvenes no te permiten ejercer más tu profesión y, aunque tienes una vida por delante, tu profesión, la que amas y llevas tantos años ejerciendo, se esfuma y sabes que no la vas a poder hacer más, punto y final a lo que mejor sabes hacer y lo que mejor te hace sentir. Todos conocemos casos de grandes exdeportistas que,

tras abandonar su carrera, se han sentido totalmente desubicados y no han sabido encontrar el camino.

Martín crece a través de experiencias que algunos hemos tenido la suerte de vivir. Siempre he sido un defensor del deporte, de su industria, de su gente y me llena cuando veo a un deportista que, como Martín, gracias a esta práctica se repone de la peor derrota de su vida y además consigue mantener el foco en un nuevo partido. El deporte ayuda a superar esos momentos, por ello los grandes campeones encuentran motivaciones para seguir luchando en nuevos retos mientras que otros abandonan. En mis conferencias suelo mencionar el anuncio en el que Michael Jordan hablaba de sus fracasos: «fallé más de 16.000 tiros, perdí más de 500 partidos, fallé el último tiro para ganar en 29 partidos, pero siempre me levaté, no tuve miedo al fracaso, puedo aceptar fracasar en algo, pero no puedo aceptar no intentarlo».

Otro momento del libro en que me sentí en su piel fue en el de Martín el currante, cuando trabajaba duro pero no gestionaba bien el tiempo, y se cegaba con un objetivo para después, al final, perderlo todo. Luego, levantarse para aprovechar la siguiente oportunidad y aprender a trabajar en pos de unificar trabajo con el propósito de vida en lugar de en los resultados. El profesor Jim Loehr, que tantos estudios de personas y reacciones ha hecho, afirma que el verdadero éxito solo se consigue cuando alineamos nuestros propósitos con nuestra misión en la vida, entonces trabajas en el camino del éxito vital. Él cuenta que trabajos como los de los Navy SEALs o las Fuerzas Especiales en Estados Unidos fueron los que le convencieron de que si ellos podían conseguir alinear trabajo, objetivo, misión y el poder ser personas, en el resto de profesiones tenía que ser mucho más fácil.

Por otra parte, empezar una aventura empresarial no es fácil. Emprender el proyecto es la clave, es jugar el partido, pero uno

es un novato, un jugador de la fase previa que quiere jugar el cuadro final y llegar a poder quitar el sitio a uno de los grandes. Para ello, la única forma es empezar con la mejor forma física, mental, emocional y espiritual posible, y aun así está complicado. Nosotros hemos tenido la suerte de pertenecer a ese pequeño grupo del 4% de empresas que alcanzan los 10 años de vida y el éxito ha llegado sobre todo gracias al grupo humano, a las personas. Si todas esas personas no hubiesen dado toda su energía, no estaríamos aquí. Ellos crearon el estado ideal para conseguir llegar donde estamos y codearnos con los grandes de la formación deportiva y la educación. En el deporte, los profesionales que –como Nadal– son superiores en esos cuatro factores mencionados son, de lejos, los mejores.

Otro momento emotivo para mí ha sido cuando ensalza la figura del *coach*, ya que fue uno de ellos quien ayudó a Martín a encontrar el camino. En la historia del deporte siempre hubo entrenadores que actuaban como *coaches*, pero los primeros *coaches* de verdad, los del trabajo del uno a uno, vienen del tenis, y fue en este deporte donde se implantaron en los setenta, después pasaron a otros deportes y luego a la empresa. La vida del *coach* es muy dura, ingrata a veces, siempre ayudando a los demás y viendo como pocas veces esa ayuda tiene recompensa. No obstante, si el *coach* encuentra un pupilo con el que conecte, entonces sí que suele convertirse en una persona clave en la vida de su pupilo, porque consigue que éste saque lo mejor de sí mismo, de su interior, de esas zonas de la mente, el corazón o el espíritu que es tan difícil adentrarse incluso en uno mismo, y consigue crear el estado ideal de competición del jugador, necesario para conseguir los mejores resultados. Siento una gran admiración por los buenos *coaches*, personas como Guardiola o Mourinho, que consiguen *coachear* a un grupo, y para conseguir el éxito deben empezar con el trabajo del uno a uno en cada una de las distintas posiciones y lograr un objetivo común, de equipo. Este trabajo meticuloso me

produce gran admiración, me saco el sombrero ante ellos, ambos siendo dos extremos en tipología de *coach*, los dos consiguen el mismo objetivo: que los 20 jugadores saquen su mejor rendimiento y que además los defiendan a muerte.

Otro capítulo en el que merece la pena que profundicemos es el del vendedor... ¡ese sí que desmonta tópicos! Lo recomiendo para intentar inculcarlo en empresas de servicios. Yo me pondré a ello. ¡Es simplemente genial! Mi única duda es si esa teoría funcionará cuando la lleve a la práctica, ¿seré capaz de convencer a la gente de que saquen al vendedor que llevan dentro? ¿Y se respirará en mi empresa tan buen ambiente como en la de Martín? Todos debemos ser más vendedores y no avergonzarnos de ello.

Y, finalmente, la persona: nada de todo lo anterior se sostiene sin que el actor tenga dentro de su objetivo o misión de vida ser persona. Aunque el día a día nos coma, aunque dediquemos poco tiempo a ciertas cosas, aunque no pensemos muchas veces en ello, debe estar ahí: ser persona es lo que al final hará la diferencia, es lo que quedará al final del camino, es de lo que se acordará la gente cuando no estemos, y es el trabajo más duro, hay que practicarlo y hay que demostrarlo.

Martín es persona y, para Raúl, seguro que serlo es parte de su objetivo. Este libro será un éxito, creo que lo leerán muchos pero, aunque lo leyésemos pocos, pienso que para los que tengan la suerte de hacerlo les marcará un antes y un después. A mí me ha servido, no solo para escribir este prólogo, sino también para empezar el cambio.

**Emilio Sánchez Vicario**

Extenista y fundador de la Academia Sánchez Casal

## Presentación

*La puerta abierta* es un libro sensacional, lleno de esa energía positiva que desprenden los luchadores, los grandes luchadores. Aquellos que no se rinden nunca, los que dicen con orgullo que son cabezotas, obstinados, tozudos y tenaces.

Aunque, también añadiría, la que poseen los soñadores, ya que comparto con Martín, el protagonista, la opinión de que si tienes un sueño (o una idea, o un proyecto) y realmente te apasiona, debes hacer los medios para superar todas las piedras que vas encontrando en el camino que recorres hasta conseguirlo.

Cuando comencé a leer el libro esperaba encontrar un tratado teórico con consejos relativos a cómo afrontar una situación de despido y de desempleo. Pero no fue así, lo que he leído es un encantador relato que cuenta una historia de la que puedes aprender sobre el modo de manejar esa situación a la que, con un elevado porcentaje de probabilidad, nos enfrentaremos los profesionales de hoy en día al menos en un momento u otro de nuestra carrera, estemos en la compañía en la que estemos y sea cual sea nuestra función.

Ya pasó aquella época en la que sabías a ciencia cierta que si desempeñabas de un modo excelente tu trabajo, si además te adelantabas a las demandas y necesidades de tu superior y si añadías ese plus diferenciador que hacía que te calificasen como muy bueno, tenías tu puesto de trabajo asegurado. Hoy en día, lo normal es que esa sombra que vemos planear sobre nuestra cabeza en forma de fusión, absorción, ahorro de costes, ERE, unión de departamentos, de divisiones, etcétera, etcétera, aterrice a nuestro lado y nos ataque, llevándose consigo una parte de nuestro ser como profesionales y también como personas.

Que esto pase es relativamente normal ya que, ante ciertas circunstancias traumáticas, nuestro cuerpo y nuestra mente reaccionan de una forma defensiva que a veces puede resultar un tanto autodestructiva. Y ello solo se producirá si no te das cuenta de que tú mismo dispones de todo lo que necesitas para salir adelante. No pasa nada, nada, si como Martín se llega a tocar fondo. Lo importante es hacer lo que él hizo, dejarse ayudar, escuchar los consejos, no perder el tiempo mirando atrás, ser positivo y, lo más importante, sacar fuerzas para volver a levantarse.

Cuando se atraviesa la situación descrita aquí, uno sale siempre fortalecido porque, como hemos visto, toda experiencia es un regalo de aprendizaje siempre que estés dispuesto a tomarte el gran esfuerzo que supone aprender de ella. Bien es cierto que, después de algunas de estas situaciones, puede ser que tengas cicatrices que mostrar. Pues bien, cuanto más grandes sean, más esfuerzo habrá requerido la recuperación, más fármacos habrás tenido que utilizar y más caminos alternativos y nuevos métodos habrás tenido que descubrir y que poner en marcha. Todo ello formará parte de tu repertorio de habilidades y te servirá para otro momento y te ayudará a abordar mejor otras situaciones.

Muchas veces no nos planteamos salir a explorar nuevos horizontes porque, como el ratoncillo que compró Martín, estamos demasiado ocupados corriendo dentro de nuestra rueda, sin

darnos cuenta de que realmente no estamos yendo a ningún lugar, siempre actuamos del mismo modo. Cuando las circunstancias nos ayudan a salir de esa rueda, vemos ante nosotros un horizonte que, por diferente, puede resultar aterrador al principio, nos hace sentirnos descolocados, no sabemos cómo actuar en él pero, una vez respiramos hondo y decidimos abordarlo, nos damos cuenta de que hay vida fuera de nuestra anterior empresa y que esa vida puede ser muy gratificante –en lo personal y en lo profesional– y que tenemos delante de nosotros una hoja en blanco para escribirla como nosotros queramos.

Al igual que Raúl, yo también he jugado a baloncesto, y como él, de aquella época guardo varios hitos en mi sala de trofeos del aprendizaje:

- La primera, el entrenamiento es fundamental ya que una cosa solo se aprende si se practica una y otra vez hasta que se va perfeccionando y al final queda instaurada en tu repertorio de conducta como un hábito más; si en tu andadura de búsqueda de trabajo hay algo nuevo que tienes que aprender, practica, practica y practica.
- La segunda es que las cosas relevantes solo se consiguen con esfuerzo, venciendo las costumbres autocomplacientes y superándose uno mismo; aunque te dé pereza obligate a tener una agenda con las actividades que quieres llevar a cabo.
- Y la última, que es la consecuencia lógica de las dos anteriores: disciplina. De nada vale tener buenas habilidades, ni tener un buen plan, es decir, saber lo que tienes que hacer para conseguir tus objetivos, si no te exiges a ti mismo lo que hizo Martín, mejorar, superarte cada día y aprovechar esta circunstancia que la vida te ha puesto delante para salir de ella y no de cualquier modo, sino fortalecido y renovado como profesional y como persona.

Pero, leyendo esto, no creas que Martín es un superhéroe o, simplemente, un personaje de ficción. Él es uno de los tantos directivos españoles que en estos últimos años han tenido que afrontar

una situación de despido después de dejarse una parte muy importante de su vida en su empresa. Porque seguro que muchos de los que desempeñamos ese tipo de posición nos identificamos –o lo hemos hecho en alguna ocasión– con el Martín de su última etapa en Dieci: las larguísimas jornadas en la oficina que además continúan en casa después de cenar, el ver cómo se acortan cada vez más los fines de semana, el convencerte a ti mismo de que es tu responsabilidad darlo todo por la empresa, que no se puede escatimar el tiempo de dedicación ocupando una posición como la tuya... Y qué me dices de lo mal que te sientes cuando, a pesar de hacer juegos malabares para atender tus obligaciones profesionales y estar con tu familia y con tus amigos, ves que no llegas, que además no te comprenden y se molestan contigo por no querer dedicarles parte de tu tiempo a ellos, porque quieres abarcar mucho pero,, como no puedes apretar lo suficiente, se te escapa lo importante entre los brazos.

Lo que Raúl nos transmite es que tú, querido lector, puedes tomar tu raqueta, o tu madera, o subirte a tu bici o calzarte tus botas –si eres aficionado al baloncesto como nosotros– y ganar el partido. Y nunca pienses que estás solo porque, como decía el filósofo, cada uno también somos nuestras circunstancias. Tenemos una historia detrás que hemos creado y gracias a la cual contamos con personas que nos rodean y que están dispuestas a ayudarnos. Como Martín, si buscamos, seguro que encontraremos una Alba, un Nicolás, una Lucía, un Torres o un Pedro, que de un modo u otro nos aportarán algo que nos servirá de ayuda.

En fin, espero que *La puerta abierta* te deje tan buen sabor de boca como a mí y que obtengas también buenas enseñanzas, porque estoy segura de que tú, igual que Martín y que yo, eres de esos que piensan que en esta vida de todo se aprende y que cualquier oportunidad es buena para ponerlo en práctica. Pues bien, él ya ha hecho su trabajo, ahora te toca a ti: espíritu positivo, lucha, tesón y... ¿por qué no? ¡Buena suerte!

**Maite Peña Torrecilla**

Directora de Recursos Humanos de Ecoembes

## Agradecimientos

Querría comenzar agradeciendo sinceramente a mis padres todo lo que he recibido y recibo de ellos. Nos enseñaron con su ejemplo a luchar y afrontar las situaciones complicadas. Y también a disfrutar de los buenos momentos. Gracias por todo.

A mis hermanos, los de Ruth, mis cuñados y cuñadas, los padres de Ruth y nuestros sobrinos. Todos ellos hacen que la vida sea más fácil y divertida. Dicen que a la familia no se la elige, pero si pudiera hacerlo, los elegiría a ellos, sin dudarlos...

A los amigos que siempre están a un golpe de teléfono. Ellos saben quiénes son y lo que les debo a cada uno. Hacer una lista y dejar a alguien fuera me parecería tan injusto...

A Emilio Sánchez Vicario por su generosidad al escribir el prólogo. Es un lujo poder contar con el testimonio de uno de los precursores del éxito del tenis moderno en nuestro país. Emilio es un crack como deportista y como persona.

A Maite Peña por colaborar con su prefacio. Tener la responsabilidad sobre el factor humano en una empresa es un trabajo

muy intenso. Por eso le agradezco tanto que haya encontrado tiempo para escribirlo desinteresadamente.

A Paula, Elena, Ana, Carolina, Johana, Alejandro, Juanjo, Javier, Manuel, Alfredo, Marcel, Pablo y Patricio, mis alumnos del MBA internacional de La Salle 2008/2009. Con algunos de ellos comencé a dar forma a este libro durante nuestra estancia en Filadelfia. Mil gracias por vuestro apoyo.

A todas las personas con las que he trabajado estos años en Bankinter. Trabajar a vuestro lado ha sido increíble. Sin duda ha sido un lujo trabajar en esa casa, aprender, entregar y crecer profesionalmente. Una experiencia intensa y muy rica.

Querría agradecer también a mis compañeros del CSBM en el IESE, de los que tanto aprendo, a las personas de La Salle, con las que es un gusto trabajar, y al equipo de Alumni de ESADE, con el que tan bien me he entendido desde un primer momento.

A las personas de la Fundación Gil Gayarre. Me aporta muchísimo estar con vosotros. Es un lujo haberos conocido.

A todos los asistentes a conferencias, seminarios y sesiones de desarrollo profesional que he impartido. Con muchos de ellos todavía mantengo contacto. Gracias por vuestro afecto.

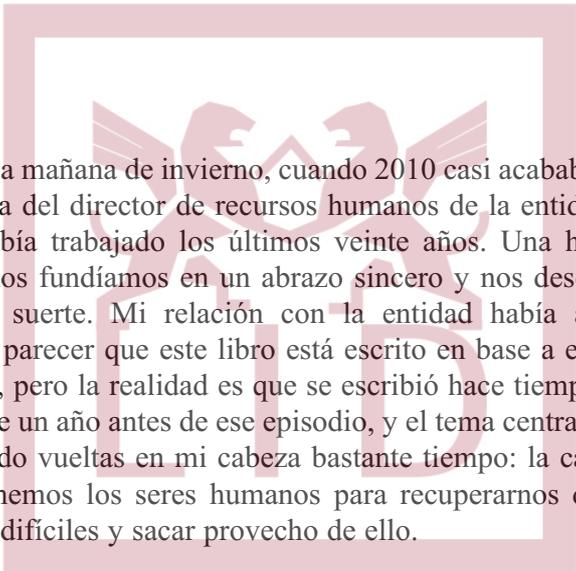
A todos los que me están ayudando a dar luz a dpersonas en un tiempo récord. Con vuestro apoyo, ilusión y empuje, nos vamos a convertir en la mejor consultora de desarrollo de talento en las organizaciones. En especial a Claudia Van Verserveld quien, desde su compañía La diferencia, trabajó para dar forma a la imagen corporativa de dpersonas. Por el resultado, por su dedicación y por su desinteresada amistad, le estoy muy agradecido.

Quiero hacer una mención especial a Marta Gil-Casares, con quien descubrí la potencia que tiene dibujar un futuro posible para tomar las propias riendas del destino. Gracias, Marta.

Por último, me gustaría agradecer muy sinceramente el trabajo de Maite y Mar, las dos personas de LID que han trabajado en el manuscrito para que pueda tener la forma en la que ustedes leerán esta historia. Hacen un increíble trabajo de precisión y equilibrio. Gracias por todo.



## Introducción



Una fría mañana de invierno, cuando 2010 casi acababa, recibí la visita del director de recursos humanos de la entidad en la que había trabajado los últimos veinte años. Una hora más tarde nos fundíamos en un abrazo sincero y nos deseábamos mucha suerte. Mi relación con la entidad había acabado. Podría parecer que este libro está escrito en base a esa experiencia, pero la realidad es que se escribió hace tiempo, exactamente un año antes de ese episodio, y el tema central llevaba ya dando vueltas en mi cabeza bastante tiempo: la capacidad que tenemos los seres humanos para recuperarnos de situaciones difíciles y sacar provecho de ello.

Un proverbio ruso dice: «caer está permitido, levantarse es obligatorio». En Japón existe el *ukemi*, una palabra que significa caída y que es lo primero que se aprende en las artes marciales desde hace milenios. Se aprende a caer y a no hacerse daño. En latín tenemos un término que va más allá, que habla de la capacidad de rebotar al caer, de volver de un salto, de volver atrás: *resilio*. De ahí nace la palabra *resilience* en inglés, que al no tener traducción al castellano más acertada que resistencia, se ha rebautizado aquí como resiliencia. Sobre esto ya hay mucho material escrito, y muy interesante.

Mi experiencia en el mundo del deporte me animó a introducir un elemento diferencial: la actitud con la que uno gestiona las situaciones complicadas. El deporte enseña mucho en este aspecto. De las derrotas se aprende muchísimo, también de los errores y de cómo gestionarlos. A veces la vida te da la espalda, la suerte se da la vuelta y no podemos hacer nada por cambiar los acontecimientos. Lo importante para mí no es lo que te pasa, sino lo que haces con lo que te pasa: si bajas la guardia o luchas, si te hundes o te creces, si toleras tu destino o lo aceptas y te responsabilizas de tu propia vida, en vez de dejarlo en manos del azar, del destino.

El deporte no te permite vivir anclado en el fracaso. Poco importan los partidos pasados, se hayan ganado o perdido. El partido importante es el que está por venir. El que hemos de jugar la semana siguiente o esa misma tarde. Eso es lo que cuenta, mirar al futuro aprendiendo del pasado.

Pedro Martínez de la Rosa fichó el año pasado como piloto oficial del equipo Sauber de Fórmula 1. Habían pasado ocho años desde su último trabajo como piloto oficial en la escudería Jaguar y, en este tiempo, había estado como probador en McLaren esperando otra oportunidad. Con 39 años volvía a conseguir un sueño: tener un volante en la Fórmula 1. Sin embargo, solo pudo disputar trece carreras antes de que su equipo prescindiese de sus servicios. Nada más saberlo dijo: «lo respeto y les deseo a todos buena suerte para el resto de la temporada. Sigo con la intención de estar en la Fórmula 1 para 2011». Su reacción, más allá de ser lo educada y política que quizá la ocasión mereciera, demuestra una forma de ser, una forma de abordar las situaciones difíciles, que me parecen un ejemplo para todos. Cumpliendo lo que anticipó, hace unos días ha vuelto a fichar con McLaren como piloto de pruebas. Ése es el espíritu luchador y constante que admiro de un deportista como él.

Había dejado reposar este libro en un cajón un año entero. Quería tomar distancia y poder conocer casos que me ayudaran a valorar si lo que le pasa a Martín, nuestro protagonista, le podría ser de utilidad a más gente. Si este libro serviría de ayuda a tantas y tantas personas que están perdiendo su empleo, sin motivo alguno, y han de rehacer sus vidas profesionales y, en ocasiones, también las personales. Quería ver si son útiles los consejos que Martín recibe de personas cercanas, de lo que hace para salir adelante. Haber pasado de los 40 te permite hacer estas cosas que con 20 consideras un lujo.

Con el paso del tiempo te das cuenta de que las buenas comidas se dejan macerar para obtener la verdadera diferencia en el sabor. La comida rápida se come, el puchero de la abuela se saborea. He releído este manuscrito en algunas ocasiones. En este tiempo he añadido algunas cosas y he quitado otras. He pensado mucho en Martín y su familia, sus amigos, su entorno y, sobre todo, en el lector, en lo que podría obtener con su historia. También en el lector sin empleo, y en el que lo tiene pero alberga alguna discreta duda sobre si podrá perderlo en algún momento. Al final de cada capítulo he introducido preguntas que se debería hacer el lector para saber si está o no en el camino correcto. He tomado prestado del *coaching* esa máxima de que el camino correcto para cada cual es personal e intransferible, y por eso la historia de Martín no espera ser un ejemplo para nadie, sino un relato para la reflexión personal, en el que cada uno pueda verse reflejado, o no, en algún momento, y tome decisiones que le ayuden para conformar su futuro.

Fue entonces cuando se produjo la visita del director de recursos humanos. Me vino a decir que me agradecían mucho mi trabajo durante ese tiempo, que había sido un ejemplo de superación y constancia, pero que mi puesto directivo no encajaba en la nueva estructura diseñada por la entidad. En adelante no contarían más con mis servicios.

En ese instante me vino a la cabeza el momento en que te expulsan de un partido por cometer la quinta falta personal. Yo siempre he actuado del mismo modo cuando eso me pasaba. No sirve de nada quejarse o protestar. Ha sido injusto. Lo sé. Pero la vida no se acaba aquí. Hay más partidos. No merece la pena emplear ni un segundo de energía en pensar en la injusticia. A veces no existe la explicación racional que buscamos. No la hay. Y buscarla sin descanso no conduce a nada. Por tanto, solo quedaba empezar a pensar en el siguiente y a prepararlo, siquiera mentalmente.

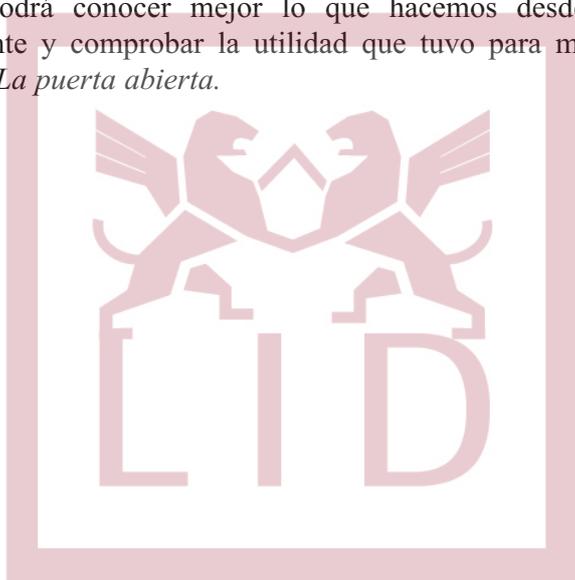
Hice lo que había hecho toda mi vida deportiva en situaciones similares, irme al banquillo, tomar oxígeno tras el esfuerzo, desatarme las botas y empezar a pensar en el siguiente partido, el que empezaría a jugar la mañana siguiente. Éste ya había acabado para mí.

Esa noche, preparando mi futuro inmediato, saqué el libro del cajón y lo volví a leer. Quise comprobar si me podía ser útil a mí mismo, si me daría algo de luz, si me serviría para gestionar mi nueva situación. Tras leerlo pensé que había llegado el momento de que esta historia viera la luz. Victor Hugo dijo en una ocasión: «no hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su momento».

Unos días más tarde, como parte de las condiciones de salida de la entidad, comencé un proceso de *outplacement* en MOA BPI. Allí conocí a Marisa Latiegui y a Claude Viala, el consejero delegado, a quienes quiero dar las gracias por su afecto y profesionalidad. A ambos les encantó la idea de participar de algún modo en que este libro viera la luz, y pudiera así ser de utilidad a otras personas. También conté con el apoyo de Pedro García-Romeral, quien hizo lo necesario para que LID Editorial Empresarial acogiese el proyecto y que pudiera llevarse a cabo en tiempo récord. A todos ellos quiero agradecerles su decidida actitud.

A lo largo de toda mi vida he pensado que, en las empresas, el valor está en las personas. Con esa convicción empecé también a dar forma a una modesta consultora especializada en gestión y desarrollo del talento, que se pone de largo estos días: dpersonas. Esa sería mi ocupación inmediata, ayudar a empresas y personas a conseguir sus objetivos desarrollando capacidades y talentos.

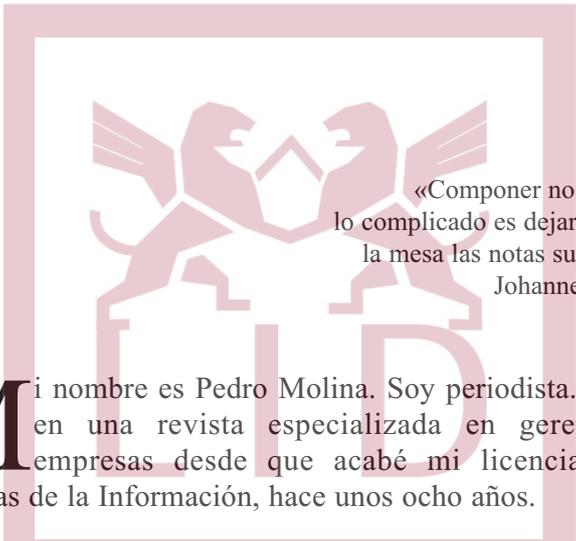
Querido lector, espero que disfrute de este relato y que podamos mantener el contacto en el blog [www.dpersonas.com](http://www.dpersonas.com). Allí podrá conocer mejor lo que hacemos desde el día siguiente y comprobar la utilidad que tuvo para mí mismo releer *La puerta abierta*.



**1**

**Un nuevo encargo**





«Componer no es difícil,  
lo complicado es dejar caer bajo  
la mesa las notas superfluas».

Johannes Brahms

**M**i nombre es Pedro Molina. Soy periodista. Trabajo en una revista especializada en gerencia de empresas desde que acabé mi licenciatura en Ciencias de la Información, hace unos ocho años.

Quiero contarles algo que me sucedió hace algún tiempo y que me permitió cambiar mi forma de ver algunas cosas de la vida. Espero que a ustedes les sea de utilidad tanto como me fue a mí. De no ser así, me gustaría que al menos les entretenga un buen rato mientras esperan su tren, despega su avión, viajan en metro, en autobús o simplemente mientras disfrutan de un rato de tranquilidad para leer.

Mi jefe me había encargado un reportaje sobre liderazgo en tiempos adversos, caer y levantarse, cómo reponerse de los golpes y lo que ahora se ha dado en llamar la resiliencia.

Resiliencia, menuda palabra. Tenía dudas sobre el verdadero significado, de modo que mi primer impulso fue buscarla en el diccionario de la Real Academia Española. Resultado: «Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas». Quise completar la definición intentando buscar alguna otra acepción más usada. Segundo recurso de un periodista: Google. En 0,09 segundos encontré 279.000 entradas. La Wikipedia me devolvió que, en psicología, el término resiliencia refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional.

La pérdida de un trabajo puede conllevar un gran dolor emocional, pensé, de modo que tan solo tendría que entrevistarme con alguna de las miles de personas que se habían quedado sin trabajo en este duro momento de la economía. Debía encontrar a una persona que se hubiera sabido sobreponer, ya que era la primera de las condiciones que la Wikipedia me había puesto.

Desde el principio sabía que este trabajo no iba a ser igual que otros. Uno de los jefes de sección había dejado la revista algunos días antes. Estábamos en uno de esos momentos en los que las personas que creíamos que podíamos optar al puesto nos sentíamos observados. En la redacción no se hablaba de otra cosa esa mañana: «se oye de fulanito, a mí me han dicho que menganito». Yo creía estar preparado para el puesto, pero no estaba dispuesto a perder el tiempo en seguir alimentando esperanzas que podrían no cumplirse. Por eso seguí trabajando como si no pasara nada.

Esa mañana estuve reunido con los dueños de una empresa sobre la que habíamos hecho un reportaje. Ellos me contaron la historia de Martín Escalona, un empresario que había llegado a serlo después de pasar por una situación difícil de pérdida de empleo. Les pedí el teléfono y esa tarde convencí a mi jefe para que me dejara ir a conocerle. Tenía el presentimiento de que podría ser una buena historia.

Antes de ir había querido conocer algo más de su historia así que, tras ojear algunas de las redes sociales más importantes en el terreno profesional, hice algunas llamadas. Conseguí encontrar a una persona, un amigo común, que me contó unos cuantos datos que me iban a ser muy útiles a la hora de comenzar mi trabajo.

## **Martín Escalona**

Allí estaba, sentado en la cafetería del céntrico hotel en el que habíamos quedado. Cuando se levantó pude comprobar que era alto, debía medir más de 1,80, más cerca de los 45 que de los 50, con un aspecto muy cuidado y una agradable expresión de alegría. Me dio la sensación de ser uno de esos tipos que parece que conoces de toda la vida.

Nuestro común amigo me había contado que unos años antes Martín trabajaba en Dieci, una empresa que ya no existe. Había logrado llegar a ser el jefe de uno de los departamentos de la empresa. Sin duda eran otros tiempos. En el momento de nombrarle necesitó unos días para digerir su nueva responsabilidad. Contaba con un equipo de cinco personas. Después, como se vivían buenos tiempos o quizá porque el trabajo que hicieron fue muy bueno, el equipo llegó a contar con 10 personas. Podría decirse que las cosas no le estaban yendo mal. La que había sido una modesta empresa familiar fue comprada dos años más tarde del ascenso de Martín por una empresa de capital riesgo, con el fin de acelerar el proceso de crecimiento e internacionalización de Dieci. La facturación se había multiplicado por varios dígitos, y con ello el beneficio generado. No era una excepción, el sector había tenido una evolución similar, por ello no era de extrañar que la situación de Martín hubiera ido cambiando.

En aquel momento estaba casado con Alba, una bella mujer con la que tenía un hijo, Nicolás, que por entonces debía tener

tres años. Vivían en la misma casa de siempre, a las afueras de la ciudad, en una vivienda de unos 90 metros cuadrados. Cuando terminaron de pagarla tuvieron la tentación de cambiarse a otra, una casa más grande y más acorde con lo que otros calificaban como: la nueva situación de Martín. Muchas personas de su entorno habían emprendido ese viaje. Consideraban que las casas en las que hasta entonces habían sido felices, se habían quedado pequeñas o simplemente ya no se correspondían con lo que sus nuevos cargos reflejaban. Se podría decir que Martín y Alba gozaban entonces de una buena situación financiera. El niño iba a un colegio privado cercano, a 10 minutos de ruta, pero con las comodidades propias de este tipo de instituciones: comedor, inglés, clases extraescolares, etc. De este modo cuando el niño regresaba a casa Alba ya había salido del trabajo como psicóloga en el hospital provincial y le esperaba en la parada de la ruta. Era indudable que si el éxito tenía cara y ojos, éstos podrían ser los de esta familia.

Me presenté a Martín, le conté mi propósito, y para mi sorpresa me dijo que estaba encantado de ser de utilidad si yo lo consideraba oportuno, y que se ponía a mi disposición desde ese mismo momento.

Comenzamos hablando de la situación económica de esos años. Los nubarrones que alguien había vaticinado en el escenario económico años antes no habían sido tenidos en cuenta por casi nadie. ¿Quién lo iba a pensar? Así empezaban casi todas las conversaciones que se tenían en aquel momento. Y es que los nubarrones llegaron para quedarse algún tiempo.

**Los nubarrones que alguien había vaticinado en el escenario económico años antes no habían sido tenidos en cuenta por casi nadie.**

Los titulares de los periódicos de aquella época eran casi apocalípticos: «la mayor de las crisis está aquí para quedarse»; «la recuperación, de haberla, será en forma de L»; «no se espera un escenario optimista hasta dentro de unos años».

Mientras tanto, Dieci había presentado unas modestas cifras de crecimiento en el semestre anterior, pero al menos eran positivas. Sin embargo, las previsiones para la última parte del año no eran tan halagüeñas. Los pedidos habían descendido hasta casi no existir.

–El de Dieci es un sector en el que las caídas no son suaves. O estás o no estás –me dijo Martín, tras ratificarme lo que ya sabía acerca de su situación en aquel momento.

Esas palabras las había oído antes del verano a su director general, a quien también llamaban DG.

–Yo siempre pensé que, aunque era cierto, los años en los que tuve un extraordinario desempeño en Dieci servirían para algo en caso de que la empresa atravesara por verdaderos problemas y hubiera que hacer una reestructuración de la plantilla –continuó Martín–. Se habían hecho las cosas bien. La empresa estaba fundada con sólidos pilares, el crecimiento había sido ordenado y continuado en el tiempo, y la entrada de la empresa de capital riesgo un año antes había dado una importante solidez financiera al grupo. Dieci, además, estaba avalada por una excelente calidad de servicio y una tasa extraordinaria de fidelidad de clientes. Nuestro nuevo director general decía: «Dieci ya ha sobrevivido a otras crisis, y de ésta saldremos».

Yo no sabía qué decir. Martín me estaba contando algo que sin duda él se había repetido muchas veces. No se le veía resentido, pero sí lo decía con sereno malestar.

**Yo siempre pensé que los años en los que tuve un extraordinario desempeño en Dieci servirían para algo en caso de que la empresa atravesara por verdaderos problemas.**

—La salida del anterior director general de la compañía complicó mucho las cosas —continuó—. La rotundidad de los números que manejábamos, la solidez del grupo, no hacía presagiar lo que luego pasó. Me había costado adaptarme a la nueva estructura de la empresa. Mi cometido no cambió, pero sí la forma de relacionarme con la alta dirección y las nuevas normas que el grupo impuso. En poco tiempo habíamos pasado de ser cabeza de ratón a ser cola de león. En ese momento pasamos a ser una sucursal, una filial, de una empresa mucho mayor. Estaba claro que la llegada de los nuevos gestores había cambiado bastantes cosas en Dieci aunque, en líneas generales, el trabajo del día a día allí no había sufrido de momento cambios drásticos.

—¿Qué pasó entonces? —pregunté con curiosidad—. Parece una buena vida, una buena historia, la de un triunfador.

—Bueno, eso es parte del problema que vivimos esos años, Pedro —me contestó—. La tentación de acomodarnos, de pensar que habíamos llegado, era muy fuerte. Me acuerdo como si fuera ahora ese mes de junio. Estábamos preparando nuestras merecidas vacaciones de verano. Alba había ido a una agencia de viajes atraída por una oferta de las muchas que seguían apareciendo. Aun así los precios eran desorbitados si lo miramos con perspectiva. Elegimos un buen lugar, no excesivamente

barato, pero lo suficientemente caro como para pensarlo durante unos días.

–Bueno, míralo por otro lado, tuviste unas espléndidas vacaciones –le contesté para que animara un poco el gesto.

–Sin duda, pero de haber sabido lo que pasaría a la vuelta del verano, quizá habría elegido otras.



### **Preguntas para la autorreflexión:**

- ¿Cómo describirías tu situación en este momento?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes?
- ¿Y tus áreas de mejora?
- ¿Qué es lo que te hace sonreír cada mañana en tu trabajo?
- ¿Qué es lo que te hace saltar de la cama?
- ¿Con qué no puedes cada mañana?
- Si pudieses eliminar alguna actividad de hoy, ¿cuál elegirías la primera?

