

Índice

	Prólogo de Juanma Roca	9
	Agradecimientos	13
	Introducción	15
1	Los dados: de dado a dado y tiro porque me ha tocado ..	21
	1. Construyendo un sueño: visión y misión	22
	2. Poniendo los pilares: ética frente a moral	27
2	De oca a oca y tiro porque me toca: el liderazgo	37
	1. El ejercicio de voluntad: la decisión de ser líder	42
	2. Comunicación: más allá del lenguaje	44
	3. Liberar la energía: el poder de las emociones	45
	4. El legado: la generosidad del líder	48
3	De puente a puente y tiro porque me lleva la corriente: esencias para su ambiente	51
	1. Contaminando el ambiente	54
	2. Del microclima al maxiclíma	58
	3. La doble dimensión del clima	61
4	La posada: cargando energía	67
	1. Productividad y flexibilidad	68
	2. Priorizando e integrando	72

5	El pozo: buscando ayuda para crecer 77	
	1. El desarrollo personalizado: <i>coaching</i> 79	
	2. Aprovechando al máximo el talento: <i>mentoring</i> 83	
	3. El líder como <i>coach</i> 84	
6	El laberinto: retrocediendo para avanzar 91	
	1. Sobre el ser y el estar: una visión global sobre el absentismo 92	
	2. En busca de la humildad 96	
	3. Donde reside la felicidad 98	
	4. En busca del amor 101	
7	La cárcel: transformando el talento en oportunidad 103	
	1. Nuevas apuestas: la generación Y 104	
	2. Nuevos retos: la madurescencia 112	
8	La calavera: volver a empezar 119	
	1. Aprendiendo y desaprendiendo 120	
	2. Responsabilidad Social Corporativa interna 125	
9	La meta y los cuatro elementos 129	
	1. Agua 132	
	2. Aire 132	
	3. Fuego 134	
	4. Tierra 134	
	Bibliografía 139	

Prólogo

No ha habido en la última década palabra más mencionada e idolatrada que aquella apellidada talento. Tanto es así que, durante más de diez años, las empresas y los altos directivos han hecho de ella principio y fin, alfa y omega, de su discurso. Resultaba, de hecho, poco menos que inhumano o insultante no referirse al capital humano como talento en grado sumo que había que atraer, liberar, desarrollar y fidelizar (retener sonaba, si acaso, demasiado pretencioso o carcelario). Pero bien reza el refrán cuando afirma que las palabras se las lleva el viento, sobre todo cuando más que ventisca comparece en forma de tormenta huracanada, como la que ha venido de la mano de la crisis mundial. La tan imprevista —la imprevisión caracteriza a quien desoye las advertencias— crisis ha resquebrajado gargantas, discursos y demás oratoria fina y purista. La prosaica educación de antaño de los directivos ha palidecido de pronto y ahora resulta un ejercicio más que complejo hallar rastro alguno de humanidad en aquellos vanagloriados parlamentos de no hace mucho. Más, si cabe, cuando uno permanece ensimismado mientras observa cómo esos altos ejecutivos yacen ahora en tierra de nadie, perdidos, desorientados.

No es para menos. No en vano, de la misma forma que durante más de una década esos directivos han entronizado el talento, ahora lo han matado de golpe y porrazo. No es, sin embargo, ése el problema, ya grave de por sí. La auténtica hecatombe viene en el momento en el

que se analiza ese sacrificio. Durante años se ha idolatrado al empleado talentoso, al profesional excelso; pero ahora se ha matado no tanto al profesional como a la persona. Y el resultado no puede ser más desastroso: de la esperanza al vacío, muestra última de la hipocresía empresarial de muchos y representación fehaciente de la despersonalización de la empresa, que en no pocos casos se ha quedado sin alma.

El sistema –la empresa– se lame las heridas de muerte que ha recibido en el último año, y ahora sobrevive entre sollozos y con gesto abrupto y moribundo, porque se ha visto en esta situación fruto del divorcio con las personas, a las que en su día amó, en el último año despreció sin razón, y ahora busca recuperarse de cara al futuro. Pero, con el divorcio a cuestas, no le será tarea fácil a la empresa reencontrarse con la persona, con los empleados. Ésa es, por desgracia, la manifestación del triunfo de ese amor líquido al que aluden con una extrema belleza Marta Romo y Nekane Rodríguez en este sabio y sincero libro, *Traza tu rumbo*. Sabio, porque rezuma un aroma de pensamiento y reflexión como pocos antes han oído, ni menos saboreado. Sincero, porque se trata de un aroma que nace de lo más profundo del corazón de las autoras, Marta y Nekane, Nekane y Marta, para las cuales, como para quien escribe estas líneas, antes que la empresa está la persona, porque no hay empresa sin persona, mensaje que escribe con letras de fuego *Traza tu rumbo* desde la primera a la última página.

Moribundas como se hallan las organizaciones y las personas en el momento actual fruto de la crisis, desorientados como se encuentran muchos directivos, se hace necesario levantarse del susto o, en su caso, despertarse de la pesadilla en mitad de la noche para reemprender la marcha. Una larga travesía compuesta, según exponen Marta y Nekane en esta magnífica y reposada obra, por un tablero con numerosas casillas en las que uno debe saber jugar sus cartas para avanzar sin pausa, hallar descanso en la posada cuando la fatiga haga acto de presencia y, en todo momento, esquivar esa oscura sombra en forma de calavera, que no sólo atenaza nuestro camino y nos lleva a la cárcel sino que nos conduce directamente a la muerte, esa muerte de la que ahora intentamos levantarnos.

Como aseguran desde el inicio las autoras, las reglas de juego están marcadas y sólo buscan a la postre que empresa y persona se reen cuentren y casen de nuevo. Pero, como avisan de antemano, no resulta sencillo acabar en al altar después de una ruptura matrimonial. La persona –el empleado– está triste, desengañado, frustrado y sólo se reencontrará con la empresa desde su interior más profundo, sus creencias, valores, actitudes, pasiones y deseos más íntimos e inconfesables a veces, ese corazón vital ahora roto por el desamor y que deberá ser reconstruido tanto por él mismo como por la empresa, esa empresa despersonalizada y sin alma, porque la crisis la ha dejado triste y sin alma alguna. Por ello, Nekane y Marta acuden desde el inicio a las profundidades de ese ser, a los cimientos del edificio: los valores. No dudan un segundo las autoras en acudir al rescate de la persona a través de la generosidad, humildad, confianza (hecha realidad en forma de maxiclíma, precisán), pilares sobre los cuales se asientan la productividad y la necesaria reintegración entre individuo y organización.

Con esas nuevas prendas debe vestirse el ahora caballero andante moribundo para emerger de las tinieblas como el auténtico líder, dotado no sólo de la voluntad y coraje para liderar sino de las mencionadas humildad, generosidad y confianza para escuchar y dejarse asesorar por sus colaboradores, a los cuales ha de guiar por el buen camino como compañero, *coach*, mentor y, sobre todo, líder. Bien lo dejó dicho el profesor de la London Business School Rob Goffee en su famoso libro *Why should anyone be led by you?* Porque, como apuntan Marta Romo y Nekane Rodríguez, ese líder se hace visible a través de su humildad; dicho de otro modo, se empequeñece para, por el contrario, ganar en visibilidad. Visibilidad y humildad, humildad y visibilidad, lo más alto y lo más pequeño, el alfa y omega de la persona unidos por un mismo fin: recuperar a esa persona moribunda que se busca a sí misma en mitad de la nada fruto de la crisis. Ése es el resultado de la ecuación mágica que proponen Nekane y Marta: sentir + pensar + ser + hacer. Un camino, un trayecto, una meta y una ecuación para recuperar ese ser ahora inerte. Cuatro verbos, pero uno por encima de todos: ser. Porque es el momento de que reine la gestión de la esencia después de los desmanes de la gestión de la apariencia.

Gracias, Marta y Nekane, por, en definitiva, escribir desde lo más profundo de vuestro pensamiento y sentimiento, porque sólo a través del sentimiento se llega al corazón y sólo desde éste se llega a la acción. Lo dicho: de la esencia a la acción, pasando por el pensamiento y el sentimiento. Cuatro acciones para una ecuación mágica, la ecuación del renacimiento de la persona en las organizaciones. Ésa es la última casilla de la oca. Ése es el futuro. Gracias por descifrarlo y hacerlo público desde la sinceridad y humildad que os caracteriza a ambas, autoras no de un libro para leer, sino de un libro para vivir: el libro de la vida.

Juanma Roca

Periodista, escritor y consultor



Agradecimientos

Escribo emocionada, escribo energizada, me siento profundamente agradecida a todos los sistemas vivos que me integran. Sistemas abiertos que me enriquecen, me completan, me aceptan, me sorprenden y me hacen sentir parte de algo trascendente. Mi sistema familiar, mi origen, gracias por demostrarme que mi felicidad es una de vuestras prioridades. A mis amigos, a los que he redescubierto en esta etapa de cambio personal y profesional, en especial: Joan A. Montero, Carmen Escobar, Alberto García-Casillas, Susana López, Nuria Sáez, Lola Salado e Isabel Simonet.

Nekane, compañera de parto, he disfrutado muchísimo con la gestación y ahora viene lo mejor. Gracias por tirarte a la piscina conmigo. Al que considero mi mentor, Juan Carlos Cubeiro, por darnos el empujoncito y por todo lo compartido. Y, finalmente, gracias a mis socios de InnoPersonas, José Cabrera, Juan Carrión, Pilar Jericó y Juan Londoño, amigos y compañeros en la aventura de la transformación de personas y empresas, desde la consciencia, la coherencia, la responsabilidad y la innovación. Gracias.

Marta

Llega el momento de los agradecimientos. ¡Qué difícil! En realidad, todos los que habéis formado parte de mi vida en algún momento habéis contribuido de una manera u otra a que este libro se haga

realidad. Pero creo que lo correcto es empezar por el principio: gracias amá por ser ejemplo, dedicación, generosidad, amor y bondad. Gracias también a ti, aítá, que me trasmitiste la pasión por la música, la lectura y que me enseñaste a vivir con la sonrisa puesta; a mis hermanos, Andoni y Jon, por demostrarme cada día en qué consiste el amor de verdad y a mis cuñadas, Susi y Henar, por completar nuestra familia.

Pero está claro que si hay personas que han sido aliento, luz, amistad e inspiración en este libro debo nombrar en primer lugar a Juan Carlos Cubeiro, ya que él le sugirió a Marta que lo escribiéramos juntas, nunca podré agradecerte lo suficiente esta confianza y sí, a ti también te debo el amor que ahora siento por escribir. Gracias de todo corazón por tu confianza, por tu amistad y por tu generosidad. Por supuesto a ti, Marta, por creer en mí sin conocerme, por haber iluminado mis días, por tu amistad, por tus enseñanzas, en realidad por ser como eres, un ser único. Pero no habría libro sin ti, Virgili. ¿Cómo darte las gracias por estar siempre allí, por levantarme cuando me caigo, por esa fe incombustible que tienes en mí? ¡Me siento muy afortunada de que forméis parte de mi vida!

Pero hay más personas que me han ayudado y apoyado: Marta Ayuso, qué decirte, gracias, gracias, gracias; Pilar Sese y Carlos Valverde, cuántas veces os he podido llegar a pedir que lo leáis, que me deis vuestra opinión y sí, siempre estabais allí. Al resto de mis compañeros en Create-Lee Hecht Harrison; por vuestra paciencia, por vuestra ilusión y por ser los mejores compañeros que pude soñar tener. Gracias a ti también, Carlos Viladrich: la etapa en la que escribí este libro no fue fácil, pero tú la hiciste mejor. Y no puedo dejar de dar las gracias a todos aquellos a los que por escribir les dedique poco tiempo; a mis amigos, Belter, Lara, Montse, Ana, Maria y Maite: sí, lo sé, necesito encontrar más tiempo para vernos. Gracias también a Paco Gay, Nuria Chinchilla, Maruja Moragas, Ana Minguella y Piluca Gilabert por ser siempre luz e inspiración. Gracias a todos por ser quienes sois, gracias por estar, gracias por acompañarme, gracias por ilustrarme, gracias por ayudarme, gracias por alentarme... Por esto y un millón de cosas más, gracias.

Nekane

Introducción

«De oca a oca y tiro porque me toca». El inocente juego que está detrás de esta frase nació en la India y originariamente se llamaba *moksha-patamu*. En todas sus versiones es un juego que tiene un fin muy claro: a través de diferentes pruebas y casillas te permite alcanzar el éxito que, si bien en la India se representaba como el Nirvana, para nosotros será el éxito personal y empresarial, entendido como alcanzar los objetivos que cada uno se plantea.

Todos hemos jugado alguna vez al juego de la oca. Pero lo que no todos han descubierto es que –al igual que el parchís, el ajedrez, las damas, etc.– es algo más que un juego: representa un método, un sistema, una guía. Esta potencialidad pedagógica del juego no ha pasado desapercibida para aquellos que en un pasado lejano deseaban transmitir determinado tipo de enseñanzas poderosas, dirigidas exclusivamente a los merecedores de tal conocimiento.

A través del juego, cada participante avanza por un tablero en forma de espiral con 63 casillas y, dependiendo de la casilla en la que se caiga, se puede avanzar o, por el contrario, retroceder y en algunas de ellas está indicado un castigo. La oca indica un camino, orienta en la verdadera ruta del aprendizaje, el origen y el fin. Alfa y omega. A la última casilla, en el centro del tablero, le corresponde el número 64 pero es la única que nunca se numera. La 64 es, realmente, la 1, el punto de salida. Esta es la clave: jugamos para avanzar pero el final

es, en realidad, el inicio; esa es nuestra meta, aprender, reflexionar, equivocarnos y volver a empezar. 64 casillas y un solo destino: conseguir nuestros objetivos. Nadie dijo que sería fácil, pero lo debemos intentar. La clave está en el juego y en cómo utilizamos cada casilla; nos sentimos derrotados o aprendemos, nos rendimos o avanzamos. Un tablero, unas fichas y dos dados es todo lo que necesitamos para empezar.

Se dice que, muchos años antes de Cristo, los griegos utilizaron el juego durante el asedio a Troya, que gracias a los Medici se extendió por Europa, que los Templarios en el siglo XI se inspiraron en el Camino de Santiago para crear el juego (muestra los símbolos para hacer el viaje de ida y vuelta) y también se relacionó con los buenos constructores en la época de Alfonso I, el Batallador. Pues bien, en el siglo XXI, el juego de la oca se convierte en una estrategia vital, para las empresas y para las personas que las forman. Nos enseña las nuevas reglas de la partida en un mundo global. Ahora te preguntará, ¿qué tiene que ver un simple juego con el complicado mundo de los negocios?

Como en todos los juegos, el objetivo es alcanzar la meta, superar a tus competidores y a ti mismo y para ello has de haber sorteado una serie de obstáculos que aparecen en el camino. Hay personas que llegan antes y otras que lo hacen más tarde, ganadores y perdedores. Puedes elegir el color de tus fichas, siempre que no lo haya elegido antes otro. Los dados siempre los tiras tú. Tienes que saber contar. Cuando el primero llega a la meta, no se acaba el juego, después está el segundo, el tercero y el cuarto. Aunque dicen que lo importante es participar y llegar a la meta, en este juego tú quieres ganar y, por tanto, alcanzar los objetivos que te has marcado. Se parece mucho a hacer negocios, ¿verdad?

El juego representa estrategia, diversión y un toque de azar. La oca y los signos con que se representaba, tales como su mano palmípeda (símbolo de la capacidad operativa del espíritu sobre la materia), significan acción, creación, construcción, trabajo... pero siempre bajo el influjo de las creencias. La oca, además, es un animal que domina los cuatro elementos de la naturaleza (nadan, vuelan, andan

y tiene características morfológicas similares al ave fénix, que resurgió de sus cenizas, dominando también el fuego), que ha sabido adaptarse evolutivamente a su entorno. En definitiva, la oca es el tótem benéfico asociado al mito del origen y el eterno retorno hasta conseguir tus objetivos, en donde lo importante es aprender y continuar hasta alcanzar tu fin.

Aparentemente, el juego parece tener 63 casillas, pero en realidad son 64. Al igual que el tablero del ajedrez, 64 casillas, la tabla de multiplicar. La espiral del juego de la oca se completa con la última casilla y, sin ella, perdemos la perspectiva del juego y su sentido más profundo: el punto de partida y nuestra meta están en la misma casilla. Los números del juego de la oca no cuantifican las casillas, de hecho no se tienen en cuenta a la hora de jugar, pero son fundamentales. Las casillas relevantes –como el puente, la cárcel, la muerte o el laberinto– representan un aprendizaje, cada una de ellas tiene un pequeño secreto que debes descubrir para avanzar. A lo largo del libro intentaremos descubrir las claves para sortear las dificultades, avanzar en el juego, divertirnos y llegar hasta la meta que cada uno de nosotros nos hayamos marcado.

En los cuentos y en los juegos, se transmiten enseñanzas que nos conducen por el mundo de lo no visible a simple vista, del camino interior. El mensaje está envuelto en poesía o en símbolos, que pueden ser ocultos para muchos. Para entender este lenguaje, hay que estar, hay que ser, hay que probar, y qué mejor forma que jugando... En el aspecto esotérico del juego de la oca encontramos la representación gráfica del arquetipo del camino. El camino del ser humano hacia sí mismo en un entorno global, competitivo, cambiante... y el camino de las empresas hacia su propia supervivencia. Hemos heredado el mapa del tesoro. ¿Te atreves a tirar los dados? Sí, pues iniciemos esta aventura, en tus manos está. ¡Qué la suerte y la sabiduría te acompañen!

Las reglas del juego

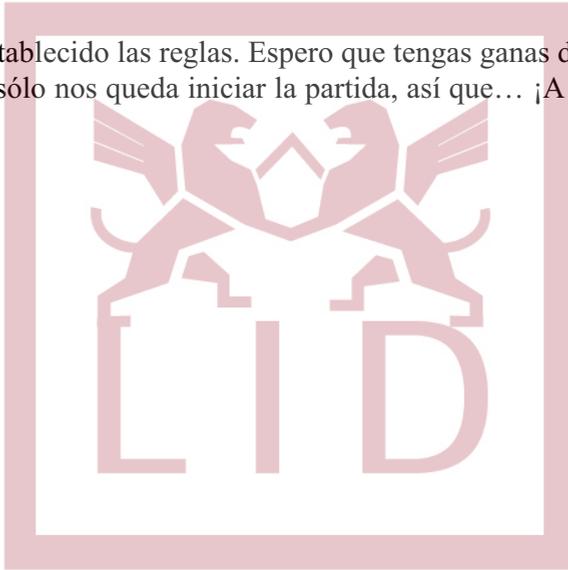
Veamos esas reglas, que es necesario cumplir, y esos obstáculos, que es necesario sortear, para superar las dificultades y llegar a la meta.

- La fortuna se reserva a quien juega. Cuanto mayor es la apuesta, mayores son las posibilidades. Primero has de querer jugar a este juego, debes querer aprender, mejorar y descubrir nuevas perspectivas, si no mejor juega a otra cosa. Si tus expectativas son negativas, seguro que se cumplirán y tendrás razón: este juego es un rollo. Si, por el contrario, piensas que puede ser divertido, también tendrás razón. Siempre se cumplirá la profecía.
- Aunque al principio tú quieres ganar y todos quieren ganar, poco a poco descubres que es mejor el camino que la llegada, el juego es lo divertido. Cuando llegas a la meta, se acaba el juego para ti. Ganar no es el objetivo, es la consecuencia. Además, tú no puedes predecir cómo va a ser el juego, el qué y el cómo se van dando forma en el camino.
- No vale hacer trampas, la ética es importante en los juegos y en los negocios. Aunque siempre hay algún picarón que, mientras los demás no miran, tira de nuevo los dados y hace trampas para conseguir un mejor resultado.
- Cada jugador tira con dos dados y suma los puntos de ambos, que es el número de casillas que puede avanzar cada vez. Contar es importante en este juego y sumar también. Tienen que salir las cuentas; para ganar, necesitamos avanzar.
- Los jugadores tiran sus dados por riguroso turno, siguiendo el orden de derecha a izquierda, es decir, en el mismo sentido que sigue la espiral del juego. En este sentido, la ubicación cuenta, el lugar que ocupes es importante para poder tirar, sobre todo, al principio de la partida. Pero, una vez iniciado el juego, tu ubicación no tiene por qué reportarte ventajas, lo importante es cómo hagas el camino y cómo uses tus dados. De hecho, no hay un camino único pero, como dice Pepu Hernández, «lo que no puede suceder es que haya veinte caminos». Según decides, avanzas por la espiral, pero ¿hacia dónde?
- El jugador que saque el número donde hay una oca debe volver a tirar hasta caer donde no la haya. Así, al caer en una oca saltará hasta la siguiente cantando la frase «de oca a oca y tiro porque me toca» y volverá a tirar sus dados moviendo lo que le corresponda.

Hay muchos suertudos, jugadores que saben manejar sus dados o profesionales que saben potenciar su talento y que, por ello, cuentan con ventaja.

- Debes ser flexible, entender que cada persona y cada empresa tienen su camino y que tú debes buscar el tuyo.
- Empresas y personas, diferentes destinos y un camino en común. Dos dados y una meta: mejorar.
- El jugador que aprenda a mirar de nuevo la realidad para entender nuevos paradigmas tendrá ventaja.

Hemos establecido las reglas. Espero que tengas ganas de jugar con nosotras, sólo nos queda iniciar la partida, así que... ¡A jugar!



1

Los dados: de dado a dado y tiro porque me ha tocado

«¡Hasta el infinito y más allá!».

Buzz Lightyear, *Toy Story*

¡Empieza el juego! Tenemos preparado el tablero, las fichas en el punto de salida y los dados en nuestras manos. Queremos ganar y para conseguirlo tenemos los mejores aliados, los dados. Ese elemento de forma poliédrica preparado para mostrar un resultado aleatorio, cuando es lanzado sobre una superficie horizontal. Deseamos el mejor resultado, deseamos avanzar y ellos son el medio, dos dados, una tirada y el juego empezará a mostrarnos el camino.

Pero el juego no es así de sencillo, los dados tienen un doble fin; por un lado, son nuestro gran recurso, los necesitamos para tirar, pero también podemos caer en ellos, en las casillas 26 y 53. Cuando se cae en una de estas dos casillas, se avanza o retrocede a la otra y se vuelve a tirar.

¡Y yo que pensaba que esto de la oca era un juego de niños! No sé cómo lo veis pero queremos avanzar, el juego ha empezado y estamos dispuestas a llegar al final, así que ¡cuidado que vienen curvas!



1. Construyendo un sueño: visión y misión

Dicen que el hombre sabio nunca cuenta sus sueños porque se reirían de él y dirían ¡IMPOSIBLE! Sin embargo, todos los días arranca un pedazo de la felicidad de su rutina diaria y, cuando con el tiempo va juntando los pedazos, acaba erigiendo un castillo capaz de albergar un sueño.

La partida ha empezado y tenemos que construir nuestro propio sueño, esos sueños que nacen de un ideal y que van cogiendo forma en el camino. Un sueño no es ni más ni menos que una visión, algo que deseamos alcanzar y que poco a poco va tomando forma en el trayecto, un recorrido que tiene un por qué y un para qué, en términos más empresariales, una misión.

Así que tiremos los dados y empecemos a avanzar, pero ¿hacia dónde? *Alicia en el país de las maravillas* lo deja claro:

«—¿Te importaría decirme, por favor, qué camino debo seguir desde aquí?

—Eso depende en gran medida de adónde quieres ir —dijo el Gato.

—No me importa mucho el sitio... —dijo Alicia.

—Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes.

—...siempre que llegue a alguna parte —añadió Alicia.

—¡Oh, siempre llegarás a alguna parte —aseguró el Gato—, si caminas lo suficiente».

No podemos avanzar si no sabemos hacia dónde queremos ir. Una visión define y concreta nuestras metas, permitiéndonos visualizar de forma anticipada la imagen exacta de nuestro éxito, nadie ni nada triunfa sin sentir la pasión de crear futuro y en esa pasión es donde encontramos nuestros más anhelados deseos y la fuerza necesaria para conseguirlos. La visión nos marca el hacia donde, es nuestra brújula, indica el norte que no debemos olvidar. Dicen que navegantes o alpinistas, da igual, todos necesitamos de orientación en el camino, de algo que nos diga cuál es el correcto, el que debemos tomar;

esta será nuestra brújula, una visión empresarial. También podríamos optar por otras fórmulas, como mirar las estrellas, creemos, pero se nos antoja un pelín complicado, así que, ¿por qué no? Hagamos las dos cosas, estamos jugando; las estrellas marcan nuestros sueños y la visión los define.

Tenemos el rumbo marcado, ahora toca clarificar lo que queremos aportar; la misión es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y de a quién sirve con su funcionamiento. «La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general» (Jack Fleitman). La misión debe representar la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento y se redacta estableciendo:

- a) La actividad empresarial fundamental.
- b) El concepto de producto genérico que ofrece.
- c) El concepto de tipos de cliente/servicios a los que pretende atender.

Seguro que hasta el momento no os hemos dicho nada nuevo, casi todas las empresas hacen alarde de una visión y una misión. Conceptos generados hace tiempo que permanecen en los escritos, pero que no siempre cumplen su papel fundamental, que es hacer de guía en el desarrollo del negocio.

Y de eso nos gustaría hablar, de lo que garantiza el éxito de una misión y de una visión, cuáles son las variables que nos permiten avanzar, cómo ganar la partida al azar y hacer de nuestra actuación la mejor apuesta en nuestro juego. Para ello, empecemos por clarificar cuáles son los elementos claves de la visión:

Una visión, para ser tal, lo primero que debe ser es compartida: todas las personas de la compañía tienen que creer en ella.

- Debe representar el horizonte, aquello que se desea alcanzar.
- Deber ser ambiciosa, no debe autolimitarnos.
- Debemos creer en ella.
- Nos tiene que ilusionar.
- Marca y diseña la estrategia empresarial.

Y ahora os preguntamos, ¿cuál es la visión de vuestras compañías? Tenemos dos respuestas posibles:

1) «Uffff, no me acuerdo». Pues ¿qué decirte? Mejor habla con tu director general y que se ponga las pilas, porque si tú, que eres un elemento clave de la organización, no sabes hacia dónde va, posiblemente habéis perdido el rumbo.

2) «La conozco». Si es así, dime si de verdad crees en ella. ¿La respuesta es no? Pues también tienes un problema. Venga, seguro que tú si la conoces. Sí, te lo decimos a ti lector, o es que estabas despistado, búscala, ponla en un magnífico letrero y léela cada día antes de empezar a trabajar. Si está bien redactada, si es coherente e ilusionante, seguro que marca el camino a seguir.

Cuando hablamos de visión, en realidad estamos aludiendo al fin último, es decir, a aquello a lo que aspiramos como compañía, ese sueño que se transforma con cada pequeño retazo de las acciones de todos los participantes de una empresa.

Nelson Mandela en su discurso de liberación (11 de febrero de 1990), tras 27 años en Robben Island, manifestó una de las visiones más nobles y soñadoras que en aquellos momentos podamos imaginar: «He anhelado el ideal de una sociedad democrática y libre en la que todas las personas vivan en armonía con idénticas posibilidades. Es un ideal por el que espero vivir y que espero alcanzar. Pero, si es necesario, es un ideal por el que estoy dispuesto a morir». Estaremos de acuerdo en que, en el momento de ser pronunciada, todos

podríamos pensar ¡imposible!, pero esto es una visión, un sueño que marca nuestros objetivos y que sí, debe ser alcanzable, Mándela lo está consiguiendo, si no que se lo digan a Obama... y tú, ¿con qué sueñas?

Pero visión y misión deben ir alineadas. Según Alicia Kaufmann, la unión de las dos forma nuestro capital espiritual. Capital, según la definición de la Real Academia, entendido como: «valor de lo que, de manera periódica o accidental, rinde u ocasiona rentas, intereses o frutos». El término espiritual, a su vez, proviene del latín y quiere decir aquello que proporciona vitalidad al sistema. Así, fácilmente podemos ir viendo (¡si quieres, claro!) que, en este caso –como en otros muchos–, la unión hace la fuerza.

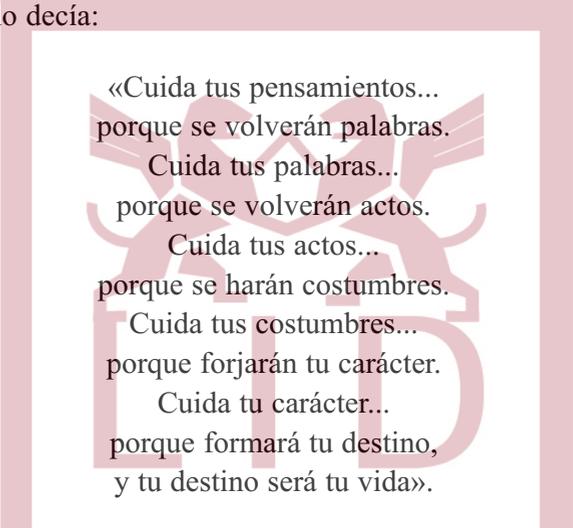
Seguimos jugando a la oca, estamos en los dados y son dos, ellos nos dan la oportunidad de sumar puntos, al igual que el valor y la vitalidad, al unirse construyen nuestros sueños. Estos son los componentes del verdadero capital espiritual, ese que se construye con un sueño (visión) y se da forma en el camino al definir la actividad principal y los campos de actuación.

Goethe ya lo decía: «Cualquier cosa que puedas hacer, o que sueñes que puedes hacer, comiéndala. La audacia lleva en su seno el genio, el poder y la magia». La visión y la misión son eso, el camino que permite visualizar y da paso a la magia.

La magia vive con nosotros, cada vez que todo aquello que simplemente pensamos ocurre. Jung acuñó el término principio de sincronicidad, que se refiere a la unión de los acontecimientos interiores y exteriores de un modo que no se puede explicar pero que tiene sentido para el observador, es decir, ese tipo de eventos en nuestra vida que solemos achacar a la casualidad, a la suerte, o a la magia. Seguro que sabes a lo que nos referimos. ¿Cuándo fue la última vez que pensaste en alguien y te llamó minutos después?

¿Has experimentado alguna vez el placer de encontrar a la persona exacta que necesitabas, aparecida de la nada? Según Beatriz F. del Castillo, «la sincronicidad nos representa en el plano físico la idea o

solución que mora en la mente de la manera más fácil y sin apenas esfuerzo. Se trata de vivir el mayor tiempo posible en ese “fluir” que hace que la vida parezca una aventura permanente, un viaje de descubrimiento constante sobre uno mismo, sobre los demás y el universo». Decir sincronicidad es lo mismo que decir magia. Pero ni Harry Potter hace magia para nada, la sincronicidad funciona cuando hay una imagen en nuestra mente, cuando tenemos un hacia dónde y ponemos toda nuestra energía en ese pensamiento. Por eso es importante la visión, no sólo porque genera una idea compartida de a dónde se quiere llegar sino también porque hace que la sincronicidad funcione y, por tanto, que las cosas ocurran. ¡Somos lo que pensamos! Gandhi ya lo decía:



«Cuida tus pensamientos...
porque se volverán palabras.
Cuida tus palabras...
porque se volverán actos.
Cuida tus actos...
porque se harán costumbres.
Cuida tus costumbres...
porque forjarán tu carácter.
Cuida tu carácter...
porque formará tu destino,
y tu destino será tu vida».

A través de las palabras configuramos nuestros pensamientos y éstos dan paso a nuestras acciones, que generan hábitos. Son estos hábitos los que llevan a nuestra empresa a construir o destruir un sueño, de ti depende. ¡Imagina, sueña, comparte, cree y ten fe! Verás como la magia se abre ante tus ojos.

Curiosa combinación la que hemos montado: visión+ visión= capital espiritual (entendido como la energía que moviliza a las personas para conseguir valor en las compañías y que se apoya en la sincronicidad). Nos parece fascinante, ¿y a ti? Pues sigamos jugando, hagamos de nuestros dados nuestros mejores aliados, pongamos bases a nuestros sueños y hagámoslos realidad.

2. Poniendo los pilares: ética frente a moral

El siglo XXI hace ya tiempo que llegó y, con él, no sólo un nuevo siglo sino también nuevas formas de entender el mundo, nuevos modelos sociales y empresariales, una naciente sociedad que ha facilitado un verdadero cambio de paradigma. La era de la colaboración ha llegado.

Antes de tirar los dados os propongo hacer un pequeño viaje por estos hechos o interpretaciones que han alterado nuestras antiguas creencias. Llega el momento de repasar nuestro guión. Leonardo da Vinci (que vivió algo similar en los inicios del siglo XVI) ya lo dijo: «No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época». Veamos ahora que dicen nuestros eruditos al respecto:

1. Kenichi Ohmae nos da algunas ideas:

- Quizá por primera vez en la historia de la humanidad, la prosperidad y la riqueza no dependen de la riqueza existente. Pensemos en Irlanda, Finlandia o en varias regiones de China: las regiones o los Estados que prosperan hoy no poseen recursos naturales.
- El mundo tiene un exceso de capital. Las regiones que merecen consideración son objeto de inversiones masivas.
- La extensión ya no cuenta. Uno puede ser un jugador global sin apenas mercado interno.

2. El sociólogo francés Alain Touraine habla del nuevo paradigma en su libro *El cambio de paradigma*, en el que defiende que para entender el mundo de hoy necesitamos de términos culturales, proclama el fin de lo social y el triunfo del individuo.

3. Algo parecido pasa con Vicente Verdú. En su obra *Tú y yo, objetos de lujo* señala varios puntos importantes: «El nuestro es un mundo de saber superficial, de cultura sin culto (una fiesta sin fin, que busca la emoción, el impacto, veloz y liviana), de formación sin información (iluminación del presente y oscuridad del pasado), de muerte sin mortalidad (morirse es tan sólo una calamidad), de feminidad sin la

mujer (la cultura actual sería inimaginable sin el ascenso del principio del placer y éste es inconcebible sin la autorización femenina), de trabajo sin disfrute y de infidelidad sin fe».

4. Hablando de tendencias sociales, no podemos dejar de profundizar en Bauman, quien ha dedicado su vida a pensar y escribir sobre los cambios de la sociedad de hoy en día bajo un prisma muy novedoso. Así, Bauman es una de las figuras claves del pensamiento social actual. Su obra abarca desde las cuestiones éticas hasta la cultura y la política. Sus ideas más difundidas son:

- La ambivalencia de la modernidad, lo que ha denominado modernidad líquida. Los líquidos son informes y se transforman constantemente, fluyen. Por eso, la metáfora de la liquidez es la adecuada para aprehender la naturaleza de la fase actual de la modernidad. No hay pautas estables ni predeterminadas, no hay bases y la sociedad, al igual que el líquido, se expande, se adapta a los nuevos tiempos y costumbres. Bauman analizó conceptos como emancipación, individualidad, trabajo y comunidad. Conceptos que para él están vivos al mismo tiempo.
- El amor líquido: aquí habla de la fragilidad de los vínculos humanos, defiende que vivimos en una sociedad que se ha modelado en torno al usar y tirar, al deseo de consumir, a la ausencia de responsabilidad. El consumo como medida de nuestras acciones no favorece la lealtad y la dedicación hacia el otro. Al contrario, apoya una visión de la vida en la que se pasa de un deseo al otro, en la que se abandona lo viejo por la novedad. La cláusula «si no queda satisfecho le devolvemos su dinero» se ha convertido en el paradigma de toda relación. Esto acaba, también, con el amor. La sociedad líquida confunde cantidad con calidad. El recurso moderno es el de la acumulación, no el de la duración. Por lo mismo, las relaciones son débiles, anoréxicas; relaciones que se quiebran a la menor provocación, a la menor exigencia, al más leve sacrificio. Se acumulan objetos. Y lo que nos urge es saber que contamos con alguien, no con algo. Es una cuestión de elegir los valores que supone el estar juntos.
- La ética posmoderna, que se resume en una maraña de experiencias en las que no hay jerarquía de valores y normas, postula que en la

posmodernidad el comportamiento ético correcto se evalúa en función de términos económicos, sin criterios únicos, sino convenientes a cada situación.

5. José Antonio Marina, en su libro *Las arquitecturas del deseo*, nos da también sus claves para entender la cultura actual. Para este gran filósofo, estamos siendo protagonistas de una historia que nosotros mismos hemos escrito sin saberlo. Una historia marcada por:

- a) Una sociedad de consumo, en la que el sistema productivo actual ya no está dirigido a satisfacer la necesidad existente, la ley no está en la oferta y la demanda, sino en la misma oferta que el sistema crea.
- b) El consumismo está creando un mundo social de apetencias y un reino momentáneo de los caprichos. El placer es proporcional a la intensidad del deseo, que crece con el tiempo de la privación y, por tanto, las apetencias son el grado 0 del deseo.
- c) Nada nos proporciona ya gran placer y la única solución es encadenar múltiples y veloces placeres.
- d) Vivimos en la exaltación del capricho, aumentan las adicciones y la falta de atención de los alumnos en el aula. La proliferación de los deseos crea personalidades caprichosas que soportan muy mal el aplazamiento de la satisfacción y la frustración.
- e) Nuestra cultura está basada en la exaltación del deseo y de su satisfacción.

6. Como si con todo esto de Marina no tuviéramos bastante, Gilles Lipovetsky, en su libro *La felicidad paradójica*, nos retrata una sociedad del hiperconsumo, nos dice que ha nacido una nueva modernidad: coincide con la civilización del deseo que se construyó durante la segunda mitad del siglo XX. En esta nueva sociedad, los gastos de consumo doméstico son el primer motor de crecimiento. Los hiperconsumistas ya no se conforman con productos materiales y demandan un confort también espiritual, de armonía interior y de plenitud. ¡Vamos! Y, si no, que se lo cuenten a toda la nueva industria

surgida con las doctrinas espirituales orientales. Esta nueva sociedad se diferencia porque el lugar central lo ocupan los deseos de bienestar y la búsqueda de una vida mejor para uno mismo y para los suyos. En definitiva, que de ir a comprar cuando queríamos algo o en rebajas, hemos pasado a comprar y demandar una mejora de nuestro espíritu.

Podríamos seguir, pero no sabemos cómo lo veis, y nosotras ya tenemos bastante. Ahora no sabemos si seguir escribiendo o inscribirnos en un curso de meditación para intentar profundizar un poco más en todo lo dicho. Que no, que nadie se ofenda, creemos que el estar bien con uno mismo es importante, es más, es necesario y cualquier técnica que ayude... pues adelante, pero también estaréis de acuerdo con nosotras en que efectivamente este panorama asusta.

Descartes ya nos dejó dicho que «ser adulto es avenirse a determinados sacrificios, renunciar a las pretensiones desorbitadas y aprender que más vale derrotar los propios deseos antes que el orden del mundo».

Virgili Delgado, un gran amigo experto en liderazgo, suele decir que «en la sociedad actual es necesario que existan elementos que equilibren la necesidad de felicidad individual con la necesidad de vivir en sociedad, la utopía está en una sociedad en la que los ciudadanos lideran sus propias voluntades movilizándolas para alcanzar su propia felicidad a la vez que las metas colectivas que dan sentido a la existencia de esa sociedad. En la medida en la que se deban integrar, coordinar y conciliar voluntades individuales para alcanzar metas colectivas en una sociedad, existe la necesidad de que miembros de esa misma sociedad ayuden a conseguir ese equilibrio». Al fin y al cabo todos formamos parte del todo y es con cada una de nuestras acciones con lo que construimos o destruimos, quién sabe, esta sociedad.

Está claro que el guión ha cambiado. Desde luego, no pretendemos hacer ningún alegato de lo correcto o incorrecto, pero sí esperamos hacerte reflexionar sobre cosas que, en mayor o menor medida,

impactan en nuestras vidas, bien porque las sufrimos o bien porque las compartimos. Y, si nos lo permiten, sí queremos opinar sobre un hecho innegable: estamos asistiendo a una verdad y gran cambio social, las cosas son diferentes, ni mejores ni peores, pero sí diferentes y es justo en estos momentos cuando debemos mirar hacia nuestro interior, debemos observar y plantearnos quiénes queremos ser o cómo queremos ser. Empresas y personas debemos buscar un modelo, pero un modelo sólido que genere fuertes pilares en nuestra manera de entender y responder al mundo, pilares que hagan de nuestra actuación un modelo coherente y consistente, que no se deje arrastrar por tendencias volátiles.

Para empezar la construcción debes pensar, en primer lugar, ¿qué significa ser persona? ¿Qué nos diferencia de los animales? ¿Dónde están nuestros pilares?

Las personas tenemos cinco dimensiones. De ellas, tres son comunes con los animales (física, afectiva y social) y dos son exclusivamente humanas (la intelectual y la espiritual).

1. Dimensión física: entenderemos por ella la realidad corporal de cada ser (baja, alta, rubia, morena...). El cuerpo, además de sus características, tiene que estar bien de salud para poder funcionar correctamente y, por tanto, tiene que comer, dormir...

2. Dimensión afectiva: cuando hablamos de esta dimensión empezamos ya a diferenciar algunas características, entre hombres y animales. Los animales tienen una afectividad predeterminada por el instinto. En los hombres, la afectividad viene marcada por:

- Sentimientos: son más profundos y más difíciles de identificar.
- Emociones: son más volubles, pasajeras y momentáneas.
- Afectividad: varía en cada persona en función de sus sentimientos y emociones, repercutiendo en cómo nos afectan las circunstancias que nos rodean.

3. Dimensión social: forma parte de la genética del ser humano y la compartimos con los animales.

4. Dimensión intelectual: esta dimensión es genuinamente humana, siendo la parte más creativa de la persona, y se manifiesta a través de dos potencias: la inteligencia y la voluntad. ¡Qué bonita combinación!

5. Dimensión espiritual: al igual que la anterior, es genuinamente humana y no está necesariamente relacionada con las creencias religiosas sino con la capacidad de las personas para captar-entender-desear las realidades inmateriales: bondad, belleza, verdad... Muy vinculadas con esta dimensión tenemos dos virtudes: la fortaleza y la paciencia. El hombre es el único que se pregunta para qué y por qué está aquí.

Entre la dimensión intelectual y la dimensión espiritual encontramos una gran palanca, la libertad, como la capacidad del ser humano para responder voluntariamente a la realidad que le rodea. La libertad, igual que la dignidad, nunca se le puede arrebatar al hombre. Libre es la persona a la que nada ni nadie ata para llegar a ser quien es en realidad. Y así aspirar a la mejor vida que podemos tener, pero para ello necesitamos cimientos que marquen, por un lado, nuestras creencias y, por otro, cómo hemos visto nuestra manera de actuar. La libertad no está en hacer lo que uno quiere sino lo que uno debe y en la voluntad para ejecutarlo, y es en este punto donde empieza hoy en día el gran conflicto.

Vivimos en un mundo marcado por el sentir y el tener, donde nuestras apetencias en muchos casos pueden simplemente fluir como los líquidos y necesitamos de cimientos que marquen nuestras vidas para ejercer la verdadera libertad. Es aquí donde las empresas, a través de las personas que las dirigen, deben decidir cuáles son las pautas de actuación que les van a diferenciar. Más allá de estrategias, de planes comerciales y de cuotas de mercado, que por supuesto son necesarios, ¿cuál es mi base? ¿Cómo quiero comportarme? ¿Cómo trato a los demás? ¿Qué voy a dejar? Estas preguntas tienen una respuesta clara, que se encuentra en el ejemplo de cada directivo, en la ética de su comportamiento.

Nuestro código de ética debe ser un referente, no un papel sino una manera de actuar. Un código de ética es imprescindible porque:

- Apostamos por un modelo perdurable y consistente en el tiempo.
- Porque queremos distinguirnos por el valor que aportamos a la sociedad, a los empleados, a los accionistas, personas y proveedores, por algo más que los beneficios y es por una manera de comportarnos que construye relaciones, que favorece el desarrollo y que parte del ejemplo.
- Desde la ética nuestras empresas participan en un modelo de comportamiento sólido que respeta a las personas.
- Desde la ética ejercemos el grado máximo de libertad del hombre en la toma de decisiones que parten de la inteligencia, la voluntad y la capacidad de avanzar, tratando a las personas con dignidad.
- Sabemos que las personas son nuestro valor fundamental, ellas son la empresa y debemos darles herramientas coherentes que sirvan para desarrollar sus valores como base para crear proyectos personales y profesionales de futuro.
- Desde la ética marcamos nuestro propio rumbo, manifestamos nuestros valores y generamos un modelo de comportamiento y, por tanto, de hábitos necesarios para distinguirnos en el mercado.

Desde luego, tenemos ya nuestras máximas, pero parece que hemos empezado por el final. Sí, tenemos claro para que las necesitamos, pero quizás sería mejor si iniciamos este camino sabiendo primero qué es, ¿no? ¡Vamos a por ello! La palabra ética tiene su origen en el latín *ethica*, que quería decir filosofía moral, y en el adjetivo de *ēthos*, costumbre, hábito; también proviene del griego *ethikos* cuyo significado es carácter. Según el diccionario de la Real Academia, la ética es el «conjunto de normas morales que rigen la conducta humana»; además, se dice que tiene como objeto de estudio de la moral. Desde antaño, la ética se ha utilizado como solución a problemas vitales y se ha ocupado de cómo cada uno de nosotros utilizamos nuestra libertad. Desde este concepto, la libertad se entiende como la capacidad para responder a las cosas que nos pasan con responsabilidad, cómo tratar

a las personas como personas (aprendiendo a considerar los intereses del otro como si fuesen propios y los tuyos como si fueran del otro).

Habitualmente solemos tender en algunos casos a confundir ética con moral y no, no son lo mismo. Para empezar, la ética es universal y la moral es social. Tal y como lo define F. Savater, «la moral es el conjunto de comportamientos y normas que tú, yo y algunos de quienes nos rodean solemos aceptar como válidos; ética es la reflexión sobre por qué los consideramos válidos... Ética es el arte de vivir». Buena diferenciación, ya que la ética marca nuestros pilares, configura nuestras creencias y, por tanto, nuestros valores y manera de actuar. La moral surge del contexto social y de los usos y costumbres aceptados o rechazados en cada época. Es decir, la ética surge del interior y la moral es las normas que surgen del exterior, o sea, de la sociedad.

Parece que los dados se están convirtiendo de verdad en nuestra gran baza. Sí, os recordamos que seguimos jugando a la oca. Queremos avanzar y por eso hemos construido una visión y una misión, hemos analizado lo que pasa en la sociedad, queremos gobernar nuestras vidas y nuestras empresas, no queremos dejar el barco a merced del mar sin destino fijo, nosotros lo conducimos y para ello debemos marcar el rumbo, debemos izar las velas en el camino correcto y los remos nos dan el soporte, nosotros decidimos y, en este punto, la ética se convierte en el recurso estratégico que da cimiento a nuestra organización, las olas no nos importan, podemos mantenernos a flote.

Hemos visto las dimensiones que nos hacen ser personas, construyamos ahora las dimensiones de nuestra ética, descubramos el valor secreto que las letras esconden:

E: ejemplo, equidad y equilibrio.

T: tolerancia, trabajo y talento.

I: ilusión, iniciativa e imaginación.

C: constancia, coherencia y consistencia.

A: aptitud, actitud y amor.

¡Lo tenemos! Ya podemos avanzar, vamos a seguir jugando, tira los dados, hemos construido nuestra base. Por un lado, un dado que nos da valor y vitalidad para alcanzar nuestros sueños, otro dado que nos ayuda a entender qué es ser persona y por qué es necesario construir pilares éticos en nuestras organizaciones. Ya lo tenemos: una partida, dos dados y dos ejes; el valor descansa en la ética y la vitalidad en las personas y todo forma parte del mismo juego, visión, misión y ética. Juntos giran alrededor del mismo tablero, ¡las personas! Genial. Creemos que, con un poco de suerte, ganamos esta partida...



**DE DADO A DADO Y TIRO
POR QUE ME HA TOCADO**

**ANTES DE AVANZAR, REFLEXIONA: EL AZAR TE HA TRAÍDO
A DONDE ESTÁS Y AHORA TE TOCA MOVER FICHA.
REVISAS TUS CREENCIAS PARA CONSEGUIR GENERAR
LOS HÁBITOS QUE TE PERMITAN ALCANZAR TUS SUEÑOS.**

¡SEGUIMOS JUGANDO!