

ÍNDICE

Prólogo. La cueva de los mayores de Ignacio Martínez Mendizábal	9
Agradecimientos	31
El Sistema Discursivo Compartido en 10 minutos	33
PRIMERA PARTE.	
El modelo Relevancia, Discurso, Resonancia (RDR)	
1 Ante las montañas	43
2 De la exhaustividad a la relevancia	59
3 Construyendo la estructura discursiva	87
4 La estrategia de resonancia	111
5 Cuestionándolo todo	131
El Sistema Discursivo Compartido en 1 minuto	141
SEGUNDA PARTE.	
Experiencias inspiradoras	
6 Organizaciones que inspiran	149
BBVA. Antoni Ballabriga. Transformar la banca desde un sistema discursivo disruptivo	151
Enagás. Antonio Llardén. Leer el escenario con inteligencia	179
Veritas. Silvio Elias. Alterando el <i>statu quo</i>	199

Google. Bárbara Navarro. Dinamizando el impacto de Internet en la economía	223
DKV. Mejorar la socialización y apropiación del plan estratégico	237
7 Aprendizajes que inspiran	257
Alberto Andreu. De la mano de un pionero	259
Amparo Moraleda. Favorecer los procesos de cambio	289
Ana María Llopis. El éxito del que saber reorientarse.....	309
Notas	329

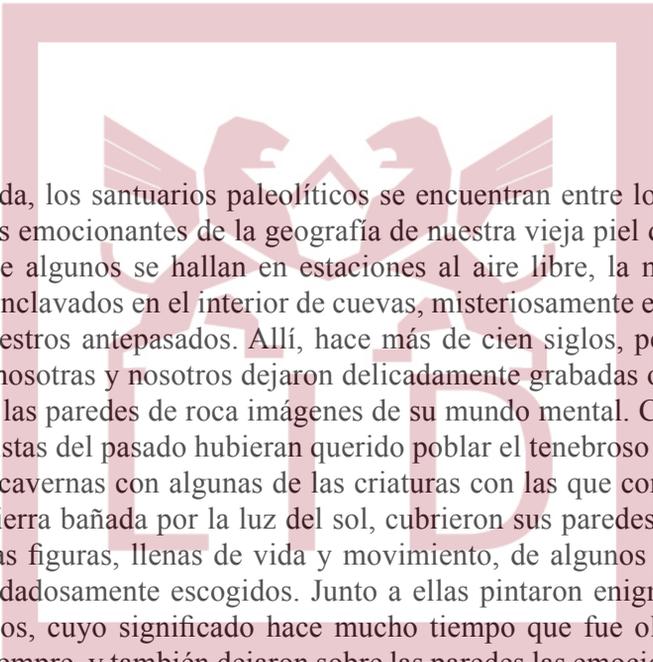


PRÓLOGO.

LA CUEVA DE
LOS MAYORES

Un regalo de cuento. En él
encontrarás ideas esenciales

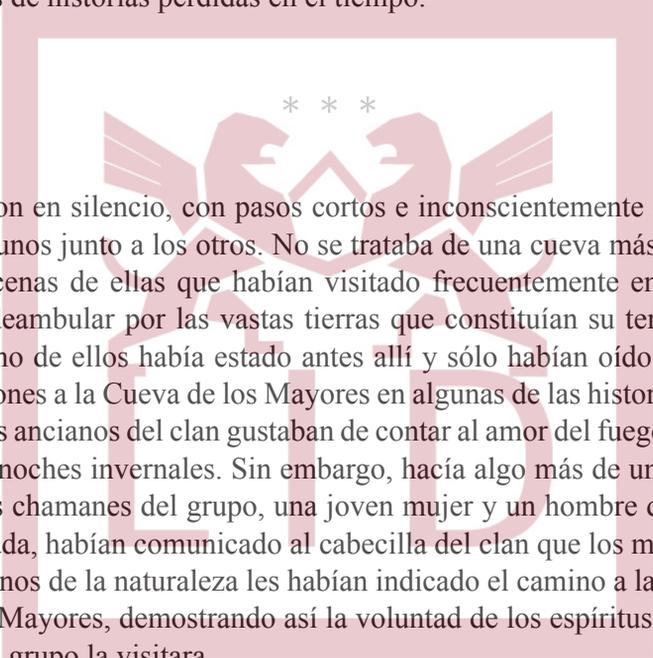
LID



Sin duda, los santuarios paleolíticos se encuentran entre los lugares más emocionantes de la geografía de nuestra vieja piel de toro. Aunque algunos se hallan en estaciones al aire libre, la mayoría están enclavados en el interior de cuevas, misteriosamente elegidas por nuestros antepasados. Allí, hace más de cien siglos, personas como nosotras y nosotros dejaron delicadamente grabadas o pintadas en las paredes de roca imágenes de su mundo mental. Como si los artistas del pasado hubieran querido poblar el tenebroso mundo de las cavernas con algunas de las criaturas con las que convivían en la tierra bañada por la luz del sol, cubrieron sus paredes de expresivas figuras, llenas de vida y movimiento, de algunos animales cuidadosamente escogidos. Junto a ellas pintaron enigmáticos símbolos, cuyo significado hace mucho tiempo que fue olvidado para siempre, y también dejaron sobre las paredes las emocionantes huellas de sus propias manos.

Los avatares de mi profesión me han regalado el privilegio de poder acceder a algunos de estos santuarios, raramente visitables, y me han permitido contemplar, en la soledad y la penumbra, esas manifestaciones de una humanidad pretérita. Se trata de una experiencia difícil de describir en la que se entremezclan el asombro, un sentimiento profundo de comunión con las mujeres y hombres que realizaron las pinturas y también la desazón ante la imposibilidad de entender el

propósito y el significado de esas figuras y símbolos. Cada vez que he visitado uno de esos enigmáticos lugares me ha costado mucho conciliar luego el sueño, acosado por preguntas de las que no es fácil evadirse. ¿Por qué lo hicieron? ¿Qué significado tenían para ellas y ellos las figuras de animales, los extraños símbolos y las huellas de sus manos? ¿Qué misteriosas actividades realizaban en aquellos lugares? No hay modo de responder científicamente a esas cuestiones, pero cada lugar deja una impronta especial en el ánimo del visitante, algo indefinible que le susurra, en los momentos de duermevela, retazos de historias perdidas en el tiempo.



Entraron en silencio, con pasos cortos e inconscientemente acurrucados unos junto a los otros. No se trataba de una cueva más, como las decenas de ellas que habían visitado frecuentemente en su cíclico deambular por las vastas tierras que constituían su territorio. Ninguno de ellos había estado antes allí y sólo habían oído breves menciones a la Cueva de los Mayores en algunas de las historias que los más ancianos del clan gustaban de contar al amor del fuego en las largas noches invernales. Sin embargo, hacía algo más de una luna, los dos chamanes del grupo, una joven mujer y un hombre de edad avanzada, habían comunicado al cabecilla del clan que los misteriosos signos de la naturaleza les habían indicado el camino a la Cueva de los Mayores, demostrando así la voluntad de los espíritus de que todo el grupo la visitara.

La noticia conmocionó a todos, mayores y pequeños, pues hacía mucho tiempo que los espíritus no convocaban al clan en la Cueva de los Mayores; de hecho, nadie del grupo, ni los más ancianos, la habían visitado nunca. Lo poco que sabían sobre ella y de lo que allí sucedía eran rumores confusos que se habían ido transmitiendo y deformando de unas generaciones a otras. La noche en que el jefe había reunido al grupo para explicarles los deseos de los espíritus todas las miradas se volvieron expectantes hacia los dos chamanes,

que permanecieron hieráticos y no añadieron ninguna explicación a las palabras del cacique.

La marcha hasta la cueva duró toda una luna, atravesando parajes desconocidos para todos, lugares por los que ningún miembro del grupo se había internado jamás. Llegaron al caer la tarde a la pradera que se extendía al pie del farallón en el que, bien arriba, se adivinaba la entrada a la cueva que atrapaba irresistiblemente todas las miradas. Instalaron el campamento con las últimas luces del crepúsculo hablando en susurros. Incluso los revoltosos niños habían cesado en sus gritos y escaramuzas y hasta los retadores adolescentes parecían impresionados por el lugar. Al poco de extinguirse la penumbra del atardecer, los chamanes les convocaron a todos junto al gran fuego que habían encendido en el medio del campamento. A ninguno le había pasado desapercibida la gran luna llena que iluminaba el cielo y la tierra. Habían llegado ante la cueva justo en plenilunio, una señal más de la voluntad de los espíritus.

–Hace muchos inviernos, muchos más de los que sumamos entre todos, los espíritus trajeron hasta aquí a nuestros padres y madres.

El chamán había comenzado a hablar repentinamente. Su voz era apenas un susurro, pero llegaba, tranquila y clara, a todos los presentes. La mujer chamán estaba sentada a su lado, al otro lado de la hoguera, frente al expectante clan.

–En aquel tiempo –prosiguió el hechicero–, las personas eran como los lobos, vivían en familias que desconfiaban las unas de las otras, que se evitaban en la medida de lo posible y que, a veces, luchaban por el agua, por la caza y por las cuevas en las que se guarecían.

El anciano se detuvo, dejando unos instantes para que los demás pudieran vislumbrar en el interior de su mente aquel tiempo, para que vieran a aquellos pequeños grupos familiares viajando por los bosques y páramos, intentando emboscar a los animales heridos o

enfermos, escondiéndose en roquedos y matorrales para pernoctar a salvo de los peligros nocturnos... El silencio del viejo se extendió lo suficiente como para dejarles imaginar el desamparo de los huérfanos, si la mala fortuna acababa con sus progenitores, la inquietud de los adultos, al tener que dejar solos a los niños en sus salidas en búsqueda de alimento, o su desesperada impotencia al verles morir lentamente de hambre cuando no eran capaces de traerles el adecuado sustento. Sí, aquellos tiempos de familias solitarias debieron de ser muy duros.

—Pero un día los espíritus se compadecieron de las personas.

La voz profunda pero extrañamente suave de la mujer chamán interrumpió los pensamientos del grupo. Era ella quien había retomado el cabo de la historia.

—Condujeron a todas las familias hasta este mismo lugar y les hicieron llegar a la vez, en noche de luna llena —prosiguió la mujer.

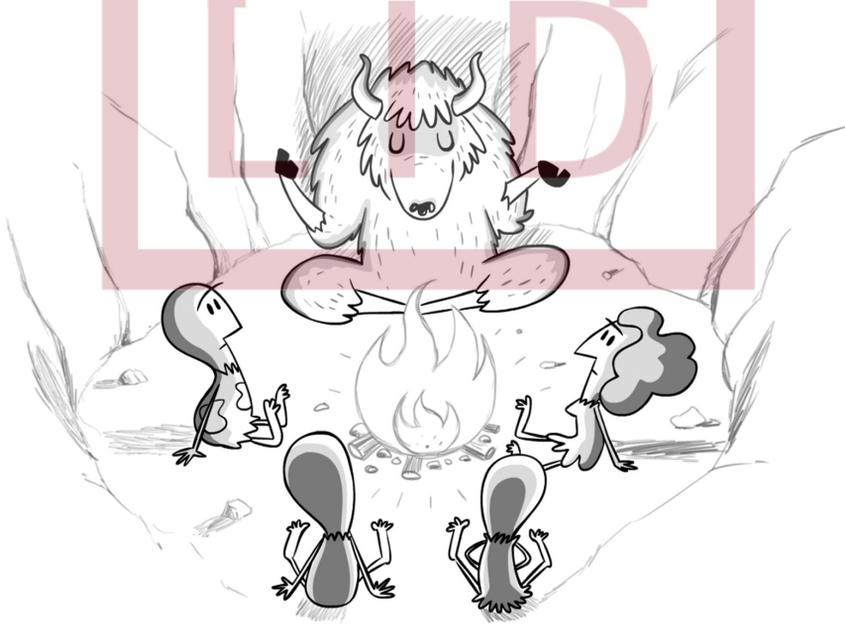
Un estremecimiento recorrió al absorto grupo al otro lado de la fogata. Había sido una noche como esa misma noche, con la luna alumbrándoles desde lo más alto de la bóveda celeste. Pudieron sentir el mismo estupor y miedo que aquellos lejanos antepasados al encontrarse en aquella planicie con las otras familias. Pudieron imaginarse las carreras de los niños para resguardarse tras el cuerpo de los adultos y la tensión de estos al empuñar las armas y adelantarse para protegerlos.

—Al principio, cada familia se replegó en un rincón, esgrimiendo las armas y lanzando gritos amenazadores hacia las demás. Entonces, un enorme bisonte se destacó de entre las sombras del bosque y avanzó hasta el centro de esta misma llanura.

Y la mujer chamán alzó su brazo para señalar el sitio exacto en el que el gran animal se había detenido. Todos giraron la cabeza hasta ese punto, y al volver la vista hacia la hechicera sintieron

como se les erizaban los vellos del cuerpo al ver que su lugar había sido ocupado por un bisonte, tan grande como nunca habían visto otro. El Gran Bisonte les dirigió una profunda mirada y les habló. Y todos supieron que sus palabras eran las mismas palabras que había dirigido, hacía muchísimos inviernos, a sus lejanos padres y madres:

—Los espíritus del cielo, del sol y de la luna, de las estrellas, del viento, de la lluvia, de los bosques, de los animales, de las montañas y los de vuestros antepasados me han enviado para deciros que las personas no son lobos y no deben vivir como lobos. Todas las personas forman parte de la misma familia y deben viajar juntas, cazar juntas, comer juntas, dormir juntas, reír juntas, llorar juntas, vivir y morir juntas. Los niños son hijos de todas las mujeres y de todos los hombres, y así nunca quedarán huérfanos ni pasarán hambre ni se sentirán solos. A diferencia de los lobos y de los demás animales, una persona sola es sólo parte de una persona.



Hasta el viento se había detenido. Ni siquiera los grillos ni las ranas rompían el silencio espectral de la noche. El enorme animal continuó hablándoles:

—Mañana subiréis al acantilado y entrareis en la cueva que se abre entre sus riscos. No podréis realizar la ascensión yendo separados y habréis de ayudaros los unos a los otros. Cuando entréis en la caverna, elegiréis al mejor de entre todos vosotros, a aquel que sea capaz de unir y guiar a las familias, elegiréis para él un animal que le represente, lo dibujaréis en la roca y lo nombraréis en voz alta. Luego, aquel al que hayáis elegido deberá dejar también su huella en la pared de la cueva. Y cada vez que volváis a este lugar, pronunciaréis el nombre del elegido y señalaréis su huella. Luego haréis lo mismo con la imagen y el nombre del animal que lo representa. De este modo nunca olvidaréis que sois una única sangre y siempre recordaréis a los mejores de entre vosotros, que os servirán de ejemplo y también a vuestros hijos y a los hijos de vuestros hijos hasta el final del tiempo.

El Gran Bisonte quedó en silencio. Las llamas de la hoguera se alzaron ocultándole fugazmente de su vista y cuando menguaron de nuevo, en su lugar se encontraba ahora la mujer chamán.

—Desde entonces —prosiguió ella como si no hubiera dejado de hablarles en ningún momento— los espíritus han traído hasta aquí a nuestro pueblo en algunas ocasiones para que recordemos que somos una única sangre y también a aquellos que fueron los mejores entre nosotros. Porque al recordarles a ellos también revivimos sus valores, que son los que nos mantienen unidos y fuertes. En cada visita, cualquiera de nosotros puede proclamar a alguien como uno de los mejores, pero debe ser aceptado por todos los demás. Para ello basta con que señale al elegido y, si es aceptado, los chamanes dibujarán en la pared el animal escogido para representarle y pronunciarán el nombre del animal en voz alta. Pero, ¡cuidado!, se trata de una decisión muy grave, pues si aceptáramos a alguien indigno, nuestra sangre quedaría maldita y desaparecería de la faz de la tierra. ¡Y ay de aquel que proponga a alguien que no sea aceptado por los demás!, pues será

él quien quedará maldecido y deberá abandonar el clan y vagar solo, como las alimañas.

Aquella noche tardaron en conciliar el sueño. Su vigilia se llenó de imágenes en las que veían a sus antepasados reunidos en la profundidad de la cueva escuchando reverencialmente los nombres de los mejores de los tiempos pasados y los de los animales que les representaban. Y fueron muchos los que en sus sueños revivieron la emocionante escena de la proclamación de aquellos héroes del pasado.

Apenas despuntó el sol al día siguiente, el clan inició la subida al acantilado, que fue tal y como les había anunciado el Gran Bisonte. Hubieron de ayudarse los unos a los otros en cada tramo, especialmente a los niños, y cuando por fin alcanzaron la entrada de la cueva el sol, ya había pasado largamente su cénit. Aunque la ascensión había resultado agotadora, la emoción del momento les empujó a penetrar en la cueva en cuanto el último de ellos alcanzó la entrada.

Ambos chamanes encabezaban la marcha pertrechados de unas largas teas impregnadas en grasa de ciervo. Habían repartido otras antorchas que fueron colocadas en el medio y al final de la conmovida fila que comenzó a recorrer una larga galería. Después de un buen rato de marcha llegaron a una sala ciclópea, cuyas altas bóvedas no alcanzaban a iluminar sus lumbres. Profundamente impresionados por sus dimensiones, la cruzaron hasta su extremo opuesto y allí encontraron una amplia oquedad en una de sus paredes. La cámara era groseramente circular, de unos diez pasos de longitud y lo suficientemente amplia para que todo el grupo pudiera acomodarse en su interior. El techo era aquí mucho más bajo, lo que permitía que las antorchas que traían la iluminaran suficientemente, permitiéndoles distinguir con claridad las figuras de algunos animales pintadas en color rojo en una de las paredes. Junto a ellas, aparecían las huellas, también rojas, de manos humanas.

Todos se sintieron embargados de una profunda emoción al contemplar las huellas de sus antepasados junto con los animales que les representaban. Ambos chamanes se sentaron en el suelo frente

al extraordinario panel, justo en el centro de la cavidad, y los demás miembros del clan fueron haciendo lo mismo a su alrededor. Los chamanes permanecieron en silencio durante un largo tiempo, permitiendo a sus compañeros que pudieran contemplar cada una de las figuras de la pared y dándoles tiempo para entrar en comunión con ellas. Luego, muy lentamente, comenzaron a señalar, una a una, cada mano de la pared pronunciando el nombre de aquel al que pertenecieron, indicando a continuación al animal que le representaba y diciendo también su nombre.

Así supieron que el toro representaba a Roca en el Río; el león, a Rayo que Mira; y el bisonte, a Pie Veloz. Y todos pensaron en el toro, en el león y en el bisonte para saber cómo fueron Roca en el Río, Rayo que Mira y Pié Veloz. La ceremonia duró mucho rato y cuando los chamanes pronunciaron los últimos nombres y todos hubieron meditado sobre ellos, sintieron que se encontraban mucho más unidos los unos a los otros, enraizados entre sí por los valores de aquellas excepcionales personas cuya sangre corría por sus venas. Finalmente, los chamanes se irguieron al unísono y, dando por terminada la ceremonia, se encaminaron hacia la salida de la cueva.

Pero antes de que hubieran podido dar tan siquiera dos pasos, un hombre llamado Lluvia en Verano se levantó, rápido como el viento, y se lanzó al centro del círculo iluminado, de espaldas a la pared de las pinturas y encarándoles a todos. En sus ojos brillaba una determinación que nadie le conocía. Ante el silencio y el asombro de todos, chamanes incluidos, elevó su brazo y señaló directamente a un anciano, llamado Viento que Canta, que le miraba estupefacto.

—Mi padre es un gran hombre —dijo con voz firme.

Un murmullo de desaliento recorrió al grupo, que había asistido en un silencio reverencial a la escena. Ninguno de ellos habría considerado nunca al anciano padre del hombre como un gran hombre, pues no se había distinguido nunca por ningún acto excepcional. No había sido el primero de los cazadores, ni jamás su nombre se había mencionado para dirigir las partidas de caza. Tampoco había sido el más feroz de los guerreros en las ocasiones en las que las hienas

o los leones, acuciados por el hambre de un largo invierno, habían atacado al grupo con la intención de robar algún niño.

La desolación se extendió en el grupo. Viento que Canta había quedado viudo hacía muchos inviernos y este era el único hijo que le quedaba vivo. Ambos eran muy queridos en el clan, pero el temor a ofender a los espíritus si elegían a alguien que no fuera digno de dejar la huella de su mano en la pared de la cueva, pesaba demasiado en su ánimo. Una a una, las miradas se fueron abatiendo e inconscientemente todos se separaron de Viento que Canta. Un silencio helado, como el viento de la estepa, se extendió por el afligido grupo. El imprudente acto de Lluvia en Verano les obligaba a repudiarle del clan y dejarle abandonado a su suerte. El anciano miró a su hijo con gran dolor, pues su amor por él, sin duda, había acarreado su ruina.

Y entonces ocurrió que una niña que aún no tenía Nombre Verdadero se levantó del lado de sus padres y corrió hacia Viento que Canta. Se acurrucó entre sus brazos, escondió su rostro en el ancho pecho del anciano y le abrazó con todas sus fuerzas. Como si se tratase de una señal, los demás niños abandonaron a sus padres y también corrieron para abrazar al anciano. Y mientras los adultos permanecían incapaces de reaccionar, los adolescentes siguieron a los más pequeños y se situaron delante de Lluvia en Verano, parapetándose con sus cuerpos.

Nunca antes había ocurrido nada igual. Jamás la *Sangre Nueva* se había enfrentado a la *Sangre Antigua*. Desconcertados, los adultos buscaron desesperadamente con la mirada a los chamanes, pero estos parecían haber desaparecido. La decisión les correspondía a ellos y no podían esperar ningún signo de los espíritus. El tiempo parecía detenerse y una angustia mortal, espesa como las nubes de invierno, oprimió el corazón de los adultos, atrapados entre el temor a los espíritus y la mirada de sus hijos.

Entonces, una mujer, llamada Flores en el Pelo, se levantó de entre los mayores y caminó hasta situarse al lado de su hijo, junto a Lluvia en Verano. Su rostro reflejaba un gran alivio, como si hubiera visto

abrirse el cielo en medio de la tormenta. Abrazó a su hijo, se volvió hacia el grupo de los adultos y, mirando fijamente a un hombre imponente, algo mayor que ella y que se adornaba con un collar de grandes colmillos de oso, comenzó a hablar con voz serena:

–Hoy eres un hombre muy respetado, Muerte que Vuela. Tu brazo es fuerte y eres único arrojando la jabalina. Ningún otro te iguala en fuerza y destreza, pero ¿recuerdas quién te enseñó a manejar el propulsor cuando hasta tu propio padre se avergonzaba de tí?

Muerte que Vuela se estremeció. ¿Cómo podía saber ella aquello? Había sido un niño enclenque y torpe, y aún recordaba con incomodidad cómo se reían los otros chiquillos de él por su incapacidad para aprender el uso del propulsor con el que lanzaban sus venablos. Se trataba de algo fundamental en la vida de los hombres, pues de su habilidad dependía el éxito en la caza y la defensa del grupo. Su incompetencia con aquel artilugio abochornaba a sus padres y hermanos y le hacía objeto de crueles burlas. Pero un día, Viento que Canta, en aquel entonces un hombre en su plenitud, se acercó a él, le pasó el brazo por los hombros y le llevó lejos del campamento. Allí le habló con ternura hasta convencerle de que, si se lo proponía, también él sería capaz de lanzar los dardos con maestría. Y tarde tras tarde, ocultos a la vista de los demás, le estuvo haciendo practicar, corrigiendo sus errores y ensalzando sus aciertos hasta que su brazo se fortaleció y se hizo tan diestro que nadie nunca volvió a burlarse de él.

Flores en el Pelo miraba ahora a una mujer de su misma edad:

–Y tú, Risa en el Río, ¿te acuerdas de aquella vez que te alejaste tanto del campamento que no supiste regresar antes de que cayera la noche?

La mujer miró atónita a Flores en el Pelo, pues creía que nadie más conocía la historia. Recordaba el sentimiento de terror al saberse pérdida en plena noche y cómo se había acurrucado al pie de un grueso tronco esperando que ninguna alimaña diera con ella. Pero lo que más le angustiaba era pensar en la furia de su padre cuando,

al día siguiente, reparase en su ausencia y saliera en su búsqueda. Su padre era un buen hombre y solía ser cariñoso con ella y sus hermanos, pero cuando cometían alguna falta como aquella perdía la cabeza y les sometía a castigos crueles. No podía recordar qué había temido más aquella noche: si a que la encontrara una fiera o a la perspectiva de enfrentarse a su padre si sobrevivía hasta el amanecer. Entonces oyó un leve crujir de hojas cerca de ella y sintió cómo se le erizaba el vello. Viento que Canta apareció como salido de la nada, sonriendo con ternura. Le susurró unas palabras cariñosas y la tomó en sus brazos, apretándola contra su pecho. Y así la llevó hasta cerca de la hoguera alrededor de la cuál dormía su familia. La depositó con dulzura en el suelo, le acarició levemente el cabello y desapareció en silencio. Ella se deslizó hasta su lugar junto a sus hermanos sin que nadie se diera cuenta. Sólo Viento que Canta había reparado en su ausencia.

La mirada de Flores en el Pelo se clavó ahora en los ojos del cacique del grupo:

–Y dime, Ojo Gris, ¿cuántas veces habéis caminado juntos?

Muchas, pensó Ojo Gris para sí. Hacía ya muchos inviernos, pocas semanas después de que fuera elegido como jefe del clan, encontró a Viento que Canta en su camino por primera vez. Se enfrentaba a su primera decisión realmente difícil como caudillo del grupo. Se acercaba el invierno y había que decidir dónde pasarían lo más duro de la estación. No se trataba de una cuestión sencilla, pues había que elegir entre hacer un largo y difícil viaje hacia el sur para alcanzar tierras en las que el invierno se mostraba más benigno y donde nunca escaseaban las manadas o dirigirse hacia un cercano valle entre montañas, donde nunca caía la nieve y el agua no se helaba, pero donde la caza era escasa. El largo viaje al sur podía resultar fatal para los más débiles del grupo, pero, por otra parte, si el invierno se alargaba y el deshielo no llegaba a tiempo para liberar los pasos, el valle podía convertirse en una trampa mortal en la que quedarían atrapados hasta agotar sus recursos y perecer de hambre. Habían estado discutiéndolo durante toda la tarde sin alcanzar una conclusión y todos esperaban que él tomase la decisión acertada.

Ahora se daba cuenta de la gran responsabilidad que había caído sobre sus hombros al ser elegido cacique. Había caminado durante un rato, alejándose del campamento, para intentar aclarar sus ideas cuando se encontró con Viento que Canta, que, sin él saberlo, había salido tras sus pasos. Con gran naturalidad, Viento que Canta dirigió la conversación hacia la discusión de la tarde y su serenidad y gran sentido común le ayudaron a tomar la decisión correcta. En los años que siguieron, Ojo Gris se acostumbró a buscar la compañía y el consejo de Viento que Canta cada vez que se enfrentaba a alguna decisión difícil.

Ojo Gris levantó la vista hacia Flores en el Pelo y la interrogó con la mirada. ¿Cómo sabía ella aquello? Los demás adultos también la miraban con extrañeza, pues parecía conocer cosas que los demás ignoraban. Ella les sonrió con dulzura y siguió hablando, ahora para todo el grupo:

—Mi abuela fue una mujer muy sabia y me contó muchas historias del clan cuando yo era una niña —Flores en el Pelo se detuvo un instante y suspiró con melancolía—. Recuerdo que me encantaba pasear por las noches con ella mientras me iba contando la historia de las estrellas. Una noche me indicó una estrella cuyo brillo superaba al de todas las demás. Esa es Lobo, me dijo, es muy valiente y fiera y las demás estrellas le tienen mucho respeto.

Todos los miembros del clan, mayores y pequeños, estaban ahora pendientes de las palabras de Flores en el Pelo. Todos conocían a Lobo, la estrella más brillante, y mientras Flores en el Pelo seguía hablando, su mente se llenó con la visión del cielo nocturno.

—En otra ocasión, mi abuela me señaló con el dedo otra estrella. Aquella es Osa, me dijo; también es una estrella muy importante, quizá la más importante de todas. Yo quedé muy sorprendida porque era una estrella que no destacaba entre las demás y, si no me la hubiera mostrado, yo nunca habría reparado en ella. Como si hubiera oído mis pensamientos, mi abuela siguió hablando: «Osa no es tan fiera como Lobo, aunque sí que es capaz de combatir con

terrible ferocidad a cualquiera que suponga una amenaza para sus cachorros. Como las osas del bosque, que pueden dejarse morir de inanición durante la hibernación ofreciendo a sus hijos hasta la última gota de su vida en forma de leche, Osa es una madre entregada al cuidado de sus cachorros». «¿Y quiénes son sus cachorros?», le pregunté. «Las demás estrellas», me contestó con una sonrisa. «Todas las demás giran a su alrededor y ella las cuida y las vigila desde el centro. Siempre está en el mismo lugar para que todas sepan dónde encontrarla si la necesitan. Sin ella, las demás estrellas vagarían sin rumbo, se separarían las unas de las otras, acabarían solas y morirían de la pena».

Flores en el Pelo calló, se giró para contemplar a Viento que Canta rodeado de todos los niños y niñas del clan, como las estrellas arremolinadas alrededor de Osa, y miró a los ojos de su hijo con admiración y ternura.

—Entonces, mi abuela me enseñó que no es el brillo lo que mide la importancia de una estrella, y hoy nuestros hijos nos enseñan que tampoco son los grandes actos los que definen la grandeza de una persona.

Se volvió de nuevo hacia los adultos y, señalando a los chiquillos, dijo con voz firme:

—Suyos son los mañanas. Ellos deciden.

Como la luz del nuevo día inunda el mundo deshaciendo las sombras, los demás adultos supieron que ella tenía razón y así, uno a uno, comenzaron a palmear el suelo en señal de aceptación hasta que todo el clan se levantó y corrió a abrazar al anciano. Pasó un tiempo hasta que, de pronto, tomaron conciencia de la presencia de los chamanes que, silenciosos y graves, les contemplaban desde el otro extremo de la cueva.

Nuevamente se hizo el silencio y todos escudriñaron la mirada de los brujos buscando, inútilmente, alguna señal de la voluntad de los espíritus. La mujer y el hombre chamanes les miraron durante un

rato, que se hizo infinito, y luego se sentaron en el suelo. Rebuscaron en el pequeño zurrón que solía llevar uno de ellos y extrajeron de él una hermosa concha marina, recogida quién sabe cuándo o por quién. Todos conocían el objeto y sabían lo que ocurriría a continuación. Se sentaron lentamente y asistieron expectantes, mientras los hechiceros mezclaban en la concha grasa de animal y un extraño polvo que confirió a la mixtura un color rojo idéntico al de las figuras pintadas en la pared. A continuación, se alzaron y se dirigieron hacia Viento que Canta, cada uno le asió de un brazo y le condujeron hasta la pared de la caverna. Allí, extendió la palma de su mano sobre la roca y la mujer chamán sopló a través del hueso hueco de un ave el pigmento rojizo de la concha para dejar marcada para siempre su huella en la Cueva de los Mayores.

Por su parte, el viejo chamán impregnó sus dedos índice y corazón de pintura y se dirigió a un sector de la pared en el que quedaba un amplio espacio libre entre las altivas cabezas de un bisonte y un toro. Ante el asombro de todos, que esperaban que dibujase el contorno de un animal, marcó un grueso punto rojo con la pintura que había tomado con los dedos. Luego, fue deslizándolos para dibujar una línea que giraba sobre sí misma formando una espiral. Acabada su obra, el brujo proclamó:

—¡Osa!



Entonces todos entendieron que, fiel al mandato de los espíritus, el chamán sí había pintado un animal, pero también, a la vez, una estrella. Era el grueso punto en el centro de la espiral. También supieron qué representaba la espiral: eran las demás estrellas girando alrededor de Osa, siempre protegidas, siempre iluminadas por ella, que las mantenía unidas. Y comprendieron por qué había dibujado una espiral y no un círculo. Porque, a diferencia del círculo, que está cerrado, la espiral siempre sigue creciendo. Cada vuelta surgiendo de la anterior y, a su vez, generando a la siguiente. Como ellos, como las personas. Sangre Antigua engendrando Sangre Nueva. En su dibujo, el viejo brujo había unido a las estrellas y a las personas bajo el amoroso cuidado de Osa y de Viento que Canta.

Y así acabó la ceremonia. El regreso al exterior estuvo marcado por el alboroto de los gritos excitados de los niños y el bullicio de las entusiasmadas conversaciones de los mayores. Cuando el grupo comenzó el descenso del abrupto acantilado, nadie reparó en las dos figuras que permanecían algo rezagadas hasta que finalmente quedaron a solas. Se abrazaron durante largo rato y finalmente se separaron. No se dijeron una sola palabra, sólo hablaron sus miradas. Orgullo de hijo. Amor de padre.

* * *

Cuando, en 1871, Charles Darwin escribió su célebre obra *El origen del hombre*, había una pregunta que le intrigaba especialmente y que era el centro de su interés: ¿cómo había llegado una criatura tan débil e inerte como el ser humano a enseñorearse del planeta?

Para intentar dar respuesta a esta cuestión ideó y desarrolló una hipótesis sobre el orden de aparición, a lo largo de la historia evolutiva de la humanidad, de los principales rasgos físicos y de comportamiento que son característicos de nuestra especie. Para él la adaptación fundamental del ser humano, su auténtica seña de identidad, no se encontraba en la anatomía de su cuerpo, sino en el funcionamiento de su cerebro y, muy especialmente, en su manera de relacionarse con

sus semejantes y organizarse socialmente. En su opinión, la principal razón de nuestro éxito evolutivo estriba en la insólita disposición de los individuos de nuestra especie para sacrificarse en aras del bien común del grupo al que pertenecen.

Esta idea, sin embargo, ha supuesto un auténtico desafío para generaciones de biólogos evolucionistas que ven en la selección natural el mecanismo fundamental del proceso evolutivo. La selección natural se basa en la promoción del beneficio individual, no en la del bien común, pues ¿cómo podrían los genes promotores del comportamiento altruista prevalecer de generación en generación si sus portadores se sacrifican en aras del beneficio de otros? No, la selección natural se basa en la feroz competencia entre individuos y no está en su naturaleza generar cooperación.

Y, sin embargo, es un hecho indisputable que la cooperación existe en la naturaleza, especialmente entre algunos insectos, las aves y los mamíferos. ¿Cuál puede ser la explicación? La respuesta a este problema se encuentra en los vericuetos de la denominada teoría de juegos, que demuestra que, en determinadas condiciones, la cooperación resulta, a la larga, más rentable que la competencia. Pero hay un límite a este tipo de altruismo interesado, pues sólo funciona si se realiza entre individuos emparentados; es decir, que comparten una buena parte de sus genes.

Esta explicación es útil para entender la conducta animal, pero no alcanza a explicar el extraordinario comportamiento social de los seres humanos, que viven en grupos formados por miles de individuos que no son consanguíneos. Y los individuos de estas sociedades colaboran tan estrechamente entre sí que llegan a ofrecer su propia vida por el bien de su colectividad.

Darwin también fue consciente de esa contradicción entre selección natural y altruismo entre organismos no emparentados y razonó que los grupos humanos comparten algo que es más fuerte aún que la sangre y que es la causa de su unión: las ideas. Muchos años después de que Darwin publicase su pensamiento, el biólogo evolucionista

Richard Dawkins acuñó, en su influyente libro *El gen egoísta*, el término *meme* para referirse a las ideas compartidas por un grupo. Al igual que ocurre con los genes en el nivel biológico, los memes también compiten los unos con los otros por su preponderancia. Y su campo de batalla son nuestras mentes. Aquellos memes que sean capaces de ocupar más mentes prevalecerán en el tiempo y acabarán extinguiendo a las menos afortunadas. Pero ¿cuál es el mecanismo por el que los memes entran en nuestra mente?

Nuestra historia evolutiva determina que las personas no seamos unos seres exclusivamente racionales. Nuestro comportamiento tiene un importantísimo componente emocional heredado de nuestros antepasados primates. Y entre las emociones más intensas que experimentamos los humanos se encuentra el enamoramiento. Las personas no sólo nos enamoramos de otras personas; también lo hacemos de algunos memes a los que llamamos ideales o valores. Nosotros no escogemos los ideales que nos emocionan en un frío proceso lógico de comparación entre todos los ideales disponibles, sino que estos arraigan en nuestro corazón sin que podamos explicarlo racionalmente.

Pero el hecho de que la cooperación humana se base en la comunidad de ideales no es el único aspecto extraordinario de la conducta social humana. A diferencia del resto de criaturas sociales, nuestra colaboración no se basa exclusivamente en nuestra programación genética, sino en nuestra voluntad. Como en el resto de animales, el comportamiento humano tiene una base biológica, pero, a diferencia de aquellos, es mucho más laxa. Las personas no venimos al mundo rígidamente programadas para realizar nuestros comportamientos, sino predisuestas para optar entre muchas posibilidades. La cultura es la que modula la mayor parte de esa predisposición, pero también queda mucho margen para nuestra voluntad. Así, por ejemplo, es nuestra programación biológica la que nos faculta para aprender una lengua en los primeros años de vida, pero es nuestro entorno cultural el que determina cuál será esa lengua materna, aunque también está en nuestra mano el elegir aprender otros idiomas.

Colaboración y libre albedrío, una combinación única en la historia de la vida. Y también de muy difícil armonización, porque ¿cómo hacer para que unas criaturas que son plenamente conscientes de sí mismas y de sus intereses, que son capaces de planificar y llevar a cabo con eficacia estrategias para su propio beneficio, renuncien voluntariamente a parte de sus propios intereses y los sacrifiquen al servicio del bien general? Se trata de una ecuación aparentemente irresoluble que, sin embargo, ha encontrado solución en el curso de la evolución humana en eso que llamamos liderazgo.

En términos evolutivos, el liderazgo es un fenómeno complejo que no sólo incluye la capacidad de dirigir a los demás hacia un objetivo determinado, sino también la predisposición a reconocer en otros y a aceptar voluntariamente dicha dirección. El liderazgo no es una cuestión unilateral; hace falta la colaboración de ambas partes.

Por ello, el liderazgo se basa esencialmente en la comunicación, una parte importantísima de la cual es puramente emocional: la capacidad de proponer y compartir esos valores e ideales que nos enamoran y que nos impulsan a colaborar con los demás más allá del propio beneficio inmediato.

Y para transmitirnos esa parte emocional, la comunicación humana tiene un código muy particular. Para poder comunicarnos nuestros ideales y valores las personas disponemos de la extraordinaria capacidad de identificarlos con entidades reales que los simbolizan: estrellas, animales, sonidos, palabras o signos, entre otras. No hay ningún mensaje en las estrellas, pero las personas hemos sido capaces de utilizar la luz de los astros para escribir, y leer, en el cielo nuestras ideas e ideales. A esta maravillosa facultad que nos permite comunicarnos nuestros ideales bien se le puede denominar sentimiento poético, algo exclusivo de nuestra especie.

Y de la misma manera que todas las personas venimos al mundo preparadas para aprender un idioma y luego la cultura y la propia voluntad determinan cuál o cuáles serán esas lenguas, todos los seres humanos nacemos con el sentimiento poético que después la cultura y nuestra personalidad cristalizaran en una determinada poesía.

Entender el sentimiento poético de los demás y hablar su misma poesía es imprescindible para comunicarse con sus corazones y así llegar hasta su voluntad. La poesía, por encima de cualquier otro, es el más profundo y poderoso lenguaje de los líderes. No es posible liderar a las personas sin emocionarlas, sin proponerles ideas hermosas por las que luchar y por las que vivir.

Y seguramente una de las ideas más hermosas que mora en nuestro corazón y en nuestra mente sea el anhelo de que nuestro recuerdo perdure, a través de nuestros actos, en la memoria de los demás.

Ignacio Martínez Mendizábal

Profesor titular de la Universidad de Alcalá
y miembro del equipo de investigación
de Atapuerca desde 1984



AGRADECIMIENTOS

Confluyen dos fuerzas poderosas en este libro.

Por un lado, la energía, la pasión y el compromiso de muchas de las personas con las que he tenido la posibilidad y el honor de trabajar a lo largo de más de dos décadas. De quién aprendí qué y cuándo no sabría decir, así que sería una injusticia no mencionarlas a todas. Gracias al reto que supone la ideación, el diseño y la gestión de proyectos y escenarios de gobernanza, conjuntamente hemos avanzado en la mejora de algunos aspectos de la práctica del liderazgo, vía imprescindible para alcanzar las metas que nos habíamos propuesto.

Si lees esta sección y eres una de las personas con las que he compartido parte del camino, gracias. Sin lugar a dudas, parte de ti está en estas páginas.

Por otro lado, la generosidad, la ilusión y la experiencia de los que han hecho específicamente posible este libro. Como Antonio Ruiz Va, que aportó una visión clara sobre la oportunidad del mismo y, sobre todo, un acompañamiento constante durante estos meses de trabajo. Ignacio Martínez Mendizábal, que aceptó el reto de dar forma a un prólogo en el que ha puesto tanto cariño como si hubiese escrito un libro completo. Joan Guardiet, que ha sabido captar en sus excelentes ilustraciones la magia y la sencillez necesaria para acompañar los conceptos clave del modelo. Àngel Castiñeira, que me ofreció la oportunidad de contrastar los contenidos en una sesión de gran interés en el marco de la Cátedra de Liderazgos y

Gobernanza de ESADE. Nuria Coronado, que desde LID Editorial ha apoyado desde el principio el proyecto. Y, por supuesto, debo agradecer a Alberto Andreu, Toni Ballabriga, Silvio Elias, Antonio Llardén, Ana María Llopis, Amparo Moraleda, Bárbara Navarro y Josep Santacreu su predisposición e interés, ya que al aceptar compartir sus experiencias nos han hecho un regalo de gran valor. Sus aportaciones y reflexiones nos ayudan a entender que cualquier proyecto, sea del ámbito que sea, se enriquece y progresa mejor en la medida que cuenta con un buen sistema discursivo generado para compartirse y socializarse entre las personas con las que queremos llegar hasta la cumbre.



EL SISTEMA DISCURSIVO COMPARTIDO EN 10 MINUTOS

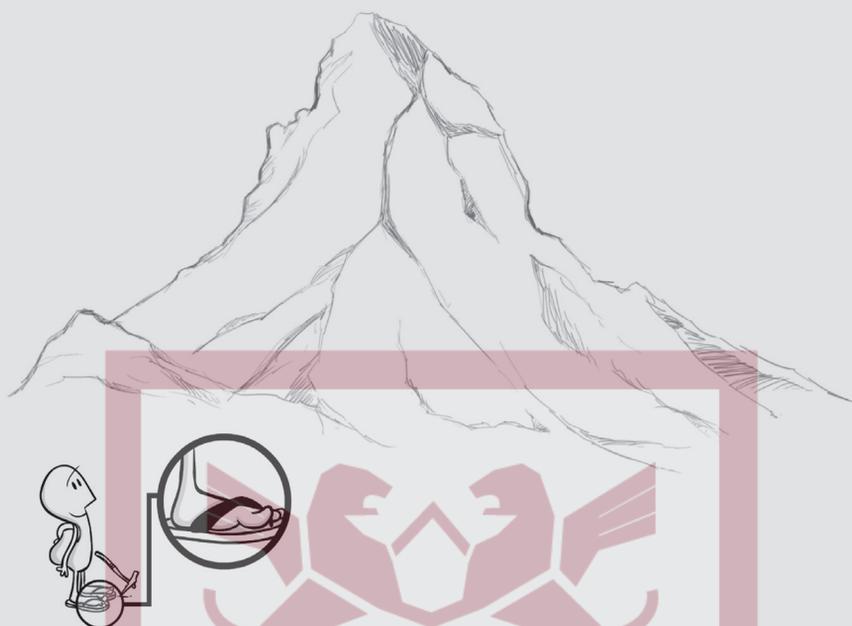
Para los que disponen de poco tiempo, pero no renuncian a seguir mejorando

Sí, lo sé: liderar bien este proyecto es fundamental

En la mayoría de ocasiones, las personas o equipos responsables de organizaciones, proyectos, programas, políticas, departamentos o estrategias no sólo están interesados en gestionarlos excelentemente. Saben que su aportación de valor más destacada reside en la capacidad de ejercer un liderazgo que permita alinear y movilizar a todos los que de forma efectiva contribuyen, o pueden contribuir, a alcanzar los objetivos perseguidos.

Estoy preparado para subir la montaña

Hablamos mucho de liderazgo, de las capacidades de los líderes. En realidad, podemos comprobar como personas de muy distintos perfiles disponen de las capacidades suficientes para subir las montañas que se proponen. Seguramente, tener una visión, un buen proyecto y comprometerse firmemente con él es lo que capacita para subir la montaña. Tu musculatura, tu corazón y tu espíritu te llevarán hasta allí.



¿Cómo vas a subir? ¿Con botas o con sandalias de piscina?

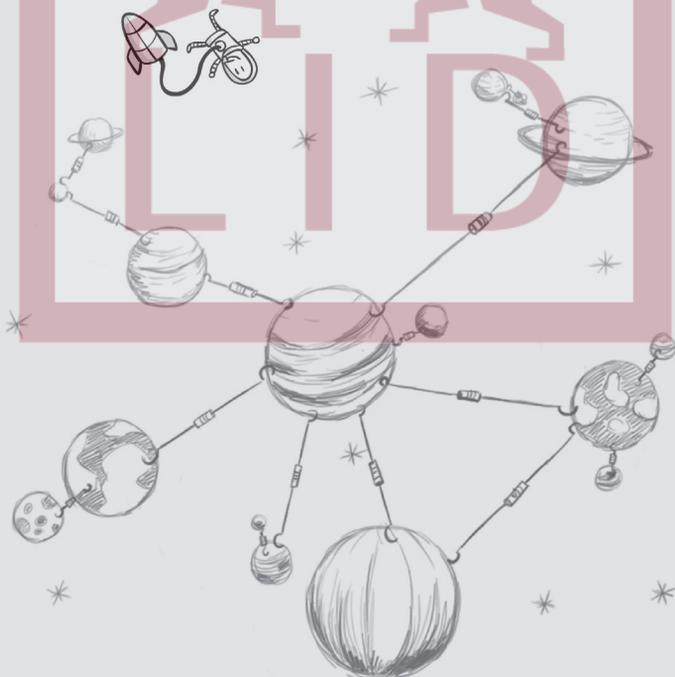
¿Te has mirado los pies? Porque subir, estamos convencidos de que se puede subir. Para la mayoría de los que nos responsabilizamos de proyectos reales que merecen la pena, que nacen de la implicación y de la convicción de quienes los lideran, que aportarán nuevos horizontes para todos, la ascensión está garantizada.

Lo que nos preocupa es si para la ascensión la persona o personas que ejercen el liderazgo van bien calzadas. Si van con unas buenas botas de montaña o con sandalias de piscina. Si cuentan o no con instrumental que les ayude a llegar en las mejores condiciones al final de la aventura, acompañadas de los demás, de aquellos que realmente deberían llegar a la cima. Porque sin ellos tampoco tendría sentido llegar con los pies destrozados y sin ninguna energía restante.

Hay que reconocerlo: esta montaña no se puede subir sin los demás

Sin lugar a dudas, hoy en día sería muy ingenuo pensar que podemos avanzar en nuestros proyectos y objetivos corporativos o sectoriales sin contar con los demás, sin contar con todos aquellos que se encuentran en nuestro escenario y que con sus decisiones nos permiten o no operar. Miembros de la organización, clientes, accionistas, sindicatos, proveedores, inversores, instituciones, medios y entidades sociales son los distintos agentes de nuestro escenario de gobernanza.

Un escenario en que desaparecen las líneas jerárquicas. Un escenario que se parece mucho más a un universo en movimiento y en el que nuestro éxito o fracaso depende enormemente de si somos o no capaces de mantener cierta unidad, cierta fuerza de gravedad y adhesión en el sistema.

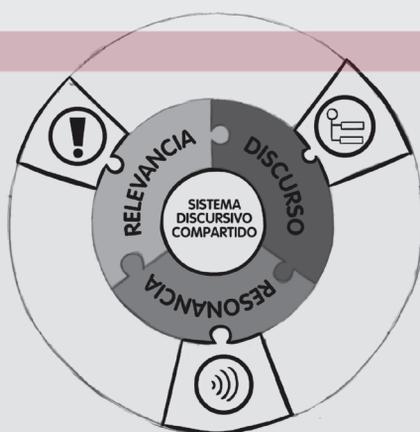


¿Cómo puedo favorecer en otros la convicción y la ilusión por subir la montaña?

Favorecer un liderazgo distribuido parece imprescindible. En nuestras organizaciones, nos jugamos el éxito de los proyectos en muchos escenarios, a muchos niveles, y todos a la vez. Y no, es cierto, no nos lo jugamos nosotros directamente. Nos jugamos el éxito cada vez que alguno de los agentes clave de la expedición no se suma, se paraliza o se descuelga. Así que cuantas más personas del universo en el que operamos conozcan el camino y utilicen unas buenas botas, más probabilidades tenemos.

Dotarnos de un Sistema Discursivo Compartido (SDC) significa disponer de una herramienta estratégica esencial en el ejercicio del liderazgo. Significa reforzar la fuerza que es capaz de dar sentido a todas las lógicas.

Ejercer el liderazgo sin ser capaz de compartir y socializar entre todos los agentes con los que debemos operar un propósito debe resultar extremadamente duro. Es como ir descalzo o en zapatillas por la montaña. Justamente, cuanto más complejo es el escenario en el que operamos, cuantos más grupos de interés o *stakeholders*, cuantas más posiciones e intereses entran en juego, más necesario es contar con una fuerza centrípeta; más necesario es reforzar los anclajes.



Contar con un SDC puede ser de gran ayuda para llegar en mejores condiciones

Si se asume que existe un proyecto real y una acción comprometida, las organizaciones y personas responsables del mismo pueden avanzar mejor utilizando de forma corporativa un sistema discursivo.

El Sistema Discursivo Compartido (SDC) nos ayuda a compartir, a dar sentido, fijar ideas, argumentar, convencer, responder con serenidad ante las críticas o las posiciones de oposición y dar legitimidad operativa a lo que defendemos. Y lo más importante, no nos ayuda a emocionar, sino a *con-mover*; a mover a los demás.

Si el proyecto que lideramos no cuenta ya con un mapa argumental estructurado y compartido, si cuando tenemos que defenderlo y generar complicidades ante los distintos agentes no estamos aplicando al máximo esa fuerza centrípeta, dedicarle un poco de tiempo es una inversión estratégica.

El modelo en tres etapas de relevancia, discurso y resonancia sirve para dar respuesta y ayudar de forma práctica a las organizaciones y a las personas que quieren reforzar sus capacidades de liderar y gestionar escenarios de gobernanza, construyendo una estructura argumental compartida.

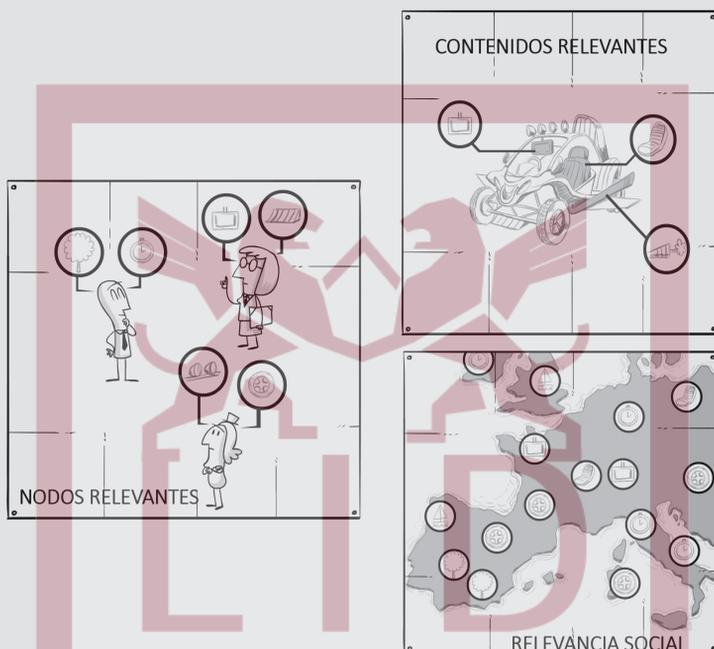
Identifica la relevancia

Al reflexionar sobre el proyecto, la estrategia o el programa que tenemos entre manos, lo primero es preguntarse qué es lo más relevante, de qué estamos convencidos o de qué nos sentimos especialmente orgullosos.

Compararlo con lo que es importante o relevante para los agentes principales de nuestro escenario de gobernanza es también imprescindible.

Tampoco hay que olvidar identificar si todo ello está en línea con los temas más relevantes que preocupan hoy en nuestro entorno social.

Los aspectos relevantes comunes en los tres escenarios, tanto en positivo como en negativo, son la base sobre la que podemos construir y compartir una lógica común.



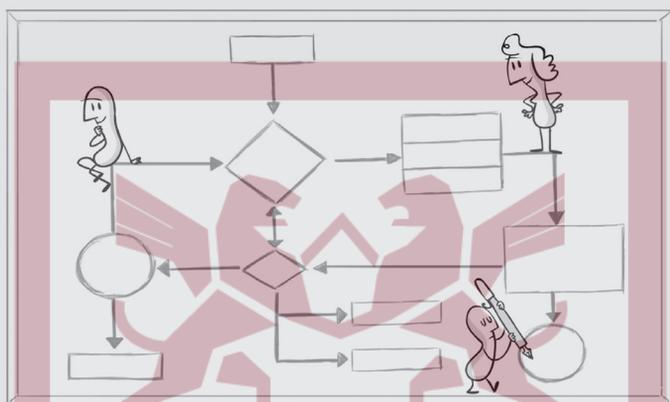
Define los ejes de la estructura argumental: el discurso

Plasmamos en un mapa los ejes argumentales que sostienen el por qué y el para qué de nuestro proyecto de forma realista, sin olvidar la gran fuerza motriz: la trascendencia y el sentido poético de nuestro propósito.

La estructura argumental útil, la que se convierte en una herramienta estratégica es la que se plasma como un mapa en una sola hoja.

Un esquema resumen que podemos compartir entre todos de forma corporativa. El discurso se visualiza, se materializa, para poder ser retenido y utilizado de forma práctica.

En la formulación del sistema discursivo también aparecen otros recursos, como las respuestas a las críticas más comunes (cara B del mapa) o la terminología más adecuada.



Compártelo maximizando la resonancia

De nada sirve tener una herramienta que ayuda a hacer el camino si no se comparte, si no conseguimos que los demás se apropien de ella, la hagan suya y la utilicen.

El objetivo no es informar; el objetivo de la estrategia de socialización es que los demás resuenen por ti gracias a generar credibilidad y a compartir un mismo sistema discursivo. En esta etapa es fundamental seleccionar varias acciones, pocas, pero útiles y eficaces.

Las acciones de resonancia fomentan dos de los elementos clave en la travesía hacia la cumbre: la estima, variable clave de la complicidad y el acercamiento, y la ilusión, que aporta un plus de energía.

