

ERICA ARIEL FOX

Prólogo de William Ury

**MÁS
ALLÁ**

del SÍ

UN MÉTODO
PARA SUPERAR
EL AUTOSABOTAJE
Y NEGOCIAR
CON ÉXITO

Más allá del sí

Un método para superar el autosabotaje
y negociar con éxito

ERICA ARIEL FOX

Traducción de
Javier Fernández de Castro

conecta

www.megustaleerebooks.com

*Este libro está dedicado a la venerada memoria de mis padres,
David Joseph Fox y Louise Weiss Fox*

Que vuestra memoria sea una bendición

*Y con todo el cariño para Hillie,
que exhala bondad por cada uno de sus poros
y me ha permitido volver a ser hija de nuevo*

En busca de «la milenaria tradición del autocontrol, esa rigurosa lucha por convertir nuestras limitaciones en firmeza y nuestras virtudes en diestra actuación».

RICHARD STROZZI-HECKLER,
The Leadership Dojo

Prólogo

Constituye un auténtico privilegio escribir un prefacio para una obra tan estimulante e innovadora como *Más allá del sí* de Erica Ariel Fox. El placer que me produce hacerlo es especialmente grande dado que conozco a Erica desde hace muchos años y la he visto desarrollar y pulir las ideas que han quedado ahora cristalizadas en esta lúcida y aguda introducción a los niveles más profundos de la negociación.

Hace ahora más de treinta años que Roger Fisher, Bruce Patton y yo tuvimos el placer y el privilegio de colaborar en la redacción de un planteamiento cooperativo de la negociación en un delgado volumen titulado *Obtenga el sí*. En él tratábamos de hacer que los lectores transformaran el habitual juego de la negociación de ganadores y perdedores en otro en el que ambas partes salieran ganando. Este planteamiento, normalmente conocido como «ganar-ganar», ayudó a cambiar la manera en que las personas entienden y practican la negociación, ya sea en los negocios, la diplomacia o las discusiones en torno a la mesa de la cocina.

En las tres décadas transcurridas, tal vez la lección más importante que he aprendido en mi trabajo como mediador y asesor de negociaciones es que el mayor obstáculo para el éxito de una negociación no es el otro, por muy difícil que pueda ser. Somos nosotros mismos. La auténtica dificultad radica en nuestra tendencia demasiado humana a reaccionar impulsivamente por miedo o ira. He descubierto que el fundamento del éxito de una negociación es aprender a «salir al balcón», es decir, tomarnos un tiempo para reflexionar, situándonos en una posición mental y emocional que nos permita disfrutar de perspectiva, calma y autocontrol. Convertí el concepto de «salir al balcón» en el tema principal de *Getting Past No*, un libro que escribí hace veinte años.

Sin embargo, con el paso de los años me he dado cuenta de lo difícil que puede resultar para la gente dedicar tiempo a reflexionar e, incluso más difícil aún, permanecer calmada durante sus interacciones conflictivas con los demás. Todos nosotros tenemos una fuerte tendencia a dejarnos llevar por nuestras emociones y pensamientos

destruyentes para, a continuación, reaccionar impulsivamente de manera perjudicial para nuestros intereses a largo plazo. En otras palabras, tendemos a «tirarnos por el balcón». Mis clientes y lectores suelen repetirlo frecuentemente y me piden ayuda para aprender a adoptar una actitud reflexiva. Aunque las técnicas básicas de detenerse, poner en palabras lo que está ocurriendo y mantener la vista fija en el objetivo pueden ser muy valiosas, necesitan elaboración y refuerzo, particularmente en las relaciones problemáticas que muchos encontramos cada día.

Lo que he aprendido es que solo tendremos éxito a la hora de llegar a acuerdos con los demás en la medida en que seamos capaces de realizar un trabajo paralelo, un trabajo interno con nosotros mismos que acompañe al trabajo externo que realizamos en el mundo. Para recorrer con éxito el camino externo del comportamiento también tenemos que recorrer un camino psicológico interno. Debemos llegar a acuerdos no solo con los demás, sino primero, y tal vez sobre todo, con nosotros mismos, por muy extraño que ello pueda parecer. Para poder salir al mundo y relacionarnos correctamente con los demás en situaciones conflictivas, tenemos que penetrar en nuestro interior para relacionarnos bien con nosotros mismos. Porque ¿cómo podemos esperar influir en los demás de manera eficaz si no podemos influir *primero* en nosotros mismos?

Aquí es donde radica la importancia de este seminal libro de Erica Ariel Fox. *Más allá del sí* nos invita a pensar en la negociación de una forma nueva, antes de que lleguemos a la mesa o de que hablemos incluso con la otra parte. Nos abre una puerta para que podamos examinar cómo negociamos con nosotros mismos. Erica Ariel Fox nos ofrece una anatomía de la negociación desde dentro y nos da un vocabulario de trabajo compuesto por personajes como el Soñador (en lenguaje empresarial, el director ejecutivo o CEO), el Pensador (el director financiero o CFO), el Amante (el vicepresidente de recursos humanos), y el Guerrero (el director de operaciones o COO). Estos son nuestros negociadores internos, a los que Erica llama los Cuatro Magníficos, dirigidos todos ellos por el Capitán con la valiosa ayuda del Centinela y el Viajero. Y muchas cosas más presentadas, todas ellas, en un lenguaje vivo y estimulante, acompañadas de ejemplos vívidos e inspiradores que insuflan vida a esos personajes internos y métodos prácticos.

Cuando salió *Obtenga el sí* en la década de los ochenta, el mundo en el que vivíamos estaba muy necesitado de una manera nueva para que las personas resolvieran juntas los problemas. La negociación basada en principios proporcionó dicha alternativa. Hoy en

día nuestro mundo precisa hojas de ruta para que las personas se comprendan a sí mismas y puedan tomar decisiones sabias y conscientes sobre sus vidas y su liderazgo. Necesitamos herramientas prácticas y accesibles que expliquen cómo operar no solo para llegar a acuerdos con los demás, sino también para hacer las paces con nosotros mismos. Hasta que no nos comprendamos y comuniquemos con nosotros mismos, seremos incapaces de alcanzar nuestras aspiraciones más profundas, desde desarrollar nuestro potencial para el rendimiento profesional hasta crear y mantener una paz duradera en el mundo.

Más allá del sí nos ofrece esa hoja de ruta. Confío sinceramente en que ayudará a los lectores a comprender y a practicar la negociación de una manera más efectiva, más centrada y más satisfactoria, ya sea en despachos corporativos o en debates sobre políticas públicas, o simplemente en charlas con la familia y los amigos. Estoy convencido de que para cambiar el juego exterior de la negociación tenemos que aprender a cambiar su juego interior. Este innovador libro de Erica Ariel Fox constituye un gran comienzo. Espero que lo disfruten y se beneficien de él como yo lo he hecho.

WILLIAM URY
COFUNDADOR DEL HARVARD NEGOTIATION PROJECT

Introducción

Érase una vez, antes de que yo fuera a la universidad, mi madre, que estaba preocupada por mí. Yo era incapaz de preparar lo que ella llamaba «una comida decente». Así que me compró un ejemplar de *El placer de cocinar*, y me hizo sentar para que mirara y aprendiera. Abrió el libro por una de sus recetas favoritas y comenzó a enseñarme cómo prepararla.

«Aquí dice que uses aceite vegetal, pero yo siempre utilizo aceite de oliva.»

Y más tarde: «Aquí dice que hay que poner guindilla, pero yo nunca hago caso porque el plato queda muy picante».

Y así continuó todo el tiempo.

«Aquí pone que hay que añadir sal, pero nunca lo hagas. La sal es mala para el corazón.»

Al cabo de un rato la interrumpí.

«¿Para qué sirve la receta si luego tú haces lo que quieres?», pregunté.

Y entonces, como sucedía a veces en la brillante cocina roja de mi madre, me fue transmitida una perla de sabiduría con el memorable estilo de Louise Fox.

«Escucha a tu madre. Una comida es buena si sigues unas instrucciones de calidad, pero con un chef de primera se convierte en una comida excelente.»

Han pasado más de veinte años desde aquel día y me he dado cuenta de que la enseñanza de mi madre se puede aplicar más allá de la cocina. En realidad, se puede aplicar a toda actividad importante de nuestra vida. Al negociar por los caminos y vericuetos de la vida, las recetas solo nos llevan hasta un punto. Para llegar a ser un «chef de primera», en la cocina y en la vida, además de conseguir los ingredientes correctos y seguir obedientemente las instrucciones, tenemos que ir más allá de lo básico y aprender a adaptarnos, a improvisar y a innovar a medida que la vida nos lo exija. Tenemos que utilizar no solo nuestros utensilios —nuestras «mejores prácticas» y técnicas—, sino también nuestras propias armas y conocimientos más profundos.

La clave para alcanzar la maestría y la excelencia, ya sea en la cocina o en la sala de juntas, no se encuentra en la caja de herramientas. *Se encuentra en usted.*

Librarse de las propias costumbres

La vida es una serie de intentos de hacer las cosas bien. Usted trabaja para alcanzar sus metas. Espera desarrollar todo su potencial. Y quiere ser una buena persona. Su objetivo es vivir bien, amar y ser amado y, si todo va bien, aportar algo. Algunas de estas cosas suceden fácilmente; otras no. Usted lo hace lo mejor posible.

Sin embargo, a pesar de todos sus esfuerzos, las cosas no siempre salen como se habían planeado.

¿Quién no ha dicho o hecho lo más inadecuado, empeorando aún más una mala situación? O se ha callado, cuando las cosas podrían haber sido distintas si hubiera intervenido. ¿Quién no ha pensado en la cama por la noche: «No puedo creer que yo haya dicho eso» o «¿Por qué no hablé cuando tuve la oportunidad?»? En particular, nos daríamos de cabezazos contra la pared cuando cometemos una y otra vez los mismos errores. *«Lo he vuelto a hacer... Y eso que ya estaba avisado.»*

Todo el mundo tiene alguna experiencia de este tipo. Se prepara para una reunión importante o para una conversación trascendental. Piensa de antemano lo que quiere decir. Y luego, en el momento de la verdad, las cosas no salen como las imaginó la noche antes.

Lo más interesante es que las cosas no salen mal por lo que otras personas dijeron o hicieron. Es verdad que nos gusta acusar a los demás, pero el cambio de rumbo de la noche anterior muchas veces *proviene de nosotros mismos*. Vamos con un plan en mente, y aun así terminamos haciendo precisamente lo contrario.

¿Por qué?

Examinemos las siguientes situaciones:

Mientras mantiene una conversación sobre un prometedor contrato, Tonia, que trabaja por cuenta propia, se queda sorprendida cuando un cliente le rebaja sus honorarios. Ella ha acudido a la reunión con la intención de mostrarse flexible, pues desde que la economía se ha estancado las nuevas oportunidades han desaparecido. Pero en ese momento, Tonia se siente agraviada y subestimada. A pesar de que necesita el trabajo y de contar con una buena oferta, se levanta y abandona la reunión.

En una reunión con un cliente muy apreciado por su empresa, Pierre se entera de que este no ha hecho caso de sus recomendaciones de actualizar su sistema de TI. El cliente le dice a Pierre por qué cree que la estrategia no va a funcionar con ellos. Pierre sabe que debería utilizar «la escucha activa» que aprendió en un seminario, pero se siente orgulloso de la estrategia y cree que es la correcta para el cliente. Le explica por qué sus reservas son infundadas, exponiendo de nuevo los méritos de su propuesta. El cliente no quiere discutir. Lo que hace, en cambio, es pedir al jefe de Pierre que le cambie el asesor.

Susan llega a casa después de un largo día de trabajo y quiere charlar con su familia. Durante la cena, describe su agotador día en la oficina. Su marido, Mike, se queja de que Susan no presta suficiente atención a su hija Jennifer, que está teniendo problemas en el colegio. Susan se enfada. «Mi trabajo no es la causa de los problemas de Jenny», dice. Mike no está de acuerdo. «Pareces más preocupada por tus clientes que por tu hija.» Susan le responde bruscamente: «¡No tienes ni idea de lo que es ser una madre trabajadora!». Jennifer se encoge en su silla mientras Susan y Mike terminan de cenar en un silencio tenso e incómodo.

Pese a nuestras mejores intenciones, a menudo dejamos pasar las oportunidades sin aprovecharlas y generamos rupturas. Perdemos buenos tratos, dañamos relaciones y actuamos, en general, contra nuestros intereses. Hay muchos libros sobre cómo debemos actuar con las «personas difíciles», pero lo cierto es que necesitamos consejos sobre cómo actuar cuando la persona difícil somos nosotros.

Hasta ahora los expertos han prestado poca atención a describir las miles de maneras en que podemos obstaculizar nuestro camino. Y sin embargo, cuando una situación se vuelve crítica, acostumbramos a ser nuestros peores enemigos.

Los consejos que recibimos para mejorar suelen hacer hincapié en cambiar la conducta para obtener mejores resultados: debemos imponernos más o imponernos menos; escuchar y plantear más preguntas. El problema es que centrarse en tácticas y técnicas no suele ser suficiente en la mayoría de los casos, porque estamos disparando dardos a la diana equivocada.

¿Recuerdan el consejo de mi madre sobre cocinar? Tratar de mejorar una conducta es como centrarse en una receta. Es necesario, pero insuficiente para obtener un alto rendimiento. Comenzará a ver los resultados cuando preste atención a lo que usted, el «chef», está aportando al plato. Los cambios perdurables empiezan por usted.

A pesar de lo que pueda pensar, lo que sucede dentro de usted es algo que *usted puede cambiar*. Si sabe cómo. Cuando lo haga así, comenzará a tomar nuevas decisiones y a obtener mejores resultados. Se sentirá bien por cómo está haciendo las cosas. Y porque tendrá la posibilidad de cambiarlas de forma positiva.

Es de lo que trata este libro.

Más allá del sí permite comprender mucho mejor las trampas que nos tendemos a

nosotros mismos y qué se puede hacer al respecto. Le proporciona una guía para comprender su mundo interior y un método para resolver sus problemas. Al entenderse a usted mismo y las trampas habituales en las que cae, aprenderá a convertir los fracasos en avances, tanto si está negociando con un cliente difícil o discutiendo con su hijo adolescente. Si practica los pasos indicados en este libro, con el tiempo dejará de instalar sus propios campos de minas. Y lo que es mejor, será capaz por fin de captar las maravillosas oportunidades de la vida cuando se presenten en su camino.

Mi trayectoria

Empecé a escribir este libro apoyándome en hombros de gigantes. En 1981, mis mentores del Programa sobre Negociación (PON, por sus siglas en inglés) de Harvard, William Ury y el difunto Roger Fisher, escribieron la obra de referencia *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, un libro que lleva vendidos más de tres millones de ejemplares. Su obra cambió el juego de la negociación introduciendo el famoso «Concepto Harvard», sobre cómo «separar a las personas del problema», y haciendo un llamamiento a la colaboración «ganar-ganar» en la que todos salen ganando y no a la competencia ciega, para que todas las partes implicadas salgan beneficiadas.

En 1999, mis amigos Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen profundizaron en estas ideas en su bestseller, *Conversaciones difíciles: cómo dialogar sobre lo que realmente importa*. Expusieron las nuevas mejores prácticas del PON, abordando la que se había convertido en una cuestión recurrente sobre la primera teoría: ¿qué sucede cuando usted *no puede* separar a las personas del problema porque, de hecho, las otras personas *son* el problema? Introdujeron el concepto de las «tres conversaciones» para ayudar a resolver el dilema.

Me gradué en la Facultad de Derecho de Harvard en 1995 y comencé a dar clases allí en 1996. La Facultad de Derecho de Harvard es la sede del PON, el principal grupo de reflexión del mundo sobre cómo llegar a acuerdos y resolver conflictos. El PON ha sido mi hogar profesional durante casi dos décadas, y por ello le estoy profundamente agradecida. Tuve la suerte de contar con las enseñanzas de las mayores luminarias en ese campo, desde los mejores teóricos hasta los pioneros en la práctica. También trabé

amistad en mis primeros años en el PON con personas que siguen siendo mi íntimo círculo de amigos hoy en día.

Como protegida de Roger y William y colega de Doug, Bruce y Sheila, di clases sobre el material contenido en esos libros a empresas de la lista Fortune 500, agencias gubernamentales, ONG y todo tipo de organizaciones. Tuve el privilegio de compartir estas ideas en casi todo el mundo. También aprendí el arte de desarrollar nuevos marcos y metodologías.

Además de asistir a talleres de negociación con nosotros, nuestros clientes solían estudiar los mejores libros sobre hábitos efectivos y cómo influir en las personas. No hay duda de que sabían lo que debían hacer para tener éxito. Sin embargo, con demasiada frecuencia, en el momento de mayor tensión, perdían de vista sus objetivos. Se encontraban a sí mismos dejando de hablar en una reunión; despellejando a un colega antes de escucharle; perdiendo dinero en una negociación cuando hubieran podido conseguir más; o jurando que iban a hablar con delicadeza con su cónyuge y, en cambio, no hacer más que soltarle sarcasmos.

Tuve que reflexionar. ¿Por qué no bastaba con las mejores prácticas que les habíamos enseñado a estos profesionales, como centrarse en intereses más que en cargos o escuchar atentamente a personas que están experimentando fuertes emociones? A la hora de la verdad, ¿por qué la gente dejaba de actuar, repartía coces a diestro y siniestro o evitaba el conflicto?

Me di cuenta de que claramente se necesitaba un planteamiento nuevo y más profundo para liderar y vivir. Me sentí capaz de resolver esa contradicción entre lo que la gente sabe que *debería decir* y lo que *realmente hace* cada día. Estaba decidida a encontrar una solución práctica, siguiendo la tradición del PON de vincular la teoría con las situaciones prácticas del mundo real.

Las ideas de este libro surgieron de estas constataciones, pero también de otras dos experiencias: la muerte de mis padres en el período de un año y, durante ese mismo plazo de doce meses, los atentados del 11 de septiembre de 2001.

EL LADO PERSONAL DE LA HISTORIA

La tarde del viernes 11 de noviembre del año 2000 telefoneé a mi madre para desearle que pasara un buen Sabbat, como siempre hacía antes de encender las velas. El sábado por la noche mi hermana me llamó para decirme que nuestra madre estaba en el hospital. Había sufrido un derrame cerebral. El domingo murió.

Durante el siguiente año recé por mi madre cada día. Me centré en ayudar a mi padre. Había perdido a quien había sido su compañera de cuarenta años.

Mientras capeaba un año de problemas personales, se produjo una tragedia nacional en Estados Unidos: los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001.

Todo el mundo experimentaba una abrumadora sensación de conmoción, dolor, pérdida y caos. Abundaban las historias sobre las personas que trabajaban en las torres, los pasajeros de los aviones y las dotaciones de bomberos y policías que habían acudido al rescate.

Como profesional dedicada a la resolución de conflictos, me sentí profundamente perturbada. El libro *Obtenga el sí* y la visión del mundo que contenía ayudaban a acomodarse en una nueva era de estrategias de negociación, construidas con imparcialidad y entendimiento mutuo. El concepto de un resultado «ganar-ganar» en el que todos salen beneficiados había pasado a formar parte del lenguaje habitual en muchas partes del mundo. Había recorrido el planeta junto con mis colegas y amigos explicando los métodos y herramientas para enseñar a la gente a saldar sus diferencias sin violencia. Y sin embargo, aquí, en mi propio país, la gente estrellaba aviones contra edificios. Miles de personas inocentes fueron a trabajar por la mañana y nunca regresaron.

No podía quitarme de la cabeza las caras renegridas de los neoyorquinos huyendo de las llamas. ¿En qué nos habíamos equivocado los negociadores? ¿Qué habíamos pasado por alto?

A medida que la gente luchaba por asimilar este horrible baño de sangre, llegué al hito que marcaba el final de mi período de duelo privado. Al superar el primer aniversario de la muerte de mi madre, quería pasar página y seguir adelante con mi vida. Pero no pudo ser. La semana antes de conmemorar ese primer aniversario, cuando no habían transcurrido ni dos meses desde los sucesos del 11 de septiembre, mi padre falleció repentinamente.

Cuando murió mi padre sentí una profunda tristeza. También heredé una gran responsabilidad. Como único abogado de la familia, me ocupé de todos los asuntos

legales. Tuve que hacer frente a una montaña de papeleo mientras rezaba cada día las oraciones judías en memoria de un pariente muerto.

EL CICLÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Irónicamente, cuando me tomé un descanso en mi profesión de resolver conflictos para dedicarme a mi familia, me vi sumida en mi propio ciclón de negociaciones. En los días que precedieron a la muerte de mi padre, negocié con médicos, enfermeras de la UCI, mi rabino, mis familiares. Luego vinieron los abogados, agentes de seguros, contables, tasadores de arte y muchos otros profesionales estatales.

Una de las negociaciones más memorables fue con «Al, el tipo de la basura», que pedía miles de dólares por llevarse nuestros desperdicios. Y luego tuvimos que enfrentarnos a un montón de señoras de la beneficencia, algunas de las cuales querían llevarse la ropa clasificada por colores, otras por tallas y otras por temporada. Algunas no querían de ningún modo llevarse ropa de verano. Si su locura seguía algún método, nunca pude averiguar cuál era.

Los amigos me veían sortear este interminable proceso negociador y siempre me preguntaban lo mismo: «Oye, Erica, eres una experta internacional en negociación. Has enseñado esas técnicas por todo el mundo. Después de toda tu formación y de los cientos de talleres que has dirigido... *¿sirve realmente para algo todo eso?*».

Tuve que detenerme y pensar en ello. Había dedicado incontables horas a negociar con médicos, abogados, agentes de seguros y burócratas sanitarios. Me las había tenido que ver con situaciones límite, de gran presión, literalmente con asuntos de vida o muerte. Había mantenido conversaciones muy agrias con mis hermanas. Había negociado de la mañana a la noche. *¿Me habían preparado mis competencias en negociación para salir airosa de todas esas circunstancias?*

Sí y no.

Por un lado, era evidente que enseñar mejores prácticas para gestionar conflictos durante años me había ayudado. Tenía herramientas para abordar situaciones complejas y resolver problemas. Sabía cómo considerar diferentes puntos de vista. Era capaz de mediar entre personas sujetas a fuertes emociones y convencidas de que su perspectiva

era la única correcta. Podía generar una serie de soluciones potenciales en medio de conflictos que parecían no tener respuesta. Y disponía de las competencias de comunicación necesarias para saber mantener conversaciones muy difíciles y seguir adelante cuando todo parecía estar en punto muerto.

Al mismo tiempo, mientras dedicaba un año entero a reflexionar sobre esa cuestión, me di cuenta de que las competencias y capacidades que habíamos enseñado a lo largo de todos esos años eran insuficientes para asumir la tarea. Había venido gente de todo el mundo a Harvard para aprender los fundamentos de la negociación y nosotros les habíamos dado eso. Les ofrecimos unas bases conceptualmente correctas y unas conductas esenciales que fomentaban la competencia, pero, a la hora de la verdad, estos fundamentos no habían bastado para obtener resultados cuando realmente hacían falta. En el momento en que las cosas se ponían feas, la eficacia en tiempo real necesitaba de algo más. Y me pregunté: *¿qué es ese más?*

El nexo entre mi odisea personal y la catástrofe pública del 11 de septiembre hizo que esta pregunta resultara insoslayable y urgente. Me tomé un año sabático para analizar y aprender. Reflexioné sobre por qué, en el momento álgido, no siempre era capaz de utilizar las pautas de negociación lógicas o impedir que las conversaciones degeneraran en discusiones hostiles. ¿Qué es lo que hacía que las técnicas funcionaran o no?

Observé que durante las interacciones que «habían salido mejor», yo confiaba en técnicas que había aprendido fuera de las clases de Harvard, basadas, algunas de ellas, en tradiciones de saberes milenarios. Estas mismas herramientas estaban ganando reconocimiento por aquella época gracias a los descubrimientos de las neurociencias. La ciencia cognitiva y la filosofía coincidían en reconocer el poder de mirar hacia el interior para generar un cambio potente y duradero.

El siguiente paso para mejorar las prácticas

Durante aquella compleja época comprendí una sencilla verdad: que lo que tiene importancia en una negociación y en un liderazgo de éxito se encuentra *dentro* de nosotros. La clave para obtener buenos resultados, ya sea en torno a la mesa de la sala de reuniones o en la mesa de la cocina, es realizar una negociación dentro de nosotros

mismos. Sí, podemos aprender a decir y a hacer cosas útiles, pero en última instancia, la capacidad de alcanzar la maestría en cómo lideramos y vivimos proviene de un lugar que está en nuestro interior, al que yo llamo nuestro «centro».

Cuando nos afianzamos en nuestro centro, somos plenamente conscientes de nuestras reacciones y elecciones. Las acciones que emprendemos a continuación producen mejores resultados, relaciones más sólidas y gratificaciones vitales más profundas.

Vi que tenía que incorporarlo a mis enseñanzas. Así que en el año 2002 fundé la Harvard Negotiation Insight Initiative (HNII) dentro del PON. La misión de la HNII era investigar la integración del ámbito de la acción y el ámbito de la reflexión. La HNII funcionaba como un laboratorio viviente, que reunía a profesionales del sector de los estudios empresariales de todo el mundo.

Un verano acudió gente de más de cuarenta y cinco países para experimentar la innovación que estaba llevando el Concepto Harvard hasta un nuevo nivel. Nuestros programas concedían el mismo valor a la neurociencia que a las artes creativas; enseñábamos las mejores prácticas del PON combinadas con aportaciones de psicólogos, poetas y teólogos. A través de todas estas disciplinas, la sabiduría apuntaba hacia el interior de las personas. Las ideas y métodos de este libro surgieron de ese ecléctico crisol.

En los años en que comenzó esta investigación, mi vida personal también dio un cambio espectacular. El recuerdo de mis padres me suscita ahora ternura en lugar de tristeza. Hace tiempo que la herencia quedó atrás. Mi atención está ahora centrada en mi nueva familia, mi maravilloso marido Bernardus y su precioso hijo, a quien cariñosamente llamamos el Hombrecito. Ya volveré sobre esa parte de la historia más adelante.

Una idea a la que le llegó el momento

Al comienzo de este viaje me preguntaba si la idea de autoanálisis calaría en los entornos corporativos. Resultó que la respuesta es afirmativa. Más de una década después de su concepción, el método «Más allá del sí» ha dejado de ser un experimento. Miles de personas han utilizado la guía y el método para dar un paso adelante y obtener los

resultados que realmente desean.

En Mobius Executive Leadership, una empresa que fundé junto con mi hermana Amy Elizabeth Fox, mis socios y yo contamos con una amplia experiencia en enseñar este material a equipos ejecutivos, directivos y líderes emergentes. En tiempos turbulentos, cuando el ritmo del cambio es mareante, los líderes empresariales y los funcionarios necesitan un sistema que les ayude a mantener el equilibrio frente a una complejidad e incertidumbre sin precedentes.

Cada vez es mayor el consenso en la comunidad empresarial en torno a la idea de que «el próximo gran adelanto» en liderazgo tiene que ver con transformar las capacidades de los propios líderes. La realidad ha superado la capacidad de las personas de hacer frente a los problemas, por no decir de mejorar. Los líderes necesitan herramientas para analizar cómo tienen que funcionar y metodologías para evolucionar hacia nuevas conductas y formas de pensar. El talento para «liderarse a uno mismo» se está convirtiendo en el nuevo requisito del liderazgo de hoy. *Más allá del sí* proporciona la hoja de ruta imprescindible para desarrollar ese liderazgo.

Su viaje, nuestro viaje

Les he contado parte de mi viaje. Les relataré más cosas para ilustrar las ideas, pero el resto de este libro trata fundamentalmente de *su* viaje.

Más allá del sí habla de volver a conectar todas las partes que hay dentro de usted para emplearlas hábilmente en todas sus interrelaciones con el mundo que le rodea. Explica los vínculos entre el control personal y el alto rendimiento. Le proporcionará una manera de colmar ese extendido deseo de experimentar un mundo en el que la vida cotidiana en el trabajo y en el hogar refleje lo mejor que hay en usted.

Como pronto descubrirá, el método no es una solución milagrosa. No ofrece atajos ni trucos para salirse con la suya. Lo que le proporciona en cambio es una guía para aprender durante toda la vida. Aunque el camino es arduo y los resultados, a veces, difíciles de conseguir, el proceso promueve una transformación auténtica y duradera.

PRIMERA PARTE

Crear un cambio perdurable

1

Descubra su Desfase en el Desempeño

Eres único, y si no es así
es que algo se ha perdido.

GLORIA GRAHAM

Mark es un ingeniero que trabaja con un equipo en la industria de la alta tecnología. Como muchos otros directores, se encuentra dividido entre las personas que están a sus órdenes y su jefe, Stefan, el responsable de su unidad de negocio. Veamos a Mark y a Stefan en medio de una acalorada discusión:

STEFAN: ¡No tendrías que haber hablado nunca al personal de esta decisión!

MARK: Sí, ya sé que antes debería haber hablado contigo, pero era preciso decírselo al equipo antes de que realizaran una acción irreversible.

STEFAN: ¡Eso es absurdo! Nos has atado de pies y manos y has dañado la credibilidad de la dirección.

MARK: Todo el mundo sabía que se estaba cociendo algo y dejarán de confiar en mí si no les digo lo que está pasando.

STEFAN: Vale, alégrate de que confíen en ti porque yo no lo hago en absoluto. No esperes que vaya a pedirte consejo en una buena temporada.

Mientras tenía lugar la pelea de gallos en el vestíbulo, Mark sentía un nudo en el estómago. Intentó conservar la calma, sin embargo, estaba perdiendo la serenidad. Una parte de él sabía que debía guardar las formas. Al fin y al cabo, Stefan era su jefe. Pero la otra parte quería pelea.

Mark veía desarrollarse en su propia mente un partido de tenis y cómo las pelotas iban y venían a través de la red:

Enfréntate a este imbécil.

No, compórtate como miembro de un equipo.

Nadie debería tratarte así e irse de rositas.

Déjalo correr. No se merece que montes una escena.

Luego, en su mente, la conversación se acaloró más aún:

¿Me está tomando el pelo?

¿De verdad cree que yo transmití las malas noticias?

No se entera.

La gente lleva hablando de ello semanas.

Mantén la calma o esto no va a terminar bien.

*¡Por eso no caes bien a nadie, Stefan,
porque eres un bravucón!*

¡Cállate! Sigue siendo tu jefe.

Finalmente, Mark sucumbió a la ira. Se sentía incapaz de continuar con la boca cerrada un minuto más.

«Si soy tan poco de fiar, ¿por qué tengo el mayor índice de lealtad de los empleados de la empresa? —preguntó categóricamente Mark—. Sinceramente, me alegraré de que no vengas a pedirme consejo. Con un poco de suerte, no tendré que dirigirte la palabra para nada. Me mandas un mensaje y te contestaré. Considera mi puerta cerrada.»

Cuando regresó a su despacho, Mark se sintió aliviado. Estuvo bien decirle a Stefan lo que realmente pensaba.

Sin embargo, al cabo de pocos minutos se apoderó de él una conocida sensación de remordimiento. Sabía que debería haber mantenido la boca cerrada, al menos hasta haberse calmado. Decirle a su jefe que no quería volver a hablar con él nunca más no era una gran idea. Pero siempre le pasaba lo mismo; en los momentos álgidos de una confrontación era incapaz de conservar la calma.

Si no explotamos, nos retiramos

En el otro extremo del espectro, se encuentra Rafiq, uno de mis exalumnos. A diferencia de Mark, Rafiq no explotaba jamás. De hecho, apenas podía pronunciar una palabra.

Rafiq estudió durante tres años en la Facultad de Derecho de Harvard. Después de licenciarse, había planeado regresar a Pakistán con su familia. Mientras estaba en Cambridge, Rafiq se enamoró inesperadamente de una americana del Medio Oeste. Su relación era un motivo de felicidad pero también de temor. Rafiq sabía que un día tendría que decirle a su madre que no iba a regresar a Pakistán como ella pensaba. Había decidido casarse con Stacy y vivir en Estados Unidos.

Estuvo a punto de decirlo en varias ocasiones. Él telefoneaba a casa para hablar de sus planes de graduación, ya que su padre, su madre y su extensa familia iban a viajar a Estados Unidos para la ceremonia. Había ensayado miles de veces en su cabeza lo que iba a decir, el tono firme pero suave que iba a emplear. Y en su mente la conversación terminaba bien.

Pero cuando llegaba el momento se quedaba bloqueado.

«¿Cuándo vas a venir a casa?», preguntaba su madre. Rafiq no decía nada. «Mejor que compres el billete de avión antes de que las tarifas suban», continuaba su madre. Más silencio.

Mientras su madre hablaba, una parte de Rafiq lo animaba: «Vamos, dile a tu madre la verdad», pero antes de que pudiera abrir la boca se pronunciaba una parte contraria: «¡No! Eso la matará». A cada nueva pregunta de su madre, sentía aumentar el peso de sus expectativas. Pensamientos contradictorios aparecían acompañados por oleadas de angustia: «Se lo tendrás que decir algún día», seguido de, «Cállate, le vas a romper el corazón».

Rafiq quería ser sincero con su madre acerca de sus planes de quedarse en Estados Unidos; sabía que tendría que terminar diciéndoselo, aun así seguía sin decidirse a decirle la verdad. Aplazaba para más tarde las cuestiones sobre el billete de avión sin ser plenamente consciente de por qué lo hacía, aunque sintiéndose incapaz de contarle sus planes. No, hoy no.

Triunfar de adentro hacia afuera

Durante muchos años mis colegas y yo hemos impartido todos los veranos el programa de Formación para Directivos en el Harvard Negotiation Project. En el punto culminante del seminario, dirigíamos un ejercicio para ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades de relación con otras personas. Para esta sesión especial, asignábamos un instructor por cada tres delegados, a fin de proporcionar un coaching lo más individualizado posible.

Los participantes en el taller aportaban una situación real de negociación que habían encontrado en la vida profesional, y trabajábamos con ellos en grupos de tres personas para ayudarles a mejorar en la situación que habían elegido. Todo funcionó bien hasta el día en que entre los miembros de mi grupo apareció un juez del Tribunal Supremo.

Nada me había preparado para dirigir un ejercicio tan decisivo con una persona tan prominente. Este intimidante caballero de setenta y cinco años había trabajado en el Tribunal Supremo de su país durante treinta y cinco años.

Antes de que le llegara el turno, me había esforzado por imaginar la clase de negociación que elegiría para que yo le asesorara. ¿Implicaría enfrentamientos con otros jueces por cuestiones jurídicas? ¿Negocia la gente como él con el primer ministro, me preguntaba, o con miembros del Parlamento? Cuando llegó el momento de su ejercicio, el juez describió una situación difícil que le había obsesionado durante décadas.

«Cada día desde hace cincuenta años mi esposa me ha elegido la corbata —me dijo—. Es algo que detesto. Puedo vestirme solo, ¿por qué hace eso?»

Me quedé estupefacta. ¿Esa era la gran cuestión que le impedía dormir por las noches? Le hice la pregunta evidente.

«¿Le ha dicho alguna vez a su esposa que preferiría elegir usted mismo la corbata?»

«Ese es exactamente mi problema —dijo—, por muchas veces que lo ensaye en mi cabeza, *me siento incapaz de decírselo.*»

Tras reflexionar durante años sobre la misma cuestión, por fin se hizo la luz. Ya lo tenía.

Mark, Rafiq y el juez del Tribunal Supremo son personas inteligentes. Son personas honestas. Saben lo que hace funcionar la comunicación. Y, sin embargo, se traicionan a sí mismos por ceder terreno, por no decir la verdad y por no saber mantenerse firmes con

dignidad, protegiendo al mismo tiempo unas relaciones importantes para ellos.

Por lo general, en el ejercicio sobre capacidad de comunicación que hice con el juez del Tribunal Supremo practicábamos frases que la gente podía decir cuando regresara a la «vida real». Pero esta vez, sugerir a esta destacada figura que ensayara la frase «podrías, por favor, no elegirme la corbata» parecía ridículo. Se trataba de una persona extremadamente poderosa, un hombre que había dado órdenes durante décadas desde el tribunal, emitiendo veredictos que afectaban a miles de personas. No necesitaba ayuda con su capacidad de autoafirmación.

Por lo tanto, no iba a servir de nada hablar sobre conducta. Él sabía las palabras que tenía que decir. El hueso duro de roer era lo que le impedía decirlas.

Trabajar aquel día con el juez me permitió ver el problema de una manera completamente nueva. Como le sucedía a mucha otra gente, cuando llegaba el momento de la conversación que le importaba de verdad era incapaz de decir lo que pensaba o de conseguir lo que quería. Por primera vez comprendí que centrarse en la conducta no era la respuesta.

Sin la menor duda, aquella persona *poseía la capacidad* que necesitaba para acometer ese reto. La manera de ayudarlo a lograrlo era cambiando algo dentro de él, *trabajar con la voz que le decía que no dijera nada*. Si conseguía que esa voz interior le diera la luz verde, no tendría ningún problema para encontrar las palabras precisas y hablar con su mujer. Y eso es lo que sucedió.

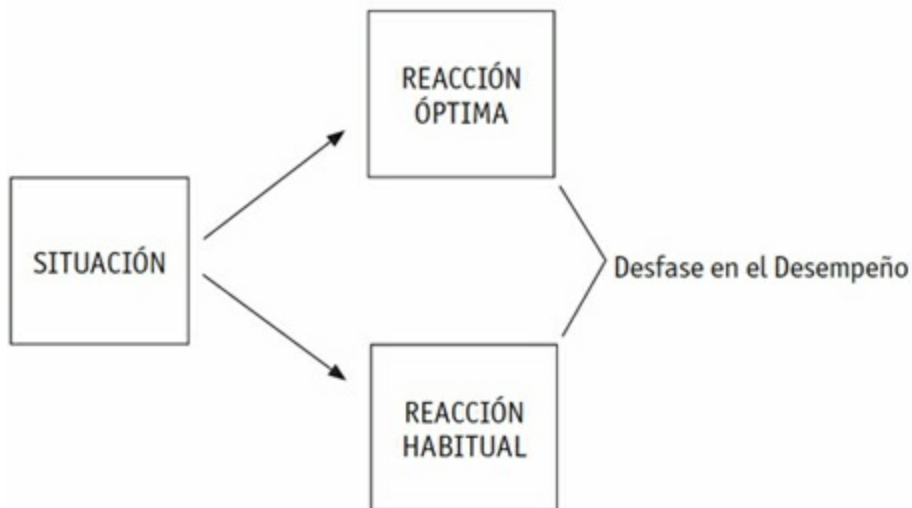
Su reacción habitual frente a la reacción óptima

Una vez que fui consciente de lo que pasaba, veía el fenómeno por todas partes. Sucede que la mayoría de la gente presenta una contradicción entre lo que sabe que debería decir y hacer para comportarse correctamente —la *reacción óptima*— y lo que realmente hacen en su vida cotidiana —su *reacción habitual*—. Denomino este fenómeno *Desfase en el Desempeño* (véase la Figura 1.1).

Por muy experimentados que seamos, todos podemos tener un desfase en el desempeño. Es igual que usted sea un respetado profesional, tenga un elevado CI o sea un comunicador elocuente. Su Desfase en el Desempeño no tiene nada que ver con sus

competencias. Se trata de algo que sucede dentro de usted. *Usted es quien se pone obstáculos sin siquiera darse cuenta.*

Figura 1.1



IR HACIA LA IZQUIERDA CUANDO LO QUE QUEREMOS ES IR A LA DERECHA

¿Con cuánta frecuencia planea hacer una cosa pero, llegado el momento, *hace lo contrario*?

- ¿Se plantea escuchar a su interlocutor pero, en cambio, se encuentra a usted mismo gritando o callándose?
- ¿Se plantea colaborar con otras personas pero luego se vuelve rígido y se aferra a sus convicciones?
 - ¿Se pone a la defensiva o reacciona cuando lo que quiere es mantener la calma?
 - ¿Dice sí cuando lo que quiere es decir no?
 - ¿Dice cosas de las que luego se arrepiente?
 - ¿Se suele quedar callado, cuando lo que desearía es hablar o mostrar su postura?
 - ¿Se siente tentado a defraudar las expectativas de todos pero tiene miedo o se considera «demasiado responsable» para enturbiar más la situación?
- ¿Se siente alguna vez a disgusto con el objetivo de su vida o con sus aspiraciones?

Puede practicar un diálogo mientras conduce hacia el trabajo. Puede verse a sí mismo diciendo lo correcto, pero por mayor o experimentado que sea, a menudo no basta. Al juez del Tribunal Supremo no le funcionó. Y tampoco a las miles de personas de todo el mundo con las que he hablado.

¿Por qué, al igual que Mark y Rafiq, somos víctimas del Desfase en el Desempeño una y otra vez? ¿Dónde fallamos? Y lo que es más importante, ¿qué podemos hacer *para que las cosas cambien*?

Una respuesta evidente es aprender las competencias necesarias. Con unos recursos más potentes obtendrá los resultados, el proceso y las relaciones que desea, ¿no es verdad?

Pues no. Si desea que el cambio sea perdurable, la mayoría de las veces las cosas no funcionan así. La mayoría de las personas piensan que aprender nuevas competencias es la respuesta. Y no es así, al menos no del todo. Como decía mi madre, necesitas algo más que una caja de herramientas mejor.

Para desarrollar nuevas competencias no basta con aprender conductas

Cuando asesoro a empresas de sectores diferentes, siempre me llama la atención cuántas de ellas aplican «baremos de competencias» a sus directivos y empleados en general. Parece que prácticamente todas necesitan una forma de medir el potencial y el rendimiento de su gente. En la página siguiente encontrará un ejemplo de la clase de baremo al que me refiero, enumerando «las competencias» medidas en las personas (véase la Tabla 1.2).

Como esas competencias son obligatorias, las empresas tienen que posibilitar que empleados y directivos las adquieran. De modo que envían rutinariamente a su gente a realizar cursos de formación para que aprenda a desempeñar esas competencias.

Tabla 1.2

Visión	Personas

Establecer aspiraciones Inspirar a los demás Innovación y creatividad Pasión y determinación	Comunicación e influencia Trabajo en equipo Inteligencia emocional Entrenar a otros
Análisis	Ejecución
Gestión del riesgo Toma de decisiones inteligente Medir el éxito: KPI y ROI Cumplimiento de requisitos	Responsabilidad Centrarse en los resultados Gestión de proyectos Eficiencia operativa

Pero ¿se acuerdan de Mark, Rafiq y el juez del Tribunal Supremo? *Aprender las conductas de los líderes no se traduce en practicar el liderazgo.* Para generar el cambio real —apreciar una nueva conducta y obtener resultados que perduren en el tiempo— *necesita activar algo dentro de usted que le permita actuar correctamente.*

Si lo hace, la nueva forma de actuar se producirá de manera natural. Si no, cuando esté sometido a presión y la situación se vuelva crítica, no tendrá muchas probabilidades de actuar de forma diferente fuera de la sala del seminario.

YO PROBÉ MI PROPIA MEDICINA

Mientras investigaba para este libro sobre cómo producir un cambio perdurable, viví una transición personal que me permitió analizar el «cambio» de muy cerca.

Mi vida era estable y predecible: llevaba viviendo en las afueras de Cambridge, Massachusetts, casi veinte años. Me había dedicado profesionalmente a lo mismo durante todos esos años. Comía en el mismo restaurante chino, iba al mismo cine y pertenecía a la misma sinagoga. Vivía a quince minutos de mi hermana.

Entonces, en un abrir y cerrar de ojos, me enamoré, me casé con un divorciado holandés y me trasladé a vivir a Amsterdam con mi nuevo marido, Bernardus, y cerca de su hijo, me convertí en madrastra de un niño que no habla inglés y aterricé en un país extranjero sin familia ni amigos.

Si antes no era una experta en cambios, ahora sí lo soy.

Antes de irme a vivir a Holanda me consideraba una persona fuerte, segura y con iniciativa. De hecho, si me hubieran pedido que me describiera con una palabra, habría elegido «autosuficiente».

Una pega de mi carácter era que no sabía pedir ayuda. Pero no me importaba demasiado. Tampoco me gustaba mucho la gente «necesitada» y no quería ser así. De hecho, como la menor de cuatro hermanos, aprendí pronto a valerme por mí misma. Dicen que cuando tenía tres años me describí a mí misma como «una tipa dura».

Cuando uno se traslada de Estados Unidos a Europa occidental puede sufrir una dura ilusión: todo *parece* ser básicamente igual, cuando, de hecho, es lo *suficientemente diferente* como para que una persona que antes era competente no pueda hacer nada. Y lo digo literalmente: nada.

Cuando llegué por primera vez el año pasado me sentí abrumada por mi nueva situación. Pensé que haciendo algunas cosas normales por la casa me sentiría, eso, normal. Así que subí al piso de arriba con un cesto de ropa sucia.

KREUKHERSTELLEND Y OVERHEMDEN

Para empezar, no sabía cómo funcionaba la lavadora. Y por mucho que lo intentara, no era capaz de abrir la portezuela para meter la ropa. Cuando por fin conseguí vencer a la puerta de la lavadora, me encontré con el siguiente cartel de opciones:

- *Witte was/Bonte was*
- *Voorwas*
- *Kreukherstellend*
- *Overhemden*

¿Era una tomadura de pelo?

Lavar la ropa no me iba a servir como actividad «relajante».

Así que decidí dedicarme a otras ocupaciones familiares para recuperar la seguridad: cosas como hacer café o asar un pollo.

¡Nada de eso!

No podía entender la cafetera aunque mi vida hubiera dependido de ella. Todo lo que quería era una vieja y sencilla cafetera, pero aquí se toman el café muy en serio. Todo el mundo tiene una máquina para hacer capuchinos, o como en la casa a la que me había

trasladado, una para hacer café expreso. Ignoro si entonces conocía la diferencia entre un expreso y un capuchino, pero le diré algo que tienen en común para mí: no sé hacer ni el uno ni el otro en una sofisticada cafetera europea.

Asar un pollo era totalmente impensable. En nuestra casa de Holanda no tenemos horno. Lo digo en serio. Tenemos un microondas, pero no el aparato que usted utilizaría para asar un pollo. Aparentemente, aquí todo el mundo guisa sobre los quemadores de la cocina. Desde luego, podía calentar el café en el microondas. Pero eso hubiera supuesto un éxito y, como sabe, yo era una completa negada.

Estaba empezando a derrumbarme y me había quedado sin ideas.

Por fin llamé a una amiga a Estados Unidos a la que no se le ocurrió más que decirme lo que más podía irritarme.

«Tal vez la vida te ha llevado a Holanda para que conozcas tu vulnerabilidad.»

«¿Mi qué?», pregunté sin poder dar crédito.

«Tú siempre eres la fuerte, la que tiene ideas y hace que sucedan cosas. Ahora no eres capaz de prepararte una taza de café. Puede que estés haciendo un viaje de descubrimiento de algún aspecto oculto de ti misma, que no sueles ver a menudo. Esa parte de ti que se siente vulnerable.»

Me dije a mí misma: «¿Esto es lo que recibo cuando llamo a una amiga? ¿Es una amiga?».

Lo era de verdad.

Integrar nuestros aspectos ocultos permite salvar el Desfase en el Desempeño

El año transcurrido entre luchas, pequeños éxitos y una aparente confusión infinita me obligó a tratar con Erica la Vulnerable. No era algo que yo admitiera alegremente, pero no podía ocultarlo.

La ironía es que yo enseño a mis clientes a buscar nuevos aspectos de sí mismos, a sacar provecho de recursos internos que todavía no han descubierto. Les aseguro que es una labor productiva y valiosa porque ello mejorará sus vidas personales y laborales. También les digo que dicho análisis y descubrimiento fortalecerá su centro, ese núcleo

interior que les dará fuerza y capacidad para actuar diestramente.

Ahora yo estaba tomando una dosis de mi propia medicina.

El año en que viví vulnerablemente reforzó varios puntos que analizaremos a lo largo de este libro:

1. Tenemos muchas más facetas de las que conocemos.

Me había definido a mí misma de forma limitada, tanto ante los demás como ante mí misma.

2. Elegimos partes de nosotros para definir quiénes somos.

Basándome en lo que consideraba mis puntos fuertes, me había definido como una mujer altamente competente que podía con todo.

3. Las identidades que nos creamos contienen algo de verdad.

Por lo general, soy una persona capaz y con iniciativa. Me siento segura en la mayoría de las situaciones. Me gusta emprender cosas y llevarlas a la práctica.

4. Pero no contienen toda la verdad. Creamos nuestro perfil haciendo hincapié en ciertos elementos de nuestra personalidad y dejando otros de lado. Ello distorsiona el conjunto.

Soy vulnerable pero también soy fuerte.

5. La identidad que mostramos al mundo, y a nosotros mismos, no es necesariamente falsa, pero no es totalmente verdadera. Lo que hinchamos y deshinchamos en nuestro perfil produce el Desfase en el Desempeño. Ello nos impide realizar todo nuestro potencial en cada uno de los ámbitos de nuestra vida.

Si la gente, empezando por mí, solamente ve el lado fuerte, no me ve entera. El problema es que las partes que he suprimido de mi perfil tienen mucho que ofrecer. Como mi lado vulnerable, que sabe pedir ayuda. Solo podré ejercer esa habilidad cuando integre esa pieza que falta en mi perfil.

6. Ganamos algo cuando reconocemos que a nuestro perfil —la forma en que nos definimos— le falta una parte de nosotros mismos y lo ampliamos con la inclusión de lo

que faltaba. También ganamos adecuando el tamaño de las partes de nuestro perfil que antes eran excesivas. El hacerlo nos permitirá sentirnos centrados. Y ello conduce directamente al alto rendimiento.

Ahora puedo hacer café en Holanda. Lo crean o no, puedo elegir entre Bonte was y Overhemden. La familia de Bernardus es ahora mi familia. Y el hijo de Bernardus, al que llamamos el Hombrecito, me está enseñando a hablar holandés. Y todo porque he aprendido a pedir ayuda. A dejar que la gente vea que estoy apurada. Y a aceptar que, aunque soy fuerte por dentro, también soy vulnerable.

7. El cambio duradero no se produce de la noche a la mañana.

Sí, puedo poner la lavadora. Sí, quiero a la familia de Bernardus. Pero no tengo ningún amigo en Holanda. No hemos encontrado todavía una sinagoga. No tengo restaurantes habituales. Ni idea de dónde encontrar un cine. Ser madrastra es un mundo en sí mismo. Echo terriblemente de menos a mis hermanas. Echo de menos mi casa, mis amigos y a gente que hable en inglés. Estaría exagerando si dijera que en Amsterdam me siento como en casa. No es sencillo, pero es el viaje que estoy realizando.

Los beneficios

A todos nos gustaría reaccionar siempre de manera óptima, pero la mayor parte del tiempo no lo hacemos. En cambio caemos en el Desfase en el Desempeño.

Ello sucede en parte por el perfil que nos hemos creado. También proviene de la desconexión entre nuestras cualidades y nuestro centro interior. Para no caer en el Desfase en el Desempeño, tiene que examinar atentamente su actual perfil y aprender a desarrollarlo. Hay que hacer unos cuantos ajustes en el perfil —un poco por aquí, otro poco por allá— para que le resulte útil en cualquier circunstancia que se le presente en la vida. Liderar y vivir de manera centrada hará posible esa adaptación.

El método «Más allá del sí» para equilibrar su perfil y conectarlo con su núcleo interior no tiene que ver con mi viaje a un nuevo país. *Tiene que ver con el viaje en el que todos estamos inmersos: para esforzarnos y crecer, para vivir plenamente, para descubrir quiénes somos realmente. Es un método para vivir toda una amplia gama de*

experiencias, tanto en el mundo como en nuestra vida interior. Este viaje es alegre y doloroso a la vez. Pero en última instancia, lo que queremos es regar las semillas de las posibilidades que permanecen dormidas dentro de nosotros. Así es como aprovecharemos al máximo toda nuestra fuerza, todo nuestro potencial, toda nuestra gracia y belleza. Así es como encontraremos el camino a casa.

Para liderar sabiamente y promover un cambio duradero también es fundamental darnos cuenta de la interacción que existe entre nuestra experiencia interna y el mundo que nos rodea. Madeleine Albright lo expresó muy bien cuando dijo: «Las oportunidades de liderazgo están a nuestro alrededor. La capacidad de liderazgo se encuentra dentro de nosotros». Tanto en la antigua filosofía como en la física contemporánea, encontramos este nexo: del interior con el exterior; del microcosmos con el macrocosmos; el cielo y la tierra; inmanencia y trascendencia. En mi linaje se expresa así: *Kabbalah*, como es arriba, es abajo. Desde distintas direcciones regresamos al reflejo entre la grandeza del universo y la maravilla de ser humano.

Esta sabiduría está propiciando un nuevo planteamiento para desarrollar líderes porque nuestro tiempo así lo requiere. Es difícil olvidar que vivimos sumidos en un cambio a nivel mundial que nos afecta directamente a cada uno de nosotros. Si está dirigiendo un equipo local, descubrirá que recorrer el tortuoso camino exterior resulta más fácil cuando se echa mano de la sabiduría innata que reside en el interior de cada uno. De hecho, cuando llegue a conocerse completamente, descubrirá para su sorpresa que algunos de los obstáculos que hay ahí fuera son un reflejo de los que tiene dentro. Paradójicamente, podrá aligerar su travesía exterior utilizando, comprometiendo e integrando un mayor número de los recursos internos que posee.

Los participantes en el taller me preguntan qué quiero decir con eso de integrar más recursos internos. Yo les digo: «Piensen en todo lo que sucede en ustedes desde el cuello para abajo. ¿Cuánta atención le prestan?». No quiero decir que hay que olvidarse de la cabeza, pero la pregunta ayuda a centrar más la atención en lo que sucede dentro de usted.

Todo comienza examinando y ampliando su perfil, la historia que usted se cuenta sobre quién es. Cómo ampliar ese perfil es lo que veremos en el capítulo segundo.

2

Conozca a sus negociadores internos

Todo juego se compone de dos partes, un juego externo y un juego interior. El juego externo se juega contra un contrincante externo para superar obstáculos externos y para alcanzar una meta externa... El juego interior... es el que tiene lugar en la mente del jugador... y se juega para superar todos los hábitos de la mente que impiden alcanzar la excelencia en el rendimiento.

W. TIMOTHY GALLWEY,
The Inner Game of Tennis

Giovanna era directora de ventas de una empresa nacional de seguros. Era la responsable de encontrar nuevos clientes y de aumentar los ingresos por primas en su zona. También era la encargada de supervisar varios equipos de representantes de ventas.

Giovanna se sentía frustrada porque habían dejado de ascenderla en dos ocasiones. No podía entender el problema, ya que su rendimiento era estelar. Sus agentes de ventas cumplían sus objetivos de primas y ofrecían precios competitivos a los consumidores; abonaba las pérdidas cuando era justo y se negaba a pagar cuando sus investigadores descubrían un fraude. Desde que ella estaba al frente, la rentabilidad de su zona aumentaba cada año. Incluso había ampliado la línea de servicios y ahora la empresa ofrecía seguros de vida en paquetes que antes solo cubrían seguros de automóviles y del hogar.

La primera vez que optó a un ascenso y no lo consiguió no dijo nada. La segunda vez se enfrentó a su director de ventas y exigió una explicación.

«Para decírselo francamente —le espetó aquel—, sus equipos de ventas no quieren trabajar para usted. —Y continuó—: Varios miembros del equipo se han quejado de su

contundencia al negociar los objetivos de ventas o han comentado su hostilidad cuando se encuentra estresada.»

Afirmó que alguien había mencionado su conducta «agresiva» como razón para abandonar la empresa.

«Sinceramente, hasta que no consiga controlar su forma de dirigir, no va a tener ningún ascenso», concluyó.

Giovanna se quedó de un aire.

Me reuní con ella unas semanas después, ya que, tras aquella conversación, había solicitado un coach. Cuando le pregunté qué tal funcionaba trabajando en equipo, se describió a sí misma como una persona amigable y motivada que aplicaba altos estándares de excelencia. Le pregunté si exigía mucho a la gente y dijo que no. «No les pido nada que no haría yo misma.»

Acordamos que yo hablaría con algunos de sus colegas y le transmitiría mis observaciones para continuar nuestra conversación.

Para salvar el Desfase en el Desempeño hay que *verlo*

Después de hablar con muchas personas, me di cuenta de que las impresiones que el jefe de Giovanna le había transmitido no carecían de fundamento. Sus equipos se mostraban alarmados ante su mal genio y se sentían intimidados a la hora de expresar sus opiniones. Una persona reconoció su capacidad de conseguir resultados, pero rápidamente añadió que era una «mandona» y no quería trabajar con ella.

Reuní más información para poner a prueba lo que estaba escuchando. Un antiguo miembro del equipo que había cambiado de zona comentó la inteligencia e integridad de Giovanna. Se había cambiado, dijo, porque quería tener más calidad de vida. «Giovanna es una de las mejores en el negocio. Sé que podría aprender mucho de ella. Está tan entregada que sencillamente no podía seguirla. Ella solo veía lo que yo podía hacer mejor; nunca reparaba en lo que hacía bien. Y a veces lo único que necesitaba era un respiro, pero no me atrevía a pedírselo.»

Cuando le transmití todas esas impresiones, Giovanna se quedó sorprendida. Dijo que no tenía «ni idea» de que alguien pudiera decir cosas tan duras de ella. De hecho, ella

tenía varias teorías para explicarlo, pero ninguna estaba relacionada con su forma de liderar. ¿Sería que la gente estaba celosa de sus excelentes resultados? ¿O era que no querían que otra mujer ascendiera en la escala de liderazgo? Dejé todo lo que tenía que hacer para dedicarme a ayudarla a tomar conciencia de los obstáculos que le impedían progresar profesionalmente.

Ser capaz de apreciar el Desfase equivale a ampliar su perfil

El primer paso para salvar el Desfase en el Desempeño es ser capaz de apreciar su propio papel en los resultados que está obteniendo. Por mucho que Giovanna insista en que sus colegas están celosos, seguirá sin conseguir el ascenso.

Esta es la parte complicada. Para que pueda ver que es ella quien se está poniendo los obstáculos, Giovanna tiene que admitir y aceptar algo sobre sí misma que todavía no reconoce. *Y no es porque no se lo hayan dicho. Es porque no puede creerlo sin cambiar algo de su propio perfil, esto es, la manera en que ella se describe a sí misma.*

En la historia que se cuenta sobre sí misma, Giovanna es una mujer de negocios de éxito, muy trabajadora y de fuertes principios. Se ve a sí misma como un mentor entregado al desarrollo de sus equipos. De hecho, se esfuerza mucho por mostrarles las oportunidades de mejora. Conecta con gente en LinkedIn. Proporciona ese impulso extra necesario para ir más allá y crecer. Sus equipos trabajan duro. Pero siempre da tiempo libre a sus colegas cuando se lo piden, sin hacer preguntas. En su actual autobiografía no hay espacio para Giovanna la Mandona.

Reconocer el Desfase en el Desempeño permite asumir la propia responsabilidad

Normalmente pensaríamos que alguien debería ser sincero con ella y decirle la verdad pura y dura, pero ella ya conoce los hechos. La gente dice que es una mandona. Se sienten intimidados por ella. Se cambian de zona o dejan la empresa para no tener que

trabajar a sus órdenes. Hasta que ella no acepte que tiene un lado agresivo y admita que se vuelve hostil cuando está sometida a presión, no será capaz de asumir la responsabilidad de las reacciones que suscita.

Este es el problema: *Giovanna únicamente salvará su Desfase en el Desempeño cuando reconozca esos aspectos de sí misma y los integre en su perfil*. Hasta entonces seguirá haciendo lo de siempre: inventar cosas sobre las motivaciones de otras personas para explicar por qué hacen esas afirmaciones injustas y falsas sobre ella. En otras palabras, continuará señalando a los demás en lugar de asumir la responsabilidad. ¿Qué otra cosa podría hacer? Nadie quiere asumir la responsabilidad por algo que no cree haber hecho.

Una vez que tenga en cuenta a Giovanna la Mandona podrá hacer un trato, negociar un acuerdo sobre dónde puede utilizar Giovanna la Mandona su fuerza para algo bueno y aplacar su hostilidad aliándose con Giovanna la Mentora. Sin embargo, no podrá cerrar ningún acuerdo hasta que no sepa a qué negociadores tiene que sentar a la mesa.

Ahora bien, podría preguntarse usted: «¿Por qué tiene que “negociar” con su mandona interior? ¿No sería mejor que simplemente se deshiciera de ella?».

Buena pregunta. No hay duda de que el mundo no necesita más mandones, pero la respuesta es no, no debería hacerlo. En primer lugar, porque no puede eliminar el impulso que surge con esa personalidad agresiva. Y en segundo lugar, porque ese impulso tiene un potencial constructivo, si *lo canaliza de manera diferente*. Ahora está funcionando de forma *no constructiva*, en parte porque *ese impulso no está equilibrado* por otra cosa. Sin embargo, ello no significa que no pueda cambiar su estilo de funcionar.

Cuando su parte agresiva trabaje en su perfil en equipo con el mentor que proporciona ayuda, Giovanna podrá combinar su impulso interno, que le permite obtener resultados, con el cuidado de su equipo. Giovanna todavía puede alcanzar grandes logros si deja el hacha en casa.

Por lo tanto, digamos que Giovanna consigue que se sienten a la mesa interior las partes adecuadas. Quiere llegar a un acuerdo que funcione mejor, pero no sabe cómo hacerlo. Y no podrá resolverlo *hasta que no aprenda a negociar consigo misma*.

Salvar el Desfase en el Desempeño negociando con usted mismo

El siguiente paso para salvar el Desfase en el Desempeño y producir un cambio perdurable es aprender a negociar con usted mismo.

¿Negociar con usted mismo?

A primera vista, esta idea resulta extraña. ¿Puede uno hablar consigo mismo sin estar loco? ¿Se puede estar en desacuerdo con uno mismo? Si discute con usted mismo, ¿quién gana?

Como acabamos de ver, nuestra directora de ventas tiene que negociar un nuevo trato consigo misma. Para poder obtener un ascenso, Giovanna la Mentora debe negociar con Giovanna la Mandona. Ambas partes han de labrarse una nueva vía para hacer amigos e influir en las personas. Giovanna la Mentora puede tratar de dejar de lado su yo agresivo, pero solo comenzará a apreciar un cambio perdurable cuando acuerde una tregua que *ambos lados* acepten.

Al inicio de mis talleres pido a la gente ejemplos de «negociar con uno mismo». Realmente no es muy difícil idear una lista cuando se piensa en ello.

Por lo general, la gente suele empezar por ejemplos personales: ¿me como el helado o me atengo a la dieta? ¿Hago una escena en el garaje por cobrarme más de lo presupuestado o me limito a pagar la factura y me marcho? ¿Acepto la solicitud de amistad de una vieja enemiga del instituto o sigo picada con ella al cabo de veinte años?

Enseguida, la lista de temas se vuelve más seria y se dirige hacia el trabajo:

- ¿Debo plantear ese tema difícil hoy?
- ¿Digo que sí para agradar a mi jefe o confieso que ya no puedo más?
- Me quiero acercar a un colega que ha estado de permiso por duelo, pero luego me digo que no es asunto mío.
- Mi cliente me está presionando para que haga algo cuestionable. Técnicamente hablando, no va contra las reglas, pero, por otra parte, parece poco ético. ¿Debería decir que no?
- Estamos alcanzando nuestro objetivo de obtención de fondos, pero todavía no lo hemos conseguido. Nuestro principal donante dijo que podía pedirle más dinero si nos

hacía falta, pero me resulta violento volver a pedirle dinero.

A medida que realizamos nuestras tareas de cada día, los comentaristas internos se disputan nuestra atención. A veces hablan con educación, pero a menudo sus voces se rebaten entre sí, tal como hablan por la radio los adversarios hostiles.

Como ya habrá deducido, esas voces son las partes negociadoras o, lo que es lo mismo, sus negociadores internos. Al igual que las personas reales, estos negociadores internos tienen una gama de estilos, motivaciones y reglas de compromiso. Tienen sus propios intereses y resultados preferentes.

Sospecho que este tira y afloja no le resulta extraño. Una parte sarcástica de usted quiere hacer una observación mordaz cuando un colega «olvida» una vez más cumplir con su cometido. Su lado amable le dice que hable con él sobre lo que le está distrayendo. El padre harto que hay en usted quiere emprenderla a gritos con su hijo adolescente por haber dejado otra vez su cuarto desordenado. Su lado más sereno sabe que debería organizar una reunión familiar para hablar de tareas y responsabilidades. Su lado generoso se inclina por prestar más dinero a su amiga, que parece incapaz de gestionar sus deudas, pero otra voz autoprotectora dentro de usted duda, susurrándole al oído: «Tú también necesitas dinero: nunca te lo ha devuelto antes y tampoco te lo devolverá esta vez».

Esas voces pueden terminar por parecerse a los megáfonos de un campo de fútbol, clamando por su atención cuando se dispone a abordar las cuestiones y decisiones más importantes de su vida. La persona amante del riesgo que lleva dentro pide que deje un mal trabajo; el lado que se preocupa por la hipoteca le pide que siga aguantando. El sueño de tener un hijo le empuja hacia una nueva sesión de fecundación in vitro, mientras que la voz de la razón examina las estadísticas y le aconseja: «Asúmelo. No vas a concebir, así que deberías dejarlo correr».

Esos debates, que se prolongan durante todo el día, o durante semanas o meses, esas voces contradictorias y el tumulto interior que producen le dejan mal preparado para tomar buenas decisiones, tomar medidas efectivas o dormir bien por la noche. Le impiden controlar su vida y a veces hacen que resulte casi imposible dirigir su empresa. Los conflictos internos no resueltos también le impiden aprovechar oportunidades que le permitirían alcanzar un nuevo nivel.

Como es de Giovanna, su viaje hacia el autocontrol implica:

1. Aprender a reconocer a sus negociadores internos.
2. Aprender a aceptarlos y apreciarlos.
3. Aprender a negociar con ellos para establecer un nuevo acuerdo.
4. Aprender a afianzarse en su centro de bienestar.
5. Aprender a realizar prácticas de centrado a lo largo del tiempo.

Descubra su equipo de negociadores internos

Desde la primera vez que usted oyó hablar de Freud y lo que él llamaba el ello, el yo y el superyó, conoce la teoría de que hay más partes en usted que las que saltan a la vista. Puede haber encontrado nuevas formas de nombrar diferentes partes de usted: el crítico interior; el que agrada a la gente; el perfeccionista; el niño interior. Pero tal vez este concepto le resulte totalmente nuevo. Quizá se pregunte: «¿Cómo puedo negociar con mí mismo?». Puede incluso preguntarse si siquiera existen estas diferentes «partes» dentro de usted.

Pero existen.

Hoy en día, la ciencia puede probar lo que los teóricos creían desde hace tiempo: usted es un ecosistema complejo, en el que se equilibran delicadamente partes interdependientes en el hábitat común llamado «usted». Los neurocientíficos que han trazado el mapa del cerebro confirman que lo que le parece a usted y a mí una mente única es de hecho la combinación de muchas partes interconectadas.

El escritor especializado en divulgación científica Steven Johnson lo describe en *La mente de par en par*:

Cuanto más se sabe sobre la arquitectura del cerebro, más se reconoce que lo que ocurre en su cabeza se parece más a la labor de una orquesta que a la de un solista, con docenas de músicos contribuyendo al resultado general. Se puede escuchar la sinfonía como una oleada de sonidos, pero también se puede distinguir los trombones de los timbales, los violines de los violoncelos.

La tecnología sofisticada demuestra ahora lo que la ciencia social ya había afirmado: que tenemos múltiples facetas, compuestas por partes distintas con funciones diversas.

El psicólogo Jay Earley lo describió bien cuando afirmó: «La mente humana no es algo unitario que a veces tiene sentimientos irracionales. Es un sistema complejo de partes que interactúan, cada una de ellas con una mente propia». Daniel Goleman expresó una idea similar en *Inteligencia emocional* cuando escribió: «En un sentido muy real tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente».

Mucho antes de esta era de moderna psicología, esta misma idea fue expresada por Walt Whitman en *Canto a mí mismo*: «Soy grande. Contengo multitudes».

¿QUIÉN ERA ESE HOMBRE ENMASCARADO?

Si todavía no ve claro lo de los «negociadores internos», no se preocupe. Veamos si esto le ayuda.

¿Se ha encontrado a sí mismo alguna vez pensando o diciendo algo como lo siguiente?

No sé por qué he dicho eso; no tenía intención de hacerlo.

Fue extraño; algo se apoderó de mí.

¿Cómo pudo pasar? No sabía que me importara tanto.

Sencillamente no era yo.

Lo siento. Yo no soy así *en realidad*.

Si reconoce algunos de estos pensamientos, podrá preguntarse qué o quién se apodera de usted en esos momentos. Si no era usted, ¿de quién se trataba? ¿Es posible que alguno de sus negociadores internos acaparara la escena aunque solo fuera por un minuto?

Quizá usted fue a estrecharle la mano a su hijo en su ceremonia de graduación y sintió que los ojos se le llenaban de lágrimas. Si llevaba veinte años sin llorar, tal vez se preguntó: ¿qué es lo que ha pasado? O puede que se estuviera acercando al control de enfermeras del hospital cada diez minutos hasta que finalmente acudió alguien a la habitación de su madre con analgésicos. Si se considera a sí mismo una persona tranquila y de trato fácil, puede que se sienta sorprendido por el insistente tono que sale de su boca para conseguir que la enfermera le atienda.

Lo bueno es que nuestra variable naturaleza tiene gran capacidad de adaptación y

resulta necesaria y práctica una vez que la hemos comprendido. El doctor Daniel Siegel, prestigioso investigador del cerebro y profesor de la Universidad de California, Los Ángeles, lo explica de este modo en su libro *Mindsight*: «Tenemos que aceptar nuestra multiplicidad, el hecho de que podamos mostrarnos muy diferentes en nuestro estado atlético, intelectual, sexual, espiritual y muchos más. Tener una heterogénea colección de estados es completamente normal en los humanos».

No se preocupe por tener múltiples personalidades. El fenómeno de las «mentes múltiples» del que estamos hablando es universal.

Piense en ello. A veces su día transcurre como el de un Clark Kent cualquiera. Otros días lleva a los niños al colegio, recupera tres proyectos en el trabajo, aconseja a su compañero de squash sobre fondos de pensiones y ayuda a su esposa a resolver un problema con su hermana. Ese día usted es un auténtico Superman. Las mujeres también experimentan esos cambios en su interior. Algunos días nos sentimos insignificantes. Como Prim, la hermanita de Katniss Everdeen en *Los juegos del hambre*, queremos que alguien dé un paso al frente y luche por nosotras. Otros días somos la mujer biónica, plena de superpoderes.

Reconocer cómo funciona esto no es solamente un signo de salud mental positiva. También es una vía para utilizar todo su potencial de forma dirigida. El mitólogo Sam Keen escribió: «Pocos de nosotros conocemos los personajes fantásticos, las emociones, percepciones y demonios que habitan en el teatro de nuestra mente. Nos educan para que contemos una única historia (verdadera), construyamos un carácter coherente, establezcamos una identidad. Sin embargo, nos definen más las posibilidades desaprovechadas que las cumplidas». A medida que conozca a sus negociadores internos, irá ampliando su perfil. Entonces conseguirá mejores resultados, porque está utilizando habilidades y competencias que no había aprovechado hasta entonces. El Desfase en el Desempeño que había aceptado durante años comenzará a cerrarse ante sus ojos.

**Los miembros del equipo ausentes
desempeñan esas nuevas competencias**

Todos tenemos partes de nosotros que vemos y partes que no vemos. Algunas las hemos incorporado a nuestro perfil. Y hemos dejado fuera otras.

¿Por qué debería preocuparse?

Porque al final del día, si desea obtener mejores resultados en su vida, necesita cambiar lo que dice y hace ahora para obtenerlos. Conseguir un cambio duradero en el trabajo y en el hogar exige reclutar a esos miembros del equipo interno que estaban ausentes o infrautilizados.

Dicho de otra manera, cada uno de los negociadores internos realiza ciertas funciones. Todos están especializados en diferentes series de competencias. *Usted cae en el Desfase en el Desempeño una y otra vez porque no puede utilizar competencias que pertenecen a los negociadores que ha dejado de lado.*

Con el tiempo, cuando esté más familiarizado con estas energías desactivadas, se quedará asombrado por la rapidez con la que puede dominar las competencias que pertenecen a los negociadores internos que ha incorporado ahora a su equipo interno.

Los negociadores internos son personales y universales

Por el momento hemos hablado de los negociadores internos que no puede ver. Pero ¿qué pasa con los que ya conoce? La mayoría de ustedes podrán pensar en una o dos voces que les resultan familiares, como por ejemplo:

el Juez

el Conseguidor

el Centinela

el Rebelde

el Solucionador de problemas

el Jugador

el Gestor de crisis

el Seductor

el Profesor

el Escéptico

el Artista
el Sanador
el Superviviente
el Inventor
el Destructor
el Rescatador
el Místico
el Fracaso
el Explorador
el Activista

En la intimidad de su mente, los negociadores internos le parecen idiosincrásicos y muy personales. Al fin y al cabo, ellos conocen todos sus secretos.

En cierta medida son exclusivamente suyos. Su reparto interno de personajes es un reflejo de lo que le hace único. Ello incluye cosas como su papel en la familia, el lugar en el que creció, su cultura étnica o su educación religiosa. También incluye cosas que otras personas no pueden ver, como sus heridas, sus amores, sus experimentos y errores, sus triunfos personales y sus traumas privados. Todas esas experiencias conforman la constelación de voces pertenecientes a su equipo interno.

Al mismo tiempo, compartimos algunas fuerzas universales que desempeñan funciones comunes, «personajes» que pueblan la historia de la humanidad y que evocan los mismos temas para muchas personas. El renombrado psicólogo Carl Jung los denominó «arquetipos» pertenecientes a lo que él llamaba el «inconsciente colectivo». Ello significa que nadie tiene que enseñarle la esencia de esos personajes: los lleva incorporados en su ADN.

En otras palabras, tampoco tiene que «aprender» a hacer que el corazón bombee sangre en su cuerpo; ha nacido sabiendo hacer que su corazón lata. Jung también dijo que no necesita aprender los elementos clave de la experiencia humana. Ha nacido sabiendo reconocer a los arquetipos, como la Madre y el Padre, el Héroe y el Villano, el Amo y el Esclavo, el Sabio y el Loco.

Hemos recorrido un largo camino desde Jung. Se ha desarrollado un enorme trabajo en torno a sus ideas, como la labor pionera de Robert Moore y Douglas Gillette, cuyo libro *La nueva masculinidad: rey, guerrero, mago y amante* nos ha ayudado a

comprender mejor a Jung. Pensadores como Carol Pearson y Caroline Myss han escrito extensamente sobre los arquetipos. Otros expertos les han insuflado vida a través de la experiencia, como mi amigo y colega Cliff Barry, que ha diseñado un sistema al que denomina Trabajo con la Sombra, y Hal y Sidra Stone, que han creado el método *Voice Dialogue. Gestalt. Big Mind*. Y la lista no deja de crecer.

A medida que vaya investigando descubrirá que algunos pensadores se han apartado de la idea de arquetipos innatos. En cambio, piensan que creamos imágenes personificadas a partir de nuestras experiencias vitales, pero que nos siguen conectando con la historia humana general. Tratan de conceptos relacionados con nombres curiosos como imagos, introyecciones, esquemas o mitos personales.

No sé si venimos al mundo reconociendo estas energías o nos enteramos de su existencia en el curso de nuestra vida. Lo que puedo decirles es lo siguiente:

- Para cuando alcanzamos la etapa adulta, estos arquetipos o imagos viven dentro de todos nosotros.
- Conforman nuestra manera de ser de un modo que no es fácilmente visible si no lo trabajamos.
- Cumplen un papel importante en nuestro Desfase en el Desempeño.
- Con un poco de ayuda, podemos ver claramente cómo influyen en nosotros y controlan nuestras experiencias.
- Una vez que reconocemos cómo funcionan, podemos cambiar su forma y crear posibilidades enteramente nuevas en nuestro liderazgo y en nuestras vidas.

Conozca a los Cuatro Magníficos

El conocido mitólogo Joseph Campbell nos ha descrito a cada uno de nosotros como un «héroe de mil caras». Pienso que dominar mil caras parece un poco amedrentador. Si se tienen tantos aspectos diferentes, ¿cómo empezar a controlarlos?

Para ayudar a las personas a desarrollarse como líderes y a cerrar su Desfase en el Desempeño, yo suelo centrarme en un pequeño grupo de entre estos cientos de caras. Le llamo el grupo de los Cuatro Magníficos (véase Figura 2.1).

Y son:

- su Soñador
- su Pensador
- su Amante
- su Guerrero

En realidad ningún grupo de cuatro de estos miles de los que habla Campbell puede captar todas las facetas de su personalidad. Ni siquiera acercarse. Pero esa no es nuestra meta.

Figura 2.1



Los Cuatro Magníficos cubren el terreno básico que usted necesita para triunfar en su vida personal y profesional. Ellos solos no conseguirán que usted tenga un «autocontrol» completo. La otra cara de la moneda es que usted no puede aspirar al autocontrol sin comprenderlos. Los Cuatro Magníficos son universales e importantes para su funcionamiento cotidiano. También hay muchas probabilidades de que le pongan la zancadilla si no los ve venir.

Dado que yo asesoro a muchas empresas, a veces describo a los Cuatro Magníficos como un equipo directivo, que ocupan la suite ejecutiva que hay en su interior:

El director ejecutivo: el Soñador.

El director financiero: el Pensador.

El vicepresidente de recursos humanos: el Amante.

El director de operaciones: el Guerrero.

Sentados en torno a la mesa de la sala de conferencias, estos ejecutivos aportarán sus propios conocimientos y prioridades a la conversación. Si alguno de ellos faltara a la reunión, el equipo tomaría decisiones que carecerían de una perspectiva vital para el éxito de la empresa.

Sin el director ejecutivo carecerían de esa visión audaz que es fundamental para una estrategia innovadora. Sin el director financiero, el presupuesto se viene abajo. Sin el experto en recursos humanos, no se contrata a la gente adecuada ni se facilita su formación. Si falta el director de operaciones, todo se reduce a palabras y no hay acción (véase la Tabla 2.2).

Tabla 2.2

Sus «ejecutivos» internos	Función y papel
Su director ejecutivo interno o Soñador	Crea posibilidades Establece una visión estratégica, marca el rumbo
Su director financiero interno o Pensador	Clarifica perspectivas Analiza información, gestiona el riesgo
Su vicepresidente de RR HH interno o Amante	Se preocupa por las personas Siente emociones, gestiona relaciones
Su director de operaciones interno o Guerrero	Cataliza el rendimiento Toma medidas, alcanza metas

Una empresa tendrá problemas si no es capaz de captar posibilidades, si no puede adoptar una perspectiva de 360 grados, si no se preocupa por su gente o si su rendimiento es mediocre. Lo mismo se puede decir de usted.

Vincular los negociadores internos con el mundo empresarial ayuda a clarificar las voces que expresan. También muestra sus respectivos ámbitos de competencias y conocimientos. Sin embargo, esto nos ayuda solo hasta cierto punto. Los Cuatro Magníficos implican muchas más cosas que unos cargos profesionales.

Pensar, sentir, querer y hacer forman parte de la experiencia humana común. Los

Cuatro Magníficos representan su capacidad de soñar con el futuro, de analizar y resolver problemas, de construir relaciones con las personas y de tomar medidas eficaces. La forma de expresar los Cuatro Magníficos varía con la cultura, pero las funciones básicas son universales.

Unidos, los Cuatro Magníficos conducen hacia un rendimiento óptimo

Tanto si está liderando un equipo o dirigiendo un hogar, los aspectos de su personalidad expresados por estos negociadores internos le ayudan a triunfar de diferentes maneras.

- A veces se arremanga y se queda trabajando hasta que acaba un informe para un cliente. O comprueba todos los nombres de la lista y la organización de cada mesa antes de una reunión familiar para asegurarse de que no falta nadie o de que nadie vaya a sentarse junto al primo con quien no se lleva bien. O puede que un socio le llame y le pida que vuele a París para una reunión el día del cumpleaños de su hija.

En este caso, tiene que dejar las riendas al *Guerrero*.

- A veces hay un miembro de la familia que tiene necesidades especiales: un anciano que ya no puede vivir solo, o un hermano que le ha confesado estar luchando contra una adicción. Hay muchas cosas que solucionar, como la forma de poder pagar la asistencia a domicilio o cómo ayudar a su hermano a recuperarse respetando su intimidad. En el trabajo usted toma decisiones subjetivas todo el tiempo: sobre los términos y condiciones de un contrato; sobre cómo cumplir las normativas; haciendo planes laborales justos que dividan fines de semana y vacaciones entre el personal; si baja o no los precios, etc.

En estas situaciones necesita que el *Pensador* lleve el timón.

- A veces tiene la suerte de encontrar un nuevo cliente valioso. Para trabajar con él, es imprescindible demostrarle que conoce realmente los problemas de su negocio y por qué

es importante que los solucionen cuanto antes. Solamente tiene una oportunidad para entablar la relación y ganarse su confianza. En casa también necesita grandes dotes de comprensión cuando habla con su hermana, a quien su marido acaba de abandonar, o con el copresidente de la cena anual de antiguos alumnos, que quiere renunciar a su cargo.

Cuando ocurra esto querrá que el *Amante* esté al mando.

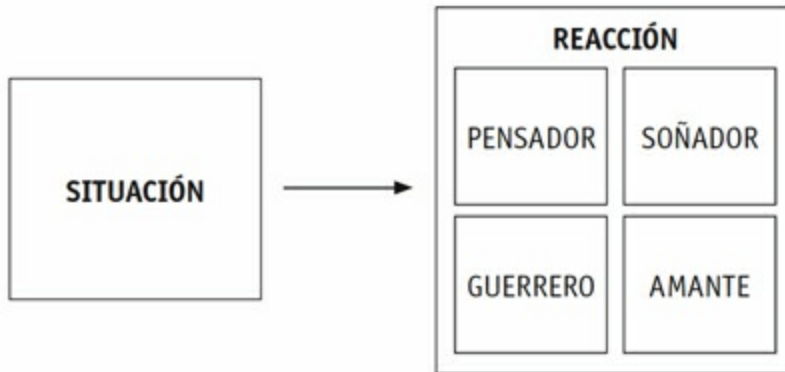
- Y en otras ocasiones usted necesita de toda su imaginación para planificar una magnífica fiesta de cumpleaños para el 50 aniversario de su mejor amigo, o diseñar los disfraces más originales para el desfile de princesas y piratas de sus hijos. Le hace falta imaginación para pensar a qué se dedicará cuando se retire. Y una historia que contarse a usted mismo y a su familia sobre por qué el próximo traslado va a ser una gran aventura. En el trabajo necesita imaginarse el futuro: para innovar los productos y servicios que deseará la gente en unos años, para contratar y desarrollar hoy el talento que precisará mañana, para estimular a sus empleados, para perfeccionar su rumbo estratégico.

Aquí, usted debería recurrir al *Soñador*.

CONVIÉRTASE EN UN EMPRESARIO QUE OFRECE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

De manera ideal, *los Cuatro Magníficos funcionan equilibradamente dentro de usted*. Llegado el momento, usted puede convocar a cada uno de ellos. En realidad, muy pocos de nosotros podemos acceder fácilmente a los cuatro. En teoría, en cualquier situación dada, los cuatro negociadores internos están a nuestra disposición. Pero no es muy probable que tomemos una decisión teniendo en cuenta a los cuatro. A medida que vayamos recurriendo más a ellos, iremos adquiriendo habilidad y cada vez nos resultará más fácil y efectivo utilizarlos (véase la Figura 2.3).

Figura 2.3



Como veremos en el siguiente capítulo, tendemos a utilizar mucho más uno o dos de los Cuatro Magníficos, que son personajes prominentes de nuestro perfil. E ignoramos a los otros, que pueden no figurar en nuestro perfil en absoluto. El autocontrol implica el proceso de reunir a los cuatro y practicar el uso de sus habilidades para que se equilibren entre sí.

Cuando he dado charlas y seminarios por todo el mundo sobre este tema, la gente capta muy rápidamente la idea de integrar todas las partes de sí mismos en sus interacciones cotidianas: el Soñador que inspira; el Pensador analítico; el Amante emotivo y el Guerrero práctico. Como hemos repetido en este capítulo, lo que es mucho más difícil de captar es *cómo funciona en la práctica*. La gente suele preguntarse: «¿Cómo funciona cada uno de los Cuatro Magníficos dentro de mí?».

CRÉAME, LOS CUATRO MAGNÍFICOS ESTÁN DENTRO DE USTED

Puede ser difícil apreciar a los Cuatro Magníficos que lleva dentro. Como muchas otras personas, tal vez usted piense de sí mismo: «¿Un Amante emotivo? Ese no soy yo. Pregunte a mis empleados». O: «¿Una Pensadora analítica? Dígaselo a mi marido: piensa que estoy loca porque leo los horóscopos».

Trabajé una vez con un científico espacial que me dijo que él «nunca siente nada». Le respondí que me costaba creerlo.

«Lo digo en serio —afirmó—. Yo no tengo sentimientos.»

Permanecí escéptica.

«¿Está casado?», pregunté.

«Sí, llevo casado veintiocho años.»

«¿Por qué quiso declararse a su mujer si no sentía nada?» pregunté.

«Es sencillo —respondió.— Porque ella era la chica de mis sueños y yo sabía que me volvería loco si no podía estar con ella.»

Quizá no reconozca enseguida a los Cuatro Magníficos que hay en usted, pero están ahí.

Los Cuatro Magníficos y *usted*

Para algunos de ustedes, la manera en que se relacionan con los Cuatro Magníficos es inconfundible. Otros en cambio apenas están empezando a pensar en ellos: ¿cuál de los Cuatro Magníficos he incorporado? ¿He olvidado alguno? ¿Soy capaz de equilibrarlos para tomar buenas decisiones y actuar de manera eficaz en mi vida? ¿Cuál tengo que desarrollar más?

Es difícil darle una buena respuesta a estas preguntas en un libro. Si desea tener una imagen más completa de su perfil, puede realizar la encuesta en www.winningfromwithin.com haciendo simplemente clic en «Big Four Profile». De momento, empecemos por un rápido ejercicio. Podría ayudarle a comenzar a pensar en el tema, pero no conceda demasiada importancia a lo que descubra.

Test del perfil: *Obtenga una instantánea*

La Tabla 2.4 muestra una conversación entre un matrimonio. Lea primero el comentario de «su cónyuge». Luego lea las cuatro respuestas posibles. A medida que lea las opciones, imagine que usted es el cónyuge que tiene que responder y pregúntese a usted mismo:

1. Si se tratara de mí, ¿qué respuesta de muestra daría en primer lugar?
2. ¿Me resulta alguna de ellas «claramente» la más útil?
3. ¿Me llama la atención alguna por ser algo que yo no diría nunca?

En la vida real, su respuesta podría combinar varios de estos elementos. Y en la vida real, estos comentarios pueden no captar las palabras que usted elegiría. A efectos de este ejercicio, céntrese en el planteamiento más que en las palabras exactas y escoja uno que pudiera servirle como respuesta inicial.

Tabla 2.4

<p>Su cónyuge dice: «Realmente necesito unas vacaciones. Sé que estamos sin blanca, pero estoy quemado y agotado. Necesito recargar las pilas».</p> <p style="text-align: center;">Su respuesta inicial es una de las siguientes:</p>
<p>PRIMERA: «Me parece fantástico. Nos imagino a los dos en una tumbona en la playa con una bebida en la mano. El sol brilla. Las olas nos acarician. Una brisa fresca. Perfecto».</p>
<p>SEGUNDA: «Creo que no tenemos presupuesto. No sé si nos queda algo de dinero para gastar. Si calculamos lo que nos va a costar un fin de semana largo y luego miramos nuestros ahorros, podremos determinar lo que podemos gastar».</p>
<p>TERCERA: «Siento mucho escuchar que estés tan cansado. Cuéntame más, ¿qué es lo que te pasa?».</p>
<p>CUARTA: «Está bien, si trabajas un montón de horas extra las próximas semanas y no salimos a cenar fuera, podemos saldar las tarjetas de crédito, pero si no reducimos mucho la deuda, no podremos ir».</p>

¿Qué respuesta elegiría usted? ¿Prefiere alguna de ellas? ¿Rechaza alguna de ellas totalmente? ¿Puede identificar qué negociador está hablando?

En el primer caso, escucha la voz del Soñador, imaginando inmediatamente las vacaciones inspirado por la imagen de la playa. En el segundo comentario, el Pensador se hace oír, inclinado a examinar los números y evaluar el asunto racionalmente. En la tercera respuesta, el cónyuge representa al Amante, mostrando empatía y deseando hablar más de la situación. La cuarta respuesta refleja al Guerrero considerando qué medidas hay que tomar para alcanzar la meta. El Guerrero está igualmente dispuesto a poner un límite y decir no si fuera necesario.

Existe la posibilidad de que haya reaccionado más positivamente a una o dos de estas respuestas. Si es así, puede reflexionar sobre esos negociadores internos y si los favorece por encima de los otros en la vida real. Para analizarlo un poco más, pregúntese qué resultados positivos obtiene utilizando esas voces frecuentemente. Igualmente, piense en los posibles efectos negativos que pueda estar obteniendo por hacerlo.

Por ejemplo, si tiende naturalmente hacia el Soñador, usted puede ser muy bueno estimulando a su equipo. La otra cara de la moneda es que si usted presenta rápidamente su propia visión en cada reunión del equipo, es posible que no dé suficientes

oportunidades a los demás para que expliquen su propia visión al grupo.

También es posible que usted reaccionara negativamente ante uno o dos de estos planteamientos. Se puede preguntar lo mismo de usted. ¿Qué beneficios estoy obteniendo al rechazar esta voz? ¿Qué posibles impactos negativos tiene sobre mí o sobre mi vida el que lo haga?

Digamos por ejemplo que no le ha gustado la voz del Guerrero. Quizá la encontró dura e insensible. Tal vez pensó que la petición merecía más atención y dedicación antes de llegar a una conclusión.

En su vida puede que encuentre buenas razones para no adoptar esta actitud práctica y severa. Puede que se sienta orgulloso de que sus hijos acudan a usted cuando necesitan que alguien les escuche. O valora la reputación que tiene en el colegio de abogados de letrado que prefiere colaborar. Son grandes resultados que usted está obteniendo.

Al mismo tiempo, si rechaza al Guerrero nueve de cada diez veces, ¿a qué está renunciando? Quizá esos mismos niños a los que les gusta hablar con usted acudan a otras personas cuando necesiten la verdad pura y dura. No se fiarán de su opinión porque usted siempre se muestra «comprensivo». Estos mismos colegas pueden no remitirle clientes. En el fondo prefieren un abogado peleón. Se preguntan si usted dará la talla cuando un juicio se ponga feo.

Todo perfil tiene sus pros y sus contras.

Si realmente quería hacer esas vacaciones, cuidar de su cónyuge y proteger la salud financiera de la familia, hará bien en recurrir a los *Cuatro Magníficos*, *sin olvidar ninguno*, en el momento correcto y de la forma correcta. En eso consiste salvar el Desfase en el Desempeño: en llevar ese potencial a la práctica.

¿Son lo mismo el padre y la madre?

Para el tema que nos ocupa, no vamos a entrar en detalles sobre variaciones entre arquetipos de hombres y mujeres. Me limitaré a reconocer que existen diferencias, al igual que los investigadores han reconocido diferencias en los cerebros masculino y femenino. A pesar de no profundizar en el tema, sería imperdonable no mencionar en absoluto el asunto del género de los negociadores internos. Recomiendo las obras

clásicas sobre este tema de Carol Gilligan, Jean Shinoda Bolen, Robert Bly y Sam Keen. También recomiendo que analicen los estudios de la Universidad de California sobre las diferentes respuestas de hombres y mujeres ante cuestiones de supervivencia.

Cuando durante mi trabajo he iniciado a clientes de casi todas las disciplinas profesionales en el tema de los arquetipos, he constatado que la diferencia de género ha desempeñado un papel menor de lo que cabría pensar de esta vasta área de investigación. Permítanme poner un ejemplo.

¿Se acuerdan de Susan Boyle? Apareció de la nada y captó la atención mundial al cantar en televisión. ¿Cómo pudo esta desaliñada señora de mediana edad cantar una canción en el programa británico *Britain's Got Talent* y convertirse en una estrella internacional de la noche a la mañana?

Se debe a que Susan Boyle es al mismo tiempo una mujer normal y un arquetipo intemporal. ¿No queremos todos que la gente mire más allá de nuestros defectos externos y descubra nuestra belleza interior y nuestros dones ocultos? ¿No somos todos como el sapo que quiere ser besado para que los demás puedan vernos crecer y desplegar toda nuestra nobleza?

He percibido el anhelo que suscita Susan Boyle —sentirse apreciado y reconocido— en hombres y mujeres por igual. Unos y otras tienen una parte interna que tiende a la autodestrucción. Tanto un hombre como una mujer son capaces de actuar como el Amigo Leal y el Cónyuge Traicionero. Ambos pueden representar al Tirano, el Mártir, la Víctima o el Salvador. Ambos pueden hacer el papel de la Virgen, la Prostituta o el Santo. A veces ambos se sienten necesitados e impotentes; ambos poseen una fuerza y una resistencia extraordinarias.

Sí. El proceso de desarrollo de héroes y heroínas incluye diferentes obstáculos e hitos únicos. Pero por encima de todo somos humanos. Ese es el punto de vista que adoptaré mientras continuamos nuestro viaje de exploración.

3

Trabaje con sus Cuatro Magníficos

Me pregunté a mí mismo,
¿cuál es el mito en que tú vives?
Y descubrí que no lo sabía.
De modo que me obligué a conocer «mi» mito,
y lo consideré la tarea más importante
de todas...

CARL GUSTAV JUNG

Durante el colapso económico de 2008, trabajé con un grupo de liderazgo en una gran fábrica. El punto culminante del curso de formación, que duraba una semana, era la visita que iba a hacernos el director ejecutivo de la empresa. El grupo estaba ilusionado ante su discurso ya que esperaba que aportara datos sobre la nueva situación de la empresa debido a la caída de la actividad económica y la futura estrategia corporativa. Lo que hizo en cambio el director ejecutivo fue compartir su vivencia personal desde que había comenzado la recesión.

«De lo que me he dado cuenta este pasado año —dijo el alto ejecutivo a su audiencia— es de que tengo que vérmelas conmigo mismo y con lo que yo llamo “mi gemelo perverso”. Durante las reuniones, a veces empiezo con Andrew el Bueno y otras con Andrew el Malo.» Bajo la intensa presión causada por la crisis financiera, explicó el director ejecutivo, había mayor tendencia a que Andrew el Malo llevara la voz cantante. Andrew el Malo hacía cosas tales como perder los nervios, interrumpir a la gente y culpar y avergonzar a los miembros del equipo.

El director ejecutivo se había dado cuenta de que Andrew el Malo podía causar estragos en su equipo directivo. En estos duros tiempos era más importante que nunca que prevaleciera Andrew el Bueno. Andrew el Bueno escuchaba a la gente, le concedía

el beneficio de la duda y transmitía energía al equipo.

El meollo de su mensaje a este grupo de directivos era un llamamiento a que reconocieran lo que él denominaba sus lados «bueno» y «malo». Les pidió que se esforzaran por emplear en el trabajo su lado bueno, especialmente cuando todo el mundo estaba bajo la tenaza de la recesión.

En su vida cotidiana —cuando no está leyendo este libro— probablemente apenas dedica un pensamiento a sus diferentes lados. Cuando piensa en ello, tal vez lo hace en los mismos términos que este director ejecutivo. Le gusta su lado bueno de doctor Jekyll y detesta su lado malo de mister Hyde.

Pero deje que le diga algo. Este no es el camino que debe seguir si quiere cerrar su Desfase en el Desempeño u obtener mejores resultados en su forma de liderar y en su vida.

Juzgar a sus Cuatro Magníficos es un obstáculo

Para cuando acabe este libro, espero que no piense en las distintas partes de usted mismo en términos de buenas o malas. Al menos no como una teoría general sobre quién es usted. No creo que nadie pueda escapar de este pensamiento binario de forma permanente, pero como actitud ante la vida es pésima.

Sé que resulta tentador amar los aspectos de su personalidad que parecen buenos, como su generosidad. Y asimismo despreciar lo que parece realmente horrible. En mi caso, ello incluye mi fragilidad, mi debilidad (llamémosle mi vulnerabilidad). Supongo que usted tiene alguna faceta que le gustaría que desapareciera y no regresara nunca. Jamás. Es su versión del Andrew Malo.

El problema es que cuando usted juzga una parte de sí mismo de ese modo, la conclusión es que lo mejor sería librarse de ella. Sin embargo, lo que le va a ayudar a cosechar más éxitos y obtener una satisfacción más profunda es justo lo contrario. El psicólogo Robert Johnson lo ha expresado bien en su libro, *Living Your Unlived Life*: «Llegar a ser completo es un juego en el que usted no desaprovecha nada; no puede pasarse sin esas diversas energías, como no puede pasarse sin alguno de los órganos que componen su cuerpo. Tiene que servirse de todo lo que hay en usted». También está la

dinámica práctica expresada sucintamente por el propio Carl Jung: «A lo que te resistes, persiste».

No hay duda de que podemos cambiar la forma en que se expresan algunas partes de nosotros mismos. Uno puede sobreponerse a los patrones destructivos que le han causado daño o herido a otras personas. Se pueden modificar estrategias del pasado que ya no funcionan y desarrollar otras nuevas en su lugar. Pero se trata de procesos de transformación e integración, no de rechazo y eliminación.

Permítame que le haga una pregunta. ¿Cuál de los siguientes elementos es mejor y cuál peor: norte, sur, este y oeste? ¿Difícil de elegir? ¿Y de estos otros: primavera, verano, otoño e invierno? ¿Qué convendría conservar y qué habría que eliminar? No me refiero a qué estación disfruta usted más. Me refiero simplemente a cuál de ellas es mejor o peor. ¿Cuál debería permanecer y cuál desaparecer?

No quieren ser preguntas con truco. Lo que espero es que vistas desde esta perspectiva, usted pueda apreciar que las fuerzas de la naturaleza no son ni mejores ni peores. Son simplemente parte de la vida. Creo que tanto usted como yo somos lo mismo. Norte, sur, este, oeste. Dentro, fuera, arriba, abajo. Soñador, Pensador, Amante, Guerrero. Fuerzas de la naturaleza. Piense en estas palabras del maestro zen chino Wu-men Hui-k'ai:

*Diez mil flores en primavera, la luna en otoño,
una suave brisa en verano, nieve en invierno.
Si tu mente no está enturbiada por cosas innecesarias,
esta es la mejor estación de tu vida.*

En la medida en que usted acceda a los Cuatro Magníficos y consiga equilibrarlos en su interior, su vida será más saludable y, eficaz, y usted ayudará mejor a las personas y causas que le importan.

Evidentemente, *tiene que utilizarlos bien y sabiamente*. Usted podrá dirigir esas fuerzas naturales en una serie de direcciones, propiciando una variedad de resultados.

- El inagotable *Soñador* puede arruinar a su familia persiguiendo molinos, pero también es capaz de hacer que un barrio aúne sus fuerzas para reducir la violencia en las calles.

- El distante *Pensador* a veces hiere a sus hijos por no demostrarles nunca su amor. También puede encontrar soluciones a problemas difíciles que salvarán vidas.
- El insensible *Amante* quizá te rompa el corazón, pero el Amante devoto puede hacerte sentir tranquilo por primera vez en tu vida.
- El *Guerrero* puede dar miedo en una relación, incluso herir físicamente. Al mismo tiempo, el Guerrero también sabe proteger, jurando que nunca nada ni nadie le hará daño al otro.

Los Cuatro Magníficos pueden utilizarse con diferentes fines. A usted le corresponde aplicarlos de forma correcta.

Resumiendo:

1. Usted necesita a los Cuatro Magníficos para desarrollar y ejercer un grupo de competencias bien equilibrado.
2. Rechazará y desechará partes de los Cuatro Magníficos que considere poco adecuadas.
3. No podrá desarrollar las capacidades que pertenezcan a las partes que deseche.
4. Será mejor que convierta algunas antiguas estrategias en otras nuevas en lugar de eliminar partes de usted mismo que no quiere ver nunca más.

Todos para uno y uno para todos

Como sabe, los Cuatro Magníficos intervienen en su visión de futuro, su forma de pensar, sentir y obtener resultados. Le permiten adoptar cuatro puntos de vista para liderar y vivir: inspiracional, analítico, relacional y práctico. Cada uno de ellos se ocupa de diferentes cosas. Utiliza capacidades exclusivas. Y lo que es más importante en este momento, *permite desarrollar diferentes competencias*.

La Tabla 3.1 ofrece una visión de conjunto más detallada.

Tabla 3.1

Negociador interno	Foco de atención	Fuente de poder	Competencias para
Soñador	Lo que quiero	Intuición	Innovación

	Lo que no quiero		
Pensador	Mi opinión Mis ideas	Razón	Análisis
Amante	Cómo nos sentimos ambos Nuestro nivel de confianza	Emoción	Relaciones
Guerrero	Qué tareas hay que hacer Qué línea hay que trazar	Fuerza de voluntad	Logros

En mis viajes para asesorar empresas grandes y pequeñas he visto que las competencias que los Cuatro Magníficos ponen en marcha son aquellas por las que se evalúa a las personas en sus trabajos. Si vuelven a consultar la tabla de competencias de muestra del capítulo primero, verán que corresponden a las categorías de los Cuatro Magníficos. No es algo accidental.

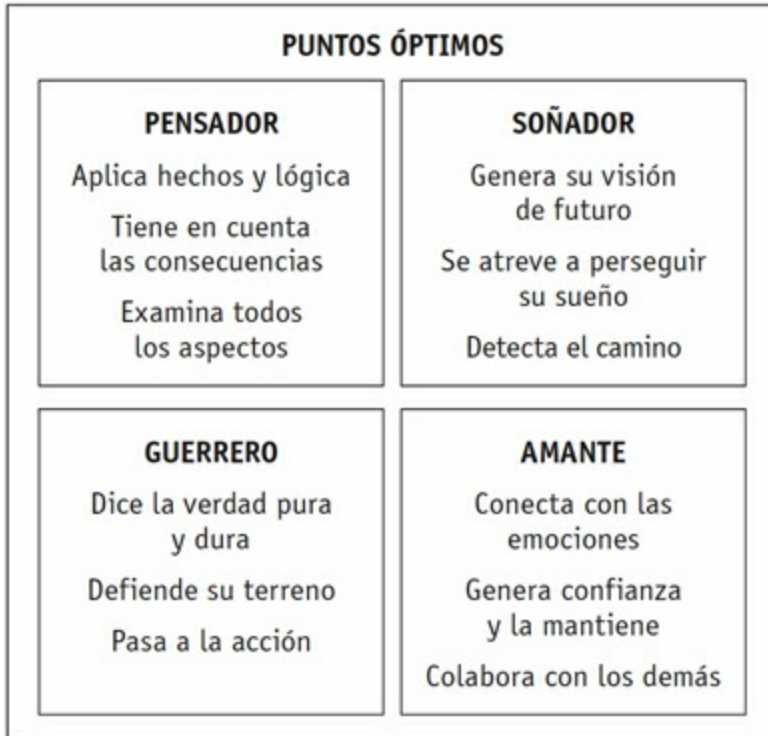
A las personas se las evalúa normalmente por sus capacidades en estas cuatro áreas: visión de futuro, análisis, don de gentes y capacidad de ejecución. Evidentemente, se potencian unas u otras según el cargo y la responsabilidad, pero, una vez más, tienen que ver con los Cuatro Magníficos.

La evaluación que hacen de usted en estas áreas tiene una gran importancia; en primer lugar, para que le contraten y ser seleccionado para programas de desarrollo de talentos; para conseguir aumentos de sueldo y primas anuales; para que le asciendan; para obtener las oportunidades más preciadas; para mantener el empleo en caso de reorganización y para acceder y ascender en los puestos directivos.

TANTO POR HACER Y TAN POCO TIEMPO

Como puede imaginar, el Soñador, el Pensador, el Amante y el Guerrero que hay en usted pueden hacer montones de cosas. Para que eso resulte manejable he resaltado tres «puntos óptimos» para cada uno de los Cuatro Magníficos. Resultan muy valiosos para las personas tanto en su vida profesional como en su vida personal (véase la Figura 3.2).

Figura 3.2



Volviendo a lo que mencionaba anteriormente, usted puede decidir juzgar a uno de los Cuatro Magníficos, o decidir que no quiere volver a saber de él. Si lo hace, tenga en cuenta que no podrá hacer uso de las competencias que él posee cuando las necesite.

Veamos el caso de Bella, que se identifica plenamente con su lado Amante. Piensa que la energía del Guerrero es perjudicial (véase la Figura 3.3). Bella tiene que despedir a algunos empleados, pero se siente incapaz de programar las entrevistas. La empresa está perdiendo dinero cada mes en gastos generales porque es incapaz de dar malas noticias.

Figura 3.3



En teoría, ella tiene razón en que la energía del Guerrero puede ser utilizada de modo perjudicial, pero, en tanto que fuerza natural, es neutra, y en este momento, *lo que ella necesita es a su Guerrero interior para cumplir con su trabajo*. Al haber desechado a su Guerrero, no solo se está haciendo daño a sí misma, sino que está perjudicando a su empresa. No es nada malo despedir a empleados cuando no puedes pagar sus salarios.

O el caso de Jared, una persona eminentemente práctica, que solo utiliza su lado Guerrero. No cree que los responsables de solicitar la subvención preparen la solicitud a tiempo para financiar su misión en Ruanda. No ha visto el calendario para la implementación de la Fase 1 y la Fase 2 antes del programa piloto. No tiene el presupuesto que debe indicar exactamente cómo se distribuirán y gastarán los fondos. Y que él sepa, nadie ha cumplimentado los documentos que necesitan incluir con la subvención para el control y evaluación del programa. Un desastre total.

Dada la situación, Jared cree que hay que aumentar la presión. Empieza por dejar mensajes de voz urgentes allí donde llama, exigiendo documentos. Envía e-mails al equipo urgiéndole a preparar la solicitud, a pesar de que no sabe en qué estado se encuentran los documentos o lo que se necesita para cumplir sus nuevas fechas límite. Lamentablemente, sus mensajes no hacen más que empeorar la situación con los responsables de presentar la solicitud. Ellos estaban dispuestos a atenerse al programa

original. No estaban incumpliendo los plazos. Se habían retrasado porque al centrarse en cada uno de los documentos de la subvención habían perdido la perspectiva general. A todos ellos les importaba mucho el proyecto de Ruanda y querían que saliera bien. Simplemente necesitaban un recordatorio de las expectativas de su misión.

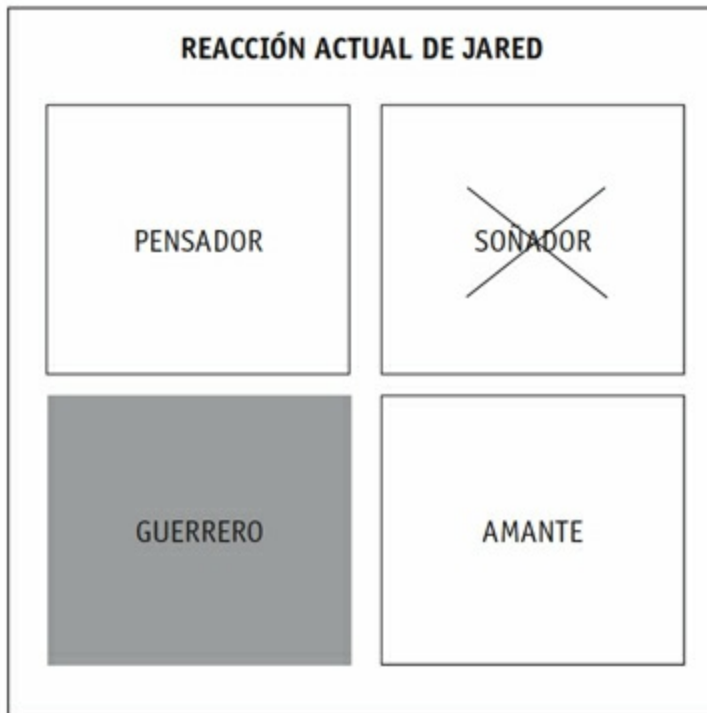
Lo irónico del caso es que Jared estaba redactando la declaración de impacto para que la editara el director ejecutivo. Debía buscar respuestas a preguntas como: «¿Cuál es el cambio que prevé como resultado de este programa?» y «¿Cómo medirá los avances hacia ese cambio?». Había escrito cosas semejantes muchas veces, de modo que este apartado no representaba ningún problema para él.

En caso de que su Soñador hubiera estado participando, se le podría haber ocurrido pasar este documento a los responsables de cumplimentar la solicitud. Leer su informe sobre la capacidad de cambiar la vida de las personas que iban a encontrar y sobre el empoderamiento de la comunidad local que verían después del programa habría reactivado su motivación. Jared malinterpretó su conducta totalmente: la pérdida de impulso reflejaba la necesidad de animar al equipo, no de regañarlo.

El problema era que había decidido tiempo atrás que las «competencias blandas» no servían para obtener resultados. Contar una historia estimulante es una cualidad que pertenece al Soñador, una parte de sí mismo a la que recurrió casi a su pesar cuando describió las metas del programa. Al disponer solo del Guerrero para gestionar a los responsables de cumplimentar la solicitud, solo podía aplicar sus competencias (véase la Figura 3.4). Y eso no era lo que el doctor había ordenado.

Espero que ahora quede claro que es preciso tener a los Cuatro Magníficos a su disposición para poder utilizar sus competencias cuando le hagan falta.

Figura 3.4



El «todo o nada» también es un obstáculo en su camino

Imaginemos que Bella y Jared realizan su evaluación anual de desempeño laboral. El comentario que Bella recibió fue que debía ser resolutiva. Cuando tenía que hacer frente a una serie de conversaciones difíciles pero importantes había optado por evitarlas. Esa conducta había afectado directamente a la cuenta de resultados. Jared recibió una charla sobre sus carencias en liderazgo inspiracional.

¿Cómo reaccionaron a estas evaluaciones?

Bella envió un texto a sus dos mejores amigos. «La evaluación de hoy no ha sido buena. Soy demasiado blanda. Necesito crecer. Los negocios son los negocios.» Esa noche se prometió a sí misma que a partir del día siguiente «dejaría el corazón en la puerta» y se convertiría en una «auténtica» profesional.

Jared quedó con su amigo Alexander en un bar para tomar una copa. Mientras bebían se quejó de esos «estúpidos comentarios». Se preguntó en voz alta: «¿Qué es lo que quiere esa gente de mí? Este año hemos solicitado tres importantes subvenciones. Hemos conseguido dos y una sigue estando pendiente. A mí me parece que es más bien un

triunfo». Para cuando dejaron el bar, Jared estaba recopilando empresas de búsqueda de ejecutivos en su teléfono. Ya no aguantaba más.

NO SE TRATA DE GANAR, PERDER O EMPATAR

Bella y Jared están bloqueados. Sus reacciones parecen diferentes pero comparten la misma actitud: todo o nada.

Cuando Bella recibe los comentarios de su evaluación, decide que para cumplir los consejos que le han dado es preciso abandonar su anterior tendencia e invertirla completamente. Tenía un perfil con mucha presencia del Amante y poca del Guerrero. Ahora pretende invertir los términos: poca presencia del Amante y mucha del Guerrero. Para Bella es cuestión de arriba o abajo, derecha o izquierda, Amante o Guerrero, pero es una forma equivocada de elegir. Bella puede utilizar ambos —al Amante y al Guerrero— en el momento correcto, de forma efectiva y para un fin constructivo (véase la Figura 3.5). ¿Por qué elegir solo uno?

Pensemos en la forma en que los padres dan a sus hijos un «tiempo muerto». Refuerzan positivamente al niño aunque al mismo tiempo le reprenden por su conducta: «Sammy, no puedes pegar a tu hermana. Pídele perdón... Ahora te vas a ir fuera cinco minutos. Sabes que te quiero y eres una buena persona, pero pegar no está permitido. Ni en esta casa ni en ninguna parte. Vete a sentarte en las escaleras y piensa en ello. Y cuando vuelvas, terminaremos de hacer las galletas».

Afecto y límites. Sí y no. Relación y reglas. Amante y Guerrero.

Figura 3.5



No es un mundo de suma cero

Jared contempla una elección similar. Abandonar completamente su estilo y satisfacer a su empresa. O seguir siendo exactamente igual y marcharse. «Así soy yo —le dijo a su amigo Alexander—. Pueden tomarlo o dejarlo.» Alexander le dio la razón. «Desde luego, ellos se lo pierden.»

¿Qué piensa Jared que le están diciendo? ¿Que no *debería preocuparse* por cumplir las fechas límite? ¿Que *no importa* si falta algo en la documentación? ¿Realmente piensa que el director ejecutivo quiere que estimule a su equipo *a costa* de que se presenten bien las solicitudes de subvención, y de conseguirlas? Lo dudo mucho.

Jared tiene la oportunidad de desarrollarse, personal y profesionalmente. Le han pedido que amplíe su repertorio. Solo en su mente significa eso abandonar lo que hace bien. Nadie le pide que se deshaga de su Guerrero y lo cambie por su Soñador interno. Una vez más, es una elección incorrecta.

Dado su historial de logros de subvenciones, también sería una decisión estúpida. Su Guerrero es muy bueno reuniendo y cumpliendo todos los requisitos. Es un director de

proyectos competente: sabe cómo llevar las cosas a la práctica. Para subir de nivel, Jared necesita mantener su excelencia en la ejecución y aumentar su capacidad en otra categoría del baremo de competencias: la visión.

Resulta que su Soñador tiene ciertas aptitudes. Dice lo correcto cuando responde a preguntas sobre el objetivo del programa y los beneficios que puede aportar. Ahora tiene que introducir ese Soñador visionario en la manera de *liderar a su equipo*.

Mientras Jared siga creyendo que debe elegir entre ellos, su Guerrero saldrá ganando. De acuerdo, pero esto hará que siga manteniendo el mismo Desfase en el Desempeño que conoce tan bien: la distancia entre todo lo que *quiere aportar a Ruanda* y la *gestión de documentos* que está realizando ahora.

Es un desfase que Jared puede cerrar. Y hacerlo podría cambiar su vida.

Si Jared cerrara ese Desfase en el Desempeño, se sentiría más realizado al desempeñar un papel más fundamental. Ganaría más dinero y tendría más seguridad financiera. Cambiaría más las cosas sobre el terreno para la gente que le preocupa, con lo que obtendría mayor satisfacción de su trabajo. Se crearía una reputación por sus conocimientos como organizador de misiones internacionales.

¿Y quién sabe qué puertas se abrirían?

La tierra de las oportunidades está aguardando.

Pero para llegar ahí Jared tiene que dejar de negar la información que le llega, según la cual debe trabajar un poco para crecer como líder. Los consejos que le dan para que desarrolle formas de aprovechar las competencias del Soñador son cualquier cosa menos «estúpidos». Es *exactamente lo que debería hacer* para cerrar su Desfase en el Desempeño y aumentar su potencial.

Es un camino, no una presentación en Power Point

¿Puede Jared chasquear los dedos y liberar la energía de su vibrante Soñador? ¿Puede asistir a un seminario de un día sobre liderar con visión y cambiar una actitud de toda la vida? No, todos sabemos que no puede. ¿Significa eso que el cambio es imposible? En absoluto.

Es la razón por la que se habla del «camino» hacia el autocontrol. No es una

«herramienta» que se obtiene por asistir a un seminario online. Un camino se compone de una serie de prácticas, estructuradas como un viaje, diseñadas para ayudarlo a avanzar.

Evidentemente, como le dirá cualquiera que haya tratado de seguir un camino, «avanzar» es más difícil de lo que parece. En la vida real, cuando se explora un camino de desarrollo a menudo *se tiene la impresión de estar retrocediendo*. Puede parecer que se avanza en círculos. Los seres humanos somos complicados. No existen líneas rectas hacia el paraíso.

Como cuando se aprende algo nuevo, progresará más rápido y más a fondo si asiste a una clase, trabaja con un compañero o un pequeño grupo, encuentra un preparador o profesor o se apunta a un programa de aprendizaje práctico. Sin embargo, *aunque haga todo eso*, una advertencia: *tendrá la sensación de que está avanzando hacia delante y hacia atrás*. Le sucede a todo el mundo.

Igualmente, aunque es posible que sufra recaídas, puede estar haciéndolo bien en un aspecto y mal en otro. El viaje interior funciona a veces según reglas opuestas: un avance en ocasiones parece un retroceso. De modo que mientras se encuentre rumiando que su proceso «no está funcionando», en algún lugar fuera del alcance de su percepción usted está avanzando.

¿Cómo lo sé? Porque he estado acompañando a miles de personas en ese tipo de viajes. Reconozco los altibajos. He visto los ciclos muchas veces. Sé que si usted está tratando de «arreglarse» a sí mismo, se sentirá frustrado. Y sé que si está abierto a algunas sorpresas —incluso a algunos misterios que no puede explicar— sus posibilidades son enormes.

Simplificaré de la siguiente manera la experiencia común:

- Su vida va transcurriendo sin preocuparse por su Desfase en el Desempeño oculto.
- Entonces sucede algo —a veces algo con mayúsculas— que pone el Desfase en su pantalla de radar.
- Usted decide hacer algo al respecto.
- Aprende a conocer su mundo interior; quizá comienza a investigar por su cuenta sobre los Cuatro Magníficos.
- Practica muchas cosas en casa y en el trabajo. Percibe algunos cambios, la mayoría de ellos sutiles. Tal vez empiece a actuar de forma diferente en alguna interacción y

obtiene buenos resultados.

- No cree que esté pasando gran cosa.
- Entonces, de repente, tiene que enfrentarse a un importante reto que quizá no había visto venir.
- Se sorprende a sí mismo por la manera diestra y sabia de acometerlo. Ahora ya ve la diferencia.
- Está asombrado de haber cerrado un Desfase en el Desempeño en el que había caído repetidamente durante años.
- Puede que ese éxito no se repita todo el tiempo, pero su confianza en su nueva actitud aumenta y comienza a integrarla en su comportamiento básico.
- La gente que está a su alrededor lo percibe. Empiezan a comentar que «tiene buen aspecto» o que «ha cambiado». A menudo no saben decir de qué se trata: le preguntan si lleva un nuevo corte de pelo, o si ha perdido peso. Aunque no saben cómo nombrar exactamente lo que ha cambiado, la gente a su alrededor será consciente de los cambios que han tenido lugar. Y usted sabe que no es el corte de pelo.

La buena noticia es que si usted comienza a recorrer un camino, y se compromete con ello, *verá los resultados de su desarrollo interno en el mundo exterior*. Cambiará la manera en que lo perciban los demás, así como su propia autopercepción: su perfil. La manera de llegar allí puede ser distinta de lo esperado. O diferente de cómo le hubiera gustado. Pero llegará.

Hay otra razón por la que sé cómo funcionan estos ciclos. Yo misma he recorrido ese camino unas cuantas veces. Más de las que puedo recordar. He asumido a los Cuatro Magníficos, los he rechazado y vivido en todas las combinaciones posibles. He tenido maravillosas relaciones de larga duración. También corté con mi prometido un mes antes de casarnos. He gestionado bien el dinero y renunciado a un buen puesto por dudar de mi capacidad para ejercerlo. Algunos de mis sueños se han cumplido, y otros nunca se harán realidad.

Así son las cosas. Somos humanos. Tenemos éxitos. Fracasamos. Tratamos de aprender, de crecer y de hacerlo mejor la próxima vez.

El viaje es un acto fundamental de la vida.

Tengo una plaquita en mi despacho de Boston. En ella hay grabado un axioma de la sabiduría judía. Dice así: «No depende de ti acabar la tarea, pero tampoco debes desistir

de realizarla». Creo que contiene una verdad. Hacia atrás, hacia delante; hacia delante, hacia atrás. Nunca «acabaremos», aunque no debemos dejar de intentarlo.

4

Afiance su centro

Deja que la belleza que amas sea lo que haces.
Hay miles de formas de arrodillarse
y besar el suelo.

JALALUDDIN RUMI

Como sabe, mi marido Bernardus es holandés, así que vivo en Amsterdam parte del año.

Hay muchas cosas que diferencian a norteamericanos y holandeses, y la mayoría las descubro infringiendo reglas culturales no escritas que solo se aprenden cuando lo haces. Por mucho que lo intente, no puedo dejar de pedir una Coca-Cola Light en lugar de vino para la cena, a pesar de las habituales sonrisas y el inevitable comentario susurrado entre dientes como si se estuviera contando un secreto muy íntimo: «Es americana».

Para que conste, los holandeses no llevan en realidad esos pequeños zuecos de madera que venden a los turistas. Tienen molinos de viento pero son mucho más modernos que esos que usted y yo imaginamos cuando pensamos en Holanda. También tienen la costumbre de disfrutar de un trozo de tarta de manzana cuando se reúnen con la familia o los amigos. Para demostrar mi solidaridad con mi nuevo país, practico esa tradición lo más a menudo posible.

Un aspecto de la cultura que he descubierto es que ir a la sauna es un asunto serio en Europa. En Escandinavia, la gente tiene saunas en sus casas. Mi marido y sus amigos disfrutan de la sauna de la manera clásica. Se sientan al calor y sudan durante diez minutos. Luego, cuando tienen mucho calor, se lanzan a una piscina de agua helada. No hace falta decir que es una de las costumbres holandesas que no he adoptado.

Cuando pregunté a Bernardus si disfruta cuando se tira al agua helada, me dijo:

«Desde luego que no. Es como una tortura».

«Entonces, ¿por qué lo haces?», quise saber.

«Es la sensación que tienes justo después de salir del agua helada —me respondió—. Mi cuerpo se estremece de arriba abajo. Siento la mente completamente clara. Me siento abierto, tranquilo. Me siento libre.»

En aquel instante lo entendí. *Es su camino hacia el centro.*

Pasando del calor al frío y viceversa, estos amantes de la sauna someten sus sistemas a una conmoción para quitarse de encima el peso de lo que Jon Kabat-Zinn, experto en conciencia plena, denominaba «la gran catástrofe», la montaña rusa de nuestras vidas cotidianas. Puede que usted y yo no pongamos en práctica su método. Pero todos nosotros necesitamos sacudirnos la rutina, liberarnos de las cargas cotidianas y volver a terreno sólido.

Todos necesitamos vías para regresar a nuestro centro de bienestar.

Conozca a su junta directiva interior

Hasta ahora hemos hablado de los Cuatro Magníficos, responsables de sus deseos, pensamientos, sentimientos y acciones. Los Cuatro Magníficos representan diferentes aspectos de usted: el Soñador inspirador, el Pensador analítico, el Amante relacional y el Guerrero práctico. Los cuatro son los símbolos de su suite ejecutiva interna: el Soñador es el director ejecutivo, el Pensador es el director financiero, el Amante es el director de recursos humanos y el Guerrero es el director de operaciones. Avancemos un paso más. En el ámbito profesional, estos líderes serían supervisados por una junta directiva. Hablando metafóricamente, usted también lo está.

Las juntas directivas desempeñan un rol muy valioso. Aportan una perspectiva independiente que les permite controlar la eficacia organizativa de la empresa, el cumplimiento de la ley y el logro de los objetivos. Las juntas directivas gestionan desde un punto de vista general, controlando las metas de rendimiento, la conducta justa y el perfeccionamiento a lo largo del tiempo.

También su equipo de negociadores internos logra su mejor rendimiento cuando está supervisado por una junta directiva. Como cualquier grupo, los Cuatro Magníficos son

propensos a los conflictos de intereses. Su junta directiva interna funciona de manera independiente, sin jurar lealtad a ninguno de los Cuatro Magníficos en particular. Sus directores internos responsabilizan a los Cuatro Magníficos de mantenerse fieles a sus objetivos y valores. También le animan a usted a seguir creciendo a lo largo del tiempo.

Existen diversas opiniones sobre el tamaño ideal de una junta directiva, que por lo general se compone de entre tres y treinta miembros. Estos comparten una serie de responsabilidades y desempeñan cargos específicos. Además del cargo, un miembro de la junta directiva puede formar parte del comité de nominaciones, el comité de auditoría y el comité de compensación.

Su junta directiva interna se compone de tres directores. Ellos también tienen una misión conjunta: la supervisión general de sus Cuatro Magníficos. Además, cada uno de ellos desempeña un papel particular y exclusivo que examinaremos enseguida. Sus directores internos tienen el objetivo de mantenerle motivado, equilibrado, decidido, satisfecho y próspero.

Usted es más que sus Cuatro Magníficos

Aunque he comparado a los Cuatro Magníficos con directores ejecutivos y otros altos directivos, también he dicho que estos cargos profesionales resultan limitativos. Es la razón por la que el método «Más allá del sí» utiliza los nombres de los Cuatro Magníficos en su lugar. Igualmente, la imagen de una junta directiva interna describe otros roles que se desempeñan en su mundo interior. Y de la misma forma, esos símbolos no son capaces de abarcar toda la profundidad que hay en usted. De manera que en este sistema llamaré a los tres miembros de su junta directiva interna los Transformadores.

Como grupo, los Transformadores funcionan de manera independiente de los Cuatro Magníficos. Como su nombre indica, cada uno de ellos es un catalizador en el proceso de cambio. Los Transformadores existen a un nivel diferente del de los Cuatro Magníficos y operan en el centro de lo que constituye su ser. He llamado a los diferentes Transformadores su *Centinela*, su *Capitán* y su *Viajero*.

Por lo tanto, los Cuatro Magníficos no constituyen su núcleo, sino que el método

«Más allá del sí» sitúa en su centro a los Transformadores, como puede ver en la figura siguiente (véase la Figura 4.1).

Figura 4.1



En lenguaje corriente, la gente suele hablar de lo que yo denomino los Cuatro Magníficos como de algo perteneciente al ego humano o persona. En la sociedad occidental, a menudo asociamos el ego con nuestra identidad. En otras palabras, quizá sin siquiera darnos cuenta, creemos que nuestros Cuatro Magníficos constituyen lo que somos.

Por lo general, los saberes tradicionales adoptan un punto de vista diferente.

Huston Smith es un conocido erudito y especialista en tradiciones filosóficas. Es experto en religiones comparadas, sobre las que ha dicho: «Si tomamos lo mejor de las grandes religiones del mundo, descubriremos la sabiduría de la raza humana concentrada». En sus numerosos libros, Smith afirma que esa «sabiduría concentrada» apunta hacia dimensiones más profundas de la naturaleza humana que las representadas por los Cuatro Magníficos.

Robert Thurman es otro conocido estudioso, especialista en filosofía budista y profesor de esta materia. Denomina a la identificación con el ego una «percepción errónea». En su libro *La revolución interior*, Thurman escribe que «nuestras psicologías

operativas enseñan al yo, habitualmente centrado en el ego, que es lo único que existe, de modo que refuerzan nuestra esclavitud hacia sus exigencias de confort, estabilidad y consumo». Como grupo, sus Transformadores son capaces de apreciar dimensiones más profundas en usted, haciendo posible lo que Thurman denomina la «liberación de la esclavitud del ego como centro del universo».

Colocar a los Transformadores y a los Cuatro Magníficos juntos en un sistema tiende un puente entre nuestra vida actual, orientada a la acción, y las enseñanzas de la sabiduría intemporal, más introspectivas. Crea un método integrado de «sabiduría práctica», una vía para aplicar verdades más profundas a las decisiones e interacciones que afrontamos cada día. Esta forma más unificada de vivir y de liderar provoca un avance exterior a través del desarrollo interior, lo que yo denomino «Más allá del sí».

Los Transformadores hacen posible un crecimiento que ha recibido muchos nombres, entre los que se incluyen individuación, autorrealización, liberación y despertar de la ilusión de nuestro yo separado. Esos nombres provienen de disciplinas que no suelen aparecer en las conversaciones de negocios, pero, como he dicho, vivimos unos tiempos sin precedentes. Estamos traspasando barreras de todas las formas posibles para encontrar asideros a los que aferrarnos en este mundo nuevo. Como ejemplo, VUCA es un término que se originó en el ámbito militar, pero que actualmente se oye en los círculos directivos. VUCA son las siglas en inglés de las palabras que describen la situación que estamos viviendo: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Las conversaciones interdisciplinarias son un subproducto creativo de nuestros tiempos.

En el resto de este capítulo le presentaré a los tres Transformadores. Le daré algo de información sobre ellos y los aplicaré a situaciones del mundo real. Más adelante, en la tercera parte del libro, los examinaremos más de cerca, dedicando un capítulo a cada uno de ellos.

Pero antes le diré que a algunas personas no les gusta la palabra *transformación*. A otras no les gusta la palabra *viaje*. O la palabra *cambio*. Utilice las palabras que le gusten cuando piense en su viaje. Lo que importa es que encuentre una vía que le funcione y que luego se comprometa a seguirla. El meollo de esta idea fue bien descrito por Michael Bernard Beckwith en *Spiritual Liberation*, donde escribe: «Llámalo renovación, redención, resurrección, transfiguración o transformación; no tiene importancia. La libertad de disciplina significa que aceptas librarte de las limitaciones de actuar según el rol que te ha sido asignado por la sociedad, la familia, las religiones y la educación y

aceptar el papel que ha sido escrito para ti desde el comienzo de los tiempos: ser tú mismo».

El primer Transformador: el Centinela

En 1861 Henry Wadsworth Longfellow escribió un poema sobre una célebre figura norteamericana. Su poema, titulado «La cabalgada de Paul Revere», comienza con estos conocidos versos:

*Escuchad, niños, y oiréis hablar
de la cabalgada a media noche de Paul Revere,
el dieciocho de abril del setenta y cinco;
apenas queda ya un hombre vivo
que recuerde esa célebre fecha.*

Longfellow rindió homenaje al legendario Paul Revere, posiblemente el centinela más famoso de la historia norteamericana.

Paul Revere, un patriota de la revolución americana, estaba haciendo guardia para vigilar la llegada de tropas británicas. Como haría cualquier buen centinela, creó un sistema de alerta para avisar a la milicia colonial de la presencia del ejército británico. El célebre centinela diseñó una señal que sigue siendo conocida hasta la fecha: «Una si por tierra, dos si por mar», indicaría la forma de aproximarse del ejército británico, por tierra o cruzando el río Charles.

Historia y leyenda no se ponen de acuerdo sobre la manera en que Revere emitió su alerta sobre el avance de las tropas del rey. El folclore americano dice que Revere recorrió a caballo la ciudad, difundiendo la alarma al grito de: «¡Se acercan los británicos!». Algunos relatos cuentan que lo hizo de forma más sutil, pero todos están de acuerdo en que Revere desempeñó un papel fundamental al estar atento a la señal luminosa procedente de la iglesia de North Church. Parte de la función de Revere como centinela era también avisar a Samuel Adams y John Hancock de que las tropas británicas querían capturarlos la noche de la famosa Cabalgada de Medianoche. Cuando

estalló la batalla de Lexington Green, Revere ayudó a Hancock y a su familia a huir de Lexington.

De modo que, ¿qué es un centinela?

Como demostró hábilmente Paul Revere, un centinela vigila lo que está sucediendo y lanza mensajes a las personas que necesitan tomar medidas con respecto a la información que les da el centinela. Si todo va bien, el centinela envía la información crítica a aquellos que la necesitan antes de que las cosas se tuerzan.

Uno de los miembros de su junta directiva interna es su *Centinela interior*. Como podrá imaginar, su Centinela vigila lo que le pasa a usted. Pongamos por caso que se siente enfadado y está redactando un e-mail desagradable para un colega. Antes de que pulse la tecla «enviar», su Centinela interno le envía un «mensaje instantáneo» para indicarle el lío en que se meterá si lo envía. Gracias a ese aviso urgente, usted se lo piensa dos veces y pulsa en cambio la tecla «suprimir».

Su Centinela interno presta mucha atención a lo que pasa dentro de usted. Concretamente, los Centinelas vigilan cómo se comportan sus Cuatro Magníficos, y si alguno de ellos reacciona exageradamente a algo que está sucediendo. Tal vez usted se encuentra en una reunión, escuchando una presentación. Su Pensador cree que el conferenciante es aburrido y está equivocado. Recibe un impulso de su Pensador para interrumpir la conferencia y hacer una rectificación. Afortunadamente, su Centinela se encuentra alerta. Le envía un mensaje instantáneo, recordándole que el presentador es hijo de su jefe. Usted decide dormir en lugar de dejarlo en evidencia.

Su Centinela es transformacional porque da el primer paso para *separarle a usted de sus Cuatro Magníficos*. ¿Por qué es tan crucial? Porque a falta de la perspectiva del Centinela, la mayoría de las veces escuchamos las instrucciones de los Cuatro Magníficos, y las ponemos en práctica. Uno, dos: así de fácil. Estamos enfadados y hacemos una observación sarcástica. Sentimos el impulso de solucionar el problema de alguien y ofrecemos una solución. No consideramos la visión limitada que posee cada negociador interno. Dan una orden y nosotros la cumplimos.

Su Centinela vigila las estrategias que emplean sus Cuatro Magníficos, y las ve tal como son: impulsos, sugerencias, posibilidades que usted *puede seguir o no*. No son peticiones. No son órdenes. *Son expresiones de las diferentes partes de usted*, ni más ni menos. Es la voz del Centinela la que le susurra: «Es tu Guerrero el que habla, no tú» o «Es tu Amante el que siente esas fuertes emociones, no tú». *Esta perspectiva lo cambia*

todo.

El segundo Transformador: el Capitán

Wangari Maathai fue una ecologista y activista política de Kenia que fundó el Movimiento Cinturón Verde. Tuvo una vida extraordinaria y dejó un inmenso legado. Ella ilustra la capacidad del Capitán de pedir ayuda *a la vez a los Cuatro Magníficos* y el impacto que se puede tener cuando se lidera y se vive de ese modo.

- *Su Soñador* tuvo la visión de mostrar al mundo las conexiones que existen entre conservación medioambiental, derechos humanos y reducción de la pobreza. Soñó con proteger terrenos públicos y mejorar la vida de las mujeres. En su apasionada lucha por un mundo mejor, Maathai formó parte de un grupo de las Naciones Unidas para avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la operación mundial contra la pobreza de mayor éxito de la historia. Fue la primera mujer africana que consiguió el Premio Nobel de la Paz.

- *Con su Pensador* estudió ciencias biológicas y químicas, con lo que no solo consiguió una licenciatura, sino que además se convirtió en la primera mujer de África oriental en obtener un doctorado. La doctora Maathai dio clase de medicina veterinaria y escribió cuatro libros. Fue nombrada doctora *honoris causa* por varias universidades y difundió sus ideas en los debates de política global sobre el cambio climático.

- *Con su Amante* defendió la conservación no solo para proteger la tierra sino también su gente. Se dio cuenta de que el activismo ambiental podía mejorar las vidas de mujeres y niños y dedicó su vida a su causa. Junto con otros premios Nobel, Maathai también trabajó por la paz y la democracia en todo el mundo.

- *Con su Guerrero* convirtió sus sueños en realidad. El Día de la Tierra de 1977, Maathai lanzó una campaña para reforestar Kenia. Durante las décadas siguientes, utilizó la plantación de árboles como herramienta para el empoderamiento de las mujeres y ofreció un modelo internacional de desarrollo sostenible. Bajo su dirección, el Movimiento Cinturón Verde *plantó decenas de millones de árboles en Kenia. Sus acciones protegieron el mundo natural, mejoraron la vida de las personas a las que*

ayudó y cambió el porvenir de las futuras generaciones.

Está claro que Wangari Maathai fue un ser humano único, y un paladín notablemente eficaz de las buenas obras. Pocos de nosotros seríamos capaces de realizar cosas de la magnitud de las que ella hizo. Sin embargo, todos podemos seguir su ejemplo para aprovechar *nuestros recursos* internos y *utilizarlos* para cambiar el mundo.

Aunque es probable que ni usted ni yo ganemos el Premio Nobel, *tenemos un Capitán en nuestro centro de bienestar*. Nuestro Capitán comprende el sentimiento expresado por Clarissa Pinkola Estes cuando escribió: «Nuestra tarea no es arreglar el mundo entero de una vez, sino esforzarnos por arreglar la parte del mundo que está a nuestro alcance». Siguiendo el ejemplo de Maathai, nuestro Capitán interno puede *hacer un llamamiento a cada uno de nuestros Cuatro Magníficos* para que arreglemos la parte del mundo que está a nuestro alcance.

Ponga a su Capitán al timón

Su Capitán interior coordina a su Soñador, su Pensador, su Amante y su Guerrero. Y lo que es más importante, su Capitán aprecia que cada uno de los Cuatro Magníficos tenga sus propios intereses y prioridades. Cada uno representa una parte de usted que se preocupa por satisfacer sus necesidades, pero valoran cosas diferentes y definen lo que usted necesita de manera distinta. El Amante trata de satisfacer su necesidad de relaciones. El Guerrero se ocupa de su necesidad de protección y de obtener logros. Cada negociador interno es presa de algo que Anaïs Nin observó: «Vemos el mundo no como es, sino que vemos el mundo como nosotros somos».

No hay nada malo en que cada uno de los Cuatro Magníficos defienda su propia visión del mundo. El problema empieza cuando usted no puede ya distinguir si la voz que oye en su cabeza y que le empuja hacia uno u otro lado no es «usted» sino *uno de ellos*. Por definición, ninguno de los Cuatro Magníficos puede tenerle en cuenta a usted y sus necesidades en su totalidad. Ese no es su trabajo. Cada uno de ellos tiene unas características y una función propias. El papel de su Capitán es escucharles y luego decidir con conocimiento de causa qué es lo que debe hacer.

A diferencia de *cualquiera* de los Cuatro Magníficos, que solo abogará por sí mismo, lo que realmente caracteriza a su Capitán es la habilidad de recurrir *a todos ellos* en la medida en que los necesite. Piense de nuevo en Wangari Maathai. Imaginemos por un momento que a su Pensador le gustaba el mundo académico. Si se hubiera dejado llevar por sus preferencias, quizá la profesora Maathai habría dedicado todo su tiempo a investigar, escribir y dar clases. Afortunadamente para el mundo, dejó que fuera el Capitán quien dirigiera su nave, sacando provecho de las capacidades de cada uno de los Cuatro Magníficos.

Dado que los Capitanes pueden recurrir *a cualquiera* de los Cuatro Magníficos, estos pueden desplegar *todas sus habilidades* y utilizar *todas sus competencias*. Recuerde, cada uno de los Cuatro Magníficos tiene funciones, aptitudes y competencias únicas (véase la Tabla 4.2). Podrá acceder a los recursos de cada uno de ellos a medida que mejore su facultad de hacerlo, pero una vez que haya desarrollado la capacidad de acudir a los cuatro, su Capitán podrá convocarlos a todos, liberando todos sus talentos y optimizando las posibilidades de lograr resultados que tiene usted.

Tabla 4.2

Equipo interior	Habilidad	Competencias para	Proporcionan
Soñador	Creatividad	Innovación	Dirección
Pensador	Claridad	Análisis	Reflexión
Amante	Compasión	Capacidad de relacionarse	Conexión
Guerrero	Valor	Logros	Protección

Descubra a su Capitán interior

Una de las etapas más importantes para pasar de la competencia a la maestría es descubrir a su Capitán interior. Puede resultar sorprendente darse cuenta de que, después de todos estos años, mientras su Soñador o su Guerrero llevaban la voz cantante, existía dentro de usted una fuente de sabiduría mucho más profunda. Los Capitanes ofrecen una brújula más fiable porque tienen en cuenta tanto la visión del Soñador como el aspecto práctico del Guerrero. El corazón del Amante y la lógica del Pensador. *A todos ellos a la vez.*

Detectar y conectar con su Capitán interior es un poco como la historia de Miguel

Ángel al crear la estatua de *David*. Labrando un enorme trozo de mármol, el artista sacó a la luz la intemporal estatua del joven héroe. Al parecer, Miguel Ángel dijo que *David* ya estaba allí, dentro del bloque de mármol, esperando ser liberado. Todo lo que tuvo que hacer fue ir retirando lo que sobraba.

Imparto cursos de liderazgo en los que se analiza el papel de los Transformadores. Los ejecutivos suelen quedarse asombrados cuando descubren a su Capitán interior. Normalmente han vivido habitando dentro de su Pensador, cuyas estrategias favoritas consisten en representar al Cínico, al Escéptico o al Juez. Ahora se ven a sí mismos sentados en una habitación con treinta personas sin estar juzgando ni siendo escépticos o sarcásticos. Es una experiencia nueva o que tal vez no habían tenido en mucho tiempo.

A veces, en los cursos de una semana, hacia la mitad de las sesiones los participantes sienten algo diferente. Cuentan que notan más espacio dentro de ellos. Más vitalidad, más paciencia. Mejor disposición de ánimo. Lo que he observado una y otra vez es que gente de negocios que era desconfiada se relaja y ablanda cuando se le da la oportunidad de regresar a su centro de bienestar. Recuperan esperanzas y flexibilidad que habían perdido. Encuentran la calma. La alegría.

Al final de uno de estos programas, un empresario que había sido miembro de los equipos SEAL de la Armada de Estados Unidos, escribió lo siguiente para expresar sus sentimientos: «Cuando nacemos estamos más cerca que nunca de nuestra esencia, pero dedicamos una vida a ocultarla en un personaje que creemos será aceptado por la gente. Esto me hizo tomar conciencia de mi auténtico yo y de la noción de que en cada uno de nosotros radica un mundo inexplorado en el que somos completamente vulnerables y, al mismo tiempo, inmensamente poderosos».

Otro participante, a quien llamaré Winston, es asesor estratégico de los principales sistemas de atención sanitaria de Estados Unidos. Su grupo se volvió a reunir apenas hace un año después de que acabaran el programa. Al describir los cambios que había experimentado, Winston escribió que «la libertad y la fuerza que proviene de vivir en un lugar de amor ha hecho que se produzcan milagros no solo para mí, sino para las personas más importantes con las que trato». Comprendo el gran alcance que tiene esa afirmación, viniendo de Winston. Empezó el programa con la esperanza de mejorar su matrimonio, convertirse en mejor padre ante sí mismo y mejorar su autoridad como asesor estratégico. Descubrir a su Capitán y aprender a tratar a sus Cuatro Magníficos como pasajeros en lugar de dejar que llevaran el timón de su vida supuso una serie de

transformaciones para él con respecto a su familia y sus clientes. Para que quede claro, no he modificado en absoluto estos comentarios. He obtenido permiso para compartir con usted lo que dijeron estas personas tal como lo escribieron.

Sea consciente de ello o no, su Capitán está dentro de usted. Puede necesitar tomar cierta distancia de los Cuatro Magníficos para dar con él, pero a medida que vaya descartando sus altisonantes voces y se libere de su abrumadora influencia, encontrará al Capitán en pie, esperándole pacientemente.

El tercer Transformador: el Viajero

Sir Richard Branson comparte con el mundo su viaje vital. La primera empresa de la estrella británica fue una revista llamada *Student*, que fundó a los dieciséis años. Las aventuras de su famosa megamarca comenzaron con Virgin Records. Luego vino Virgin Atlantic Airways. Actualmente el magnate británico es conocido como fundador y presidente del Grupo Virgin, compuesto por más de 400 empresas. Branson es el cuarto ciudadano más rico del Reino Unido según la lista Forbes 2012 de millonarios.

Evidentemente, su enorme riqueza concede a Branson oportunidades al alcance de un grupo muy pequeño de personas, pero lo que está claro es que Branson adopta ante la vida esa actitud que el Viajero interno nos invita a todos a adoptar. El poeta español Antonio Machado escribió este mensaje al Viajero que hay en cada uno de nosotros, y Branson lo vive al pie de la letra:

*Caminante, son tus huellas
el camino y nada más.
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.*

Branson encarna la idea de hacer camino al andar.

Actualmente Branson está muy ocupado desarrollando Virgin Galactic. Su objetivo es crear el primer vehículo espacial comercial, lo que él llama «línea espacial» en lugar de «línea aérea». También está investigando cómo viajar al fondo del océano. Se dedica a

este tipo de empresas en parte porque le hacen sentirse vivo. Además, asegura que quiere probar el mayor número de experiencias posible. «Estas aventuras son física, mental y tecnológicamente estimulantes y esto es lo que las hace fascinantes.» El Viajero que hay en todos nosotros se desarrolla con las nuevas experiencias, con la oportunidad de aprender, de crecer en ámbitos que nunca antes habíamos recorrido. Como Branson, el Viajero que hay en usted disfruta por el mero hecho de viajar, sea donde sea.

La historia de Branson ilustra otro aspecto del Viajero, y que es la manera en que su perfil ha evolucionado y se ha desarrollado con el tiempo. Antes el público le tenía por un excéntrico diletante que organizaba suntuosas fiestas en su isla privada. Hoy es un comprometido ciudadano del mundo, capaz de movilizar la tecnología y sus formidables recursos para contribuir al bien común.

Por ejemplo, Branson está promocionando el Virgin Earth Challenge, un premio de 25 millones de dólares para quien sea capaz de desarrollar un método perdurable de eliminar los gases de efecto invernadero de la atmósfera. Branson también ha desempeñado un papel formativo mediante el lanzamiento de The Elders, un grupo de sabios que aplican su experiencia y autoridad moral a la búsqueda de soluciones para problemas globales. The Elders fue una idea de Branson, y él mismo ayudó a recaudar millones de dólares para financiarlo. Según Branson, todos estos esfuerzos se deben en parte a no haber encontrado suficiente sentido a la vida en sus etapas anteriores, cuando se centraba en otras cuestiones y no en apremiantes asuntos sociales. Su fogoso espíritu de aventura y su visible desarrollo como persona y como líder lo convierten en un buen símbolo del Viajero que vive en cada uno de nosotros.

Su viajero va con usted por el camino de la vida

El pasado verano, cuando estaba en el velero de Bernardus, vi al Hombrecito jugando con un cabo. Cuando me fijé bien, me di cuenta de que no estaba «jugando» en absoluto; se estaba concentrando arduamente. Me acerqué adonde estaba sentado y le vi examinar con mucha atención el nudo del cabo. Le hice una pregunta y su respuesta fue al mismo tiempo sencilla y notable.

«¿Sabes cómo se hace?», pregunté señalando el nudo.

«*Todavía no*», contestó.

Me sorprendió la elección de las palabras. Al decir «todavía no» en lugar de dar la respuesta más corriente, «no», mostró una actitud determinada con respecto a su propio desarrollo. Parafraseando su respuesta, lo que dijo fue: «No, HOY no sé cómo se hace, pero confío en que si me lo preguntas en el futuro, *entonces lo sabré*». Sus palabras reflejan una actitud básica ante la vida, la de que uno tiene fe en su propio crecimiento a lo largo del tiempo.

Aunque todavía no tiene seis años, el Hombrecito hizo gala de lo que la investigadora Carol Dweck ha denominado «forma de pensar orientada al crecimiento». Ello significa que va por la vida sabiendo que hay cosas que aprender, que los errores también son oportunidades y los desafíos, más gratificantes que los caminos trillados, aunque no esté tan garantizado el éxito a corto plazo. Lo contrasta con la «forma de pensar fija», que en esencia dice: esto es lo que soy, estas son mis herramientas, lo hago lo mejor que puedo, así que no me pidas que supere los resultados actuales. Es lo que hay.

El Viajero es el paladín de la «forma de pensar orientada al crecimiento».

Tu cerebro se desarrolla a medida que creces

Tu Viajero te ayuda a diseñar nuevas estrategias para tus Cuatro Magníficos y a experimentar con ellos a lo largo del tiempo. Manejar con más flexibilidad las estrategias de que disponen tus negociadores internos cerrará tu Desfase en el Desempeño. Cuando pruebas cosas nuevas, tu cerebro toma nota y dispara neuronas de una forma nueva para abrir caminos neuronales que refuercen tus nuevos patrones.

Durante mucho tiempo se ha creído que solamente los cerebros de los niños cambian con el tiempo. Los neurocientíficos pensaban que los cerebros adultos no cambiaban en absoluto.

Estaban equivocados.

Ahora está ampliamente aceptado que *el cerebro adulto cambia con el tiempo*. Nuestros cerebros tienen neuroplasticidad, lo cual «equivale a la capacidad de las neuronas de realizar nuevas conexiones, abrir nuevos caminos a través del córtex y asumir nuevos roles». Como explican Jeffrey Schwartz y Sharon Begley en su libro *The*

Mind and the Brain, «en pocas palabras, neuroplasticidad significa “recablear” el cerebro».

Avanzar hacia un cambio duradero

Sofía trabaja en un equipo de salud familiar en el sudeste de Brasil. Está casada con Salvador y tiene dos hijos, Mateo y Lucas. La mayor parte de los días cree que desempeña bien los roles de dos de estos aspectos de su vida, pero raramente los tres a la vez.

Camila es una amiga y colega de la Clínica da Família, el centro de ayuda a las familias donde trabaja Sofía. Camila envió a Sofía un e-mail sobre una conferencia que iba a tener lugar en Río de Janeiro. Se trataba de una reunión nacional sobre nuevas formas de proporcionar servicios sanitarios, en la que se presentarían informes de todas las áreas geográficas. Camila iba a leer una ponencia e invitó a Sofía a que asistiera.

Camila sabía que el coste del viaje sería un problema para su amiga, así que le ofreció que compartieran la habitación en el hotel. También la invitó a asistir a un desayuno de bienvenida y a una cena para los ponentes y sus invitados. De este modo se ahorraría dinero en comida.

El corazón de Sofía se encogió cuando recibió el e-mail. Era la clase de invitación que odiaba recibir porque no sabía cómo responderla.

En un momento, su cabeza comenzó a dar vueltas.

«Es una gran oportunidad para mí. Quiero aprender cosas nuevas, pero ¿puedo dejar a los chicos todo el fin de semana? Los dos tienen fútbol el sábado. No puedo ir con Camila y no verles jugar. Aunque me encantaría ir. Siempre quiero dar lo mejor a las familias. Podría aprender mucho de otros equipos de salud familiar. Sin embargo, Mateo está tan entusiasmado con la Copa del Mundo... ¿Mi mundo es más importante que el suyo? ¿Cómo puedo ser tan egoísta?»

Sofía pasó el día entero cavilando sobre el asunto. Se sentía desgarrada por dentro y sabía que Camila esperaba una respuesta.

Con gran pesadumbre, finalmente respondió el e-mail.

Querida amiga Camila:

Muchas gracias por tu amable invitación. Gracias también por tu generosa oferta respecto a las comidas y al hotel. Pero en estos momentos creo que Mateo y Lucas me necesitan mucho. No me parece bien dejarles solos durante el fin de semana cuando ya paso toda la semana trabajando fuera. Espero que des una conferencia magnífica. Me habría gustado mucho estar allí.

Besos y gracias de nuevo,

SOFÍA

Cuando se fue a la cama, Sofía estaba deshecha. Era verdad que quería quedarse con su familia. Eso era lo más importante. Aun así, decir que no a la conferencia le había dejado con un nudo en el estómago. Después de todo, Camila tenía hijos e iba a presentar una ponencia en la conferencia. Ella ni siquiera iría.

Aquella noche Sofía no dejó de dar vueltas en la cama. En su cabeza sonaba sin parar un conocido estribillo: «Haga lo que haga, todo me sale mal».

Actuar sin un plan de estrategias

Sofía tiene una sensación de *déjà vu*. ¿Por qué? Porque ya ha pasado por ello con anterioridad y porque normalmente hace lo que está haciendo ahora. El problema es que no reconoce sus propias acciones.

Lo que es cierto para Sofía también lo es para usted. No conseguirá un cambio duradero en su forma de liderar y en su vida personal hasta que no detecte y ponga nombre a lo que está haciendo. *Para cambiar el juego, necesita el plan de estrategias de la negociación interna.*

Examinemos más atentamente el juego actual.

La vida nos presenta una situación. En el caso de Sofía, es una oportunidad de hacer algo para sí misma. La situación pone en juego ventajas y desventajas entre su desarrollo profesional y su vida familiar durante el fin de semana.

Enfrentarse a este dilema supone un conflicto interno. No existe una respuesta correcta obvia. De manera que, elija lo que elija, siempre sentirá la pérdida de lo que no eligió.

En resumidas cuentas, la decisión que tome puede ser o no la correcta, pero en ambos casos, ella tendrá la sensación de que se está perdiendo algo y de que no está haciendo lo debido. Todo ello son signos claros de que está sumida en el Desfase en el Desempeño.

Si le pregunta a Sofía cómo se siente, ella dirá que fatal. Le dan una oportunidad, se ve dividida entre sus diferentes roles y obligaciones y tiene que lidiar con un conflicto interno durante todo el día. Luego toma una decisión con la que no está a gusto.

Así es como lo percibe ella. La vida me presenta una situación y yo reacciono (véase la Figura 4.3).

Figura 4.3



Sofía tiene razón. En este juego no hay forma de «ganar». No de la manera en que ella está jugando.

Liderar o vivir de ese modo es como practicar un deporte sin un plan de estrategias. Usted quiere ganar el partido, pero no sabe dónde alinearse en el campo o qué hacer ante una jugada dada. ¿Dónde se supone que debe ir? Se ve obligado a adivinarlo porque *no sabe la jugada que tiene que realizar*.

Es lo mismo que jugar en un equipo sin capitán. Normalmente el capitán decide la jugada y el equipo la ejecuta. *Los jugadores no deciden las jugadas por sí mismos*.

En este momento, Sofía está jugando sin un plan de estrategias porque no puede distinguir una jugada de otra. También está jugando sin capitán. Los Cuatro Magníficos son los jugadores de su equipo. Como no tiene un capitán que establezca las jugadas, los Cuatro Magníficos dirigen el juego. Puede que de este modo gane alguna vez, pero no está utilizando lo que nosotros llamaríamos una estrategia ganadora.

¿Cómo puede comenzar Sofía a jugar de otra manera? ¿Cómo puede empezar a «ganar desde dentro»? Aquí es donde entran en escena sus Transformadores.

Comience a ganar desde dentro

Si los Cuatro Magníficos son como los jugadores en el campo, el Centinela hace el papel del comentarista deportivo. Vigila el juego y retransmite los resultados. Conoce las características de las jugadas, así como a los jugadores, de modo que puede narrar detalladamente el juego.

Un comentarista no forma parte de la acción. No está presente en el campo. Está en las tribunas, en la sala de prensa, gozando de una visión completa de lo que sucede. El papel del Centinela no es convocar una nueva jugada. Pero conoce las jugadas que está presenciando, de modo que puede informar de lo que está pasando a los demás, desde los aficionados de las gradas hasta los espectadores que están en casa. En esta metáfora, el Centinela le dice al capitán del equipo lo que está percibiendo.

En la situación de Sofía, su Centinela puede decir cuál de los Cuatro Magníficos está hablando y cuáles se están manteniendo apartados. Para el ojo experto del Centinela, los argumentos que van y vienen por la mente de Sofía no son el simple batiburrillo que son para ella.

Al sintonizar la negociación interna de Sofía, su Centinela observa que en su reacción hay dos voces: la del Amante y la del Soñador (véase la Figura 4.4). A partir de esta observación, puede mostrar a Sofía quién está diciendo qué.

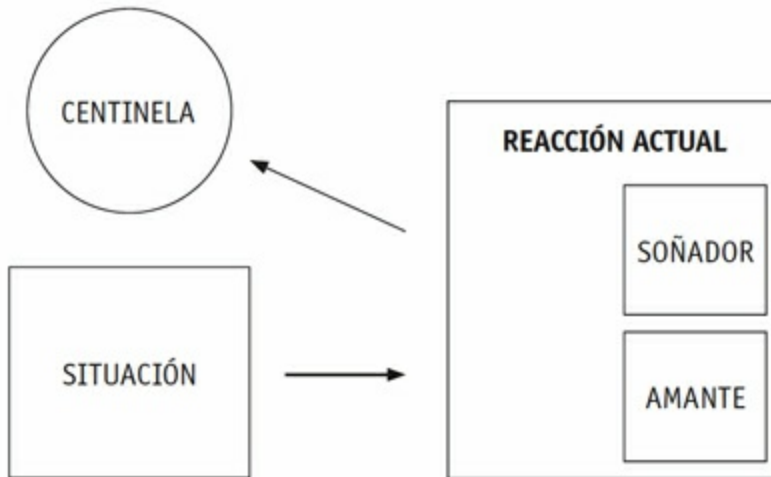
SOÑADOR: Es una gran oportunidad para mí. Quiero aprender cosas nuevas.

AMANTE: Pero ¿puedo dejar a los chicos todo el fin de semana? Los dos juegan al fútbol el sábado. No puedo ir con Camila y no verles jugar.

SOÑADOR: Aunque me encantaría ir. Siempre quiero dar lo mejor a las familias. Podría aprender mucho de otros equipos de salud familiar.

AMANTE: Sin embargo, Mateo está tan entusiasmado con la Copa del Mundo... ¿Mi mundo es más importante que el suyo? ¿Cómo puedo ser tan egoísta?

Figura 4.4



Por primera vez, el debate confuso y desorganizado que tiene lugar en la mente de Sofía parece una negociación interna entre dos negociadores internos identificables. Ya hemos avanzado mucho.

Cuando se pregunta a los Centinelas qué está pasando, ellos indican en poder de qué negociadores internos se encuentra la pelota y qué está haciendo cada uno con ella. Identificar sus voces y lo que le están diciendo es un paso muy importante para superar las molestias de un turbulento conflicto interno.

Su Centinela puede avisarle cuando uno de los negociadores internos se apodera del juego y manda a los otros al banquillo. O cuando la misma pareja de sus Cuatro Magníficos choca una y otra vez, negándole el beneficio de saber lo que perciben los otros dos. En otras palabras, su Centinela le muestra la negociación que está teniendo lugar dentro de usted, jugada a jugada.

Su Centinela tiene el plan de estrategias

Distanciarse un poco de sus Cuatro Magníficos le puede aportar tanto alivio como claridad. Una persona que participaba en un taller, después de hablar sobre recurrir al Centinela cuando tenemos que tomar una decisión difícil, me dijo lo siguiente:

«Normalmente me digo a mí mismo: “Es horrible. Estoy confuso. No sé qué hacer”. Siento un batiburrillo en mi cabeza que me lleva de un sitio a otro. Resulta mucho mejor distanciarse un poco y observar: “Mi Pensador y mi Amante tienen diferentes puntos de

vista sobre la situación. Me doy cuenta de lo que cada uno de ellos me está diciendo. Pero ahora necesito tener en cuenta ambas perspectivas al decidir *yo* lo que voy a hacer.».

En el caso de Sofía, el Centinela reparó en que solo el Soñador y el Amante estaban participando en la negociación interna. Basándose en esa observación, su Capitán podía advertir que el Pensador y el Guerrero no estaban presentes en la mesa de negociación.

A diferencia del Centinela, que solo se da cuenta de lo que está sucediendo, el Capitán puede dirigir la acción. De modo que el Capitán de Sofía llamó a su Pensador y a su Guerrero para que intervinieran en el debate. Así es como se desarrolló la «conversación»:

PENSADOR: Para ser sinceros, no se trata de una decisión a vida o muerte. Si Sofía realmente quiere ir, debería asistir a la conferencia. Los niños sobrevivirán sin ella durante un fin de semana. Al mismo tiempo, puede tener muchas ocasiones de enterarse de lo que se diga en la conferencia, incluso quedando con Camila para tomar un café y pedirle que se lo cuente. Su carrera no depende de esa reunión.

Sofía escuchó los comentarios del Pensador, y tuvo que darle la razón. Su Soñador y su Amante estaban exagerando. Al fin y al cabo solo se trataba de un fin de semana. Cualquier decisión que tomara no iba a cambiar su vida. Solamente tenía que decidirse por una cosa u otra.

Entonces su Capitán preguntó al Guerrero si tenía algo que añadir.

GUERRERO: Desde mi punto de vista, ambas opciones son malas. Sofía está agotada y sin fuerzas. Lleva a los niños al colegio cada día, corre para reunirse con sus clientes y luego vuelve a correr para llegar a casa a hacer la cena y las tareas y preparar a continuación las entrevistas que tiene al día siguiente. En mi opinión, Sofía debería dedicar ese fin de semana a sí misma. Tal vez pasar el día con su hermana, ir de compras o caminar por la playa. En lugar de tratar de mejorar su carrera o de ocuparse de su marido y sus hijos, creo que lo correcto es que se dedique a ella misma.

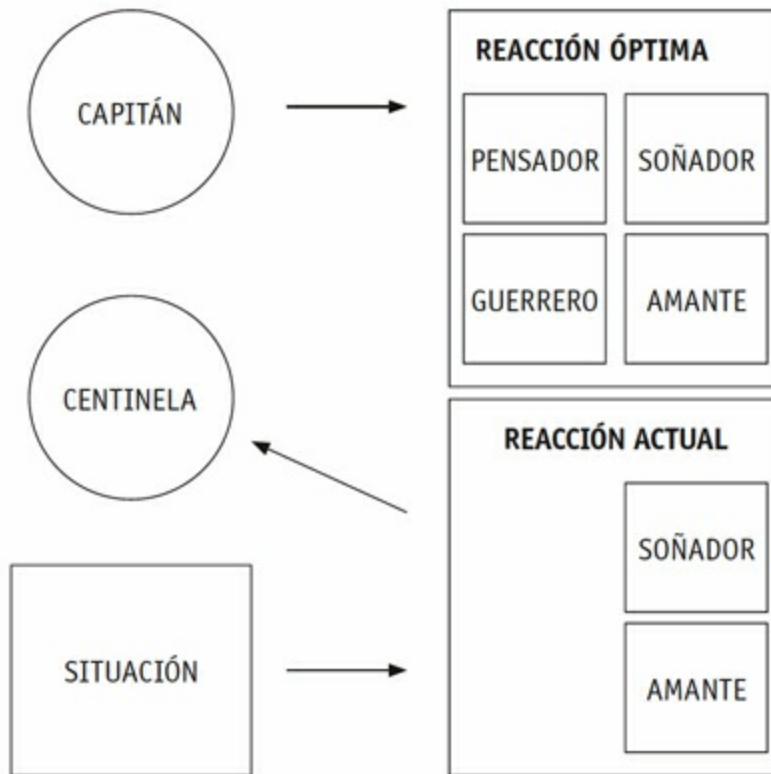
Normalmente, en una situación como esta, Sofía mantendría un debate interno entre su Soñador y su Amante (aunque ella no se percate de ello), y al final su Amante saldría ganando. No se pararía a preguntar la opinión de su Pensador o su Guerrero. Esta vez, Sofía ha dejado que el Centinela y el Capitán cambien las reglas. Tenían los puntos de vista de cada uno de los Cuatro Magníficos.

Tomar nuevas decisiones

Su Centinela y su Capitán saben que cada negociador interno ve el mundo de manera diferente. Como los miembros de un equipo de trabajo, cada uno tiene una perspectiva única y especializada. La mayoría de nosotros raramente nos detenemos a solicitar la opinión de los Cuatro Magníficos. Escuchamos siempre a uno o a dos de ellos. Esa es nuestra estrategia favorita. Pero como Sofía, si realiza siempre el mismo juego, obtendrá los mismos resultados una y otra vez.

Si quiere generar un cambio perdurable, el Centinela y el Capitán pueden transformar su perspectiva y su conducta. Su nueva serie de medidas produce nuevos resultados y con eso se cerrará su Brecha de Desempeño (véase la Figura 4.5).

Figura 4.5



Si pregunta a su Centinela o a su Capitán qué es lo más importante con respecto a esa próxima conferencia, dirán que Sofía tome o no una decisión correcta sobre la cuestión de asistir o no. También valorarán que haya llegado hasta allí. Lo considerarán una

victoria porque normalmente no se detiene a preguntar a su Pensador o a su Guerrero lo que opinan. Hoy lo ha hecho.

Desde la perspectiva del Viajero, lo fundamental de la situación de hoy es si se diferencia de la manera en que Sofía maneja situaciones como esta en general. Independientemente de lo que haga en cuanto a este asunto, lo que importa es si nunca piensa en sí misma. Su Viajero preguntaría si lo que hace hoy refleja una *decisión real* o simplemente es una repetición de lo que hace siempre.

Es una cuestión más ardua de lo que parece. Ponemos a algunos de los Cuatro Magníficos en el asiento de atrás. A medida que pasa el tiempo, olvidamos que los pusimos allí. Luego olvidamos que son identidades que hemos creado, partes reales de nosotros mismos, desde luego, pero solo expresiones parciales de quiénes somos. Diseñamos nuestro perfil y luego lo damos por sentado. Como escribió Parker Palmer en *A Hidden Wholeness*: «Esta es la mayor ironía de la vida dividida: si vivimos detrás de un muro el tiempo suficiente el auténtico yo que tratamos de ocultar al mundo desaparece de nuestra propia vista. El muro y el mundo que hay tras él se convierten en todo lo que sabemos».

Cuando el perfil que hemos creado se convierte en nuestra verdad nos metemos en un lío. Utilizamos las mismas estrategias una y otra vez. En un momento dado, si no recurrimos a los Transformadores, esas estrategias comienzan no solo a definirnos, sino también a limitarnos. El Viajero nos puede ayudar. ¿Cómo funciona?

El Viajero nos marca nuevos rumbos

Wayne vino a un taller que dirigí hace varios años. Era todo un personaje. Vivía y trabajaba en Dallas, y su exuberante personalidad aportaba un nuevo significado al orgulloso eslogan de ese estado: «No te metas con Texas». No estaba claro de qué forma se ganaba la vida. Al parecer era asesor de empresas familiares en una línea de negocio que él llamaba «protección de activos». Sigo sin saber lo que significa. Lo que recuerdo es cómo se presentó Wayne ante el grupo: «Hola. Me llamo Wayne. Soy de Texas. No puedo decir exactamente lo que hago, pero os diré que duermo cada noche con dos cosas bajo la almohada. Mi teléfono y mi pistola». Tras una pausa apreciable, añadió: «Y

el estrés de esta vida casi está matando a mi mujer».

A pesar de su tosco exterior tomé cariño a Wayne desde el principio. Se pasaba un poco haciendo bromas sobre los «músculos» como un «arma» de negociación, pero era del todo sincero e iba en busca de algo aunque no sabía exactamente qué. Lo curioso es que, en cuanto describió su propio perfil como de «Absoluto Guerrero todo el tiempo», fue su corazón el que me conquistó.

Al final de la semana, Wayne parecía otro hombre. Seguía siendo el Wayne autoritario antes de abrir siquiera la boca, pero se había ablandado. Había entrado en contacto con otras personas del grupo. Descubrió que aunque disfrutaba presionando a la gente, también valoraba conectar con ella.

Unas semanas después, Wayne envió el siguiente e-mail al grupo del taller. Después de reducir su longitud (y cambiar los nombres), obtuve su permiso para compartirlo con usted.

Hola a todos.

¡Ha funcionado! O debería decir: ¡funciona!

Sin revelar información confidencial, la historia es más o menos así:

- Tres propietarios actuales, la cuarta generación de una empresa de baja a mediana capitalización, tenían que decidir cuál de dos personas estaba mejor cualificada para asumir el cargo de presidente dentro del plan de continuidad y sucesión de la empresa.
- Independientemente de quién ocupara el puesto, tenían que comprar la participación de todos los actuales propietarios.
- Una de las personas que se estaba considerando es «sangre» (el hijo de dos de los actuales propietarios) y principal agente de ventas de la empresa. El segundo es «agua», lleva en la empresa veinticinco años, es extremadamente respetado y querido por todos los clientes y empleados y conoce el negocio a la perfección.
- Los propietarios saben a quién quieren dar el cargo: a «agua». No lo dicen en voz alta por lealtad a su abogado, que quiere que elijan a «sangre». La resistencia del abogado hace que los propietarios se retraigan y no quieran hablar del tema.
- El abogado insiste en que «sangre» (el hijo) sea el próximo presidente a pesar de que todo indica que no es capaz de desempeñar esa función.

Aplicando el recién aprendido método «Más allá del sí», «invité» al abogado a una reunión privada, literalmente a dar un paseo por un parque cercano, un lugar imparcial en el que pudiéramos hablar.

Este es el resumen tal como lo recuerdo:

YO: Hola, Jack, soy Gallagher.

ABOGADO: ¿A qué debo esta llamada? ¿Te he vuelto a cabrear por algo?

YO: No, Jack. Demos un paseo esta tarde por el parque, solo tú y yo.

ABOGADO: ¡Santo cielo, no!

YO: Vamos Jack, hablo en serio, te prometo que me portaré bien.

Más tarde ese mismo día en el parque...

YO: Jack, todo lo que quiero saber es por qué demonios quieres a «sangre» para el cargo.

ABOGADO: Sencillamente no puedo imaginar que un padre no entregue su empresa a su hijo después de todos estos años; eso es lo que significa «legado».

YO: Explícamelo. (Inciso: en este momento yo ya no sabía qué más decir... se me había acabado el rollo.)

ABOGADO: Sé cómo me sentí cuando mi padre entregó literalmente su despacho de abogados a su socio, sin considerarme siquiera como una opción posible.

YO: ¿De veras? (Estupefacto de haber llegado a ese grado de intimidad en tres minutos de charla, y ya que había funcionado una vez, insistí.) Cuéntame más.

ABOGADO: ¿Y qué es lo que tú crees que deberían hacer los propietarios?

YO: Mira, no tengo ni idea de lo que depara el futuro (mientras busco desesperadamente el lenguaje del «amante» con un toque del «soñador» para que me guíe), lo que puedo decirte es que [papá], [mamá] y [su socio] están de acuerdo en que «agua» asuma el cargo. De hecho, según los últimos e-mails que nos han enviado, está claro que quieren que «agua» dirija la empresa. Tú eres el único que quiere a «sangre». Y como los propietarios respetan tu opinión también quieren tu bendición.

ABOGADO: No quiero que «sangre» tenga nada que reprocharme. No quiero que piense que no le he secundado.

YO: ¿Qué quieres decir?

ABOGADO: La realidad es que pienso que «agua» es el mejor para el puesto. Yo fui quien le introdujo en la empresa hace años. También hice todo lo que pude para que «sangre» tuviera un puesto allí.

YO: Está bien. ¿Qué te parece hablar con ambos sobre lo que piensas antes de recomendar tu candidato a los socios?

ABOGADO: Puedo hacerlo y debería hacerlo. Tienen que saber que defiendo a ambos, pero la verdad es que «sangre» acabará con la empresa en tres años. He de hacer algo ¿no es verdad?

Salimos del parque, nos estrechamos la mano (nunca había sucedido) y me dio las gracias.

Hoy he recibido una llamada de los propietarios encantados de comunicarme quién es su nuevo presidente. ¿Adivinan a quién han elegido?

El señor Agua será ascendido a su nuevo cargo el próximo mes.

Si me hubiera comportado como un completo Guerrero sé que no habría podido mantener esta conversación suave pero poderosa tipo Amante. Aunque no me resultó fácil, tuvo un gran resultado. Tengo que practicar más.

Gracias a todos.

El e-mail de Wayne ilustra la trayectoria del Viajero.

Tenía una buena vida. Le iban bien los negocios y amaba a su esposa. Pero el perfil de Wayne era limitado. Quería ampliarlo: tener más experiencias, lograr mejores resultados y sentirse más vivo. De modo que fue en busca de partes de sí mismo que había desechado tiempo atrás. Luego, siguiendo el espíritu del Viajero, se puso a experimentar avanzando poco a poco en una nueva dirección.

Observe que Wayne no cambió su perfil de la noche a la mañana. No se despertó un día después de un taller de una semana y se puso a actuar como un Amante compasivo. Se sentía incómodo, y a veces no sabía lo que tenía que decir.

Y sin embargo miró dentro de sí buscando una fuente de fuerza diferente, que no fuera el valor típico del Guerrero. Se comunicó a nivel personal con un colega, al que normalmente había considerado un adversario y contra el cual antes habría utilizado amenazas o manipulaciones. Como Wayne, usted puede añadir nuevas jugadas a su plan de estrategias.

Mucha gente cree que «es» tal como se comporta ahora. Esa es su personalidad o su tipo según el test de personalidad Myers-Briggs. ¿Se acuerda de Jared, el responsable de obtener subvenciones para proyectos en Ruanda? Le recomendaron que ampliara su estilo de liderazgo e inmediatamente quiso ponerse en contacto con un cazatalentos. Jared dijo a su amigo Alexander en el bar: «Yo soy así. O lo toman o lo dejan».

Esta actitud ignora al Viajero interno, la parte de usted que sabe que puede desarrollarse a lo largo del tiempo, que puede cambiar su forma de actuar. Su Viajero conoce nuevas posibilidades que usted ni siquiera imagina en su situación actual. Sea cual sea su perfil, usted puede acceder a nuevas oportunidades de trabajo, profundizar en sus relaciones y hacer asombrosos descubrimientos sobre el significado de su vida, integrando partes de usted mismo que ahora están separadas.

En la segunda parte de este libro comenzará a tener una noción de cuál es su estrategia favorita para cada uno de los Cuatro Magníficos. Ello le ayudará a componer su actual perfil, la manera en que se define según actúe con moderación, enérgicamente o de manera equilibrada. A continuación, en la tercera parte volveremos a examinar a los Transformadores con más detalle.

SEGUNDA PARTE

Equilibre su perfil

5

Posibilidades: Contemple la visión de su Soñador

Cuando me atrevo a ser poderoso, a utilizar mi fuerza para lograr mis objetivos, entonces cada vez resulta menos importante si tengo miedo.

AUDRE LORDE

Cuando era pequeña, mi mejor amiga era una niña llamada Ellie. Pasábamos horas en casa de Ellie, soñando con reinos en tierras lejanas en los que nosotras éramos nobles damas. Nuestros súbditos eran los populares muñecos Barbie y Ken. El armario de la madre de Ellie nos proveía de hermosos «vestidos largos», así como de la sombra de ojos azul y el lápiz de labios rojo imprescindibles. Éramos unas princesas muy regias.

Por desgracia, Ellie no vivía en la misma ciudad que yo. Tampoco íbamos a la misma escuela, así que no podíamos vernos demasiado.

Evidentemente, por aquel entonces solo tenía la oportunidad de ver a Ellie si mis padres me llevaban en coche hasta su casa. Era la única forma que había de ver a cualquiera. Tenías que ir hasta donde estaba esa persona y verla en persona.

A medida que Ellie y yo crecíamos y nos íbamos convirtiendo en adolescentes, nos contentábamos con hablar por teléfono. Era el método que reemplazaba el vernos, ya que no se puede *ver* a las personas por el teléfono. También nos estábamos quietas mientras hablábamos en casa. Nuestros teléfonos estaban fijados a la pared.

Mientras pienso en ello ahora estoy sentada en un café a las afueras de Boston. En la mesa de al lado hay una madre con sus hijos. Uno de los niños está escribiendo un mensaje de texto. Otro está jugando en el iPhone de su madre. El mayor está poniéndose al día con los amigos en Facebook.

Me estoy imaginando a Ellie y a mí misma cuando éramos pequeñas. ¿Qué habría pasado si hubiésemos cogido a Barbie y a Ken y nos hubiésemos trasladado en una máquina del tiempo hasta este café?

Nos habríamos mirado la una a la otra con los ojos muy abiertos. Nos habríamos preguntado con asombro qué serían esos aparatos aparentemente mágicos. Nos habríamos planteado dos cuestiones: «¿Qué lejana tierra *es esta?*» y «¿Cómo hemos llegado desde *aquella* tierra a *esta?*».

El Soñador inventa nuevas posibilidades

Los seres humanos tienen una increíble capacidad de crear.

Estamos inventando cosas todo el tiempo.

Cuando somos jóvenes lo llamamos jugar. En la adolescencia, lo llamamos soñar despiertos. Como profesionales adultos, decimos que es innovación. Diseño. Tecnología disruptiva. Visión de futuro. Somos adultos. No jugamos con juguetes. Nos apresuramos a adoptar los últimos, los más rápidos y los más modernos aparatos electrónicos.

En el fondo, el impulso es el mismo. Deseamos. Experimentamos. Aspiramos.

Anhelar es un componente básico de la naturaleza humana. Soñamos con el amor. Aspiramos al éxito. Deseamos que mejore nuestra situación económica. Rezamos para que nuestros parientes enfermos se pongan bien. Queremos que nuestras tropas regresen a casa sanas y salvas y que los soldados y civiles que viven en zona de combate no resulten heridos.

Como Soñadores, nos esforzamos continuamente por mejorar el contrato social. En 1517 Martín Lutero desencadenó la Reforma protestante al clavar sus 95 tesis en la puerta de una iglesia católica. Luego, durante siglos, la gente se reunió en la plaza pública para debatir cuestiones y hacer peticiones a sus gobiernos. Los humanos somos agentes de cambio por naturaleza y no dejamos de buscar nuevas formas de interactuar a través del discurso público. En 2011, durante la «primavera árabe», miles de ciudadanos tomaron las calles y ocuparon la plaza Tahrir de El Cairo. Esos hombres y mujeres anhelaban una nueva sociedad. Pusieron en peligro sus vidas con la esperanza de poder empezar de nuevo. Querían libertad.

Como los manifestantes de hace décadas, los egipcios se congregaron en la plaza pública. Pero esta vez había algo diferente. No hicieron correr la noticia clavando una declaración en la puerta de la mezquita. No repartieron folletos ni dependieron del boca a boca. Estos activistas organizaron una protesta en Facebook y acudieron 350.000 personas. Dieron a conocer al mundo su lucha enviando fotografías a través de Twitter. Derrocaron un régimen y lo transmitieron a la comunidad global de una manera totalmente nueva. Los Soñadores imaginan lo que es posible para cada sector de la sociedad e incluso cómo construir dicha sociedad.

A los Soñadores les gusta esforzarse, les gusta luchar por lo que nadie ha hecho antes. Como Mario Andretti, una leyenda entre los grandes pilotos de coches de carreras de todos los tiempos. U otro Mario, la superestrella del fútbol Mario Balotelli. O Michelle Kwan, una de las atletas más gráciles y de mayor éxito del patinaje artístico de competición. Poner a prueba nuestros límites. Establecer nuevos récords. Buscar la próxima frontera. Eso es lo que hacen los Soñadores. Los humanos ya han desembarcado en la Luna. De modo que ahora queremos caminar sobre Marte.

Podemos preguntarnos: ¿cómo *hemos llegado ahí*, a ese mundo tan alejado del cuarto de juegos de Ellie? ¿Cómo empezamos a caminar por la calle y a hablar por teléfono al mismo tiempo?

Gracias al poder de los visionarios que hicieron caso de la llamada del Soñador que llevan dentro.

LOS SOÑADORES NOS LLEVAN A LUGARES NUEVOS

Pensemos en el emprendedor sueco Niklas Zennström y en su socio danés, Janus Friis. Son los fundadores de una empresa que al principio llamaron Sky Peer-to-Peer. Usted y yo conocemos su revolucionario producto como Skype.

Estos futurólogos hicieron que usted pueda entrevistar cara a cara a candidatos a un puesto de trabajo de todo el mundo sin que nadie tenga que abandonar su oficina. Y eso no es más que el principio.

Conozco un abogado que dirigía conversaciones para resolver litigios en Skype. Miraba a todas las partes a los ojos cuando ponía la mejor oferta sobre la mesa. Ello no

tendría nada de especial salvo por la localización de las partes: una estaba en Dubai, otra en Lima y otra en Nueva York. También se pueden tratar cuestiones personales en Skype, como aplaudir el corte de pelo de tu hijo en el momento de darle las buenas noches. Resulta muy útil cuando estás esperando en un aeropuerto a la hora de arropar a tus hijos en la cama.

Zennström y Friis son pioneros. Su sueño era crear una aplicación de comunicación entre particulares que permitiera a la gente hablar como lo haría por un teléfono y *verse al mismo tiempo*. En cualquier lugar del mundo y gratis.

Irónicamente, lo más sorprendente de Skype ahora es lo absolutamente normal que parece, como si hubiéramos venido al mundo con la posibilidad de vernos de punta a punta del globo. Hablar por Skype es como tomarse una taza de café por la mañana. Nada del otro mundo.

Si nos detenemos a pensar un solo minuto, nos damos cuenta de lo enormes que son estos avances en realidad, tanto para nosotros como para la sociedad. Los innovadores producen un valor enorme al convertir sus sueños en realidad. Pregunte a Microsoft, que adquirió Skype en mayo de 2011 por 8.500 millones de dólares. O a los 663 millones de usuarios que se dieron de alta en Skype en septiembre de ese mismo año.

O pregúnteme a mí.

Skype me resultó enormemente valioso. Me permitió dormir por la noche.

¿Recuerda que en 2010 un volcán entró en erupción en Islandia, esparciendo cenizas volcánicas por los cielos de Europa? Por si no lo han olvidado, era imposible salir de Europa. Los aviones no podían volar debido a las cenizas.

Quienes estábamos en el continente europeo nos encontrábamos en cuarentena. A algunas personas no les importaba, pero a aquellos de nosotros con raíces en Norteamérica que esperábamos regresar algún día sí nos importaba.

Durante el confinamiento, yo estaba de visita en Holanda y me planteaba instalarme allí algún día. Por primera vez se me ocurrió pensar que si me trasladaba allí tal vez no podría regresar. Durante unos noventa años, el interruptor de las explosiones del volcán había estado «apagado». En todo ese tiempo no había habido grandes erupciones.

Y ahora, repentinamente, el interruptor se había encendido.

«¿Qué pasaría si se quedara así? —me preguntaba llena de preocupación—. ¿Es posible que el volcán provoque una nube de cenizas que cubra el espacio aéreo europeo durante años?»

Tengo que admitir que aquella no fue mi actuación más racional, pero recuerde que se trataba de Erica la Vulnerable. Y el razonamiento lógico no era su fuerte.

«¿Cuándo volveré a ver a mi familia y mis amigos?»

Zennström y Friis vinieron en mi ayuda.

Skype. Siempre nos quedaría Skype. Y yo estaría bien.

EL SOÑADOR HACE POSIBLE LA INNOVACIÓN

Al final, Skype no ha sido más que una ola en mitad del océano de los medios sociales. Los primeros años del nuevo siglo se vieron marcados por un tsunami de nuevas tecnologías. Silicon Valley rebosaba de jóvenes Soñadores que crearon nuevas formas de comunicarse, de comprar, de disfrutar de la música y mucho más. Pusieron en manos de la gente corriente unas posibilidades sin precedentes. Comprar billetes de avión. Comerciar con acciones. Diagnosticar la enfermedad de su hijo cuando tiene fiebre.

También transformaron las relaciones humanas. La gente envía mensajes de texto en lugar de hablar. Las invitaciones se han convertido en «Evites». Si quiere información sobre la boda de su primo, visite la página web de su boda. Entre Myspace, Facebook y LinkedIn, casi todo el mundo está presente en la red.

Uno por uno, los sectores de la industria tradicional se fueron desvaneciendo frente a la visión de otro Soñador sobre cómo utilizar Internet. El e-mail estuvo a punto de llevar a la quiebra al servicio postal de Estados Unidos. Amazon.com acabó con Borders Books. iTunes liquidó a Tower Records. Netflix borró del mapa a Blockbuster Video. Google acabó con un mamotreto intemporal, la *Enciclopedia Británica*.

La existencia de todas estas rompedoras innovaciones fue posible gracias a personas cuyos Soñadores internos creían en cosas en las que nosotros nunca habíamos pensado. Llevados por su imaginación, estos Soñadores vieron que las nuevas tecnologías podían crear un mundo completamente nuevo.

La esfera de los negocios es el terreno donde los Soñadores más potentes conforman el futuro. Y no solo en Internet. Coco Chanel fue la pionera de una nueva moda para la mujer. Casi un siglo después, Sara Blakely comenzó a fabricar prendas «reductoras» para mujeres en su hogar. Única propietaria de su negocio, Spanx, Blakely se convirtió

en la multimillonaria más joven del mundo.

Pensemos en el meteórico ascenso de «Jenny la del barrio», un término cariñoso que la superestrella del espectáculo, Jennifer Lopez, se dio a sí misma para reafirmar sus orígenes humildes. Reconociendo el impulso de su Soñador interno, la revista *Time* escribió: «Como hija de inmigrantes portorriqueños nacida en el Bronx, Lopez... combina el hambre del extranjero con la conciencia de las infinitas posibilidades del nativo. Trabaja duro y sueña por todo lo alto».

Y no hay duda de que lo hace.

En 2012 la revista *Forbes* clasificó a J. Lo como la número uno de su lista *Celebrity 100*, nombrándola la celebridad más poderosa del mundo. También es una de las más ricas, con cientos de millones de dólares en su cuenta. No solo es una artista del espectáculo, sino que además tiene una marca de prendas de vestir y varias de perfumes, ha sido juez en *American Idol* y posee su propio concurso musical, *Q'Viva*. Aunque admite no ser afortunada en el amor, no se puede negar la increíble tenacidad con que J. Lo ha perseguido sus sueños.

Los Soñadores también desempeñan papeles fundamentales en la mejora de la sociedad. Como Jawaharlal Nehru, líder de la lucha por la independencia de la India y el primero en ocupar el cargo de primer ministro. En su discurso de toma de posesión declaró con orgullo que «cuando suenen las doce de la noche, mientras el mundo duerme, la India despertará a la vida y la libertad». O Lech Walesa, un fuerte Guerrero y activista que sacó a su Soñador para dirigir la transformación de Polonia en un Estado poscomunista. Luiz Inácio Lula da Silva cumplió su sueño de sacar a millones de personas de la pobreza como presidente de Brasil.

Antes he comparado al Soñador con un director ejecutivo. En un contexto de servicio público, los Soñadores destacan en puestos como el de presidente o primer ministro, en los que pueden influir en el curso de la historia al hacer realidad sus sueños. El excanciller alemán Helmut Kohl tuvo una profunda visión de unificación y cooperación. Él fue el principal artífice de la Alemania unida y su papel resultó crucial en el desarrollo de la Unión Europea. El estadista soviético Mijaíl Gorbachov introdujo reformas sin precedentes como la *glásnost* y la *perestroika*. Gorbachov y su visionario homólogo norteamericano, el presidente Ronald Reagan, contribuyeron a poner fin a la guerra fría.

Los Soñadores creativos nos dieron *Parque Jurásico*, la fábrica de chocolate de Willy Wonka y Pandora, el universo alternativo de James Cameron en la taquillera película

Avatar. Los Soñadores canalizan belleza, inspiración y trascendencia hacia las artes, desde la obra maestra de Alvin Ailey, *Revelations*, hasta la balada de John Lennon que nos pide «imaginar a la gente viviendo su vida en paz».

El Soñador está en todas partes.

También está *dentro de usted*.

Test del Soñador: ¿Cuál es su estrategia favorita?

Este es un «test» para comprobar cuál es la estrategia favorita de su Soñador. No se tome demasiado en serio los resultados. Ha sido pensado para proporcionarle un punto por el que empezar a reflexionar.

Examine la situación siguiente. A continuación lea las tres respuestas posibles. Mientras las lee, pregúntese: «¿Cuál de ellas resulta la más apropiada para mí?». Si no señala ninguna, piense en alguien que lo conozca bien. ¿Qué opción diría esa persona que le describe a usted mejor? Si lo desea apunte cualquier comentario que se le ocurra mientras lee.

Situación del Soñador interior

Imagine que usted lleva trabajando unos cuantos años en su campo. Se ha convertido en una persona valiosa en la empresa.

De repente se entera de que la jefa de división no va a volver después de su baja por maternidad. Inesperadamente, su jefe le pide que usted acepte el cargo.

¿Qué pensamientos le pasan por la mente? ¿Cómo se siente? ¿Qué haría usted?

Primera opción: Salir corriendo

Se dice a sí mismo: «¿Será una broma? ¿Yo? Nunca podría hacerlo. No estoy preparado. Necesito mucha más formación y experiencia antes de poder imaginar siquiera asumir un cargo como ese. Solo pensar en ello me produce estrés».

Agradece a su jefe que haya pensado en usted, pero le indica que hay otras personas mejor preparadas para ese nivel de responsabilidad.

Un colega suyo acepta el cargo.

Al principio tiene algunos problemas, pero logra salir adelante con ayuda del equipo. Al carecer de experiencia no cae en los caminos trillados y crea estrategias innovadoras. Embarca a la empresa hacia nuevos rumbos. Su reputación sube vertiginosamente.

No le queda otro remedio que preguntarse: «¿Qué habría pasado si...?».

Segunda opción: ¿Cuándo empiezo?

Se dice a sí mismo: «¡Por fin!». Esta es la oportunidad de demostrar lo que puede hacer.

Es emocionante imaginar cómo puede cambiar las cosas, concebir lo que usted puede realizar. Sabe que la gente quedará deslumbrada por su creatividad y pasión.

Se da cuenta de que con este ascenso probablemente le concederán una hipoteca mayor y podrá comprar una casa más grande. Se imagina las fiestas que dará. Y tal vez ponga una bodega en el sótano.

Acepta la oferta inmediatamente.

A los pocos meses de estar en el cargo ya está viendo los resultados. Ha realizado inversiones audaces para poner la semilla que producirá grandes cambios. También ha hecho una generosa donación a su facultad para que conceda becas, lo cual le hace sentirse fantástico. La vida es bella.

No se da cuenta de que su equipo está agotado por trabajar largas horas sin descanso. La gente habla en los pasillos de las presiones a las que somete al presupuesto para financiar lo que consideran «jugadas peligrosas» en proyectos improbables. Ha recibido por error una copia de un e-mail entre los miembros del equipo quejándose de los horarios sin fin.

Por la noche, mientras está en la cama, fantasea sobre lo que puede hacer. Sin embargo, una parte de usted se pregunta si su equipo estará a la altura de las magníficas oportunidades que les está dando.

Tercera opción: Con una pequeña ayuda de mis amigos

Está intrigado. ¿Saldría adelante en este cargo?

Ese trabajo no tiene nada que ver con lo que usted ha hecho antes. Al mismo tiempo, se siente reconocido en su puesto actual. Usted tiene mucho potencial. Es emocionante aunque un poco inquietante imaginarse diciendo sí.

Habla con su jefe. Le dice cómo le gustaría cambiar las cosas. También le dice que necesitará ayuda. Nunca ha gestionado un presupuesto semejante ni a tanta gente.

Decide intentarlo, siempre que él prometa ayudarle. Cuando él se compromete a ayudarle, usted acepta el nuevo cargo.

Al principio las cosas no son fáciles.

Toma algunas decisiones que no son bien aceptadas y cuando piensa en ello, retrospectivamente, deduce que no las tomaría de nuevo. El camino del aprendizaje es escarpado.

Antes de que pase demasiado tiempo, usted hace grandes progresos. La gente le da una nueva oportunidad porque sabe que se está esforzando. El equipo se siente estimulado por su entusiasmo, aunque parte de él sea producto de los nervios. Las mejoras que usted había previsto comienzan a hacerse realidad.

Al final del año le conceden una bonificación por un desempeño que «ha superado las expectativas». Con dinero extra en la mano y la perspectiva de un aumento el año próximo, comienza a pensar en una casa más grande.

¿QUÉ HARÍA USTED?

¿Qué haría usted ante una oportunidad como esta?

¿Cuál de estas opciones elegiría su Soñador interior?

Estas situaciones representan a unos Soñadores cuyas estrategias favoritas son avanzar lentamente, rápidamente y de manera equilibrada, por este orden.

En la primera opción, un Soñador lento carece no solo de la visión sino de la convicción de «ir a por ello». Se lo deja a colegas con más experiencia porque no puede imaginarse asumiendo ese cargo. La audacia de su Soñador está congelada por el miedo y la falta de confianza.

En la segunda opción, el Soñador va demasiado deprisa. Siente el vértigo de las posibilidades, hasta el punto de que pierde de vista las limitaciones prácticas. Este Soñador se crece ante las oportunidades y saborea ya las mieles del triunfo. Poseído por los proyectos que tiene para la empresa y su propia ambición personal, es incapaz de ver lo que está exigiendo a su equipo. Se quedará sorprendido al descubrir en su evaluación de desempeño que su equipo le considera una persona difícil y excesivamente exigente.

En la tercera opción, el Soñador es más equilibrado. Muestra un saludable respeto tanto por sus competencias como por sus limitaciones. Fantasea sobre lo que podría conseguir y se siente emocionado ante la perspectiva de aceptar el cargo. Al mismo tiempo, es realista acerca de todo lo que le va a exigir. Sabe que necesitará ayuda. Y se la pide a su jefe. Se muestra equilibrado porque a la vez actúa con audacia, es creativo en cuanto a su planteamiento y detecta intuitivamente sus necesidades como nuevo líder.

El Soñador en la vida cotidiana

Su Soñador puede tender a funcionar a bajo rendimiento, haciéndole difícil imaginar un futuro mejor y diferente. O puede funcionar a tope, teniéndole ocupado en proponer una iniciativa tras otra. En igualdad de condiciones, dispondrá de una gama más amplia de elección si cuenta con una forma equilibrada de relacionarse con el Soñador, así como con los otros miembros de los Cuatro Magníficos.

En la vida cotidiana necesita que su Soñador cree oportunidades y las aproveche. Que tire los dados porque usted percibe potencial. Imaginar nuevas formas de contar una historia capaz de inspirar. Pintar o escribir poesía.

Con el Soñador puede hacer cosas como las siguientes:

- Fijar atrevidas tarifas por sus servicios.
- Inspirar a sus empleados para convertirse todos juntos en líderes del sector.
- Tirar la cocina y hacerla toda nueva.
- Abandonar su despacho en casa y alquilar el primer espacio «real» para su pequeño negocio.
- Probar un tratamiento médico experimental.
- Aceptar una reducción de salario por un trabajo cuyo objetivo lo significa todo para usted.
- Apuntarse a un gimnasio.

Su Soñador sabe que usted puede conseguir más. Es la parte de usted que le dice que vuelva a intentarlo después de haber probado y fallado.

Así, puede hacer cosas como:

- Seguir planteando su visión a empresas de capital riesgo después de que varias de ellas le hayan dicho que no.
- Fijar ambiciosos objetivos de ventas para este año aunque no se alcanzaron los del año pasado.
- Seguir enviando su CV sin descanso.
- Volver al campo después de una lesión deportiva.
- Hacer campaña por una ley que le preocupa, aunque no haya sido aprobada anteriormente.
- Volver a salir con alguien después del divorcio.
- Empezar a ahorrar de nuevo, después de haber vaciado su cuenta para cambiar los muebles que tenía desde que se licenció.

Llevar los principios a la práctica

Uno de los principios que me inculcó el Programa sobre Negociación (PON) de Harvard fue el de establecer vínculos entre la teoría y la práctica. Roger Fisher expresó esta lección con escogidas palabras: «Las buenas ideas siempre se pueden llevar a la

práctica». Lo que quería decir es que explicar un principio a la gente pero no decirles cómo pueden «hacerlo realidad», era una labor incompleta. Nuestra misión era generar nuevos planteamientos que ayudaran a la gente en «el mundo real».

Recuerdo una conversación que tuve hace quince años en la sala de conferencias del PON con William Ury. Hablando sobre un artículo que yo estaba escribiendo le dije: «Tengo veinticinco buenas ideas para él».

«Elige las tres mejores y desecha el resto», contestó.

«¿Por qué? —pregunté—. «Hay tantas cosas interesantes que decir. Quiero ser rigurosa y precisa.»

«Sí, seguro que tienes razón. Veinticinco ideas *serán* más rigurosas y tal vez más precisas. Lo que he descubierto en mi trabajo es que a menudo tengo que elegir entre ser *riguroso* y ser *útil*. Y elijo ser útil. Creo que tú tendrías que hacer lo mismo.»

Durante aquella conversación aprendí la lección de primera mano. Todavía sigo tentada de compartir veinticinco ideas, pero he comprobado por mí misma que la gente no puede recordar o utilizar tantos conceptos de una vez. William tenía razón. Tres ideas bastan. Como mi profesor y amigo, yo también opto por resultar útil.

Por lo tanto y a partir de aquí, con el Soñador, y en cada uno de los capítulos de la segunda parte del libro, subrayaré tres «puntos óptimos» de cada negociador interno. Como puede deducir de la historia anterior, esos tres puntos centrales no se lo contarán todo acerca de los Cuatro Magníficos, pero sí le ayudarán a *desarrollar la fuerza de sus negociadores internos y a ampliar su elección de estrategias*.

PUNTOS ÓPTIMOS DEL SOÑADOR

Pablo Picasso dijo: «Todo niño es un artista. El problema es cómo seguir siéndolo después de crecer». La fuente de poder del Soñador es la *intuición*, y su músculo más poderoso es la *creatividad*. El Soñador equilibrado se encarga de proporcionar la *dirección* y está especializado en las competencias que usted necesita para *innovar*.

Los puntos óptimos del Soñador le permiten:

1. Generar su visión de futuro.

2. Atreverse a perseguir su sueño.
3. Percibir una vía de avance.

Los recursos internos del Soñador son audacia, imaginación, pasión y esperanza. Veamos cómo funcionan.

Generar su visión de futuro

La gente viene a veces a mis talleres sabiendo que tienen un Desfase en el Desempeño que quieren cerrar: los resultados que están obteniendo no son los que desean. Es un buen punto de partida. Trabajar con su Soñador interno les ayudará a hacer la transición desde *lo que no quieren* a lo que realmente *quieren* conseguir en la vida.

DESCUBRA LO QUE QUIERE

Jordan asistió a un taller de fin de semana dedicado únicamente a desarrollar su Soñador interno. Teniendo en cuenta el tema, la gente acudió al curso concretamente porque se sentían bloqueados a la hora de imaginar lo que deseaban o no sabían cómo lograrlo. Se trataba de un campamento para Soñadores de dos días de duración.

Según su propio relato, Jordan tenía una buena vida. Dirigía un restaurante, tenía dos hijos sanos y un matrimonio estable. Sus padres y hermanos vivían cerca y se reunían cada domingo. Su familia tenía buenos amigos en la iglesia local, en cuyo coro cantaban sus niños. La vida le sonreía.

Cuando se presentó, dijo al grupo: «Mi problema es que no tengo sueños».

En estos talleres de fin de semana para Soñadores, mucha gente siente lo mismo que Jordan. Dicen que no quieren nada o no se les «ocurre» nada que deseen. Cuando oigo cosas como esas, imagino que la persona que está frente a mí tiene algunos sueños. El «problema» es que no pueden oír lo que su Soñador interno está tratando de decirles.

En otras palabras, si se les pregunta directamente «¿Ve en el futuro algo emocionante?», probablemente la respuesta será: «Realmente no lo sé». Es una respuesta

sincera. Pero no procede de su Soñador. Se le ha planteado a su Pensador una pregunta que solo su Soñador puede responder. Su Pensador está diciendo la verdad: no lo sabe. *Pero el Soñador probablemente sí lo sabe.*

Empiezo esos fines de semana con una lección que aprendí de mi amiga y colega Marcia Wieder, creadora de la Universidad de los Sueños. Ella dice a la gente que puede empezar con una frase como: «Mi sueño es tener un sueño». En el contexto del método «Más allá del sí», esa es una buena forma para que los Pensadores internos hagan saber a sus Soñadores internos que su intervención es bien recibida.

La clave en situaciones como la de Jordan, cuando a usted «no se le ocurre» lo que quiere, es dejar de esperar que su Pensador le muestre lo que desea para el futuro, y empezar a preguntárselo a su Soñador. Cuando adopte la perspectiva del Soñador, descubrirá que le aguardan expectativas y aspiraciones.

Resultó que había algo que Jordan deseaba. Soñaba con abrir su propio restaurante. También descubrimos que el Pensador de Jordan tenía mucho que decir acerca de sus esperanzas de futuro, cosas como:

«Eso no es realista.»

«Es tirar el dinero.»

«No sabes lo que haces.»

«Fracasarás.»

Para progresar, Jordan necesitaba negociar con su Pensador y establecer un acuerdo entre esos dos miembros de su equipo interno. Es un planteamiento muy diferente del de fustigarse a sí mismo por no tener sueños. Al contrario, se está dando cuenta de que tiene un sueño. Pero, como le ocurría al juez del Tribunal Supremo que no se atrevía a hablar con su esposa sobre las corbatas, dentro de Jordan hay algo que *le está obstaculizando el camino.*

Para lograr sus sueños, Jordan tenía que encararse con su Pensador, que le estaba llevando a un punto muerto. Debía empezar por encontrar una nueva manera de relacionarse con su Pensador. Descubrió que su Pensador no ponía ninguna objeción a su sueño *concreto*. No se trataba del restaurante. Su Pensador *estaba tratando de protegerle* creando dudas en su mente. Estas dudas surgían porque *esa es la labor del Pensador de Jordan*. Generar dudas en todas las situaciones.

Jordan se dio cuenta de que «dudar» era la estrategia favorita de su *Pensador*. También vio por primera vez que el objeto de las dudas del *Pensador* era impedir que sufriera daños. Teniendo esto en cuenta, Jordan negoció este acuerdo: su Soñador podía empezar a dar pasos hacia delante, *siempre y cuando* se mantuviera en contacto con el Pensador durante el camino. Jordan prometió confirmarle al Pensador que no le estaban haciendo daño y que escucharía todas las advertencias que tuviera que hacerle el Pensador a medida que las cosas fueran progresando. Con este nuevo acuerdo, Jordan terminó el fin de semana dispuesto a solicitar un préstamo para emprendedores.

Se puede imaginar mi sonrisa cuando recibí un e-mail invitándome a la inauguración del Bar y Brasería de Jordan.

COMPRUEBE SI LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ESTÁN BLOQUEANDO A SU SOÑADOR

Observe que antes de negociar para que su Soñador tomara alguna medida concreta, Jordan se detuvo a analizar lo que pasaba con su Pensador. ¿Por qué era tan negativo? ¿Por qué no le dejaba tomar la iniciativa? Jordan necesitaba saberlo antes de seguir adelante.

Usted puede aflojar la tenaza que sus negociadores internos ejercen sobre usted dándose cuenta de lo que tratan de realizar. Muy a menudo, como sucede con el Pensador de Jordan, están intentando ayudarlo. Tal vez le parezca difícil de creer, especialmente si están causando estragos en su vida. En su vida actual puede que no le resulte en absoluto útil. Todo lo contrario. Usted puede culpar a este negociador interno de provocar el Desfase en el Desempeño que le impide vivir plenamente la vida.

Le resultará posible crear más estrategias efectivas si negocia con sus Cuatro Magníficos en lugar de ignorarlos o de eliminarlos de su vida. Imagine simplemente por un minuto que es verdad: su equipo interno hace lo que hace porque está tratando de ayudarlo. Lo que ocurre es que funciona con una información anticuada. En cierto momento, su estrategia posiblemente era acertada, pero no se han dado cuenta de que los tiempos han cambiado.

Para empezar a tomar nuevas decisiones en su forma de liderar y en su vida personal tiene que *actualizar la base de datos* de sus negociadores internos para ponerlos al día

sobre su situación actual. Puede decirles que aprecia sus intenciones de ayudar, pero que su anticuada estrategia está poniendo obstáculos en su camino. Cuando comprendan lo que usted necesita de ellos *en su vida actual*, podrán empezar a adaptarse.

SOÑADORES Y PENSADORES PUEDEN HACER GRANDES COSAS JUNTOS

En la vida de Jordan, su Soñador y su Pensador estaban en desacuerdo. Uno bloqueaba al otro. Pero esto no es algo determinado. Si aprende a negociar con ellos y a aprovechar sus respectivas habilidades, todos los miembros de su equipo interno podrán trabajar juntos en pos de una meta común.

En un seminario que di en Alemania conocí a una mujer llamada Inge. Sabía combinar a su Pensador y a su Soñador con gran eficacia. Arquitecta de formación, actualmente trabaja como urbanista en Hamburgo.

Inge me dijo que cuando se sienta a diseñar una nueva barriada tiene que empezar por los hechos. Su Pensador recoge información: ¿A cuánta gente afecta el proyecto? ¿Qué tipo de viviendas se necesitan? Reúne la información necesaria para cosas tales como zonas comerciales y aparcamientos.

Por último, tiene que plantearse *cómo llevarlo a cabo*.

Al principio de su carrera, Inge hubiera pasado directamente de reunir la información a diseñar un plan. «He funcionado de ese modo —me dijo—, pero es muy racional, de manera que construía estructuras muy convencionales. La grúa se va desplazando, levantando un piso y luego el siguiente, exactamente de la misma forma».

A medida que escuchaba, me imaginaba una fila tras otra de edificios idénticos, sin color ni personalidad. Simples placas de hormigón gris. Luego Inge añadió: «Puedes levantarlos rápidamente, pero no querías vivir allí».

«¿Por qué no?», pregunté.

«Porque esos lugares no están vivos; están muertos.»

¿Cómo planifica Inge una nueva barriada en la que la gente quiera vivir?

Sigue comenzando por reunir toda la información posible, pero luego su Soñador negocia con su Pensador y le pide que se retire un poco, para que ella pueda meditar en la parcela de terreno. «Ahora dejas los datos a un lado porque lo que necesitas es

concebir una visión de futuro.»

Le pedí que se explicara.

«Empiezo por hacerme una imagen en mi mente. Veo una pendiente, una colina, al principio no es una imagen nítida. Empiezo a imaginar la colina y veo algo de verdor y luego las casas sobre la colina.» Entonces comienza a hacer bocetos. «Tomo mi lápiz favorito y veo lo que pasa. Voy añadiendo detalles a medida que voy fijando mi imagen sobre el papel. Y entonces lo veo: sí, pondremos las casas en esa colina.»

Enseguida Inge comienza a ver una imagen dinámica. El verde adquiere la forma de un parque en el que la gente pasea con sus perros y los niños montan en bicicleta. Las viviendas de la colina tienen formas diferentes, todas diseñadas para grandes familias. Añade una calle bordeada de árboles con casas más pequeñas para solteros o para parejas sin hijos.

«Sí —me dice Inge—, aquí la gente puede vivir.»

Antes de que pase demasiado tiempo, su Pensador interno vuelve a incorporarse al proceso de negociación. Inge siente la influencia de su Pensador para que tenga en cuenta los límites y los requisitos. «Ahora vuelves a considerar los hechos que habías apartado de tu mente —me dijo—. Tienes lo que has imaginado sobre el papel, y todos los datos prácticos. En este momento puedes decidir lo que es posible y lo que no.»

No pude evitar preguntarle: «Si comienzas por los hechos, y terminas con los hechos, ¿por qué no trabajar simplemente con ellos?».

«Puedes hacerlo si lo que quieres es un lugar en el que la gente pueda dormir y comer. Pero no si lo que quieres es un lugar en el que la gente pueda vivir.»

Inge hace participar tanto al Soñador como al Pensador para obtener resultados óptimos. Utiliza la capacidad de aclarar las cuestiones del Pensador para evaluar los aspectos prácticos y las limitaciones. Y aprovecha la creatividad de su Soñador para reflexionar sobre los espacios que está diseñando. Inge practica la sabiduría de Charles Schwab, fundador de la gran empresa de servicios financieros que lleva su nombre. Como dijo Schwab: «Para que un hombre pueda hacer negocios con éxito tiene que tener imaginación. Debe ver las cosas como en una visión, debe ver el proyecto como en un sueño». Inge no elige entre su Soñador y su Pensador. Extrae lo mejor de ambos haciéndolos funcionar como un equipo.

CONTAR UNA HISTORIA INSPIRADORA

Para hacer realidad sus visiones, los Soñadores a veces necesitan contar con seguidores. Especialmente si lo que persiguen es un cambio a gran escala, tienen que conseguir la ayuda de otras personas. Describir la imagen a otras personas narrando una gran historia es otra de las cualidades del Soñador. La gente a veces me pregunta si es posible liderar sin tener autoridad. «Podría hacer que este departamento despegue —me dicen—, pero yo no soy el responsable. ¿Cómo voy a conseguir que otras personas me escuchen?»

Muéstreles un brillante futuro contando una historia apasionante, que les estimule a llegar allí todos juntos. En términos científicos las historias apelan al hemisferio derecho del oyente, que es más visual y también el lado del cerebro que alberga la vida emocional. Dar información, pero no dentro de una gran historia, apela al hemisferio izquierdo del cerebro, que es más lineal y no emocional. Uno de los puntos óptimos de su Soñador es generar su visión de futuro. Ello va unido a contar una historia inspirada que anime a la gente a apoyarle. Las historias con visión de futuro deberían apelar a las emociones de la persona que escucha, inspirándola.

Pensemos en mi cliente Nick, vicepresidente de operaciones. Antes de su evaluación de desempeño de fin de año, recibió un análisis escrito (véase la Tabla 5.1). Recibió una calificación de S, C o I, por cada categoría de la evaluación de acuerdo con esta escala:

Tabla 5.1

Supera las expectativas: Supera continuamente los estándares de desempeño.
Cumple las expectativas: Cumple continuamente los estándares de desempeño.
Incumple las expectativas: Incumple continuamente los estándares de desempeño. Su desempeño es irregular y necesita mejorar.

Por lo general, la evaluación fue buena, una mezcla de S y C, con una manifiesta excepción. En la categoría «liderazgo inspiracional», Nick tuvo una I.

Junto a la I había un comentario que decía: «Nick piensa a corto plazo y no ve el panorama general. Necesita inspirar a los demás con una visión estratégica. Como líder, esperamos que adopte el tono aspiracional de la estrategia de cambio de la empresa».

Conozco a muchos profesionales como Nick. Asienten y reconocen que reciben estos mismos comentarios durante sus evaluaciones. Luego acuden a personas como yo y preguntan: «¿Qué demonios es el liderazgo inspiracional?».

Quise ayudar a Nick a desarrollar sus capacidades como líder inspiracional. Sin darse cuenta, había perdido el contacto con su Soñador interno. Necesitaba recuperar la relación con él.

Comenzamos por examinar una reciente conversación entre Nick y su vicepresidente de recursos humanos. Quería que se diera cuenta de que se centra en metas a corto plazo y en la cuenta de resultados. Un material poco inspirador.

Esta es la descripción de Nick de la conversación.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que realmente dijimos
Estoy preocupado de verdad por el director ejecutivo; no hace más que machacarme con los objetivos de costes.	
	VP de RR HH: Nick, ¿qué has pensado para el plan de personal de este año?
Necesitamos recortar algo gordo del presupuesto, y rápido.	
	Nick: Nuestro plan de negocio exige un 20 % de reducción de costes. Determinemos dónde tenemos repeticiones y a qué personas podemos despedir.
Esta gente de RR HH no sabe nada. ¿Por qué se esfuerzan por asociarse con nosotros?	
	VP de RR HH: Eso afectaría a mucha gente. Tal vez haya sitio para ellas en otra parte de la empresa.
¿Se habrá leído siquiera el plan de negocio? Deme un respiro.	
	Nick: Bueno, tenemos que seguir siendo competitivos. No hay que perder de vista la pelota. Por alguna razón se habla de cuenta de resultados.

En esta conversación puede ver qué negociadores ocupan los asientos de la mesa interior de Nick. Volvamos a examinar el lado izquierdo del cuadro anterior. ¿Qué voces percibe en este diálogo interno?

Le diré lo que yo veo.

- En primer lugar, su lado Amante expresa preocupación por el director ejecutivo.
- Luego su Guerrero se hace oír, proponiendo que se recorte el presupuesto lo antes posible.

- Luego aparece su Pensador, llamando la atención de Nick sobre el plan de negocio. El Pensador se toma un momento para juzgar al vicepresidente de recursos humanos.

- *¿Dónde está el Soñador?* Desaparecido en combate.

Nick quiere mejorar como líder. Quiere resultar inspirador. Para ello necesita acceder a esa parte de sí mismo que es capaz de tener visión de futuro. Es su Soñador, y en este momento es el negociador interno que está ausente de la mesa de negociación interna de Nick.

En la sesión de asesoramiento, pregunté a Nick: «¿En qué pensaría su Soñador si escuchara la conversación sobre el plan de personal?». Esto es lo que escribió en el lado izquierdo de la página:

Lo que mi soñador podría pensar y sentir	
¿Cómo está evolucionando el sector?/ ¿Qué tipo de conocimientos necesitaremos en el futuro?	

Continué.

«Y si su Soñador estaba reflexionando sobre eso, ¿qué es lo que diría al vicepresidente de recursos humanos? ¿Puede escribirlo en el otro lado?»

Esto es lo que su Soñador diría:

	Lo que mi soñador podría decir
	Nick: Bueno, teniendo en cuenta el rumbo que creemos que está tomando el sector, debemos repensar el perfil de los empleados. Tenemos que cambiar y pasar de un perfil de bajas competencias y poco enfocado al cliente a un perfil altamente centrado en el cliente.

Progreso. Dimos otro paso.

La siguiente pregunta que planteé era un poco extrema, pero formaba parte del ejercicio. «¿Qué pasaría si el Soñador se hiciera cargo de la negociación interna completamente? ¿Si apartara a los otros tres para poder improvisar y hablar sobre el futuro sin pensar en las limitaciones del mundo real?»

No es aconsejable como planteamiento para tratar con gente de verdad. *Equilibrio* es

el nombre del juego en el mundo real. Sin embargo, cuando está trabajando para desarrollar uno de los Cuatro Magníficos, a menudo suele ir bien experimentar al máximo. Cuando se está en un contexto de aprendizaje, por ejemplo, en un taller o en una sesión de asesoramiento como Nick, los experimentos le ayudan a ampliar sus capacidades. Lo único es que hay que ser consciente de la diferencia entre «entornos prácticos» y las situaciones en las que lo que se dice y se hace tienen consecuencias en el mundo real.

A continuación se muestra un diálogo práctico, con el Soñador como protagonista:

Lo que mi Soñador podría pensar y sentir	Lo que mi Soñador podría decir
	VP de RR HH: Nick, ¿qué has pensado para el plan de personal de este año?
La producción en nuestro sector todavía no se está trasladando al extranjero, pero tenemos que adelantarnos a los acontecimientos.	
	Nick: En cinco años todas nuestras operaciones estarán en Asia. El próximo año deberíamos abrir nuestra primera fábrica en Shanghái. Y el año siguiente deberíamos contar allí con un departamento completo de RR HH.
¡Vamos, hombre! ¡Analiza las posibilidades!	<p>VP de RR HH: Parece un calendario muy rápido, ¿no crees?</p> <p>Nick: ¡Emplea tu imaginación! China es el futuro. Nuestro plan de personal necesita un planteamiento estratégico. Yo centraría toda la atención en Shanghái.</p> <p>VP de RR HH: Podemos examinar la posibilidad de Asia, pero aquí tenemos muchos vínculos con nuestros mercados locales. Deberíamos analizar el impacto de la producción y desarrollo de productos no local.</p>
Sí, lo que quieras. <i>Pero es emocionante.</i>	
	Nick: Ahora que hablamos de ello, tal vez debería trasladarme con mi familia a China durante unos años. Me pregunto si mis hijos están aprendiendo chino en la escuela. Tal vez yo debería empezar a aprender chino.

Finalmente, después de «desempeñar» ambos roles, Nick es capaz de desprogramar al Gran Soñador para que vuelva a ser un Soñador Equilibrado, que mire hacia el futuro, conciba planes y sea consciente de lo que se puede conseguir en la realidad.

Esto es lo que sucedió en la reunión de verdad.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dijimos en realidad
	VP de RR HH: Nick, ¿qué has pensado para el plan de personal de este año?
He pensado en ello y me pregunto si te va a resultar tan estimulante como me parece a mí.	
	<p>Nick: En mi opinión, vamos a trasladar producción e I+D a Shanghái en los próximos cinco años. ¿Cómo va a afectar eso a los efectivos que vamos a mantener aquí?</p> <p>VP de RR HH: Buena pregunta. Creo que tenemos muchas competencias técnicas, pero nos falta la capacidad de liderazgo que vamos a necesitar teniendo en cuenta la rapidez con que cambian las cosas.</p>
Exacto. Y aquí ya no se necesitan las competencias técnicas. Lo que necesitamos es gente que entienda a nuestros clientes. Y en primer lugar, lo que tenemos es un problema de costes a corto plazo.	
	<p>Nick: Nuestro plan de negocio también exige una reducción del 20 %. Al mismo tiempo, necesitamos tomar decisiones estratégicas en cuanto al personal para asegurarnos de estar creando los equipos adecuados aquí y en el extranjero para el futuro.</p> <p>VP de RR HH: Estoy de acuerdo.</p> <p>Nick: ¿Puedes empezar a hacer un plan para recortes en ETC (equivalente a tiempo completo) asegurándote de que no perdemos competencias en liderazgo, marketing y ventas?</p>

Cuando su Soñador interno está equilibrado, puedes apuntar hacia las estrellas y mantener los pies en la tierra al mismo tiempo.

Atreverse a perseguir su sueño

Hay un refrán americano que dice: si no puedes aguantar el calor, no te acerques a la cocina. Es una advertencia. Algunas personas no se atreven a perseguir sus sueños por miedo a salir escaldadas. ¿Qué puede hacer si se siente así pero también le gusta soñar a lo grande? Ya sabe que ponerse en primera línea entraña ciertas presiones y pruebas. ¿Se puede aprender a aguantar el calor?

Puede estar seguro de que sí.

Lo primero que hay que hacer es avanzar con los ojos abiertos. Cuando se está en primera fila uno actúa como un pararrayos, tanto si está presionando a su familia para que adopte nuevas rutinas como si lidera una protesta política. Situarse en esa posición le permite gozar de oportunidades únicas, pero al mismo tiempo acarrea riesgos.

ESPERE LA APARICIÓN DE PERSONAS NEGATIVAS,
PERO SIGA ADELANTE CON SUS SUEÑOS

Mis padres son un buen ejemplo de personas que supieron aguantar el calor y permanecer en la cocina.

Volviendo a mis visitas a casa de Ellie, recuerdo que era mi padre, David, quien me llevaba en coche. De hecho, era mi padre quien me llevaba a la mayoría de los lugares, no solo al colegio, sino a mis clases de ballet y de piano y a los entrenamientos de la liga infantil.

Mi padre fue un pionero. Mucho antes de que hombres y mujeres compartieran el cuidado de los niños, mi padre cambiaba pañales, preparaba el almuerzo para el colegio y compartía viajes en automóvil.

Recuerdo que una vez que estaba jugando en casa de Ellie su madre hizo un comentario sobre los zapatos tan bonitos que yo llevaba. Le di las gracias y le dije que mi papá me había acompañado a comprarlos.

«¿Qué ha hecho qué?», me preguntó su madre, incrédula.

«Me llevó a comprar zapatos.»

La mamá de Ellie se había quedado pegada.

Luego estalló en carcajadas.

«¿David te llevó a comprar zapatos? ¿A la zapatería?», preguntó, todavía riéndose. «No creo que mi marido sepa dónde están los pies de nuestros hijos, pero desde luego, lo que no sabe es dónde hay una zapatería.»

Mi padre era un adelantado a su tiempo.

Y mientras tanto, ¿dónde estaba mi madre? ¿Por qué no me llevaba a comprar zapatos nuevos?

Bueno, tenía cuatro hijos pequeños, acababa de terminar el doctorado y daba clases a tiempo completo en Nueva York. Se podía contar con los dedos de una mano las mujeres de nuestra pequeña ciudad que tenían niños y un trabajo fuera del hogar. Otra vanguardista adelantada a su tiempo.

Les funcionó a ellos y nos funcionó a nosotros. Sin embargo, había un problema. Su forma de llevar la familia no estaba bien vista por sus amigos y vecinos. Las otras madres de la ciudad no miraban con buenos ojos a la «madre trabajadora» cuyo marido iba a buscar a sus hijos al colegio. Igualmente, los hombres de mi familia nunca entendieron a mi padre.

«¿Qué clase de hombre es? —preguntaba un tío mío—. ¿Por qué no puede dejar que sea la madre quien les dé la comida?»

Puede estar seguro de que sentían el calor.

Pero también sentían la fuerza de sus convicciones.

Creían en la igualdad de sexos (en el lenguaje de la época), y querían ampliar los roles de género tradicionales. A veces estaban dolidos por los juicios de los vecinos, pero su deseo de construir un matrimonio basado en la igualdad de roles para ejemplo de sus hijas les daba fuerzas.

Como escribió el Maestro Eckhart, filósofo y teólogo medieval: «La sabiduría consiste en hacer lo que tienes que hacer, en hacerlo con todo el corazón, y encontrar deleite en hacerlo». Mis padres siguieron su propio camino poniendo todo su empeño, y lo hicieron con alegría. De ese modo pudieron aguantar el fuego sin salir de la cocina.

Por ironías del destino, una de mis hermanas eligió el camino contrario. Recibió una educación excelente: primero en Princeton y después Cornell. Luego consiguió una beca Fulbright.

Conoció a un tipo estupendo, se casaron y tuvieron cinco hijos. Desde que nació mi segundo sobrino hace casi catorce años, mi hermana ha sido una feliz mamá a tiempo completo. Le gusta la maternidad y lo hace muy bien.

Desde luego, a mi madre le irritaba que «su propia hija» se quedara en casa y «desaprovechara su educación» y no «desarrollara todo su potencial» en la vida. Mi hermana tuvo que aceptar la opinión de mi madre y seguir, sin embargo, los dictados de su propio corazón.

Como lo había hecho mi madre antes que ella, mi hermana se atrevió a soñar su futuro y llevarlo a la práctica. Y allí está ella, un día sí y otro también, educando a sus hijos en

cada tramo del camino. Desarrolla su potencial adaptando sus «cuidados maternos» a cada uno de sus cinco hijos. Y no es una empresa sin importancia. Cada hijo es una persona única, con un potencial y unas necesidades particulares.

Como lo hizo antes nuestra madre, mi hermana configura su papel de madre, al igual que usted puede desarrollar su propio camino. Por lo tanto, digan lo que digan otras personas, en sus manos está hacer realidad su sueño.

ESPERE SUFRIR REVESES A LO LARGO DEL CAMINO

Se escuchan muchas historias de milagros que sucedieron de la noche a la mañana y de sucesos fantásticos que convirtieron a alguien pobre en una persona rica. Cuando se indaga un poco más, por lo general nos enteramos de que no todo fue milagroso, ni sucedió de la noche a la mañana. Un aspecto importante a la hora de perseguir los sueños es saber mantenerse firme a pesar de los desengaños, los obstáculos y los fracasos.

La historia de J. K. Rowling es un buen ejemplo. Hasta la fecha ha vendido más de 400 millones de ejemplares de los libros de Harry Potter. Es la autora de la serie de libros más vendidos de la historia. Sin embargo, el manuscrito de su primer libro —*Harry Potter y la piedra filosofal*— fue presentado a doce editoriales, y rechazado por todas ellas. Imagine la fuerza de su pasión y la fe que tenía en ese libro para seguir adelante. Hoy en día, Rowling es una de las personas más ricas de Gran Bretaña. Antes de la saga de Harry Potter vivía en la pobreza y, según cuenta, se encontraba a un paso de convertirse en una «sin techo». Los grandes sueños no son para los pusilánimes.

La osadía del Soñador no consiste solamente en concebir grandes sueños. También requiere valor y fuerza para seguir insistiendo hasta que el mundo vea lo mismo que usted ve en su sueño. El genio del baloncesto Jeremy Lin siguió siendo fiel a los anhelos de su Soñador, a pesar de sufrir un revés tras otro. Fue excluido del *draft* al terminar los estudios, jugó raras veces durante su año de *rookie* y fue asignado a la Liga de Desarrollo de la NBA (Liga D o liga menor) tres veces.

La sensación que tenemos es que Lin surgió «de la nada» para liderar una racha de éxitos con los New York Knicks. Cuando finalmente entró a formar parte del equipo titular triunfó, y se convirtió un fenómeno global, conocido por el apodo cariñoso de

Linsanity. Era más o menos un habitual del banquillo antes de ascender al estrellato, y sin embargo firmó un contrato por tres años y 25,1 millones de dólares con los Rockets.

Para el público, a Lin le llevó unas dos semanas pasar de ser un atleta desconocido a ser un héroe del baloncesto internacional. Pero en realidad, jugaba desde su juventud, en el instituto y en la facultad, y había pasado años tratando de hacerse un hueco en las grandes ligas.

En un contexto totalmente diferente, la gente suele decir que el movimiento pro derechos civiles comenzó el día de 1955 en que Rosa Parks se negó a ceder su asiento en un autobús segregado. No obstante, los organizadores del movimiento afirman que ese momento tardó años en prepararse. El boicot a los autobuses, incluyendo la búsqueda del caso jurídico adecuado para presentar ante los tribunales, fue planificado antes de que Rosa Parks entrara en escena.

Realizar grandes cosas en su vida exige más que soñar con lo que desea o incluso atreverse a intentarlo. Como Rowling y Lin, tiene que desearlo lo suficiente para seguir intentándolo, aunque las cosas no le sean favorables.

HAGA QUE SUS ASPIRACIONES APUNTEN ALTO

Theodor Herzl fue quien dijo esta famosa frase: «Si lo deseas no es un sueño». Su mensaje indica que nuestras aspiraciones deben ser altas y creer que todo es posible si ponemos la mirada en la recompensa. Lo que quiere decir es que tanto las personas que nos ponen obstáculos como los reveses son la preparación para que avancemos con los ojos abiertos y que luego prosigamos a pesar de todo ello.

Cuando la gente ha hecho algo notable, especialmente si lo hacen a escala mundial, en nuestra mente dejan de ser alguien como nosotros. Se convierten en «ese famoso economista» o en «esa asombrosa mujer que ha logrado que aprueben una ley». En realidad, antes de que persiguieran su sueño eran personas como usted y como yo.

Veamos el caso de la Khan Academy. Se trata de una página web educativa, creada por Salman Khan. Su objetivo es proporcionar educación de calidad a través de vídeos a todo el mundo y gratuitamente. La Khan Academy ha proporcionado 240 millones de lecciones a usuarios de todo el planeta, lo cual ha convertido a Salman Khan en un

inconformista de la educación. Pero ¿cómo comenzó todo ello? ¿Sabía Khan que se convertiría en un gran innovador? ¿Conocía de antemano que iba a cambiar la educación mundial? ¿Fue toda su vida un *Soñador*?

En absoluto.

Lo cierto es que era una persona encantadora y culta que estaba ayudando a su prima con el álgebra. Como le estaba dando clases a distancia y otras personas querían apuntarse a las clases, Khan pensó que utilizar YouTube sería una manera eficiente de enseñar matemáticas. Más adelante surgió la idea de crear una universidad global y gratuita. Entonces vio todas las posibilidades de su proyecto: había dado con una manera muy práctica de formar a un gran número de personas a muy bajo precio. Bien ejecutada, su idea podía eliminar las barreras económicas de la educación de calidad. También está abriendo nuevas posibilidades a los profesores. Estos empezaron a experimentar con las formas de utilizar sus vídeos, como por ejemplo dejar a los alumnos que estudien a su propio ritmo, permitiéndoles a cada uno, en lugar de dar lecciones generales a toda la clase, escoger el vídeo del nivel para el cual están preparados.

En este momento la Khan Academy es un fenómeno educativo mundial. El propio Khan ha sido reconocido como un genio innovador. Pero es importante recordar que antes de que su idea despegara, era una buena persona que vivía su vida, iba a trabajar, amaba a su esposa y no se consideraba pionero de nada. No obstante, algo se puso en marcha, y luego comenzó a soñar a lo grande. Cuando se dio cuenta de la respuesta que tuvieron sus primeros vídeos, sus aspiraciones se hicieron más grandes y de mayor alcance. Khan se dio cuenta de que lo que había comenzado como una forma sencilla de ayudar a un familiar podía revolucionar la educación en todo el mundo.

La historia de Khan debería servirle para recordar que los grandes sueños no están reservados a un tipo especial de personas. Dentro de usted existe un Soñador visionario. Ese Soñador puede crear cosas valiosas si usted cree en ellas. Puede echarse atrás diciéndose que lo que se propone es imposible de alcanzar o que no es importante. «Después de todo, no es más que un sueño tonto.» Pero recuerde las sabias palabras de Herzl: si lo desea, no es un sueño.

Percibir una vía de avance

Lo que más le cuesta a mucha gente a la hora de poner en funcionamiento su Soñador interno es el hábito de recurrir a su capacidad racional. Como comentábamos al hablar de la situación de Jordan, no es preciso elegir entre su Pensador y su Soñador. Tiene que dejar que ambos estén activos.

Los Soñadores son muy buenos percibiendo hacia dónde dirigir los pasos cuando usted está decidiendo adónde va y cómo llegar allí. En los diálogos de Nick ya vimos que los Soñadores miran las cosas *estratégicamente* en lugar de *tácticamente*. Miran hacia el final del camino. A los Soñadores les preocupa más dónde se encontrará usted dentro de cinco años que al final de este trimestre.

También echan mano de la intuición para tomar decisiones. Así lo hizo el doctor Jonas Salk, el científico que descubrió la vacuna de la polio. Salk estuvo siete años investigando la vacuna, realizando las pruebas de campo más elaboradas de la historia. Hablando de sus enormes y ambiciosos experimentos, dijo: «La intuición le dirá a la razón dónde tiene que buscar».

Utilizar a su Soñador no significa que tenga que relegar a su Pensador. Por eso a Ronald Reagan le gustaba decir: «Confía y verifica». De hecho, usted comienza a equilibrar a sus Cuatro Magníficos cuando ve que la intuición y la deducción se asocian y no funcionan como adversarias. Pensemos en Albert Einstein, premio Nobel de Física. Einstein tenía una grandiosa mente científica y matemática con la que desarrolló la teoría de la relatividad. Sin embargo, fue Einstein quien dijo: «Lo único realmente valioso es la intuición». Socios, no adversarios.

LA INTUICIÓN DICE QUE HAY QUE GUIARSE POR EL OLFATO

La antropóloga Jane Goodall es la mayor experta mundial en chimpancés. Cuando era joven, Goodall logró llegar a Tanzania. En un principio, no era licenciada universitaria y no había recibido una educación formal, de modo que cuando comenzó a trabajar con los chimpancés, Goodall no seguía los protocolos habituales de los métodos de investigación

Según las directrices científicas, Goodall debería haber numerado a los sujetos de su investigación para trabajar con la objetividad necesaria. Pero ella no conocía las reglas, y

por este motivo se relacionó con los animales a su manera. De forma intuitiva, les asignó nombres. Observando a los chimpancés que conocía como Fifi, Mike, Gigi y David Greybeard, dedujo que tenían personalidades únicas y mantenían relaciones sociales que eran desconocidas por entonces.

Otros primatólogos la criticaron por implicarse emocionalmente con sus sujetos. Sin embargo, desviarse de los métodos convencionales fue precisamente lo que hizo posible sus asombrosos descubrimientos. Si se hubiera reprimido en lugar de seguir su instinto, puede que desconociéramos todavía las relaciones entre la conducta humana y la de los chimpancés. En cambio, ella mostró la humanidad de nuestros parientes primates.

Finalmente, Goodall fue a Cambridge y obtuvo su doctorado. Sin embargo, durante toda su carrera ella se guió por el instinto y por su innato amor por los animales. Incluso después de haber terminado su formación científica, siguió destacando por su disposición a valorar su intuición.

PERMÍTASE CONOCER LO QUE PERCIBE

La gente define la intuición de diferentes maneras. Los estudiosos utilizan palabras más rebuscadas para hablar de ella. La idea de conocimiento tácito, por ejemplo, hace referencia a lo que conocemos en una fase «pre-lógica», antes de comprender algo de forma racional. Tenemos conocimiento tácito de lo que percibimos a través de nuestros sentidos directamente. Jerome Bruner, en su libro *The Process of Education*, una obra fundamental, definió la intuición como «la técnica intelectual de llegar a formulaciones plausibles aunque provisionales sin pasar por las etapas analíticas en las que dichas formulaciones serían declaradas conclusiones válidas o no válidas». Ahí queda eso. Pero Bruner fue un precursor en abogar por la inteligencia intuitiva junto con el pensamiento analítico. Usted y yo probablemente reconocemos la intuición cuando la experimentamos, como cuando decimos a un amigo: «No sé por qué, pero este asunto me da mala espina».

He descubierto que en los momentos más delicados de la vida, permanecer abierta a tratar de percibir lo que tengo que hacer o decir en lugar de tratar de analizarlo a fondo a menudo es la mejor solución. Es una manera sencilla de entender lo que es la intuición.

Permítame poner un ejemplo.

En la Introducción le conté que mi madre murió de un derrame cerebral. Se trató de una hemorragia enorme en el cerebro que acabó con su vida en cuarenta y ocho horas. Afortunadamente pude llegar al hospital para estar a su lado antes de que muriera.

Cuando llegué, la enfermera me explicó que el cerebro de mi madre había dejado de funcionar casi en su totalidad. «Imagínate que es una niña de unos dos años —me dijo—. Esa es la capacidad de comprensión que tiene ahora. Puedes hablar con ella si quieres, pero no te entenderá. Su centro del lenguaje está totalmente destruido.»

Me senté junto a la cama y tomé la mano de mi madre. Llevaba las uñas perfectas, ya que desde hacía veinticinco años iba a hacerse la manicura cada viernes por la mañana al mismo lugar. Era sábado por la noche y era tarde. Aquellas uñas perfectas en su suave mano me resultaban tremendamente familiares.

Yo le hablaba a mi madre, sin quitarme de la cabeza lo que la enfermera había dicho. Pretendía transmitirle que la quería. Sin embargo, tenía que aceptar que, debido al estado de su cerebro, mis palabras eran inútiles. Eran sonidos sin sentido, simple ruido.

Sin pensar, comencé a tararear la canción que cantábamos los viernes por la noche, cuando comenzaba la cena del Sabbath. Fue mi madre quien me enseñó esa canción, «Shalom Aleichem», y ella a su vez la habría aprendido sin duda de su madre. Al igual que yo, ella había escuchado esa melodía, desde que vino al mundo, cada viernes por la noche. De la manera más natural, o tal vez intuitivamente, le canté esa canción mientras apretaba su mano.

De repente, levanté la vista y vi una lágrima deslizándose por su mejilla. Una pequeña lágrima de reconocimiento, una lágrima de contacto. Esa lágrima me dijo que alguna parte de ella estaba todavía allí, aunque tuviera dos años de edad. Conocía la música, conocía mi voz. Ya no podía hablar, pero aquella lágrima me dijo: «Sé que estás ahí, y yo también te quiero».

No había pasado un minuto cuando la misma enfermera volvió a entrar.

«No te preocupes, cariño —me dijo—. No está llorando. Probablemente un poco de polvo en el lagrimal. Algo que le irrita los ojos. No te preocupes. No significa nada.»

¿Polvo en el lagrimal? ¿No significa nada?

Entonces me pregunté: ¿había reconocido la canción? ¿Podía oírme cantar? ¿Podía sentir que yo estaba allí?

Evidentemente nunca sabré lo que estaba sucediendo «realmente» en la habitación de

aquel hospital. Y «técnicamente» tampoco importa. Tuve la sensación de contactar con mi madre cuando ya no estaba consciente. Me sentí conectada a través de la música. Tal vez ambas explicaciones tengan algo de verdad. Tal vez mi madre tenía una mota de polvo en el lagrimal y escuchó y reconoció la melodía. No lo sé. Y no necesito elegir una respuesta.

Quizá usted haya vivido momentos así, en los que sintió algo que no podía explicar. Quizá alguien le dio una explicación lógica, pero, al igual que yo, tuvo la extraña sensación de que sabía algo más sobre lo que estaba pasando.

En casos como estos creo que debemos dejarnos llevar por la intuición, aunque no podamos demostrar lo que sentimos. Al menos en situaciones como la que yo viví, en que no había nada en juego salvo lo que esa lágrima significaba para mí. Nadie perderá su trabajo o su casa si me equivoco. Estoy de acuerdo con las palabras del maestro taoísta chino Lao-Tsé, que dijo: «Un buen artista deja que su intuición le lleve a donde ella quiera. Un buen científico se ha liberado de conceptos y mantiene su mente abierta a lo que es».

En resumidas cuentas, no creo que la utilidad de la intuición se limite a la vida personal o a los momentos privados. Con la sobrecarga de información a la que nos enfrentamos en el lugar de trabajo, la intuición de nuestro Soñador es un gran activo en la vida profesional. Como dijo John Naisbitt, autor de *Megatrends*, «la intuición resulta cada vez más valiosa en la nueva sociedad de la información precisamente por la cantidad de datos que existen». Por fortuna, como seres humanos hemos sido bendecidos con una gran variedad de aptitudes. No necesitamos elegir, como me pasó a mí al interpretar la lágrima de mi madre.

Hemos examinado con detalle al Soñador interno, analizando sus capacidades, sus puntos óptimos y algunas de sus estrategias favoritas. En el siguiente capítulo, haremos lo mismo con otro miembro de los Cuatro Magníficos: su Pensador.

A continuación hay una corta serie de preguntas que le ayudarán a reflexionar. Léalas ahora o cuando le vaya bien.

Preguntas para reflexionar

- ¿Le resulta sencillo imaginar la visión del mundo y los puntos óptimos del Soñador?
- ¿Le resulta difícil ver cómo funciona el Soñador dentro de usted?
- ¿Cómo se le da la creatividad, la audacia, la imaginación, la pasión y la esperanza?
 - ¿Cómo utiliza el poder de intuición de su Soñador?
 - ¿Ha dejado alguna vez que su Soñador persiga un gran sueño? ¿Ha refrenado a su Soñador en alguna ocasión? ¿Qué ha aprendido de esas experiencias?
 - ¿Qué quiere actualmente su Soñador para usted, para las personas que le importan, para su empresa, para el mundo? ¿Qué imágenes surgen si da rienda suelta a la imaginación de su Soñador al pensar en esas esperanzas y visiones?
 - ¿Qué observa con respecto a las estrategias habituales de su Soñador? ¿Sobresale el Soñador sobre el resto de los miembros de los Cuatro Magníficos? ¿Tiende a ser dejado de lado? ¿Qué pasa cuando su Soñador asume el mando o cuando le hacen callar?
 - ¿Qué siente cuando trata de equilibrar a los Cuatro Magníficos?

6

Perspectivas: Comprenda el punto de vista de su Pensador

El auténtico viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras sino en ver con nuevos ojos.

MARCEL PROUST

Empezamos a analizar los Cuatro Magníficos por el Soñador, porque para cerrar el Desfase en el Desempeño tiene que saber adónde quiere llegar. Saber lo que se quiere exige habilidad y tener la fuerza suficiente para ir a por ello. Una vez que sepa lo que quiere, ya está listo para examinar a su Pensador interno.

¿Por qué hay que hacerlo?

Porque los Soñadores que persiguen sus sueños sin el razonamiento del Pensador pueden pretender unos resultados que nunca alcanzarán. Oí un ejemplo muy revelador al respecto en un seminario de un día de duración dirigido a agentes inmobiliarios.

Los agentes se quejaban de que quienes desean vender una casa pretenden que ellos pidan el precio que a los propietarios les gustaría cobrar.

«Quiero un millón de dólares», dicen.

«Sí, claro», piensan los agentes.

Y luego consultan sus datos: precios de venta de inmuebles parecidos, precios a los que se han vendido otras casas en la misma calle, tendencias del sector que muestran el comportamiento del mercado en ese distrito.

«A los vendedores no les importa lo que les decimos —me contaban los agentes—. Ya tienen echado el ojo a la nueva mansión que se quieren comprar y, por muchos datos que les demos, no se convencerán de que no van a conseguir lo que piden por su casa».

Cuando el Soñador interno fija los precios de venta sin que intervenga el Pensador, las

casas pasan mucho tiempo en el mercado sin moverse.

«Se enfadan con nosotros porque no vendemos su casa rápidamente —dijeron los agentes—. Y como siempre, cuando bajamos el precio y lo ponemos al nivel de otras ventas parecidas, vendemos la casa. Es cierto que lo podríamos haber hecho desde el principio, pero la gente no está dispuesta a ceder aunque toda la información que tenemos indique que no lograrán vender por ese precio.»

Al Pensador le gustan los datos y las ideas

Cogito ergo sum. Je pense, donc je suis. Pienso luego existo.

René Descartes escribió esas famosas palabras en 1637, en su *Discurso sobre el método*. Nuestra existencia se apoya en algo más que en nuestro Pensador interno, pero nuestra capacidad de pensar y reflexionar es lo que nos distingue como seres humanos.

La capacidad cognitiva ha inspirado a filósofos y artistas desde tiempos inmemoriales. Sócrates dijo que «una vida no examinada críticamente no merece ser vivida». Con ello estaba apuntando a un nivel más profundo de conciencia que el que utilizamos en la vida cotidiana y que nos invita a pensar con atención en nuestras opciones y acciones y en nuestra vida. Esta llamada a vivir según nuestra facultad racional condujo a pensadores de la Antigua Grecia, de distintas generaciones, a analizar los orígenes de la racionalidad. Platón, el discípulo máspreciado de Sócrates, analizó la idea de la sociedad perfecta como aquella que se regía por la razón. Y a su vez, Aristóteles, el discípulo de Platón, basaba su filosofía de la vida en que los humanos somos «animales racionales». Dado que somos racionales por naturaleza, decía, una buena vida debe ser una vida reflexionada.

A comienzos del siglo XX, Auguste Rodin rindió homenaje al intelecto representándolo en forma física. *Le Penseur*, o *El pensador*, es una célebre estatua de bronce que homenajea la belleza así como la importancia de la mente humana.

Los grandes pensadores han tratado siempre de comprender nuestro lugar en el cosmos. Buda fue un científico de la mente que nos instruyó sobre lo que él consideraba la naturaleza de la realidad. A lo largo de la historia, los sabios han transmitido enseñanzas sobre el orden natural de las cosas. Confucio en *Las Analectas*. Lao-Tsé en el

Tao Te Ching. Las *Upanishads*. Los sutras. El *Bhagavad Gita*. La interpretación de la Biblia y los comentarios de mayor alcance proceden de diversos lugares del mundo: Constantinopla, Dharamsala, Jerusalén, Roma y La Meca, por citar unos pocos.

PENSAR ES FUNDAMENTAL PARA NUESTRA PERSONALIDAD

Marie Curie cambió la historia de la ciencia con su trabajo sobre la radiactividad. La película *Una mente maravillosa* narra la historia del profesor de matemáticas John Nash, creador de la teoría de los juegos. Las ideas de John Maynard Keynes tuvieron tanta influencia que su escuela de pensamiento es conocida como «economía keynesiana».

Como Keynes, los pensadores recogen bits de información y los interconectan para elaborar teorías sobre el funcionamiento de las cosas. Oferta y demanda. Fabricación *lean* o producción ajustada. Trastornos alimenticios. Espectro del autismo. Demasiado grande para caer. Los pensadores dan nombre a las cosas para que podamos comprenderlas, hablar de ellas y tomar medidas para solucionarlas.

Usted puede rechazar las teorías porque cree que es mejor dejarlas para los académicos en su «torre de marfil». Sin embargo, como escribió el psicólogo social Kurt Lewin, «no hay nada más práctico que una buena teoría». Pregúntele a Richard Saul Wurman, fundador de la organización TED, cuya misión fundamental es «difundir las ideas que merecen la pena».

Sigmund Freud descubrió el mundo de la psique cuando nombró el inconsciente. Ralph Ellison describió la condición «subterránea» de los afroamericanos en su novela *El hombre invisible*. Betty Friedan sacó a la luz la necesidad de las amas de casa norteamericanas de desempeñar roles más satisfactorios. A esta reivindicación la llamó «problema que no tiene nombre». Howard Gardner nos abrió los ojos a la existencia de múltiples inteligencias. Mihaly Csikszentmihalyi explicó el estado de «flujo», que más tarde se convirtió en parte de la «psicología positiva».

LOS PENSADORES NOS PROPORCIONAN RESPUESTAS ÚTILES

Sin el análisis y la claridad del Pensador, nos encontramos con fenómenos sin nombre que pueden ser totalmente malinterpretados. El resultado es que actuamos mal o no actuamos en absoluto. Quizá conozca padres que lamentan haber reñido a sus hijos porque no se concentraban en los deberes al enterarse de que sufrían dislexia o un trastorno de déficit de atención.

La vida es dura sin explicaciones.

La otra cara de la moneda es que la claridad de visión del Pensador nos resulta muy valiosa. Pensemos en Warren Buffett, a menudo llamado «el oráculo de Omaha». Presidente y consejero delegado de Berkshire Hathaway, Buffett es muy conocido por su modelo de inversión y por generar grandes riquezas mediante inteligentes decisiones sobre dónde invertir. Además, tiene ideas muy novedosas sobre la filantropía. Realiza importantes y ejemplares donaciones y anima a otras personas adineradas a seguir su filosofía.

En otro segmento diferente del mercado, la experta en finanzas personales Suze Orman ayuda a la gente a gestionar su dinero. Orman utiliza sabiamente a su Pensador para proporcionar formación económica a las personas. Explica cosas tales como reducir la deuda controlando el gasto de una forma que todo el mundo puede entender. Como he descubierto al dedicarme a escribir, hay que reflexionar mucho para poder presentar ideas complejas de manera práctica y accesible.

Si el director financiero equivale al Pensador en un entorno corporativo, en el sector público los Pensadores pueden ser equiparados a los responsables de formular políticas. Los Pensadores escriben reglamentos y normativas. Componen argumentos legales para los jueces, que utilizan a su Pensador interno para interpretar la ley. Se puede contemplar la historia americana, por ejemplo, a través de la lente de los Pensadores que opinan desde los tribunales: Earl Warren, Thurgood Marshall, Antonin Scalia, Ruth Bader Ginsburg, Sandra Day O'Connor y William Rehnquist, por citar a unos pocos.

Fuera de los tribunales, los Pensadores también reflexionan sobre grandes cuestiones políticas. ¿Cómo erradicar la pobreza en África? ¿Cómo prevenir los actos terroristas? ¿Cómo impedir que se siga derritiendo el Ártico? ¿Cómo crear puestos de trabajo y mejorar la economía? ¿Cómo detener las sangrientas guerras civiles? No existen panaceas. Este tipo de desafíos exigen una definición matizada del problema, pensamiento sistémico, métodos para poner a prueba hipótesis y análisis estadístico. Lo bueno es que los Pensadores están hechos para este tipo de actividades.

Necesitamos que nuestro Pensador interno entienda las cosas. Entienda la ley de la gravedad. Decida a qué colegio asistir. Evalúe a nuestros empleados al final del año. Ayude a un amigo querido a elegir el médico adecuado. Haga la declaración de la renta.

Pensamos cuando leemos dos propuestas, las comparamos y escogemos una. O cuando hacemos una lista con las preguntas que queremos hacer al médico. O cuando escribimos una recomendación, preparamos una propuesta para presentar al ayuntamiento, o hacemos una relación con referencias u organismos estatales útiles para un cliente.

Reflexionamos antes de responder a preguntas espinosas de nuestros hijos. Repasamos antes de pagar la factura. Damos forma a nuestra opinión antes de presentarla en un blog. Hacemos gráficos y listas para encontrar la forma de solucionar las cosas.

Test del Pensador: ¿Cuál es su estrategia favorita?

Como hicimos con el Soñador, realicemos un «test» para descubrir cuál es la estrategia favorita de su Pensador. Recuerde, la estrategia favorita no es aquella que le «gusta» más. Es aquella que su Pensador utiliza más a menudo.

En cierto momento de su vida, la estrategia favorita de su Pensador, tanto si era funcionar a poco gas como a tope o de forma equilibrada, le dio buenos resultados. Quizá todavía lo haga. O tal vez no, y ese es el origen de su Desfase en el Desempeño particular. Este test le ayudará a saberlo.

Igual que hizo antes, lea la situación siguiente y las tres opciones. Observe cuál es la que le va más. Anote también si alguna le hace pensar «yo nunca haría una cosa así».

Situación del Pensador interno

Se encuentra en una reunión con un grupo de colegas. Cada uno tiene veinte minutos para relatar los avances realizados desde el último encuentro.

Usted es responsable de una compleja serie de cuestiones y se ha esforzado al máximo para consolidar los resultados antes de esta evaluación de los progresos. A los pocos minutos de empezar su presentación, alguien le interrumpe. «Eso no es así —dice—. Esos cálculos están equivocados.»

«¿Qué?», pregunta usted.

El otro vuelve a repetir: «Esos cálculos están *equivocados*».

¿Qué piensa usted? ¿Qué siente? ¿Qué diría?

Primera opción: Me he equivocado yo, no él

Está desconcertado por la interrupción. De repente, se siente confuso. Las cifras parecían correctas la noche anterior cuando las revisó por última vez. ¿Estarán mal? ¿Qué pasaría si los supuestos en los que se basan los cálculos estuvieran equivocados? En realidad, usted no los puso a prueba.

Comienza a sudar. La incertidumbre y la duda se apoderan de su mente mientras en su cabeza hay un revoltijo de cifras. «Lo siento— dice—. Pensé que el informe estaba listo. Parece que tendré que repasar los cálculos otra vez.»

Regresa a su asiento aturdido, sin entender muy bien qué es lo que ha pasado.

Segunda opción: Son ellos los equivocados, no yo

«Lo siento. Creo que no le he entendido bien —dice—. ¿Que los cálculos no son correctos?» Le parece increíble la caradura de este tipo que cuestiona sus resultados. ¿Está de broma? Usted se dice a sí mismo — algo que es evidente— que sus cálculos son correctos. Sus cálculos nunca están equivocados. Además, usted es el único que posee todos los datos. Usted hizo el estudio comparativo. Realizó los análisis. Se pregunta cuántos datos tendrá que presentar para que todo el mundo se entere de que quien está equivocado es el otro, no usted.

Carraspea para ocultar su fastidio. «Bien, no hay duda de que son correctos. Pero si quiere analizarlos usted mismo, por mí, hágalo. Le prometo que obtendrá los mismos resultados que estoy presentando aquí.» Durante otros diez minutos de tira y afloja, usted sigue defendiendo su informe firme y tranquilamente.

Tercera opción: ¿Un error? Todos somos humanos

Está sorprendido. Estudió a fondo las cifras. Las repasó varias veces. Con todo, es humano. Y todos cometemos errores.

Le pide que aclare lo que quiere decir sobre los cálculos. Se encuentra un poco a la defensiva pero desea entender por qué está rechazando su informe. Escucha su crítica y no sabe si está o no de acuerdo con ella. Con sentimientos encontrados debido a todo lo que ha trabajado en ello, acepta repasar los cálculos de nuevo.

Para concluir la conversación le dice: «Lo examinaré y me aseguraré de tener en cuenta su opinión. Pase lo que pase, creo que este análisis es un elemento importante de la respuesta».

¿Cuál de estas reacciones se adecúa más a usted?

Su forma de reaccionar le da pistas sobre la estrategia favorita de su Pensador.

En la primera opción, un Pensador en baja forma da más credibilidad a las afirmaciones de su colega que a las suyas propias. Al dudar tan rápido de sus cálculos y supuestos básicos, es fácilmente vencido. Carece de fe en sus datos y le confunden fácilmente.

En la segunda opción, este Pensador tan concienzudo podría estar diciendo: «¡Eres un idiota! ¡Haz los cálculos!» Sus convicciones son mucho más firmes que las del Pensador en baja forma, lo cual está bien, pero su arrogancia puede ser un obstáculo a la hora de

convencer a los demás. Si, de hecho, el error fuera suyo, le costaría mucho convencer a los demás la próxima vez que suceda algo parecido.

En la tercera opción, un Pensador equilibrado permanece fiel a sí mismo sin atacar a su colega por tener una opinión diferente. No se somete sin más, como hizo el Pensador en baja forma. Aunque tampoco actúa como un arrogante, como el Pensador concienzudo.

Aunque reconoce que podría haber un error, mantiene que su trabajo sigue siendo una parte importante del rompecabezas. El Pensador equilibrado no desconfía de sí mismo ni es arrogante. En cambio, combina inteligencia con paciencia y prudencia.

El Pensador en la vida cotidiana

En la vida cotidiana hay muchas cosas sobre las que pensar. Cuestiones que aprender. Ventajas y desventajas que considerar. Evaluaciones que hacer. Usted necesita un Pensador interno fuerte para poder con todo ello.

Con un Pensador equilibrado, puede hacer cosas como:

- Escribir un plan de proyecto bien definido con sus correspondientes hitos, un presupuesto realista y medidas claras para alcanzar el éxito.
- Buscar posibles desgravaciones para su declaración de la renta.
- Escribir un comentario sobre una entrada de un blog para presentar un punto de vista diferente.
- Estudiar todo el verano para poder aprobar los exámenes de admisión.
- Comprender los resultados inesperados del experimento de laboratorio.
- Desarrollar argumentos sólidos en defensa de la postura de su cliente.
- Comparar su desempeño con las cotas de referencia del mercado y con las expectativas de sus accionistas.
- Considerar los pros y los contras de trabajar en la oficina con un largo viaje de desplazamiento o trabajar en casa con todas las distracciones.
- Dirigir una reunión «post-mortem» tras el fracaso de un proyecto para determinar con el mayor detalle posible lo que ha salido mal.

- Decidir a quién proponer como candidato a la junta escolar para las próximas elecciones.
- Revisar sus viajes de trabajo de los próximos meses y diseñar un plan viable para que se ocupen de los niños.
- Buscar opciones para las vacaciones de verano, incluyendo las actividades, costes del programa, ventajas educativas y necesidades de programación de toda la familia.

Llevar los principios a la práctica

PUNTOS ÓPTIMOS DEL PENSADOR

Los lakota son un pueblo indígena de las Grandes Llanuras americanas y parte de una confederación de tribus sioux. El siguiente enunciado forma parte de su tradición: «Nadie se apresuraba a plantear una pregunta, por muy importante que fuera, y nadie era presionado para que contestara. Una pausa que permitiera pensar era la forma auténticamente cortés de comenzar y mantener una conversación». La fuente de poder del Pensador es la *razón*, y su característica más importante es la *claridad*. El Pensador equilibrado practica la *reflexión*, y se especializa en las capacidades que se necesitan para realizar un *análisis*.

Los puntos óptimos del Pensador le capacitan para:

1. Aplicar datos y lógica.
2. Considerar las consecuencias.
3. Examinar todos los aspectos.

Los recursos internos del Pensador son prudencia, humildad, curiosidad y paciencia. Veamos cómo funcionan.

Aplicar datos y lógica

Kenneth Feinberg es un abogado especializado en mediación y resolución de conflictos. Su capacidad para analizar información con claridad en medio de emociones desatadas le ha permitido arbitrar miles de casos importantes, la mayoría de ellos en circunstancias difíciles.

Pese a que dirigir el Fondo de Compensación de las Víctimas del 11 de septiembre era una tarea ingente, se encontró sentado frente a los miles de familiares que habían perdido a sus seres queridos aquel fatídico día. Feinberg fue el encargado de determinar la compensación que tenían derecho a recibir por los ingresos no percibidos y los sufrimientos causados por el trágico suceso. Las familias estaban enfadadas. Heridas. Sus sentimientos estaban a flor de piel. Muchos necesitaban alguien a quien culpar de su dolor.

En un principio, la reserva de Feinberg a la hora de determinar la cantidad adecuada de dinero para cada familia fue calificada de insensible. «Lo que debo hacer es algo frío y brutal —admitió ante un periodista—. Cualquiera que examine este programa y espere que por entregar un cheque del Tesoro de Estados Unidos vas a hacer felices a estas familias, no tiene ni idea de lo que está pasando.»

Aunque no le consideraban una persona afable, las familias admitieron que sus cálculos fueron justos o lo suficientemente justos como para renunciar a emprender más acciones judiciales. De más de cinco mil casos que tuvo que resolver, solo setenta y tres familias optaron por rechazar su oferta de compensación y presentar una demanda.

Las personas como Kenneth Feinberg pueden gestionar una enorme cantidad de datos y variables en situaciones complejas. Si su Pensador funciona a poco gas, le puede resultar difícil gestionar una cantidad mucho menor de datos o aplicar un razonamiento lógico a sus experiencias.

Recuerdo una mujer que vino a mi programa de verano en Harvard. Estaba a punto de separarse de su marido. Decía que su marido no la comprendía. Ya no aguantaba más.

Examinamos su diálogo en grupo. Así es como empezó:

ESPOSA: No puedo aguantarlo más.

MARIDO: ¿Qué no puedes aguantar?

ESPOSA: No puedo soportar las peleas, los gritos y que me trates como si fuera tonta. Ya no lo soporto más.

MARIDO: ¿De qué estás hablando? ¿Lo dices porque te pedí que devolvieras la camisa que me compraste? No me gustaba y el precio era absurdo. ¿Por qué pagaste tanto dinero?

ESPOSA: Estoy harta. No soy idiota.

MARIDO: ¿Quién ha dicho que seas idiota? He dicho que no me gustaba la camisa.

ESPOSA: Es ridículo. Ya no lo aguanto más.

MARIDO: ¿Qué es ridículo?

ESPOSA: Todo

MARIDO: ¿Qué es todo?

La conversación continuó de esa guisa durante un rato. La mujer, Kate, dijo al grupo que estaba hasta el gorro de su marido. «¿Lo pueden creer? Le estoy diciendo continuamente que no soy feliz y él no lo entiende.»

Bueno, yo debía admitir que tampoco lo entendía.

Estaba claro que no era feliz y que estaba harta de la forma en que se desarrollaban las cosas, pero yo no podría decir qué era exactamente lo que ya no aguantaba. ¿Sabe usted qué le hacía pensar que «la trataban como a una idiota?» Yo no. Tampoco lo sabía su marido. Si quería cambiar la situación, tenía que pedir ayuda a su Pensador.

EXPONGA EJEMPLOS CON DETALLE

En la mesa de negociación interna, el Amante de esta mujer tiene todas las cartas. Su Pensador hace tiempo que ha renunciado a seguir jugando. Kate dice que no ve por qué tiene que explicarse, pues, «si se preocupara por mí, sabría de lo que hablo».

Un grave error. Porque su Pensador interno puede exponer argumentos claros y ofrecer pruebas.

Le sugerí que dejara jugar la siguiente mano a su Pensador.

«¿Qué le parece si le da ejemplos concretos de lo que no va bien? ¿Cree que eso serviría de algo?»

«¿Por qué debería explicárselo?», me preguntó.

«Porque usted quiere que él le comprenda», dije yo.

Resulta que si quiere que la gente sepa de qué está hablando, la mayoría de las veces tiene que decírselo. Si el Pensador está en horas bajas como lo está el suyo, y aún más si su Amante lo acapara todo, como el suyo, puede parecerle injusto. Usted se pregunta: «¿Qué es lo que no está claro? ¿Qué más tengo que decir?» y «¿Por qué es culpa mía que él no lo entienda?».

En realidad, no se trata de culpas. Se trata más bien de cerrar el Desfase en el Desempeño. A este paso, esta mujer no obtendrá los resultados que desea. No quiere

divorciarse. Quiere un marido que la comprenda. Su Pensador puede ayudarle.

En el taller probamos un ejercicio en el que su Pensador negociara con su Amante para que le diera la oportunidad de hablar directamente con su marido. Su Pensador quería proporcionarle al marido información tangible para explicarle cómo se sentía.

Ella aceptó.

De modo que en la clase su Pensador tuvo la oportunidad de hablar en voz alta. Esto es lo que dijo.

EL PENSADOR DE KATE: ¿Te acuerdas de cuando invitamos a toda la familia a cenar y el camarero me entregó a mí la cuenta? Comencé a examinarla y tú me la quitaste. Luego tú la miraste y diste tu tarjeta de crédito. ¿Qué supones? ¿Que no sé sumar? Me sentí como una tonta, sobre todo frente a tus padres.

»Cuando fuimos a comprar una cafetera nueva, yo elegí una y tú volviste a ponerla en el estante. Regresaste con otra y me diste una conferencia sobre que hay que saber escoger una buena marca. Distes por descontado que lo hacías mejor que yo. Yo quería la que elegí porque estaba de oferta. Conocía la marca y era lo suficientemente buena para mí. Cuando me quitas algo de las manos y lo sustituyes por otra cosa, sin siquiera preguntar por qué la he elegido, pienso que realmente me consideras una idiota.

»Y la noche del accidente de coche. Patiné sobre hielo y abollé el coche. Cuando volví a casa me preguntaste si había puesto los neumáticos antideslizantes y dije que no. Entonces me gritaste como si fuera una niña, diciendo que era de tontos conducir con nieve y sin neumáticos antideslizantes. Estoy de acuerdo. Debería haber cambiado los neumáticos. Pero cuando me hablas en ese tono parece que estuvieras riñendo a una niña de cinco años. Entiendo que estés disgustado porque estropeé el coche, pero por favor, háblame como a un adulto.

En este ejercicio, su Pensador le dio al marido lo que necesitaba. Ejemplos concretos. Información. Situaciones que él podía recordar.

Evidentemente, él podía no estar de acuerdo con sus interpretaciones.

Pero por fin pudo entender sus impresiones.

Al menos ahora están hablando al mismo nivel.

Negociar con usted mismo significa dejar que los Cuatro Magníficos consideren cuál de ellos está en mejor posición para obtener el resultado que usted desea conseguir. En este caso, el Amante tenía que retirarse y dejar que el Pensador asumiera el mando.

Hay que reconocer que este planteamiento no resulta tan satisfactorio para su Amante interno. Ella conoce el famoso dicho de Pascal: «El corazón tiene razones que la razón no entiende». Está en lo cierto. Al mismo tiempo, dado que quiere influir en su marido, es más probable que su Pensador sepa expresar más claramente lo que le pasa. Ese cambio de roles en su equipo interno creará una nueva dinámica con potencial para promover un cambio real en su forma de comunicarse. Ello no resolverá todos sus

problemas, pero le proporcionará un punto por el que empezar.

SABOREE LA SAL DE LA VIDA

La mujer de la que acabamos de hablar verá como se le abren puertas al dejar que su Pensador se exprese con datos y lógica. Sin embargo, si su Pensador se apodera de la situación, se corre el peligro de prestar demasiada atención a lo racional. A veces la gente pasa por la vida sin sentir su magia. Los Pensadores muy activos deben tener cuidado, no sea que se les escape el significado más profundo de las cosas porque están demasiado ocupados calculando estadísticamente los resultados más significativos.

La vida es complicada. Las cosas a veces no tienen sentido. Puede ser que sus consejos, a pesar de ser técnicamente correctos, dejen a la gente fría. En realidad, vivir racionalmente todo el tiempo puede volverle insensible y sentir frío. Un día se despertaría en el mundo de Pink Floyd, «agradablemente adormecido». Algunos de los mejores momentos de la vida suceden cuando su Pensador interno se está tomando un descanso.

Recuerdo que cuando era pequeña, el día de Acción de Gracias seguíamos la misma tradición año tras año. Lloviera o hiciera sol, comenzábamos el día yendo a ver un partido de fútbol al colegio. De vuelta a casa, veíamos el final del desfile de Acción de Gracias de Macy en televisión y luego nos acomodábamos para ver el pase anual de la película *De ilusión también se vive*.

En este clásico del cine en blanco y negro, un anciano barbudo llamado Kris Kringle llega a Nueva York y afirma que es Santa Claus. Como es un Santa Claus muy convincente, consigue el codiciado papel de Santa Claus en los almacenes Macy. Los niños que salen en la película creen que Kris es realmente Santa Claus. Y por supuesto, los adultos saben que no existe.

Kris está tan convencido de su identidad que lo declaran loco y lo envían a juicio para esclarecer la verdad. Su abogado está encantado cuando encuentra una manera de obligar al tribunal a aceptar que Kris es Santa Claus, sabiendo que ha puesto en marcha una gran estratagema para dar la razón al anciano loco.

En la última escena vemos el sueño hecho realidad de una niña que había pedido a

Kris la casa de sus sueños. Ahí está: la casa de sus sueños con la puerta de entrada abierta. La niña se abalanza dentro y ve «su» casa. Y, mira por dónde, apoyado contra una pared, vemos un bastón igualito al que utiliza Kris Kringle. A nosotros nos toca preguntarnos: *¿Era el auténtico Santa Claus después de todo?*

Durante toda mi vida me ha gustado esa escena final. Cada año esperaba conteniendo la respiración que el bastón apareciera misteriosamente contra la pared en la casa soñada. A pesar de mi educación racional, yo deseaba que el bastón significara que fue el auténtico Santa Claus quien concedió el deseo a la niña.

¿Lógico? No. Simplemente bonito. El físico y premio Nobel Erwin Schrödinger comprendió la necesidad que tienen los Grandes Pensadores de alejarse del mundo objetivo para encontrar un significado profundo a sus vidas. Esto es lo que dijo:

La imagen científica del mundo que me rodea es muy deficiente. Nos da mucha información objetiva, ordena nuestra experiencia de una manera magníficamente coherente, pero es terriblemente silenciosa en cuanto a todo lo que es más cercano a nuestro corazón, lo que de verdad nos importa ... no pertenecemos al mundo material que la ciencia construye para nosotros.

Si su identidad está dominada solo por su Pensador, puede que encuentre las respuestas correctas, pero se perderá la esencia de las cosas. Está bien dejar que su Pensador sea el primero entre iguales. Aun así, no permita que los datos y la lógica aplasten a los otros miembros de Cuatro Magníficos. Sus respectivos intereses le proporcionarán el equilibrio crucial que necesita.

Considerar las consecuencias

¿Recuerda al campeón de ciclismo Lance Armstrong? Ganó el Tour de Francia la asombrosa cantidad de siete veces. Era un héroe popular que había vencido un cáncer testicular y recaudado mucho dinero para investigar esa enfermedad. Pero le retiraron todos sus títulos y se le prohibió volver a competir en ciclismo por dopaje.

¿Y Larry Summers? Cuando era presidente de la Universidad de Harvard, Summers dijo públicamente que las diferencias biológicas entre los sexos explicaban por qué hay tan pocas mujeres que se convierten en ingenieros o científicos profesionales. Hizo esto

—sugerir que las chicas son por nacimiento, genéticamente, incapaces de competir con los chicos en matemáticas y ciencias— mientras daba una conferencia titulada «Diversificar la mano de obra en ingeniería y ciencias: mujeres, minorías infrarrepresentadas y las carreras de ingeniería y ciencias». ¿Cree que consideró las consecuencias que iba a tener decir eso?

O Rielle Hunter y John Edwards. Iban a tener un niño en secreto mientras él hacía campaña para ser presidente de Estados Unidos. Un plan estupendo.

Leemos historias como esas y nos preguntamos: ¿en qué estarían pensando?

En realidad no pensaban.

Metieron a su Pensador en una caja y la guardaron en el estante más alto de un oscuro armario. Si hubieran recurrido a su Pensador interno, tal vez habrían tenido en cuenta las inevitables consecuencias. En cambio, hicieron caso de otra cosa. Llamémoslo impulso, instinto, lujuria, necesidad, adicción, codicia. ¿Tal vez la emoción de hacer el papel de provocador? Sea lo sea, no es resultado de un Pensador equilibrado.

Nos gustaría pensar que la gente que hace cosas irracionales no tiene nada que ver con nosotros. Algunas personas famosas y otras de mala fama parecen realizar acciones no dictadas por la voz de la razón casi cada día. Pero nosotros no somos así, ¿a que no?

En realidad, *todos cometemos actos irracionales*. Aunque nuestros errores no aparecen en la prensa internacional, todos somos capaces de perder la cabeza. De hecho, los expertos en economía del comportamiento, como Dan Ariely, nos muestran que somos «previsiblemente irracionales». Todos nosotros. De varias maneras.

No es correcto suponer que si razona analizando hechos y datos, tomará decisiones puramente racionales. Al contrario, usted debe utilizar a su Pensador para captar todo lo que influye en sus evaluaciones. Con los ojos bien abiertos, su Pensador puede detectar la potencial influencia de los prejuicios en sus decisiones antes de caer presa de ellos. Una manera valiosa de hacerlo es parar y preguntarse cuáles serán las implicaciones de lo que está planeando decir o hacer.

Usted no tiene una bola de cristal, pero puede hacer suposiciones informadas sobre las fichas que está a punto de mover. Recuerde los tiempos en que, *tras los hechos consumados*, se decía a sí mismo: «Creo que podría haber visto lo que iba a suceder si me hubiera parado a pensar en ello». Para que no le pillen desprevenido, será mejor que su Pensador desarrolle el hábito de considerar las consecuencias con antelación.

DETÉNGASE Y PREGÚNTESE: ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?

Rachel está empleada en la Agencia de Investigación y Calidad de la Atención Sanitaria, un organismo estatal que se ocupa de cuestiones de seguridad y salud pública. Describió su situación: el director de su delegación, Bram, no dejaba de insistir en que asumiera más compromisos, aunque ella le había dicho repetidas veces que no tenía tiempo.

DESCRIPCIÓN

Bram ha vuelto hoy a presionarme OTRA VEZ para que me encargue de revisar propuestas para la campaña antiacoso escolar. El Estado acaba de adjudicar fondos para nuevas iniciativas en esta área, después de un incidente entre dos adolescentes que recibió mucha publicidad. Me siento frustrada porque Bram no buscará tiempo para entrevistar a gente para el empleo en Jóvenes en Situación de Riesgo. En lugar de cubrir el puesto vacante, cree que me puede obligar a hacer dos trabajos a tiempo completo.

BRAM: Tienes que revisar estas propuestas para la próxima campaña de prevención del acoso escolar.

YO: De verdad, Bram, tengo más trabajo del que puedo sacar adelante. Estoy hasta arriba.

BRAM: Seguro que encuentras tiempo para revisar unas cuantas propuestas. Me preocupa que solo algunas de ellas se ocupen del cyber-acoso. Las otras se refieren al acoso en persona, pero esas no van a funcionar, ya que el reciente incidente provocó un chismorreo desagradable en las redes sociales.

YO: Ya hemos hablado de mi volumen de trabajo. Tengo demasiadas cosas entre manos para empezar con algo nuevo. Debes encontrar a alguien para el puesto vacante en Jóvenes en Situación de Riesgo. Podría ocuparse de ese tipo de cosas.

BRAM: Rachel, sería una auténtica pena que perdiéramos la oportunidad de obtener esos fondos públicos. Estoy seguro de que no quieres que pase.

YO: No sé qué decir. No tengo un minuto libre, Bram.

BRAM: Está bien, agradeceré tu opinión sobre estas propuestas. No queremos perder esta oportunidad. Están sobre mi mesa.

[*Exhibo una sonrisa forzada. No digo nada.*]

Tal vez Bram saliera del despacho de Rachel sintiéndose victorioso. Sabía lo que quería y no se echó atrás. Los directivos a menudo cometen este error, creyendo que su Guerrero puede conseguir lo que quiera y que tienen derecho a presionar a sus subordinados para que hagan cosas. Pero el Guerrero de Bram no se da cuenta de algo importante: en ningún momento de la conversación dijo Rachel que *estaba de acuerdo* en revisar las propuestas.

El Pensador de perfil bajo de Bram no está teniendo en cuenta el *posible impacto que puede tener en Rachel* el hecho de sentirse forzada. Su Pensador tampoco considera la

posibilidad de que esté diciendo la verdad y que sencillamente no tenga tiempo para hacerlo. Un Pensador equilibrado hubiera obligado al Guerrero de Bram a reflexionar sobre estas cosas.

De modo que, ¿cuáles son las posibles consecuencias de la conducta de Bram? ¿Se imagina usted a Rachel corriendo por el pasillo para coger el paquete de propuestas? Seguro que no. La gente en la situación de Rachel tiende a elegir entre tres opciones, ninguna de las cuales es buena para Bram. Pero todas serían *altamente predecibles*, si se detuviera a pensar en ello.

1. *Cumplimiento mínimo*: echa una rápida mirada a las páginas y envía un e-mail a Bram diciendo: «Revisadas las propuestas. No me quedaría con ninguna». Luego sigue con su trabajo.

2. *Agresión pasiva*: va al despacho de su jefe y coge el paquete de propuestas. Luego las deja sobre su mesa hasta que alguien venga a buscarlas.

3. *Agresión*: se las lleva a casa para leerlas durante el fin de semana y se le olvidan en el metro «sin querer».

Ninguna de estas opciones contempla la posibilidad de que Rachel deje de cumplir con sus actuales responsabilidades, corra al despacho de Bram, revise las propuestas atentamente y luego incumpla los plazos de proyectos que de verdad le importan y que ya estaban en marcha antes de que Bram fuera a verla.

Además de no hacer ningún plan viable para esas propuestas, el Guerrero de Bram ha infringido la regla sagrada de los directivos: el compromiso del empleado. Un Pensador equilibrado hubiera preguntado a Rachel cuáles eran sus compromisos y luego *habría examinado con ella* la prioridad de las tareas y cómo podrían llevarse a cabo.

Examinar todos los aspectos

Bram sufre los efectos de un Pensador de perfil bajo. Otras personas tienden hacia el otro extremo del espectro y tienen un Pensador de altos vuelos. Si usted es como los Pensadores de perfil alto que conozco, puede tener problemas con uno de los puntos

óptimos del Pensador equilibrado: contemplar las situaciones desde todas las perspectivas.

De acuerdo, los Grandes Pensadores con los que trabajo se asemejan más a Superpensadores. Tienen una asombrosa capacidad intelectual. Diseccionan las cuestiones y sintetizan información a una velocidad increíble. Toman decisiones difíciles cada cinco minutos. Y están trabajando con algunos de los problemas más fastidiosos del mundo. Se sienten inteligentes porque lo son. Y sin embargo, pueden caer en una de las trampas más explosivas del Gran Pensador: la arrogancia.

Algunos Grandes Pensadores cruzan la línea que va de la confianza al orgullo desmesurado. A veces, el orgullo desmesurado da paso a una actitud de superioridad moral a gran escala. Entonces es cuando se me disparan las alarmas, porque veo a la gente encaminarse hacia su Desfase en el Desempeño. Está casi garantizado. Y ellos no lo ven venir. Paradójicamente, su grandeza les supone un obstáculo para ver su grandeza.

RECUERDE QUE PODRÍA ESTAR EQUIVOCADO

Hace poco estuve sentada junto a un niño en una cena. Se volvió hacia mí para hacerme una pregunta.

«¿Por qué se quedan fríos los pies antes de dar una conferencia?»

Pensé que podría haberlo oído por casualidad.

«Oh —dije con una sonrisa—. Los pies no se te quedan literalmente fríos. En inglés, es una forma de decir que estás nervioso. La gente dice “tengo los pies fríos”, pero esto no significa que se les enfríen los pies de verdad.»

Creí haber zanjado el asunto. Pero no.

«No, no» me dijo. «No lo entiendes. Cuando la gente está nerviosa, los pies se quedan *realmente* fríos. A veces no pueden continuar hasta que se ponen unos calcetines más gruesos.»

Parecía *muy seguro* sobre aquel asunto de los «pies fríos». Así que claudiqué.

«Está bien —admití—. Quizá estoy equivocada.»

Tuve que sonreír después de esta conversación. No porque los niños sean tan listos, sino porque los adultos seguimos pensando como ellos lo hacen. Se nos mete una idea en

la cabeza. Decidimos que es correcta. Y ya está. Usted puede decirme en qué estoy equivocada, pero yo le contestaré enseguida que no lo entiende. Pude ver esto claramente hace pocos años, cuando me pidieron que trabajara con Karl. Era un socio alemán de una empresa global que por aquel entonces trabajaba en la India.

Karl tenía un conflicto con el director ejecutivo de su mayor cliente. El cliente decía que Karl no le escuchaba. Karl no soportaba que su cliente no aceptara sus recomendaciones. Karl estaba tan seguro de su informe que todo lo que podía hacer cuando se reunía con este cliente era decirle que estaba equivocado. El director ejecutivo había sido líder de su sector durante décadas. Aparentemente, aquello no tenía importancia para Karl, de modo que aquel director ejecutivo estaba a punto de despedirle.

Cuando me reuní con él, Karl me contó sus peleas con el directivo. Ambos hombres insistían en que tenían razón. Después de reunir información, pregunté a Karl: «¿Es posible que esté olvidando algo?».

Fue tajante.

«No.»

«¿Es posible que el director ejecutivo tuviera una perspectiva válida diferente de la suya, quizá otra pieza del mismo rompecabezas?», pregunté.

«No.»

«¿Está interesado en tratar de comprender las objeciones que le hace?»

«Escuche. Tengo dos doctorados en la materia y literalmente escribí el libro sobre el tema. No hay nada sobre esa cuestión que yo no comprenda. Lo único que no consigo es hacer entender a mi cliente que está equivocado.»

No pude ayudar a Karl. En aquella época yo no sabía cómo tratar con los Superpensadores. Desde luego no con uno tan convencido como Karl de que podía estar pasando algo por alto.

En retrospectiva, es totalmente posible que la solución de Karl fuera buena. Quizá era la única razonable, pero la «exactitud» de su respuesta no solucionó su problema. Y tampoco ayudó a su cliente porque al final el director ejecutivo despidió a Karl y a continuación aplicó su propia solución. Aunque Karl quizá tenía razón, perdió a su cliente y el director ejecutivo tomó una mala decisión para su empresa. Todo el mundo salió perdiendo.

CONTROLE SU ORGULLO

Algo parecido le sucedió a Jamie Dimon, director ejecutivo de JPMorgan Chase. Explicaré el contexto. En el pasado, la magnitud de los riesgos que los bancos de Wall Street podían asumir estaba limitada por la ley Glass-Steagall. En los años de bonanza, la ley Glass-Steagall fue revocada, lo que permitió a los bancos funcionar libremente. Cuando se produjo la crisis financiera global, resultó evidente que revocar las medidas protectoras había sido un error. Los bancos, considerados entonces «demasiado grandes para caer», habían puesto en peligro la economía mundial y ahora necesitaban ser rescatados por el gobierno de Estados Unidos.

Para evitar que se repitiera la mala conducta de los bancos, se volvió a debatir la necesidad de regularlos. Paul Volcker, expresidente de la Reserva Federal, dirigió la operación, proponiendo lo que se llegó a conocer como la regla Volcker. En teoría, según ese reglamento, los bancos podían seguir prosperando sin hacer caer a los mercados mundiales y dañando así a millones de consumidores.

Jamie Dimon fue el encargado de presionar al Congreso para que rechazara la regla Volcker. Concedió entrevistas en las que con aire fanfarrón se mofaba de los intentos de reformar Wall Street. Declaró con condescendencia que Paul Volcker «no entiende los mercados de capitales».

En medio de este despliegue de energía para luchar contra las medidas protectoras, se descubrió que Dimon había provocado pérdidas por valor de 2.000 millones de dólares en operaciones de derivados. Esto sucedía pocas semanas después de que dijera que las preocupaciones en torno a las operaciones de derivados eran una «tormenta en un vaso de agua». Esa situación era el tipo de anomalía que la regla Volcker deseaba impedir. Para más ironía, la laguna jurídica que Dimon ayudó a crear permitió esas pérdidas de 2.000 millones de dólares. En los meses que siguieron, esa cifra continuó creciendo sin parar hasta alcanzar las decenas de miles de millones. Finalmente, Dimon acudió a la televisión nacional para admitir que «se equivocó por completo» al menospreciar las preocupaciones.

A cierto nivel, el Pensador de Dimon falló al dejar que el interés propio prevaleciera sobre el sentido común. En todo el mundo, personas como Andrew Sheng, un experto en

finanzas globales de Hong Kong, estaban proclamando la necesidad de regular el sector de los servicios financieros. El sistema había fallado con un enorme coste social. Esto no era ya ningún secreto. En la película *Inside Job* sobre la crisis financiera, Sheng describía el alcance del desastre: «¿Por qué hay que pagar a un ingeniero de las finanzas cien veces más que a un auténtico ingeniero? Un ingeniero de verdad construye puentes. Un ingeniero financiero fabrica sueños y cuando esos sueños se convierten en pesadillas, otras personas pagan por ellos». El Pensador de Dimon debería haber razonado al escuchar las voces que clamaban en todo el mundo.

A un nivel más profundo aún, el Pensador de Dimon cometió el grave error de perder el contacto con la humildad. Al igual que Karl y Jamie Dimon, los Grandes Pensadores a menudo piensan —y actúan— como si fueran superiores a otras personas. Un Pensador equilibrado sabe que usted puede ser inteligente y respetuoso a la vez, teniendo en cuenta las sabias palabras de Tomás de Kempis en *Imitación de Cristo*:

Cuanto más sabes y más entiendes, tanto más severamente serás juzgado si no vives santamente. Por eso no te enorgullezcas de tus conocimientos o de tus técnicas; más bien preocúpate por el conocimiento que te ha sido dado. Si te parece que sabes mucho y entiendes mucho, ten por cierto que es mucho más lo que ignoras.

El rabino Abraham Joshua Heschel, destacado filósofo judío del siglo XX, ofreció una enseñanza similar. «Por muy importante y valioso que sea el desarrollo de nuestras facultades intelectuales, el cultivo de una consciencia sensible es indispensable.» Un ejemplo revelador de la aplicación de esta filosofía en la práctica es el estilo de liderazgo de Kazuo Inamori, fundador de Kyocera Corporation, creador de DDI (más tarde KDDI) y empresario de enorme éxito. Durante toda su carrera, Inamori insistió en que las culturas empresariales debían estar basadas en hacer el bien a los empleados y a la sociedad. En un estudio de casos escrito sobre él y que se enseña en la Harvard Business School, Inamori recuerda sus charlas con su primer equipo en Kyocera.

Lo único que podía ofrecerles era mi compromiso de que iba a hacer lo correcto en tanto que ser humano ... Ellos respondían: «¿Qué es hacer lo correcto como ser humano?». Y yo decía que lo correcto como seres humanos son las cosas que nuestros padres y profesores nos dijeron que eran las correctas y las cosas que son inherentemente buenas para todo el mundo.

Imbuir a sus compañías de esta filosofía empresarial se convirtió en la marca de la casa de Inamori.

Años más tarde, el gobierno japonés pidió a Inamori que dirigiera las líneas aéreas de Japón (JAL) después de que estas quebraran. Tras arreglar la situación, Inamori comentó el esfuerzo que había requerido convencer a los Grandes Pensadores de la JAL de que asumieran estos principios fundamentales. En 2013, Inamori, por entonces presidente emérito de la JAL, habló en la embajada británica de Tokio sobre la reconstrucción de las líneas aéreas.

Muchos ejecutivos de la JAL eran personas inteligentes que se licenciaron en prestigiosas universidades. Al comienzo, se les veía incómodos aprendiendo principios elementales como «sé siempre humilde», «acumula tediosos esfuerzos» y «haz siempre lo correcto como ser humano». Algunos se oponían a trabajar eso diciendo: «Son cosas muy obvias. ¿Por qué tenemos que aprender eso ahora?».

Esto es lo que les respondí: «Ustedes desprecian esas cosas diciendo que son para niños. Puede que las conozcan, y sin embargo no las cumplen ni las practican. Puede que tengan muchos conocimientos en otras áreas, pero no tienen ni la menor idea de lo que es hacer lo correcto como seres humanos, que es el concepto más fundamental. Eso es lo que condujo a la JAL a la quiebra.

Los buenos líderes empresariales saben que utilizar su intelecto en los negocios no significa dejar su humanidad en la puerta del despacho. El Pensador funciona mejor si lo hace en colaboración con el resto del equipo interno.

DESCUBRA LAS VENTAJAS DE LAS OTRAS PERSPECTIVAS

Los Pensadores pueden esforzarse por reconocer el valor que hay en otras formas de liderar y vivir. Los Amantes potentes, por ejemplo, a veces se comportan de forma opuesta a los Pensadores. El Amante potente rechaza el planteamiento racional del Pensador. Los Amantes potentes piensan que los Pensadores «no se enteran». Y por supuesto, los Grandes Pensadores no perciben todo el «drama» y la intensidad emocional que se trae el Amante entre manos. Los Pensadores prefieren las letras de Tina Turner, icono del rock, que cantaba a pleno pulmón la pregunta que a veces se hacen ellos: «¿Qué tiene que ver el amor con esto?». Quizá porque sus puntos de vista son tan diferentes, estos dos negociadores internos se necesitan el uno al otro para tener estabilidad y perspectiva.

Yo aprendí esto a fuerza de experimentar sinsabores.

Hace años tuve un colega, al que llamaré Tom, que nunca quería firmar contratos con

nuestros clientes. Se enfadaba solo porque se lo mencionara. Tom decía que los contratos convertirían los compromisos que teníamos con los clientes en «transacciones» en lugar de «relaciones». Insistía en que utilizáramos lo que él llamaba «un acuerdo de caballeros»: dábamos nuestra palabra, nos estrechábamos la mano y la operación ya estaba hecha.

En mi opinión, Tom se veía impulsado por un Amante interno de gran potencia. Dado que en aquella época el Pensador era la voz que sonaba más alta dentro de mi cabeza, Tom me consideraba frágil, fría e ingenua en lo que respecta a construir relaciones perdurables y basadas en la confianza. Vivía con el miedo de que yo estropeará oportunidades comerciales por insistir en que las cosas se estipularan por escrito.

Y con mi Pensador funcionando a tope, yo le consideraba a él un ingenuo. Como abogada, no podía concebir que él quisiera realizar labores de consultoría a largo plazo sin contratos. No tenía sentido. Desde mi punto de vista de Gran Pensador, su Amante estaba loco al creer que todo saldría rodado y que nunca habría que volver sobre lo que se había acordado, por escrito.

Sospecho que Tom pensaba que yo tenía «problemas de confianza». Para mi Pensador, ello nada tenía que ver con la confianza. Se trataba de riesgos empresariales. Mucha gente, pese a actuar de buena fe, recuerda las cosas de manera diferente. Y otras personas no actúan de buena fe. Es la razón por la que redactamos contratos. A mí me preocupaba que los clientes no nos pagaran porque «recordaban» las cosas de manera diferente, o peor aún, que se produjera un incumplimiento tan grave que nos obligara a acudir a los tribunales.

Como nos pasaba a Tom y a mí, los Amantes potentes y los Pensadores fuertes son malos compañeros de cama, aunque sean dos de los Cuatro Magníficos de la misma persona. Mirando retrospectivamente, me doy cuenta de que las dos perspectivas son necesarias. El Amante de Tom tenía razón al decir que debíamos mantener relaciones estrechas con nuestros clientes. Mi actitud podía significar que yo prefería relaciones distantes. Al mismo tiempo, mi Pensador estaba en lo cierto al querer poner por escrito los acuerdos. En algunas ocasiones era fundamental poder repasar las condiciones de un contrato. En un caso, la falta de un contrato escrito resultó desastrosa.

La tensión entre Tom y yo me enseñó a dejar más espacio a mi Amante interno en las negociaciones de contratos. Ya no discuto las cuestiones sin importancia. Mi Amante interno da prioridad a las relaciones a largo plazo por encima de cualquier proyecto

particular. Sigo firmando contratos por el trabajo que hago, pero me preocupo menos de si me pagan por toda la ayuda que proporciono. Y el resultado es que ahora disfruto mucho más de las relaciones con mis clientes. En ese sentido, Tom tenía razón. Mi Pensador estaba dispuesto a realizar meras transacciones. Ahora me siento más equilibrada.

Hemos hablado del Soñador y ahora del Pensador. En el siguiente capítulo, examinaremos otro de los negociadores internos perteneciente al equipo de los Cuatro Magníficos: el Amante. Y a continuación, expondremos otra serie de preguntas para reflexionar sobre ellas.

Preguntas para reflexionar

- ¿Le resulta sencillo imaginar la perspectiva y los puntos óptimos del Pensador? ¿Le resulta difícil apreciar cómo funciona el Pensador dentro de usted?
- ¿Cómo se relaciona con la claridad, la prudencia, la humildad, la curiosidad y la paciencia?
- ¿Cómo utiliza el poder de razonar de su Pensador?
- ¿Cuándo ha dejado que su Pensador considere las implicaciones, consecuencias y niveles de riesgo antes de hacer una operación? ¿Cuándo ha pasado por alto la opinión de su Pensador para reflexionar detenidamente sobre las cosas? ¿Qué ha aprendido de esas experiencias?
- ¿Qué creencias u opiniones mantiene con firmeza su Pensador últimamente? ¿Hay alguna postura alternativa o incluso contraria? ¿Qué información o análisis podría menguar la certidumbre de su Pensador de que tiene razón?
- ¿Qué le parecen las estrategias más frecuentes de su Pensador? ¿Sobresale su Pensador por encima del resto de sus negociadores internos? ¿Se suele quedar rezagado su Pensador? ¿Qué pasa cuando su Pensador se hace con el mando o cuando le dejan fuera?
- ¿Cómo cree que podría alcanzar un mejor equilibrio entre sus Cuatro Magníficos?

7

Personas: Escuche al corazón de su Amante

Nuestra vida está hecha de amor
y no amar es no vivir.

GEORGE SAND

Mientras que el Soñador medita acerca del futuro y el Pensador analiza ideas, el Amante hace hincapié en las relaciones. Como cabe imaginar por su nombre, quien asume sus emociones y le pone en contacto con otras personas es el Amante. Si usted es quien organiza las fiestas familiares o hace saber a los demás que un pariente se ha puesto enfermo, puede dar por cierto que el Amante está al cargo.

El Amante es quien forja las relaciones. Piense en Diana, la Princesa del Pueblo. O en Magic Johnson, base de Los Angeles Lakers y miembro del *Dream Team* que ganó la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Barcelona. Era un gran campeón en la cancha. También era un jugador alegre, generoso y adorado. Incluso se hizo amigo de Larry Bird, que había sido su rival más acérrimo. Muchas veces los Amantes hacen grandes cosas asociándose con otras personas. Watson y Crick. Woodward y Bernstein. Simon y Garfunkel. Venus y Serena.

Un rasgo del Amante interior es su tendencia a criar y proteger. Es el impulso que le mueve a usted a salir del trabajo puntualmente porque su perro está solo en casa. A comprarle las verduras ecológicas a un productor local para cuidar del medio ambiente. O a apoyar al estudiante que llama a la puerta recolectando fondos para el colegio.

El Amante se preocupa por la gente

Cuando oímos la palabra *amante*, la mayoría de nosotros pensamos antes que nada en el amor romántico. La clase de amor que nos prometemos mutuamente «en la enfermedad y la salud, en los buenos y los malos tiempos, hasta que la muerte nos separe». La necesidad de compañeros amorosos se remonta al Jardín del Edén. En el Génesis se nos dice que Adán está solo, sin la compañera adecuada. Por vez primera en la historia de la creación Dios dice esto es *lo tov*, «no bueno». «Bueno» es cuando Adán y Eva se encuentran.

Esta devoción evoca pasión y poesía por parte del Amante. Como se dice en el *Cantar de los cantares*: «Levántate, amada mía, la más hermosa, y muéstrate... porque tu amor es más bello que el vino». El Romeo de Shakespeare declaraba: «La vida no merece ser vivida sin Julieta».

El emperador Shah Jahan contaba quince años cuando en 1607 fue prometido a su futura esposa, de catorce años. Tuvo varias esposas a lo largo de su vida, pero fue esa mujer la que se convirtió en su verdadero amor. Él la bautizó con el nombre de Mumtaz Mahal, que quiere decir «joya del palacio». Mumtaz Mahal murió en 1631 cuando daba a luz a su decimocuarto hijo. Shah Jahan construyó el Taj Mahal en su honor. Costó veintidós años y trabajaron en él 22.000 operarios. El Taj Mahal es una oda a su amada y está considerado una de las Siete Maravillas del mundo.

Abelardo y Eloísa. Cleopatra y Marco Antonio. Jacob y Raquel. Odiseo y Penélope. Rama y Sita. Napoleón y Josefina. Ginger Rogers y Fred Astaire. Ellen DeGeneres y Portia de Rossi. Jay-Z y Beyoncé. Barack y Michelle.

El amor es intemporal.

El amor romántico, con su intimidad sexual, desempeña un importante papel en nuestras vidas. Nuestro Amante interior abarca todo eso, pero su papel es mucho más amplio. Como bien sabe usted, el amor se siente y se expresa en muchos tipos de relaciones. Tanto la literatura como la cultura popular han celebrado de antiguo el amor mediante los lazos personales de la amistad, por poner solo un ejemplo.

Tom Sawyer y Huck Finn. Don Quijote y Sancho Panza. Laurel y Hardy. Lucy Ricardo y Ethel Mertz. Celie y Shug en *El color púrpura*. El doctor Watson y Sherlock Holmes. Thelma y Louise. Jerry Seinfeld y George Costanza. Y no podemos olvidar la

comedia televisiva que estuvo en antena diez años: *Friends* estaba enteramente dedicada a la camaradería entre amigos.

Ciertamente, el Amante se manifiesta en la variedad de papeles que interpretamos: amigo, padre, coach, mentor, filántropo, consejero, compartidor de coche, confidente, donante de sangre, voluntario, cuidador, maestro, hermana y hermano, hijo e hija, y tantos más.

Si el Amante dirige su equipo interior podría usted dedicar su vida a ayudar a los demás. Como el gran filántropo George Soros, que durante décadas estuvo financiando iniciativas en todo el mundo. O Marian Wright Edelman, fundadora y presidenta del Fondo para la Defensa de los Niños. Usted podría establecer nuevos estándares para tratar bien a los empleados, como J. R. D. Tata, pionero de la aviación. Este hombre humanitario, icono de los negocios, fue consciente de la responsabilidad social de los líderes para servir a la sociedad en toda su extensión, y actuó con un sentido de hermandad con su gente. O podría usted ir más allá, como Rick Warren, pastor de la iglesia de Saddleback. El ministerio de Warren pone el acento en enseñanzas como «Ama a Dios tu Señor con todo tu corazón» y «Ama a tu prójimo como a ti mismo».

En tiempos de crisis, los políticos recurren a su Amante interno para conectar con sus electores. El gobernador Chris Christie encarnó la esencia del Amante cuando recorrió el estado de Nueva Jersey después del huracán *Sandy*. El estado se encontraba en ruinas. La gente se sentía desolada. El gobernador Christie visitó a los ciudadanos con el corazón en la mano. Ofreció a desconocidos un número aparentemente interminable de abrazos. Demostró a la gente que estaba a su lado. Como alcalde de Nueva York, Rudy Giuliani hizo lo mismo cuando se comunicó con los neoyorquinos tras la pesadilla del 11 de septiembre de 2001. Tenía roto el corazón. Y dejó que se viera.

El Amante se especializa en las «competencias para tratar con la gente» que son indispensables para el liderazgo a escala nacional e internacional. Piense en la complejidad de las relaciones que Christine Lagarde necesita gestionar con éxito. Es la directora gerente del Fondo Monetario Internacional, una institución con 188 países asociados. O en los retos que afronta Peng Liyuan. Esta antigua actriz aclamada en todo su país es actualmente la esposa del presidente de la República Popular China. Recurriendo al calor humano, la sinceridad, la disponibilidad y el estilo, trata de mostrar al mundo el lado humano de China. Mientras que en Occidente se la conoce como la primera dama china, sus compatriotas la llaman muchas veces *Guo Mu*, es decir, «Madre

de la Patria».

Los Amantes son conscientes de lo que se siente al trabajar para usted y les gusta vivir con usted. Aprecian la auténtica comunicación y escuchan además de hablar. Aquellos de ustedes que poseen poderosos Amantes internos se preocupan por la moral del equipo. Usted se entristece cuando los demás reciben malas noticias. Y permite que el mundo le afecte.

Por naturaleza, su Amante se interesa por las otras personas. Por lo tanto, si accede fácilmente a él tiene usted muchas probabilidades de disfrutar de una numerosa red de contactos y amistades. Usted acepta que la vulnerabilidad es una parte necesaria de la creación de intimidad. Usted sabe dar, y sabe recibir.

En la oficina los Amantes potentes se ocupan del compromiso de los empleados. Están alerta ante la aparición de talento y se afanan por desarrollarlo. Se trata de personas que cuando le dan su opinión ensalzan lo que usted está haciendo bien y están atentas a las oportunidades para desarrollar su carrera. Moverán los hilos internamente para ayudarle a promocionarse o para que lo elijan como nuevo socio.

Cuando su Amante interior actúa a corazón abierto usted permite que los demás le echen una mano. Quienes le defienden estimulan su entusiasmo —o le apoyan si le flaquea el ánimo— para que pueda ascender a lo alto de la montaña. Le ayudan asimismo a ofrecer resultados haciendo que sea responsable. Este saber hacer del Amante está detrás de las reuniones diarias de Alcohólicos Anónimos y los controles de peso semanales de Weight Watchers. Nos necesitamos los unos a los otros para realizar grandes cosas.

Nuestro Amante interior nos permite proporcionar ayuda y apoyo a otras personas. Hacer compañía en la sala de un hospital a una amiga que espera los resultados de unas pruebas. Salir a tomar algo con un compañero cuya chica se ha trasladado a otro lugar. Leer el borrador del trabajo de un colega antes de que este lo entregue. Crear y mantener un equipo de alto rendimiento. Abandonar los silos y trabajar juntos.

Recurrimos a nuestro Amante interior para practicar la solidaridad. Para desearnos suerte unos a otros antes de un gran partido. Al sentarnos juntos en el cuarto de estar para ver los resultados de las elecciones y contagiarnos del entusiasmo colectivo ante la posible victoria de nuestro candidato. Para aplaudir a nuestra universidad cuando asistimos a las reuniones de antiguos alumnos. Cuando permanecemos al lado de los demás si llegan malas noticias.

Compartimos amor cuando celebramos con los demás el triunfo del equipo nacional. Cuando ayudamos a un amigo con su ordenador porque somos su consejero oficioso de informática. Cuando brindamos por los compañeros de oficina que se han graduado en derecho tras aprobar el examen final. Cuando celebramos un aniversario. Amamos cuando pedimos perdón. Y cuando perdonamos.

Test del Amante: ¿Cuál es su estrategia favorita?

Como ya ha hecho en capítulos precedentes, repase la siguiente situación. Vea cuál de las tres opciones le parece mejor.

Situación del Amante interior

Asiste usted al comité de eventos de su empresa. Está reunido con su equipo para decidir quién asistirá a la reunión nacional de final de año. Ir a dicha reunión es un «incentivo» del trabajo; se celebra en un centro de vacaciones de alguna ciudad impresionante; lo pasas bomba y además te relacionas con un montón de gente.

Al igual que el año anterior, la economía está afectando duramente a la empresa. El mensaje de la dirección es inequívoco: en lugar de las veinte personas por región que iban antes, este año el comité únicamente puede seleccionar cinco. El presidente del comité quiere saber si usted comunicará a las quince personas que esperan billetes que no están invitadas a la reunión nacional. Usted responde que «por supuesto».

¿Qué piensa usted? ¿Cuáles son sus sentimientos? ¿Qué hará?

Primera opción: Tan fácil como dos y dos son cuatro

El comité pasa al siguiente punto del día. Usted abre su portátil y redacta un mensaje para los potenciales invitados a la reunión. «Debido a la adversa situación económica, este año no podemos invitarle a la reunión nacional.» Pulsa el botón «Enviar» y centra su atención en el siguiente tema de discusión. Una vez hecho el trabajo que se le pidió hacer, no vuelve a pensar en él.

Segunda opción: Corazones Rotos

Vuelve usted a su despacho con el corazón encogido. La gente se va a disgustar. Sabe que la economía está presionando a todos. Al mismo tiempo usted tiene la sensación de que la dirección no es consciente del efecto de invitar a la gente —o en este caso de excluirla— de los eventos nacionales de la empresa. La gente trabaja duro todo el año y cuenta con asistir a la gran reunión. Decirle que no está invitada equivale a decir «ustedes no nos importan». Le preocupa cómo mandar la noticia y de paso transmitir el mensaje de que la empresa tiene en cuenta a cada persona.

Considera la posibilidad de hablar de la situación con cada una de las quince personas, pero entonces se le ocurre una idea mejor. En lugar de decirles que no están invitados a la reunión nacional, les dirá que están invitados a una reunión especial de la delegación, que tendrá lugar ese mismo año, para celebrar el esfuerzo

realizado por el equipo regional. Se siente aliviado y entusiasmado mientras idea formas de transmitir este mensaje *positivo*.

Decide celebrar esta reunión en su casa. Allí la atmósfera será más personal, como una fiesta. La gente se sentirá reconocida y apreciada por el gran trabajo efectuado a lo largo del año. Usted se pone a diseñar las invitaciones.

Tercera opción: Al mal tiempo buena cara

Lamenta tener que dar esa noticia a su gente. Este año han hecho un trabajo *realmente* duro y han dado el máximo. No parece correcto que no puedan asistir a la gran reunión. Todo el mundo contaba con ello durante el año. Tiene usted tantas cosas por hacer... la lista de tareas pendientes es larguísima. Sería mucho más rápido —y menos doloroso— limitarse a mandar un mensaje con la mala noticia. Abre su portátil... y después se toma un respiro. Usted respeta a esas personas. Le gustan la mayor parte de ellas y sabe que ellas le aprecian a usted. Recibir esa noticia por e-mail será como recibir una bofetada, aunque sea más rápido y fácil para usted.

Decide dar la noticia durante la reunión semanal en su oficina. Mandará al becario en busca de café y pastas, a modo de pequeño tentempié. Usted sabe que ofrecer un aperitivo no les va a consolar de no asistir a la reunión anual. Pero pequeños gestos como este demuestran que lamenta disgustarles y que se preocupa por ellos.

¿Qué haría usted?

En la primera opción, ese Amante tibio considera responsabilidad suya enviar la información: no más, pero tampoco menos. Para él es solo una cosa más que tachar en la lista de cuestiones pendientes. No se le ocurre que los destinatarios de su mensaje sean personas con sentimientos y expectativas.

En el segundo caso, el Amante apasionado se excede en su compasión por el equipo al difuminar las fronteras entre el negocio y lo personal dando una fiesta en su casa. Aunque su empatía es admirable, hay muchas probabilidades de que su equipo se sienta confuso ante la magnitud de su gesto. No hay dinero para la conferencia, pero ¿lo hay para la fiesta y las invitaciones? Parece una forma de excusarse muy cara en un entorno consciente de los gastos.

El Amante equilibrado de la tercera opción sabe que *cómo se comunica* es tan importante como *lo que dice*. A diferencia del Amante tibio, resiste la tentación de evitar la confrontación mandando un mensaje pese a que eso sería más rápido y también más fácil. Y muy lejos del gesto extremo del Amante apasionado, al Amante equilibrado se le ocurre una idea para hacer un obsequio divertido e inesperado. El equipo lo disfrutará en

su acogedor despacho durante la reunión semanal, y será a la vez algo especial y adecuado al entorno laboral.

El Amante en la vida cotidiana

Debido a que los Cuatro Magníficos son un equipo, usted no puede trabajar con uno de ellos en exclusiva. Al mismo tiempo ello le permite examinar la firmeza y las funciones únicas de cada uno cuando está reflexionando sobre cómo trabajan.

Con su Amante puede usted hacer cosas como:

- Quedarse en casa con su hijo, que está demasiado enfermo para ir al colegio.
- Enseñarle a un compañero nuevo su trabajo.
- Pedir a un cliente antiguo que le dé una oportunidad a su socio minoritario.
- Ayudar a sus padres para que en su ancianidad puedan seguir ocupando el domicilio conyugal.
- Quedarse hasta tarde envolviendo los regalos para una fiesta.
- Obtener de su paciente información confidencial.
- Ayudar a su cónyuge a conectarse a internet pese a que se lo haya explicado cinco veces.
- Desarrollar y retener al mejor talento.
- Sentarse con quien pronto será su excónyuge para decirles a sus hijos que se están separando pero que ambos les quieren.
- Llamar a sus hermanos para recordarles que retrasen los relojes.
- Reunir a los demás inquilinos para hacer frente al casero.
- Fomentar las ventas cruzadas entre líneas de servicio.
- Recuperar el buen ambiente tras cometer un error.
- Mantener alta la moral mientras la empresa está llevando a cabo una reorganización.

Su Amante le permite asimismo recibir amor, por ejemplo cuando usted:

- Lee palabras de aprecio en una postal de cumpleaños y permite que le calen.

- Recibe un duro comentario de su jefe pero sabe que él intenta ayudar.
- Acepta la oferta de un miembro de su equipo para tratar a un cliente enfadado de forma que usted puede quitarse de en medio.
- Deja que unos amigos cocinen para su familia tras un fallecimiento.
- Acepta la ayuda financiera de sus padres a fin de obtener una hipoteca.
- Permite que un compañero le atribuya el mérito de un cliente común de forma que pueda usted cumplir su objetivo de ventas.

Poner en práctica los principios

LOS PUNTOS ÓPTIMOS DEL AMANTE

El famoso compositor, director y pianista Duke Ellington decía: «Simplemente me limité a tomar la energía que se necesita para hacer pucheros y escribí unos blues».

La fuente del poder del Amante es la *emoción* y su músculo más fuerte es la *compasión*. El Amante equilibrado proporciona *conexión* y está especializado en la capacidad que usted necesita para las *relaciones*.

Los puntos óptimos del Amante le permiten:

1. Conectar con las emociones.
2. Colaborar con otras personas.
3. Crear confianza y mantenerla.

Los recursos internos del Amante son franqueza, generosidad, empatía y aceptación. Veamos cómo actúan.

Conectar con las emociones

Durante una reunión en Londres, un directivo llamado Nigel me hizo partícipe de esta historia. Me preguntó si me hacía una idea de lo que ocurrió.

«Había llevado a un cliente a comer. De pronto me miró directamente a los ojos y preguntó: “Nigel, ¿usted se preocupa por mí?”. No entendí la pregunta, pero contesté: “Sí”.»

Su cliente no se conformó.

«Ya sé que se ocupa de solventar los problemas de mis negocios, pero le pregunto si se preocupa *por mí*. Dicho de otro modo, ¿si me despidieran de este trabajo, me seguiría llamando? ¿Seguiría preocupándose por mí?»

Nigel se quedó callado. No sabía qué decir. Luego me comentó que la conversación le dejó sin habla. ¿Para qué iba a llamar Nigel a su cliente si este ya no conservaba su puesto? ¿Para qué quería el cliente que le llamase Nigel? ¿De qué iban a hablar? ¿Qué sentido tendría llamar si no era para tratar del problema que estaban intentando resolver?

Si su Amante interior va por la vida a ras de tierra esas preguntas son razonables. A usted, como a Nigel, las preguntas le pueden parecer extrañas, o simplemente irrelevantes. Su interés principal se centra en el desafío que tiene entre manos y en obtener resultados. Lo importante es el rendimiento. La relación no está en su punto de mira.

No es usted el único al que le pasa.

Tanto los hombres como las mujeres poseen Amantes interiores que se muestran tibios. Por lo general, a los hombres se les ha enseñado a menudo desde muy pequeños a dejar de lado las emociones. Las investigaciones sobre el desarrollo del varón adulto muestran cómo las normas sociales contribuyen a la mala gestión emocional y a la limitada capacidad de empatía.

El psicólogo Paul Dunion ha indagado durante décadas el proceso de maduración del adulto, e incluso ha fundado un grupo llamado Chicos y Hombres. En su libro *Dare to Grow Up*, Dunion escribe sobre la forma sistemática en que se enseña a los hombres a insensibilizarse e ignorar sus emociones. «Las aguas de su vida emocional se secan y les dejan sedientos por la pérdida de lo que aman de verdad.»

Pude ver por mí misma lo que Dunion describe cuando dirigí programas de aprendizaje para altos directivos. Los integrantes de estos grupos son mayoritariamente hombres. Al igual que Nigel, se han ganado su reputación con la potencia de su coeficiente intelectual, la fiabilidad de sus análisis cuantitativos y su habilidad para generar beneficios para los accionistas. Actualmente, cuando tratan de alcanzar sus máximas aspiraciones se encuentran a sí mismos frente a una barrera inesperada:

expectativas de intimidad en las relaciones de negocios.

Un banquero de inversiones de Wall Street me lo expuso de esta manera: «Los clientes nos están rechazando. Nos dicen que se van a otra firma de asesoría. Cuando les preguntas por qué, contestan cosas como: “Confío en su consejo, pero no confío en usted”».

El hecho es que en el mundo de hoy los Pensadores dignos de crédito, fiables, sin que importe su brillantez, chocarán contra un muro si no pueden conectar a escala humana. En cierto modo se sienten estafados después de haber sido compulsivamente orientados durante años a obtener resultados. Esos Amantes tibios aceptaron hace años lo que Dunion llama el «mandato cultural de la virilidad»: hábitos de aislamiento, rechazo de las emociones y las intuiciones y actitud centrada en el mundo exterior con exclusión del interior.

Por cierto, esto no ocurre en todas partes. Impartí un programa de liderazgo en Argentina, por ejemplo, en el que los hombres eran emocionalmente muy expresivos. Se habían criado siguiendo normas diferentes. En la mayoría de los grupos encuentro una mezcla global, aunque el que predomina en la clase es el Amante más bien tibio.

En situaciones de igualdad, las personas con un Amante apasionado tendían históricamente hacia «profesiones de ayuda». Vocaciones relativas a la enseñanza o el trabajo social. En el pasado, una actitud como la de Nigel hubiese encajado con naturalidad en el entorno de los negocios.

Pero eso era antes. Y ahora es ahora.

En el mundo de hoy se espera de todo profesional serio que aporte ciertas cuotas de inteligencia emocional a su trabajo. Los directivos lo esperan. Los clientes lo exigen. Ello requiere capacidades de Amante. Justa o no, no hay escapatoria frente a la nueva realidad: *las relaciones son importantes en todas partes*. No es preciso que se convierta usted en la Madre Teresa, pero necesita demostrar que en algún lugar de su interior palpita un corazón.

Hacer sitio en su mesa de negociación a su Amante también podría salvarle la vida. Las emociones son redirigidas a todo el cuerpo. Se manifiestan en forma de dolor, úlceras, migrañas e incluso ataques de corazón. Algunos oncólogos piensan que determinados cánceres se deben a un dolor o un enojo no manifestado. Emociones que asfixian durante prolongados períodos de tiempo pueden desembocar en depresiones. Y por encima de todo, la gente utiliza el alcohol y los analgésicos para evitar sentir

emociones. Si lo que mitiga acaba convirtiéndose en una adicción, sustancias como esas pueden provocar un desastre en su vida. La forma de relacionarse con su Amante afecta directamente a su salud mental, financiera y social.

Prestar cierta atención a su dolor es otra forma de salvar su vida. He oído a directivos decir cosas como: «Fui a trabajar al día siguiente de sufrir un aborto. Nunca me permití sentir la pérdida. Todavía necesito llorar a ese niño». Expresan sentimientos que aparentemente surgen de la nada, como un fogonazo de luz en un día claro. «Acabo de comprender por qué mi esposa dejó de estar enamorada de mí. Dejé de ser la persona de la que se enamoró. Pero todavía sigo siendo esa persona. Confío en que me dará otra oportunidad.»

Las emociones también abren la puerta a reclamar lo que le da a usted paz y alegría. Como dijo un profesor amigo al final de un programa: «Cuando llegue a casa voy a empuñar mi guitarra otra vez. La echo de menos».

Los momentos que más me gustan de los seminarios son cuando tratamos las dimensiones más profundas del liderazgo. Es el momento en que caen las murallas, se difumina el miedo y de pronto todo el mundo se da cuenta de que pueden ser ellos mismos. De verdad. El entusiasmo, el alivio, el humor, el afecto y la inocencia los embarga a todos. En ocasiones puede cambiar la vida.

Esto me lleva a una novela de Zora Neale Hurston que leí en la facultad, *Sus ojos miraban a Dios*. Había un personaje, Janie, que, habiendo sido derrotada por la vida — como muchos otros de estos profesionales—, pasaba los días en una fortaleza interior fuertemente defendida. En un momento dado, Janie cae en la cuenta de que está bien: no está sola, se siente a salvo y es amada. Hurston describía con palabras algo que creo estar presenciando en esta época de transformación, de pasar de los brazos cruzados a las manos tendidas, del temor a la confianza, de un aislamiento abotargado a una genuina camaradería y compañerismo. Hurston decía de Janie algo que todavía tengo presente: «Su alma salía reptando de su escondite».

El mundo del trabajo tiene razones de sobra para dejar espacio al Amante interior como parte de un equipo interno equilibrado y dinámico. No es casual que de los Amantes surja nueva vida. Cuando usted se separa de su Amante interno abandona su corazón palpitante, fuente y sostén de su vitalidad.

Las personas no son corporaciones

En el caso *Citizens United*, de 2010, el Tribunal Supremo de Estados Unidos dictó la polémica resolución de hacer extensivos a la empresa los derechos de la Primera Enmienda, como si aquella fuera un «ciudadano» cualquiera. En principio, se decía, las corporaciones son personas. Piense usted lo que piense de esa decisión —y sus implicaciones en la financiación de las campañas—, deseará estar seguro de que no apuesta por el principio opuesto. Dicho de forma sencilla, las personas no son corporaciones.

Si su Amante es tibio, como el de Nigel, puede que le cueste relacionarse con la gente de forma natural. Quizá usted no alza la mirada cuando alguien se sienta a su lado, ni saluda cuando se cruza con alguien en un vestíbulo. Desarrollar las capacidades y puntos óptimos de su Amante le ayudará a impulsarse hacia el siguiente nivel, tanto en su profesión como en su vida personal.

Como ya hemos dicho, los Amantes tibios tienen problemas con las emociones. Lo cual ocurre en ambas direcciones: *no expresan bien sus propias emociones y tampoco manifiestan bien su empatía* con otras personas. Langdon es un escritor autónomo que aportó el siguiente diálogo a un taller que yo dirigí. Podrá usted ver ambas dinámicas, esta vez en un contexto personalizado. La conversación tuvo lugar cuando coincidió con su esposa al acabar el día.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dijimos en realidad
	<p>Mi esposa: He tenido un día terrible en el trabajo. Mi jefe me tiene enfilada y no pienso que el nuevo proyecto vaya a funcionar.</p> <p>Yo: Ah, ¿sí?</p> <p>Mi esposa: Y he descubierto que los otros hablan a mis espaldas y dicen que no pertenezco al equipo de liderazgo. Son totalmente incapaces de ver cómo estoy llevando todo el asunto.</p>
Vaya, el drama de cada día.	
	<p>Yo: Parece problemático.</p> <p>Mi esposa: Cualquiera esperaría que me respetasen después de todo lo que he hecho por ellos.</p>
Ella siempre es la víctima.	
	<p>Yo: Ha llegado el momento de hablar con el Gran Jefe. Ya te lo he dicho otras veces.</p>

	<p>En cuanto a mí, hoy he logrado un gran progreso.</p> <p>Mi esposa: Te he dicho un montón de veces que no quiero convertirme en la «niña problemática» de la oficina. Correr en busca de ayuda no me beneficiará. No puedo creer que hablen a mis espaldas.</p>
<p>Bla, bla, bla, ya estamos otra vez.</p> <p>¿Quieres que te cuente cómo me ha ido el día?</p>	
	<p>Yo: ¿Quieres que te cuente cómo me ha ido el día?</p> <p>Mi esposa: Estoy contándote algo muy importante. ¿No puedes escucharme un minuto?</p>
<p>No me lo puedo creer. Estoy harto de todo esto.</p>	
	<p><i>[Me quedo en silencio.]</i></p>

En el trabajo y en casa, tanto para los hombres como para las mujeres, conectar con las emociones de una forma auténtica y adecuada continúa siendo un gran reto.

Por cierto, no es un estado de cosas permanente. En los programas de «líderes emergentes» para hombres y mujeres que están en la treintena, la vida emocional se sitúa junto a la vida intelectual como algo dado. Esos jóvenes profesionales traen consigo expectativas diferentes a las de las generaciones precedentes. Un factor en este cambio es que esas mujeres esperan de los hombres que actúen como compañeros totales, lo cual incluye compartir sus sentimientos, empatizar y, más adelante, criar hijos. Puesto que esos hombres han crecido teniendo relaciones con esas mujeres, han entrado en el mundo de las relaciones expresando sus emociones y creando intimidad desde el principio. Con frecuencia, las capacidades de su Amante permanecen intactas.

CONTENGA SUS EMOCIONES SI ESTAS TOMAN EL MANDO

En el extremo opuesto del espectro, si la estrategia favorita de su Amante es jugar fuerte, usted puede llegar a ser excesivamente emotivo. Puede provocar dramas innecesarios o forzar intimidades cuando no ha sido invitado a ello. Me acuerdo de Tamar, una colega que estaba ofreciendo un importante proyecto a una posible cliente. Todas las señales eran positivas, de manera que Tamar tomó un avión para pasar el día con la encargada de tomar las decisiones, una mujer llamada Catherine, conocida por sus amigos en el

trabajo como Cookie.

El Amante de Tamar casi siempre picaba alto. Como de costumbre, sintió que había logrado una «conexión instantánea» con su posible cliente. Al terminar el día estaban intercambiando consejos sobre spas y profesores de yoga. Tamar insinuó la idea de asistir juntas a un retiro de yoga.

Al volver a casa Tamar envió un correo de seguimiento.

Querida Cookie:

Pienso que hemos tenido un encuentro fantástico. Tengo muchas ganas de volver a estar juntas.

Firmó «T» por TAMAR.

Horas más tarde Tamar envió a Catherine otro mensaje. En esta ocasión le recomendó un fisioterapeuta para el dolor de espalda que Catherine había mencionado, ofreciéndose a presentárselo o acompañarla a verlo la próxima vez que viniese a la ciudad.

Catherine no respondió a los mensajes.

Como no entendía lo que estaba pasando, Tamar decidió que le correspondía a ella hacer algo. Volvió a mandar un mensaje.

Querida Cookie:

No he sabido nada de ti. Doy por supuesto que estás desbordada de trabajo. Espero con ilusión volver a conectar contigo para comernos juntas el mundo. Mis más cariñosos saludos,

T.

No hubo respuesta. La operación se fue a pique.

Tamar quedó totalmente confusa. Cookie y ella habían congeniado tanto. Tamar encontraba la conducta de Cookie tan inexplicable que quiso saber qué era lo que había ido mal. Tiempo atrás Catherine había trabajado con Raj, un amigo de Tamar, así que le pidió que investigara. Raj almorzó con Catherine y pasó un informe. «Lamento decírtelo, pero ella te encontró “inadecuada”. Paradójicamente, a ella le gustó mucho tu propuesta, pero dice que la llevaste demasiado lejos y también muy rápido. No estaba buscando una nueva amiga del alma, solo un buen proveedor de servicio.»

Para Tamar, la entrevista con Raj fue dolorosa pero instructiva. Aceptó que en cuestiones de negocios dependía de su «toque» personal con los potenciales clientes. Que muchas veces hacía recomendaciones en sus seguimientos después de las reuniones,

ya fueran restaurantes o lugares donde recibir un buen masaje. Y que, en efecto, buscaba formas de «amigarse» con los clientes lo más rápidamente posible. En esta ocasión había devaluado su credibilidad y había perdido un contrato importante. Desde entonces, firma sus mensajes como «Tamar».

La franqueza para con los demás es un valioso recurso del Amante, si se usa de forma equilibrada. Llevada demasiado lejos, puede dar el resultado contrario, distanciar a la gente y agriar una relación. Correctamente utilizada, puede crear confianza y relación.

Colaborar con otras personas

A los Amantes les satisfacen las relaciones porque les gustan las personas. Se crecen en comunidad. Pero saben también que usted puede forjar relaciones para hacer que las cosas ocurran. A veces el impulso de colaborar es táctico: usted logrará que las cosas se hagan más rápido si trabaja con otras personas. En otras ocasiones es su estándar de excelencia. Asociarse con otras personas incrementa las posibilidades de que usted tome las decisiones correctas y detecte errores. Otras veces se pide ayuda para sobrevivir, como cuando dejas a tu hijo recién nacido a una amiga para darte una ducha. Ningún hombre es una isla.

LOGRAR QUE LAS COSAS SE HAGAN EN COMPAÑÍA

Mi hermana Heather es corredora de maratones. Cuando se acerca el gran día se pone en forma corriendo con *Team in Training*, un grupo que recauda fondos para la Sociedad contra la Leucemia y el Linfoma. Durante los meses de entrenamiento, cuando suena el despertador a las cinco de la mañana y fuera está lloviendo, no se levanta de un salto ante la perspectiva de correr 24 kilómetros.

Si fuera por ella, se daría la vuelta y se volvería a dormir, pero cuando estás entrenando con un equipo no te puedes quedar en la cama. La gente cuenta contigo. Esa camaradería la hace levantarse de la cama y salir por la puerta. La conexión entre relación y resultados se hace todavía más evidente el día del maratón. Heather es

trabajadora social en el campo de la oncología pediátrica. Para ella, luchar contra la leucemia no es una idea: es algo personal.

El maratón recorre 42,1 kilómetros por las colinas de San Francisco. Cielos. «No sé si terminaría si corriera para mí misma —me dijo Heather—. Pero no me lo planteo. Pienso en las familias y en los niños que vienen para seguir su tratamiento. Corro por ellos, y eso me lleva hasta la meta.»

A mi hermana las relaciones le permiten correr, literalmente, un maratón. Para todos nosotros, la vida muchas veces es como correr un maratón. Las colinas. La distancia. El aguante emocional que necesitamos para persistir. Como el *Team in Training* de Heather, necesitamos apoyarnos unos a otros bajo la lluvia y luego seguir corriendo.

COMPRENDA QUE TRABAJAR JUNTOS CREA VALOR

Las relaciones son un fin en sí mismas y también el medio para un fin: *las relaciones crean un valor enorme*. Se puede ver fácilmente en las sociedades de empresas.

Piense en Bill Hewlett y Dave Packard. Empezaron diseñando aparatos en el garaje de la casa de Packard. En 2010, Hewlett-Packard —conocida en el mundo entero como HP— daba trabajo a más de 320.000 personas y declaraba unos ingresos de 126.000 millones de dólares. O en Sergey Brin y Larry Page, que se hicieron amigos compartiendo habitación en la universidad. Ese par estaba fascinado por la forma que tenía internet de determinar la frecuencia con que se citaba un artículo de investigación en otros artículos, lo cual les condujo a crear un nuevo «motor de búsqueda» al que llamaron Google.

Al igual que en HP y Google, la asociación mejora nuestro mundo. Como los diseñadores de artículos de lujo Domenico Dolce y Stefano Gabbana. Por medio de su empresa, Dolce & Gabbana, crean colecciones de moda con un estilo característico y que reflejan su amor por el sur de Italia. Y Oprah Winfrey y Gayle King. Este dúo asombroso ofrece coaching y asesoramiento a millones de personas en una gran variedad de medios. Centrándose en cuestiones importantes para educar al público, Winfrey y King disfrutaban su relación y nos enseñan cómo afrontar problemas serios permitiendo que el otro siga su camino.

Y no es preciso mencionar a esos maravillosos seres humanos —Ben Cohen y Jerry Greenfield— que nos han ofrecido el helado con galletas y virutas de chocolate. En 2000, Unilever compró Ben & Jerry por 326 millones de dólares. No está mal para dos chicos que se hicieron amigos en el séptimo curso y decidieron aprender juntos el negocio de los helados. Me complace decir que los supermercados holandeses venden Ben & Jerry, de manera que si siento nostalgia de casa puedo salir a comprar un gran bote.

Por descontado que la capacidad del Amante para forjar asociaciones crea muchas clases de valor. Fíjese en la labor del doctor Paul Farmer, Ophelia Dahl y los cofundadores de Partners in Health. PIH empezó en la década de los ochenta con unos cuantos colegas que trabajaban en una clínica improvisada en el Haití rural. Hoy Farmer y Dahl ofrecen los más modernos servicios médicos y también esperanza a millones de personas enfermas y pobres en diez países diferentes. Desde Malawi hasta México, la creación de relaciones a largo plazo confiere sentido a su trabajo y es fundamental para su estrategia.

En un artículo publicado en el *Atlantic* para conmemorar el 25 aniversario de PIH, Dahl se refería al poder de la asociación para mejorar la salud global. «Tanto si se trata de transformar a una persona enferma en una sana o un aparcamiento en una clínica, estas transformaciones se hicieron más amplias cuando aumentamos nuestro número de colaboradores. Como se puede ver, la mayor parte de las ONG trabajan solas —cuando hay miles de ellas en Haití—, y con solo formar asociaciones y conectar con el gobierno local y nacional se logra que las cosas sean mucho más eficientes.» Para trabajar en lugares con 200.000 habitantes y sin un solo médico, PIH depende de las asociaciones con grupos locales en las zonas rurales, gente a la que forman como médicos sobre el terreno, fundaciones que los apoyan y hospitales universitarios de primera fila de Estados Unidos.

En realidad, muchas veces la capacidad para colaborar es la variable decisiva en la creación de valor. Cuando fallan las fusiones y adquisiciones, lo más posible es que el culpable no sea un mal modelo de negocio, sino *la incapacidad para lograr la adhesión de la gente*. En el lado contrario están organizaciones como los Institutos Novartis Investigación Biomédica (NIBR), en las que las exitosas colaboraciones entre el sector industrial y la universidad permiten hacer el trabajo preliminar para llegar a descubrimientos que cambian la vida. Mark Fishman, presidente de NIBR, decía en una

entrevista: «Buscamos proyectos que cambien la práctica de la medicina». Fishman valoraba las relaciones entre científicos diciendo que «trabajar con la universidad es extremadamente importante para nosotros: ensancha nuestros horizontes y actúa como control de calidad». En cuestiones de vida o muerte, o en acuerdos de millones de dólares, la capacidad del Amante para asociarse y trabajar bien con diferentes personas supone la diferencia decisiva.

Acepte que el tango es cosa de dos

Eleni dirige una unidad de operación de negocios que proporciona apoyo fiscal, recursos humanos y tecnología de la información a toda la empresa. Como suministrador de servicios compartidos, el «centro de excelencia» de Eleni afecta a cada sector de la organización, que incluye quince divisiones. En los últimos años su oficina ha trabajado duramente, en sus propias palabras, «para transformar una cultura de competición y autosuficiencia en otra de trabajo de equipo en colaboración e interdivisional». Ha logrado un progreso efectivo, razón por la cual se enfadó con Atul cuando él se opuso a sus planes. Este es el caso que Eleni planteó en un programa de liderazgo.

DESCRIPCIÓN

Dentro de nuestra transformación cultural, el departamento decidió establecer una ceremonia formal de jubilación en honor de cualquier miembro de la empresa, con independencia de la división en que hubiese trabajado, para demostrar que la compañía valora a toda persona, sea cual sea su nivel y división. Los empleados han manifestado su gratitud y satisfacción por la oportunidad de celebrarlo en compañía de otras personas de la empresa.

ATUL: No quiero una fiesta de jubilación. Por favor, no me organice una fiesta estúpida.

ELENI: Atul, sabes que ahora la costumbre es esta, y es importante para la empresa honrarte por tus servicios.

ATUL: La mejor manera de honrarme es respetar mis deseos.

ELENI: Respeto tus deseos, pero quiero que tú respetes a la empresa y también mi punto de vista. Si no celebramos la fiesta todos van a pensar mal de la dirección. Por otra parte, para los que se quedan es importante poder decir adiós y mostrarte públicamente su respeto.

ATUL: *[Lo suficientemente alto para ser oído desde los despachos vecinos.]* No te interesas por mí. Si lo hicieras respetarías mis deseos.

ELENI: *[Irritándose a su vez.]* Escucha, las dos últimas personas de esta unidad que se retiraron dijeron que no querían ninguna fiesta y luego resultó que sí la querían. Después los dos se mostraron muy agradecidos y felices. Si les hubiese escuchado habría roto la tradición y al final les hubiese hecho sentirse mal.

ATUL: *[Todavía enfadado y gritando.]* Eran la clase de personas que dicen una cosa y fingen ser modestas cuando lo cierto es que buscaban atención. Sabes que yo no soy así. En realidad soy una persona discreta y hacerme asistir a una recepción sería una tortura para mí. De hecho, si celebras la recepción no iré.

ELENI: *[Todavía enfadada pero hablando con mucha tranquilidad.]* Os respeto a ti y a tus deseos, y esa es la razón de que esté ahora tan enfadada contigo. Me has puesto en una situación verdaderamente imposible.

ATUL: Si te importo algo no darás esa fiesta.

Cuando Eleni habló de esto en el grupo, estaba ardientemente en favor de la transformación cultural. Expresó el orgullo que sentía por lo lejos que han llegado en la adquisición de los nuevos valores, como el trabajo en equipo y la consideración de cada persona. No me cabe duda de que Eleni creía en esa visión y deseaba crear un modelo para los empleados.

Sin embargo, iba algo desencaminada.

Le pregunté a Eleni qué pensaba durante aquella conversación y me dijo que su conclusión fue: «Vaya, organizaremos la fiesta incluso si Atul no se presenta. Mi equipo y yo hemos trabajado demasiado duramente para crearnos una reputación y una cultura de respeto en esta empresa y no vamos a permitir que esta persona amargada lo arruine».

A pesar de que Eleni cree realmente estar motivada por su Amante interior, de hecho el que manda aquí es el Guerrero. No fue muy diferente de cuando Bram insistió en presionar a Rachel para que revisara las propuestas para la campaña contra los abusos. Recuerde que el Guerrero proporciona protección. ¿Qué está protegiendo su Guerrero?

Se diría que su Guerrero se siente protector de la cultura de empresa que a ella tanto trabajo le ha costado crear. Sin embargo, la autenticidad de esa transformación cultural reside en valorar realmente a cada persona en lugar de anotar eso en la lista de «Nuevos valores de la empresa» colgada en la pared. Como puede leerse entre líneas, el Guerrero de Eleni parece más centrado en proteger la reputación de esta que en rendir honores a Atul, el empleado que se retiraba.

El Amante de Eleni necesita negociar con su Guerrero para recuperar el sitio en la mesa de negociación. Para practicar lo que predica, Eleni debe escuchar a Atul y tomárselo en serio. Cuando su Amante empiece a ocuparse de las necesidades de Atul, los dos pueden buscar una salida creativa. Una buena solución daría reconocimiento a Atul de la forma que a él le viniera mejor, mantendría el espíritu de transformación cultural y también protegería la reputación de Eleni.

APRENDA A ROMPER

Por otra parte no toda relación está destinada a ser, o durar, para siempre. A veces lo mejor que se puede hacer es dejarla ir. Para los Amantes apasionados es mucho más fácil de decir que de hacer. Como dice la primera canción grabada por Neil Sedaka, es duro romper.

En el contexto tradicional de la negociación nos planteamos la decisión de alcanzar un acuerdo o de abandonar la mesa como algo racional. Enseñamos a la gente a ponderar el valor de su mejor baza para luego compararla con el valor de su mejor alternativa, un término conocido como BATNA, siglas inglesas para su Mejor Alternativa Frente a un Acuerdo Negociado. En teoría, la práctica más recomendable es sencilla: compare su mejor opción con su mejor alternativa y elija la mejor. Resulta difícil discutir este consejo. Tiene mucho sentido.

Ahora que estoy a punto de cumplir dos décadas como profesora y profesional en ese campo, puedo explicarle el problema que plantea ese consejo tan razonable. Romper con un ser humano vivo, con independencia de que haya estado usted casado con él diez años, lleven juntos un negocio o asistan a la misma clase semanal de yoga, no concierne a su Pensador interior. Ya sea para poner fin a una relación o para rechazar una oferta, marcharse le afecta a su Amante hasta lo más profundo del corazón. Si su Amante es tibio, usted puede romper cuando llega el momento, pero en la realidad del Amante apasionado no cabe la idea de sumar por las buenas dos más dos y, basándose en el resultado, decidir si se va o se queda.

Le pondré un ejemplo.

Málíka es entrenadora personal diplomada y fisioterapeuta para deportistas. Se gana bien la vida motivando a las personas y ayudándolas a lograr sus objetivos para ponerse físicamente en forma.

Recientemente decidió obtener un diploma en nutrición. Puesto que no podía trabajar a jornada completa y asistir a clase, se inscribió en unos cursos de un programa local de nutrición y creó un espacio agradable en su casa para entrenar a clientes privados. En conjunto las cosas le fueron bien. Encontró varios clientes con rapidez y su horario flexible le dejaba tiempo libre para estudiar. El problema era la «sección administrativa».

Málíka contrató a su amiga Preeti para que le llevara las cuentas. Descubrió que Preeti era una persona adorable, pero una contable incompetente. Málíka pasaba más tiempo arreglando las hojas de cálculo de Preeti que si las hubiera hecho ella desde el comienzo.

Sus amigos presionaron a Málíka para que despidiese a Preeti y buscara a otra persona. El montaje estaba mal hecho en todos los sentidos: Málíka estaba gastando un dinero que en realidad no tenía y su contable no le estaba ahorrando tiempo para invertirlo en sus clases. No llevaba bien las cuentas y le daba miedo cometer errores en su próxima declaración de la renta. Desde cualquier punto de vista objetivo, Málíka debía cortar con ella.

Situaciones como esta pueden resultarle incómodas a un Amante equilibrado, pero son manejables. Para un Amante apasionado como Málíka son un callejón sin salida. Ante cualquier cosa que le dijeran sus amigos ella tenía una respuesta:

«Es una persona tan agradable.»

«Necesita realmente el dinero.»

«Se esfuerza tanto.»

«Me odiará.»

Era el clásico dilema de un Amante apasionado. Málíka aceptaba que «debería» tener una nueva contable. «Pero no puedo despedir a Preeti. Es mi amiga.»

Al igual que Málíka, los Amantes apasionados prefieren las relaciones antes que obtener lo que legítimamente necesitan. Eso dificulta mucho el marcharse. Se ven atrapados por un doble vínculo emocional que les disuade de romper la situación. No desean hacer daño a otras personas. Esa es la regla número uno. Pero tampoco quieren sufrir ellos. Recuerde, los Amantes apasionados viven sus emociones intensamente. En parte lo que impide a Málíka despedir a Preeti es la elusión de la culpabilidad y el trastorno interno que habrá de asumir si lo hace. Los Amantes equilibrados entienden que usted no debe ser nunca cruel con los demás ni tampoco ignorar descaradamente sus sentimientos. Y este principio general también le concierne a usted. Los Amantes equilibrados son mesurados y capaces de interesarse por los demás y también por sí mismos.

Crear confianza y mantenerla

En el liderazgo, igual que en la vida, la confianza es uno de los puntos esenciales que viven en el ámbito del Amante. No se puede ver la confianza con los ojos, pero ciertamente se puede sentir. Uno sabe cuándo empieza a surgir la confianza en una relación. Todo el mundo percibe cuándo se rompe la confianza, cuándo se restaura y cuándo se pierde. ¿Cómo se crea y mantiene la confianza en los otros?

Empieza con la creación de relación. Establecer contacto. Encontrar un punto de conexión mutua. Según mi experiencia, si usted desea que una relación incipiente evolucione hasta convertirse en auténtica confianza, necesita exponerse un poco, con sinceridad. No hace falta contar sus secretos más íntimos, pero aprender a poner de manifiesto algo acerca de usted mismo —lo ideal es que se trate de algo que le importe— es esencial para ganar confianza.

En esta área, como en cualquier otra, es aplicable el principio operativo de «Más allá del sí»: lo que usted experimente en el interior llevará directamente a lo que cree en el exterior. Si desea ganarse la confianza de los demás, empiece a actuar de forma que se haga merecedor de confianza. Si quiere usted que los demás piensen que le importan, en ese caso encuentre la manera de traspasar los muros que le separan de su vida emocional, de forma que *usted pueda experimentar un sentimiento de afecto por ellos*.

Los Amantes equilibrados saben que para que funcione una relación la confianza debe ser sincera. Muchas veces los Amantes tibios cumplen con los requisitos del comportamiento correcto y luego se quedan sorprendidos cuando la gente no confía en ellos de verdad. El año pasado uno de mis estudiantes me dio ocasión de apreciar un buen ejemplo de esta distinción.

En el curso de negociación en la Facultad de Derecho de Harvard pedimos a los estudiantes que lleven un diario con las percepciones del día. Lo entregan al acabar cada semana. Hacemos intercambio de estudiantes y el año pasado tuvimos uno que venía de la Escuela de Negocios de Harvard. Le pregunté si podía analizar con ustedes un extracto de su diario respetando el anonimato y me dijo que sí. Esta es una cita literal de lo que había escrito.

Antes pensaba que mi comunicación interpersonal al inicio de las negociaciones era uno de mis puntos fuertes. Me ayudaba a crear una relación que más adelante podía utilizar para reclamar una cuota desproporcionada del valor casi al final de la negociación.

Seguía escribiendo que sus compañeros le habían hecho comentarios según los cuales «gran parte de mis relaciones las mantengo de forma no auténtica y poco sincera» y se preguntaba por qué le ocurría esto. Se planteaba qué podía hacer para «resultar más natural y auténtico».

Su desconcierto parece apuntar a una verdad esencial sobre el hecho de crear confianza y mantenerla. Él no hará progresos tratando de «parecer» más auténtico. Eso tiene efecto retroactivo. Crear relación como él hacía, establecer ciertas condiciones para tomar ventaja después no es crear auténtica relación. En el mejor de los casos será teatro. Fomentar confianza significa que usted no aspira a «parecer» natural sino más bien a «sentirse» natural.

Puede que usted no se vea reflejado en este extracto del diario. Tal vez le parezca exagerado. No obstante, lo cierto es que tengo conversaciones acerca de este tema con mucha frecuencia. La gente me dice que ya trata bien a otras personas pero que eso «no funciona». Como me dijo mi cliente Javier, «siguen quejándose de que no escucho. O dicen que transmito la sensación de que no están presentes. ¿Qué quieren de mí?». Su pregunta era sincera.

Javier se sentía frustrado porque estaba haciendo todo lo que le habían enseñado en una jornada de formación sobre capacitación para la escucha. Me dijo que mira a los ojos a la gente, repite lo que le dicen y se asegura de hacer al menos unas cuantas preguntas. Esas técnicas salen directamente del Manual de Instrucciones de la Escucha Activa.

¿Por qué no funcionan?

Porque no puede simular la confianza.

Bueno, admitiré que usted puede fingir un poco, o durante cierto tiempo, pero después se acaba la representación. Se alza el telón. Y se descubre que el Mago tan solo es un hombre con un micrófono. Eso es lo que se le escapa a Javier. «Componer» un comportamiento de escucha activa cuando usted no está sinceramente abierto implica que en realidad no está escuchando. Las personas poseen un curioso radar para eso: saben cuándo está usted simulando. Y hay algo gracioso. No les importa que usted repita sus palabras. Lo que les preocupa es le importan o no. Eso es lo que quieren de usted.

Si se parece en algo a mi estudiante, o a Javier, sin duda le interesa negociar con usted mismo con vistas a dejar espacio a su Amante para que se manifieste de verdad. Entenderá lo que quiero decir en el arranque de esta reunión entre Jermaine y Quincy. El

Guerrero interior de Jermaine ocupa toda su mente. Quiere acción, hoy mismo.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dijimos de verdad
Necesito hacer algo con este grupo. ¡Ya!	<p>Jermaine: Espero de verdad seguir adelante y hacer que este grupo se centre en la acción.</p> <p>Quincy: Sí, pero crear relaciones también es importante.</p>
Oh, vaya, ya estamos otra vez. <i>Procesos y más procesos. QUÉ PÉRDIDA DE TIEMPO.</i>	
	<p>Jermaine: Sí, estoy de acuerdo, pero la mayoría de las veces que nos vemos lo único que hacemos es ponernos al día. Y esa no es la mejor manera de emplear el tiempo.</p> <p><i>Quincy mira a lo lejos en silencio.</i></p>

Si Jermaine cae en la cuenta de que Quincy se ha quedado callado, podría reconsiderar sus palabras. Podría sugerir dedicar cinco minutos a organizar las vacaciones de todos. Aun así, una voz interior le dirá claramente que eso es una absoluta pérdida de tiempo. En caso de que Jermaine necesite de Quincy para lograr que se hagan las cosas, tendrá un problema. Porque Quincy conoce la diferencia entre que te complazcan y te comprendan.

Jermaine no puede decirle a Quincy una frase mágica que resuelva esta situación. Lo único que debe hacer es reequilibrar a su Guerrero y a su Amante interiores. Tampoco es un juego de ganadores y perdedores. El Guerrero interior de Jermaine no necesita renunciar a que se hagan las cosas hoy. Lo que necesita es negociar con el Amante interno y llegar a un acuerdo.

Si es inteligente, el Amante interior de Jermaine negociará con el Guerrero en sus propios términos. El Guerrero quiere que se hagan las cosas. Así, el Amante de Jermaine puede hacerle ver al Guerrero que, comprometiendo sinceramente a Quincy en algo que sea importante para este —en el caso presente, la creación de relaciones—, es mucho más probable que Quincy se sume a la propuesta del Guerrero. Comprendiendo que el argumento tiene sentido, el Guerrero interno puede tranquilizarse durante unos minutos mientras el Amante interno de Jermaine intenta de veras conocer mejor a Quincy. Cuando este vea que sus prioridades son importantes para Jermaine es mucho más factible que corresponda centrándose en lo que Jermaine valora.

En una entrada posterior del diario, mi estudiante de la escuela de administración de

empresas escribió lo siguiente:

Hubiese querido disponer de una respuesta sencilla para corregir este error, pero no creo que exista. La relación es algo que no puede ser forzado; debería desarrollarse con naturalidad. Es cierto que las personas con carisma tienen más suerte a la hora de establecer relaciones más rápida y eficientemente, pero eso tampoco es algo que uno pueda falsificar. Desconozco qué solución tiene esta cuestión aparte de esforzarse en ser más natural y buscar auténticos intereses comunes que puedan crear los primeros lazos.

En mi comentario a esta entrada escribí: «Sí, es exactamente así».

GÁNESE LA CONFIANZA

Si su Amante funciona a tope es probable que usted se cuide de otras personas. Para usted es natural y correcto anteponer las necesidades, los sentimientos y las ambiciones de otras personas a las suyas. Si está trabajando con otra persona hasta tarde en la oficina es usted quien dirá: «Vete a casa. Ya lo terminaré yo». Y no es porque a usted no le gustaría dejar el trabajo. Pero, en su opinión, uno de los dos debe quedarse y terminarlo. De manera que su Amante apasionado piensa: «¿Por qué debería irme yo mientras mi compañero sigue en la oficina? No es justo».

Si echa la vista atrás puede que caiga en la cuenta de que a lo largo de los años este punto de vista del Amante le ha costado quedarse un montón de tardes en la oficina terminando proyectos usted solo mientras manda a casa a los demás. La generosidad es una hermosa cualidad del Amante, pero cuando uno se pone siempre en segundo término llega a no ser digno de confianza en un aspecto importante: *no merece la confianza de uno mismo*. En la práctica los Amantes apasionados necesitan muchas veces que su Guerrero o su Soñador interno den un paso adelante para protegerlos... de sí mismos.

Juliette es una madre de mi barrio. Acostumbraba a invitar en su casa a otras madres y a sus hijos pequeños para hacer tareas artísticas. Juliette se diplomó en bellas artes pero había decidido quedarse en casa mientras sus hijos fueran pequeños. Esa parecía una forma divertida de seguir en relación con su pintura mientras crecían los niños.

La noticia corrió por la ciudad y Juliette no tardó en tener «clases» casi diarias en su cuarto de estar. No cobraba nada: disfrutaba con la cara de felicidad de los niños por las obras de arte que hacían.

Las clases de arte surtieron otro efecto. Se creó una auténtica comunidad en torno a las mujeres que estaban criando a sus hijos en casa. Muchas de ellas tenían diplomas de estudios superiores y habían ostentado cargos de responsabilidad antes de optar por quedarse en casa a cuidar de sus niños a tiempo completo. Como ninguna de ellas tenía tiempo para sí misma y citarse cada semana con alguna amiga, las clases de arte eran una plataforma perfecta para estar con otras mujeres sin dejar de prestar atención a sus hijos. Todo parecía marchar estupendamente.

Un día fue a clase una nueva madre. Había oído hablar de Juliette. Sabía que se trataba de «clases» con una enseñanza de calidad. En lugar de soltar a los niños por el suelo para que pintaran con los dedos, Juliette les estaba enseñando arte. Se decía además que Juliette se portaba muy bien con los niños, incluidos los que tenían problemas para aprender. Al terminar la sesión, la visitante se acercó a Juliette.

«Antes que nada, permítame que me presente. Soy la doctora Ford y soy pediatra en el Hospital St. Elizabeth. Hoy he visto su clase y es usted magnífica. Justamente necesitamos que se enrole en nuestro equipo alguien como usted. Tenemos niños que permanecen ingresados durante semanas. En la mayor parte de los casos, sus cuerpos necesitan cuidados físicos, pero tienen la mente muy despierta. Están aburridos y no paran quietos. Hemos creado un puesto de profesor de bellas artes para dar clases durante el día dirigidas a diferentes niveles, adecuados a las edades de los niños. ¿Podríamos quedar para comer? Así le contaría más cosas al respecto. Usted encajaría perfectamente.»

Juliette quedó conmocionada. Cuando logró rehacerse agradeció su visita a la doctora Ford, intercambió con ella sus direcciones electrónicas y dijo que la llamaría.

Antes incluso de que se cerrase la puerta a espaldas de la doctora Ford, el Amante interior de Juliette ya la estaba riñendo. «¿Cómo se te ocurre pensar siquiera en hacer una cosa así? Estas madres son como de la familia. Te necesitan. ¿Cómo se las van a arreglar sin ti?» Mientras crecía la intensidad de la voz de su Amante apasionado, Juliette empezó a estar de acuerdo con ella. «Sospecho que debería rechazarlo.»

Este es el momento preciso en que los Amantes apasionados corren el riesgo de traicionarse a sí mismos. Antes de que Juliette tenga ocasión siquiera de considerar si le gustaría hacer lo que le han propuesto, su Amante apasionado ya le está exigiendo que no se ponga «por delante» de la comunidad de madres que ha fomentado.

Afortunadamente, en este caso, sus negociadores internos trabajaron como un equipo.

El Soñador interno de Juliette intervino.

«Juliette, ¿tú qué quieres?»

A Juliette no se le había ocurrido preguntárselo.

«Se trata de tu vida. Para empezar, te graduaste para encontrar un trabajo exactamente como este. Y ahora los niños ya van al colegio. Ni siquiera están en casa contigo. Deberías aceptarlo.»

Si su Amante funciona a tope, como el de Juliette, las situaciones como esta le parecen desgarradoras. Su Soñador interior desea que usted luche por sus sueños, pero su Amante apasionado le refrena rogándole que ponga a las demás personas y sus sentimientos por delante de sus aspiraciones personales. Si se pliega siempre a las prioridades de su Amante apasionado se traicionará a sí mismo. A mi juicio, esta dinámica está relacionada con el hecho de ser digno de confianza ante uno mismo. ¿Puede confiar en que su Amante cuidará de usted, solo se ocupará de otras personas?

Si usted ha identificado por completo su perfil con el del Amante interior, es posible que su identidad de «donante» se imponga al resto. Podría reflexionar acerca de por qué todo el mundo merece beneficiarse de su generosa naturaleza, pero no usted. Christopher Germer lo analiza en un estupendo libro, *The Mindful Path to Self-Compassion*. Dice:

Si usted acostumbra a flagelarse en los períodos de tristeza y soledad, si se esconde del mundo cuando comete un error, o si para empezar se obsesiona acerca de cómo podría haber previsto el error, la autocompasión puede parecer una idea radical. Pero ¿por qué habría de negarse la misma ternura y calor que usted ofrece a quienes sufren?

Y si su Amante, como el de Juliette, se siente fuerte, usted siempre puede volver a la enseñanza básica: amarás a tu prójimo como a ti mismo. Esas simples palabras nos dicen que es válido e importante amarnos a nosotros mismos, de la misma manera que amamos a los demás.

Ya hemos conocido al Soñador, al Pensador y al Amante. Ahora, al grupo de los Cuatro Magníficos vamos a añadir al último negociador interno, el Guerrero. Como anteriormente, a continuación le ofrecemos algunas preguntas para reflexionar.

Preguntas para reflexionar

- ¿Le resulta sencillo percibir la visión del mundo y los puntos óptimos de su Amante?
- ¿Es un reto para usted observar cómo actúa sobre usted su Amante?
- ¿Qué relación tiene usted con la compasión, la franqueza, la generosidad, la empatía y la aceptación?
 - ¿Cómo utiliza usted la fuerza de la emoción de su Soñador?
 - ¿Cuándo ha permitido usted que su Amante cree y mantenga una gran confianza con alguien? ¿Cuándo ha bloqueado a su Amante para que no se «acerque demasiado» a alguien? ¿Qué aprendió usted de esas experiencias?
 - ¿En qué clase de relaciones le anima actualmente su Amante a invertir? ¿Con clientes, colegas, el personal, su mentor o mentora o su jefe? ¿Con estudiantes, amigos, su cónyuge o su compañero sentimental? ¿Con sus padres, hijos o hermanos? ¿Con su comunidad, su entorno profesional, el grupo o club al que pertenece? ¿Qué expresaría, pediría, haría o dejaría de hacer su Amante en esas relaciones si usted le diese carta blanca?
 - ¿Qué advierte usted acerca de las estrategias habituales de su Amante? ¿Se retira en presencia de los restantes miembros de los Cuatro Magníficos? ¿Tiene tendencia a ser dejado atrás?
 - ¿Qué ocurre cuando su Amante toma el control o queda excluido? ¿Cómo puede promover un mejor equilibrio entre sus Cuatro Magníficos?

8

Rendimiento: Empuñe la espada y el escudo de su Guerrero

No esperes un Gandhi, no esperes un King, no esperes un Mandela. Mandela eres tú, Gandhi eres tú, King eres tú.

LEYMAH GBOWEE

Mientras que el Soñador anhela, el Pensador analiza y el Amante conecta, el Guerrero consigue que el acuerdo se firme, selle y envíe. El Guerrero se ocupa fundamentalmente de reclamar el poder que usted posee, para usarlo de forma cuidadosa, consciente y ética.

Con un Guerrero equilibrado usted no pisoteará a otras personas. Y tampoco se someterá ciegamente a ellas. Los Guerreros equilibrados no pelean sin motivo. Actúan al servicio de los valores y las visiones de los Soñadores, luchando por principios tales como libertad, democracia y dignidad humana.

Los miembros de las fuerzas armadas encarnan al Guerrero clásico en tanto que defienden la seguridad, la tranquilidad y los ideales de su gente. De ahí extrae el Guerrero el valor y el sentido del deber. Como comprobará a lo largo de la mayor parte de este capítulo, el Guerrero desempeña también un papel esencial en la vida civil. El Guerrero interior le impele a usted a ponerse en pie y a alzar la voz. A decir la difícil verdad. A hacer lo correcto. Su Guerrero le impulsa hacia delante para que logre sus objetivos y cumpla sus compromisos. Es su Guerrero quien da un paso al frente para protegerle a usted y a las personas a las que ama.

Los Guerreros entran en acción

Cuando oímos la palabra *guerrero* muchos de nosotros pensamos en famosos batalladores históricos. Atila el Huno. Julio César. Alejandro Magno. Juana de Arco. Napoleón Bonaparte. George Washington. Y naturalmente en David, el famoso vencedor de Goliat. Conjuramos asimismo grupos famosos de guerreros, como los vikingos, los zulúes, las Amazonas o los samuráis. No todos los Guerreros desean luchar en el sentido tradicional. Los monjes shaolin, por ejemplo, los inventores del kung fu, evitaban luchar siempre que fuera posible.

Los disidentes políticos extraen del Guerrero la fuerza para alzar la voz, encabezar la oposición y soportar los ataques. Es sabido que Mahatma Gandhi obtuvo la independencia de la India mediante recursos de protesta no violentos, acciones como los boicots, las huelgas de hambre y la Marcha de la Sal hasta el océano Índico. «La no violencia es la fuerza más poderosa a disposición de la humanidad— dijo Gandhi—. Es más fuerte que el arma de destrucción más fuerte concebida por el ingenio humano.» Acuérdesse de Aung San Suu Kyi, conocida por muchos de sus compatriotas como la Señora. Soportó el arresto domiciliario durante quince años por luchar en favor de los derechos democráticos de su sociedad. Se le ofreció abandonar el país, pero rehusó para mantener su apuesta por la libertad política auténtica.

Los Guerreros equilibrados luchan para defender los valores humanos esenciales. Como Galileo, el astrónomo italiano que defendió la verdad de que la Tierra gira en torno al Sol. O Miep y Jan Gies, que arriesgaron sus vidas por ocultar a la familia de Ana Frank durante la ocupación nazi de los Países Bajos. Y Vaclav Hável, un intelectual convertido en político que hizo uso de sus escritos para encabezar el movimiento de resistencia en favor de una Checoslovaquia libre. Esos Guerreros emprendieron un amplio abanico de acciones para proteger los ideales y las personas que eran importantes para ellos.

SU GUERRERO ES UN PROTECTOR

Descubrí mi Guerrero interior cuando estaba en segundo.

Mi familia vivía en un barrio de Nueva Jersey concebido para que los profesionales de

Nueva York criaran a sus hijos en un lugar provisto de parques y buenas escuelas. El vecindario era seguro, pintoresco y étnicamente homogéneo. En esa pequeña comunidad los niños iban a la escuela juntos desde el parvulario hasta octavo.

Cuando volví de las vacaciones de verano para empezar el segundo curso, descubrí que había una niña nueva en la clase. Durante el verano se había instalado en la ciudad una familia procedente de la India y Pranita había ingresado en nuestras filas.

Ante mi sorpresa y malestar, mis compañeros no dieron la bienvenida a la nueva estudiante, la primera persona en nuestra clase que no era de raza blanca. De hecho, Pranita fue objeto de muchas bromas y burlas. Los niños le robaban el almuerzo y le escondían los lápices. Por lo general, cuando tomaba asiento alguien se le acercaba y le exigía que se levantase. Ella siempre pretendía quedarse pero el otro niño insistía asegurando que le había quitado la silla.

Pranita se defendía muchas veces afirmando que el sitio era suyo. Aun así, el enfrentamiento siempre terminaba igual: «¿Lleva puesto tu nombre?». Careciendo de respuesta a esa pregunta, Pranita solía ceder y marcharse.

Ver esas maniobras colmó de ultraje moral mi persona de siete años. Como hija de unos activistas de los derechos civiles, debía hacer algo. Mi Guerrero interno entró en acción.

Un día nuestra profesora se puso enferma y nos ganamos una dosis extra de caos aportado a la clase por una profesora «sustituta». En esas circunstancias, las bromas habituales a costa de Pranita llegaron a ser hirientes. Supe que debía ponerles límite.

Consciente de lo que ocurriría más tarde, tomé un grueso rotulador negro. Puse boca abajo una silla de madera y escribí la palabra PRANITA en el asiento. Invité a Pranita a sentarse a mi lado en su nuevo trono personal secreto.

Un matón de la clase se nos acercó rápidamente y le dijo a Pranita que se cambiase de sitio. Como siempre, cuando ella contestó que esa silla le pertenecía, él repuso: «¿Lleva puesto tu nombre?».

Entonces intervine yo, levantándome rápidamente de mi asiento para darle la vuelta a su silla. Le enseñé el cartel a todo el mundo y anuncié orgullosa: «Sí, efectivamente lleva su nombre. Es su silla y no debes pedirle nunca más que se levante».

A la sustituta no le impresionó demasiado mi acto de desobediencia civil. Me mandó al despacho del director por estropear el mobiliario de la escuela. Esa tarde mis padres me llevaron a tomar un helado y me felicitaron por defender lo que era correcto.

EL GUERRERO APORTA RESULTADOS

Los Guerreros se definen por su poder personal y su capacidad para entrar en acción. ¿Recuerda usted a Anita Hill, presuntamente acosada por el candidato al Tribunal Supremo, Clarence Thomas, cuando era su supervisor? Thomas fue elegido y ocupó un lugar en el Tribunal Supremo, pero el testimonio de Hill arrojó una luz sobre la cuestión del acoso sexual en el lugar de trabajo.

Margaret Thatcher y Golda Meir son conocidas las dos como la Dama de Hierro por su firmeza personal y su decidido liderazgo. Décadas más tarde, la presidenta de Corea del Sur, Park Geun-hye, se ganó idéntico apodo. Durante su toma de posesión Park adoptó una postura de fuerza contra su peligroso vecino del norte. «No toleraré ningún acto que ponga en peligro la vida de nuestro pueblo y la seguridad de nuestra nación», advirtió. Cuando era candidata expresó su esperanza en una nueva y unificada península de Corea, pero como presidenta Park juró que no admitiría una provocación del régimen de Pyongyang. Cuando un periodista norteamericano le preguntó acerca de si emprendería acciones militares contra Corea del Norte si era atacada, su mensaje fue claro: «Se lo haremos pagar».

Luis Moreno Ocampo es un Guerrero en favor de la justicia y ejerce de fiscal general en la Corte Penal Internacional. Antes de acusar de genocidio ante este tribunal a criminales de guerra, Ocampo persiguió abusos contra los derechos humanos en su nativa Argentina. En el Juicio a las Juntas, presentó cargos contra altos oficiales militares del anterior gobierno dictatorial. El proceso consiguió probar crímenes contra el pueblo de Argentina como la forzosa «desaparición» de miles de personas.

Algunos líderes Guerreros entregan su vida a la lucha por la paz, como Anwar el-Sadat, Benazir Bhutto e Isaac Rabin. Otros luchadores también arriesgan su vida pese a ser ciudadanos particulares, como la estudiante paquistaní de dieciséis años Malala Yousafzai, popularmente conocida como Malala.

A principios de 2009, cuando tenía once años, Malala empezó a publicar un blog en el que describía la opresión bajo el gobierno talibán. Escribía sus sueños acerca de liberar a las niñas mediante la educación. Firmado con un pseudónimo, el blog sería después

radiado por la BBC. El verano siguiente un documental en vídeo del *New York Times* mostraba la vida de Malala. El 9 de octubre de 2012 Malala recibió un disparo en la cabeza y el cuello mientras viajaba en un autobús escolar. Milagrosamente, sobrevivió. En lugar de intimidarle, el atentado contra su vida fortaleció el compromiso de su Guerrero en la causa por la educación de las niñas.

El Guerrero que usted lleva dentro le permite tomar posición en cuestiones que le afectan, como hizo Cristina Saralegui, que aboga por la educación sobre el sida. Saralegui destacó en televisión como tertuliana aventajada y obtuvo un gran éxito como conductora de su propio programa, *The Cristina Show*. Su colaboración con la Univision Network duró veintiún años. Saralegui y su inmensamente popular programa recibieron doce premios Emmy.

Saralegui es una seguidora y una agitadora. En su programa de televisión, rompió repetidas veces las barreras discutiendo sobre cosas que nunca habían sido nombradas en una cadena televisiva de habla hispana, como la educación sexual para los adolescentes. Tiene un gran éxito en los medios y los negocios, y sin embargo dedica su fama, su fortuna y su impresionante fuerza vital a educar a los latinos y latinas respecto al virus de la inmunodeficiencia y el sida. Junto con su marido, Marcos Ávila, Saralegui creó la fundación Arriba la Vida/Up with Life para incrementar la conciencia y el conocimiento sobre el sida en la comunidad hispana.

El mundo de los negocios atrae con frecuencia a Guerreros potentes como Carl Icahn, el rey de las opas hostiles, y David Einhorn, un gestor de fondos de alto riesgo notoriamente agresivo. O el magnate de los hoteles Donald Trump, que personifica en la opinión pública al Guerrero negociante brutal. Tenía su propio *reality show*, *El aprendiz*, y encandilaba al público oyéndole decir semana tras semana estas demoledoras palabras: «¡Está usted despedido!».

En los negocios los Guerreros no vacilan en poner límites infranqueables. Cuando fue nombrada directora general de Yahoo, Marissa Mayer no tardó en prohibir el trabajo en casa y ordenar a sus empleados que hicieran acto de presencia en la oficina o que dimitieran. Defendió su estrategia en nombre de las sinergias que se creaban en las discusiones de pasillo, pero Silicon Valley quedó escandalizado por lo que parecía indiferencia ante la necesidad de flexibilidad por parte de los padres trabajadores.

Test del Guerrero: ¿Cuál es su estrategia favorita?

Como ocurría con el Soñador, el Pensador y el Amante, su Guerrero interior posee una estrategia favorita y tiene en mente lo que más le interesa a usted, en la medida que le concierne a él. En algún momento de su vida o carrera, su Guerrero decidió que actuar a tope, a bajo rendimiento o de manera equilibrada le proporcionaba a usted los mejores resultados.

A modo de recordatorio: a usted puede que no le gusten los resultados que obtiene de la estrategia favorita de su Guerrero. En realidad es posible que ese planteamiento sea el responsable de su Desfase en el Desempeño. Entenderlo es un buen punto de partida.

He aquí el test del Guerrero para tener un indicio de su estrategia favorita.

Situación del Guerrero interior

Usted trabaja para una gran organización del sector público. Su misión es estar al servicio del bien común. Muchas fundaciones, así como el gobierno federal, le dan un montón de dinero. Por este motivo hay grupos de vigilancia que le controlan estrechamente: las acusaciones de falta de ética aparecerían al instante en YouTube.

Un día el director ejecutivo le pide que firme un documento que le permitiría usar durante el fin de semana el coche oficial y el chófer con motivo de la boda de su hija. Usted se queda quieto esperando que esté bromeando. Pero no bromea.

¿Qué pensamientos le vienen a la mente? ¿Qué responde usted? ¿Qué ocurre a continuación?

Primera opción: Esto es una pesadilla

Piensa usted: «No puedo creer que me esté pidiendo esto. Sabe que es transgredir la política de la compañía y sabe que no se lo puedo negar puesto que es el director ejecutivo. Vaya desastre».

Entonces contesta: «De acuerdo, pero tiene que devolver el coche sin falta el domingo por la noche».

Se pasa el fin de semana odiándose por haber aceptado algo que usted cree equivocado, y rezando para que no le pillen. Usted se plantea meter el formulario en la trituradora cuando no mire nadie y comprar el silencio del conductor con una copa el lunes al terminar el trabajo.

Segunda opción: Usted tiene que estar bromeando

Piensa usted: «No puede decirlo en serio. ¿La boda de su hija? Si quiere ir usted a la CNN para defenderse hágalo, pero no me pida que le acompañe. Imbécil».

Se queda mirando al Gran Jefe y con cierto tono de disgusto en la voz dice: «Veo que está comprometido en la modelación de nuestros valores. Estoy seguro de que a los empleados les conmovió este elegante ejemplo del uso del dinero del contribuyente para cumplir nuestra misión. Pensándolo bien, todos nosotros deberíamos usar los vehículos de la compañía para asuntos particulares. Seguro que quedaría magnífico en la prensa».

Baja la mirada y empieza a escribir un mensaje. El director se le queda mirando con el ceño fruncido y le

espeta: «¿Quién se cree usted para hablarme así?». Mientras se aleja, da media vuelta y añade: «Si pretende seguir trabajando aquí más le vale cuidar sus modales».

Tercera opción: Gracias, pero no

Piensa usted: «Vaya idea más mala. Y es elemental: no está sucediendo. Pero es el jefe. Debo elegir cuidadosamente mis palabras».

Se vuelve hacia él y dice: «Maravillosa noticia lo de la boda. Felicidades. En lo relativo al coche, en realidad no puedo autorizarlo. Corremos muchos riesgos cuando no somos claros con las normas. Sé que usted desea hacer lo correcto y es mejor para todos si me paso por cauteloso. Espero que el fin de semana sea fantástico, pese a todo. Estoy seguro de que será así».

Cuando su jefe se da media vuelta para alejarse por el vestíbulo, usted no suda. Sencillamente, se encara con la siguiente cuestión de su lista de cosas pendientes.

¿Y EL VENCEDOR ES?

¿Cuál de estas opciones cree que es la más parecida a la que usted escogería? ¿Se ve reflejado en alguna de ellas? Lo que dice usted en un momento así, y cómo lo dice, pone de manifiesto a su Guerrero interior. Como puede adivinar, son las imágenes de un Guerrero blando, uno enérgico y uno equilibrado.

En el primer caso, un Guerrero blando compromete sus valores porque no puede imaginar decirle no al jefe. Se rinde inmediatamente. En el segundo caso, el Guerrero enérgico aguanta firme, pero impone su voluntad demasiado bruscamente. En lugar de limitarse a exponer su opinión, responde con ironía y sarcasmo, casi burlándose del director. En el tercer caso, un Guerrero equilibrado se mantiene fiel a sí mismo sin atacar. No se somete ciegamente, como hacía el Guerrero en el primer escenario. Y, sin embargo, tampoco se comporta con agresividad. Actúa para hacer lo que cree correcto sin dejar de respetar al jefe.

El Guerrero equilibrado evita algunos de los peligros que entrañan las actitudes de los otros. La respuesta del Guerrero blando —permitir que el director se lleve un coche para un asunto privado— pone en riesgo a la organización. Sería terrible que el público se enterase. Por otra parte, el Guerrero enérgico puede poner en peligro al empleado. Este protege la política de la empresa, pero se gana fama de insubordinado. Mostrar esta actitud repetidamente puede conducir a la cola del desempleo. El Guerrero equilibrado no se amedrenta ante el poder, pero lo utiliza con cuidado.

El Guerrero en la vida diaria

Un Guerrero equilibrado le permite decir aquello que debe decir, por ejemplo, cuando usted quiere cancelar compromisos sociales porque está demasiado cansado para salir. O si desea decirle a su socia lo que necesita de ella. O si cree que debe decirle a un alto ejecutivo que le parece inaceptable el trato que dispensa a los miembros recién ingresados en el equipo.

Su Guerrero le ayuda a tomar medidas que a usted le pueden resultar violentas si su estrategia favorita es ser blando, aunque al Guerrero equilibrado le parecerán perfectamente apropiadas. Por ejemplo, volver a la tienda y pedir que le cambien algo que compró y que no funciona. O devolver la comida en un restaurante si no le gusta cómo está cocinada. Todo ello son acciones aparentemente pequeñas en las que su Guerrero le protege, pero no son en absoluto triviales. Le permiten saber si está dejando hacer su trabajo al Guerrero. Si esas cosas le resultan difíciles, otras tareas más duras para el Guerrero le pueden parecer imposibles.

Algunas apuestas más comprometidas para el Guerrero serían pedir un aumento de sueldo porque usted considera que no está suficientemente pagado. Poner fin a una relación que ya no funciona. Decirle a su esposa que va a aceptar un importante recorte salarial porque desea volver a la universidad. Comunicarle al candidato a un puesto de trabajo que llegó hasta la última prueba pero que el trabajo será para otra persona. Con la adecuada preparación interior, esas conversaciones se vuelven manejables. Si usted se centra únicamente en las instrucciones del manual para decir las palabras adecuadas esos momentos pueden resultar incendiarios.

Si está equilibrado, su Guerrero puede informarle directa y claramente sin atacar a nadie y sin retroceder ante una difícil verdad.

Su Guerrero puede transmitir mensajes como estos:

- Sé que ha trabajado mucho, pero la tarea sigue sin estar acabada.
- Lo siento, pero esta relación ya no funciona.
- Usted no ha cumplido sus objetivos durante tres trimestres seguidos, de modo que

lamentablemente está despedido.

- Pienso que papá ya no puede valerse por sí mismo sin ayuda institucional.

Ninguno de sus Cuatro Magníficos puede hacer que mantener conversaciones como estas sea fácil ni que se sienta del todo cómodo en momentos así, pero su Guerrero le permite dejar de evitarlas, cesar de dar evasivas cuando le preguntan qué está pasando y tomar la iniciativa cuando llega el momento.

Un reto que se le plantea habitualmente al Guerrero es encontrar la manera de decir no. Su Guerrero le ayuda a poner los límites —lo que usted quiere y lo que no— y atenerse a ellos. El Guerrero equilibrado le ayuda a trazar la línea en situaciones delicadas, como por ejemplo cuando:

- Su prima le pide que forme parte de su consejo de administración para un asunto que a usted no le interesa.
- Un colega espera que revise un documento que usted ya ha reescrito varias veces.
- Su hija de quince años le pide permiso para pasar con un amigo el fin de semana en un festival de música.
- Su jefe le pide que haga un viaje de quince horas en avión a Singapur en un solo día para cerrar un negocio importante la semana que pensaba irse de vacaciones con su familia.
- Su hijo pequeño le pide que le lea el cuento «una vez más» cuando hace rato que ha pasado la hora de irse a la cama.

El Guerrero da un paso al frente cuando usted necesita un empujón para seguir adelante. Su Guerrero actúa buscando resultados, de manera que usted puede hacer cosas como:

- Crear y mantener en la oficina una cultura del rendimiento.
- Hablar con su hermano de que le preocupa su afición al juego.
- Rellenar la solicitud que aún está sobre la mesa de la cocina.
- Levantarse de la cama para ir a correr.
- Recoger la decoración de la fiesta del mes pasado.
- Alzar la voz cuando ve un caso de discriminación.

- Hacer sus ejercicios físicos terapéuticos.
- Cumplir su parte en el plan estratégico de este año.
- Mantenerse firme cuando dice que ha terminado de dar el pecho al bebé.
- Cumplir las últimas horas de supervisión que necesita para obtener el certificado de sus prácticas clínicas.

Llevar los principios a la práctica

LOS PUNTOS ÓPTIMOS DEL GUERRERO

Hay un refrán español que dice: no es lo mismo hablar de toros que estar en el ruedo. La fuente del poder del Guerrero es la *fuerza de voluntad*, y su punto más fuerte, el *valor*. El Guerrero equilibrado ofrece protección, y se especializa en las capacidades que usted necesita para la consecución de sus logros.

Los puntos óptimos del Guerrero le permiten a usted:

1. Decir verdades como puños.
2. Mantener su postura.
3. Pasar a la acción.

Los recursos internos del Guerrero son firmeza, resolución, principios y responsabilidad.

Veamos cómo actúan.

Decir verdades como puños

Empecemos examinando un diálogo. Es de un médico llamado Mason.

DESCRIPCIÓN

Mi amigo Austin y yo nos fuimos juntos de viaje. Cuando nos encontramos me dijo que no se ponía el cinturón

de seguridad porque le oprimía. Me contó que su coche es un Volvo, que es extremadamente seguro. Tiende a conducir muy rápido, cosa que sé porque se me ha quejado varias veces de las multas por exceso de velocidad.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dije en realidad
Oh, no. Ya va a toda velocidad y no lleva el cinturón de seguridad. ¿Y ahora quiere hacer una llamada? Tiene nuestras vidas en sus manos.	Austin: <i>[Mientras conduce.]</i> ¿Puedes alcanzarme el teléfono?
	Yo me quedo en silencio. Austin: Está detrás.
¿Es seguro viajar con él? Creo que voy a buscar las estadísticas de accidentes de los Volvo. En realidad debería ponerme firme en eso de hacer llamadas conduciendo. Quizá debería conducir yo la próxima vez.	
	<i>[Le paso el teléfono.]</i> Austin: Sé que no apruebas lo de hablar por teléfono al volante. Soy un conductor totalmente seguro en un coche totalmente seguro. Si quieres viajar conmigo tendrás que aceptarlo. <i>[Me quedo en silencio.]</i>

Mason prefiere tajantemente que Austin no hable por teléfono mientras conduce, pero hasta el momento no ha sabido oponerse a su amigo en cuanto a lo que él considera una conducta peligrosa.

Austin lo ha dejado claro: lo tomas o lo dejas.

Y Mason lo toma.

Si su Guerrero también es blando debería reconocer la situación. Mason libra una batalla interior, pero no dice nada en voz alta. Quizá usted no permanezca en silencio como él, pero llega a un compromiso o se acomoda con otras personas para evitar el conflicto. Cualquiera que sea su estrategia favorita, su Guerrero blando está interfiriendo en su camino.

Al contrario que el Guerrero blando de Mason, el Guerrero de mi cliente Cody era muy enérgico. Los Guerreros enérgicos no se echan atrás. Pueden ser dominadores, intimidantes y en ocasiones incluso parecer malos. Resulta sencillo identificar a la gente con un Guerrero enérgico en una multitud: el jefe condescendiente, el padre gritando

durante un partido. Pero muchas veces resulta duro reconocer esa estrategia en uno mismo. He aquí el ejemplo que nos puso Cody en una de nuestras reuniones de coaching.

DESCRIPCIÓN

Le pedí a un vendedor que me hiciese una exposición rápida de su propuesta. Necesitaba una solución simple, y la necesitaba enseguida.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dije en realidad
	Vendedor: Permítame que le explique lo que podemos hacer por usted y lo que le cobraríamos por hora.
No me vayas a soltar el rollo completo. He pedido un poquito de ayuda. No te atrevas a cargarme una tarifa a la hora por lo que debería ser una pequeña tarifa plana.	
	Yo: No necesito todo eso. Se tardaría mucho y costaría demasiado caro. Vaya al grano. Vendedor: Está bien, déjeme exponérselo paso a paso.
Odio a los vendedores.	
	Yo: [<i>Molesto.</i>] Acabo de decir que se tardaría demasiado y que resultaría muy caro. Deme una visión general.
¿Cuántas reuniones voy a tener que malgastar hasta que alguien se limite a responder mi dichosa pregunta?	
	Vendedor: Si le explico cómo se apoya cada paso en el siguiente, creo que verá de qué modo encaja el conjunto.
Odio a este tipo.	
	Yo: [<i>Gritando.</i>] Mire, casi todo eso lo podemos hacer dormidos. Ni siquiera le necesitamos. ¡OLVÍDESE! [<i>Cuelgo el teléfono.</i>]

En esta conversación por teléfono, Cody hizo lo que suele hacer: dijo lo que deseaba y como no lo obtuvo de inmediato lo exigió. Puesto que eso tampoco le funcionó se subió por las paredes. De inmediato descalificó a la otra persona como «un inútil vendedor» y se puso hostil. Cody dio rienda suelta a su beligerancia, riñó al vendedor y dio por terminada la posible transacción.

¿Qué quedó después de todo esto?

Perdió la oportunidad de conseguir los servicios que necesitaba. De momento Cody se

sintió satisfecho por dar salida a su enojo, pero como suele ocurrir en estas situaciones, en realidad no resolvió su problema. Ello por no hablar de que Cody se «equivocó» al enfadarse. El vendedor no le escuchaba o no le daba lo que pedía, pero un Guerrero enérgico como el de Cody convierte la legítima ira en cólera. Convierte los desacuerdos en combates. Un Guerrero equilibrado se afirmarí a sí mismo sin cruzar la línea de la agresión.

Ni Mason ni Cody se relacionan con su Guerrero interior de forma efectiva. O evitan el problema o lo toman por asalto. La cuestión es que ninguno de los dos obtiene el resultado que desea. Ambos pueden cerrar su Desfase en el Desempeño descubriendo su Guerrero equilibrado. Se pueden comunicar clara y directamente sin silenciarse a sí mismos ni atacar a otras personas.

A continuación encontrará el ejemplo de una asistente a un taller que logró equilibrar bien su Guerrero y su Amante. Como verá, se enfada, pero se comunica de forma sincera y respetuosa. Su Guerrero adopta una postura. Sin embargo, su Amante empatiza con la escuela y su escaso personal. Entiende que es duro atender a un distrito de padres exigentes. Ella no elige entre el Guerrero o el Amante. Recurre a los dos.

DESCRIPCIÓN

Mis hijastros asisten a una escuela cercana a la casa de su madre. Hace tres años, cuando se publicó el directorio de la escuela, mi marido Charlie y yo no figurábamos en la lista porque en el caso de los niños con padres divorciados solo incluían a la madre. Como es un padre comprometido, eso enfureció a mi marido, y tras una tensa reunión con la Asociación de Padres y Profesores la escuela aceptó realizar un cambio. Al año siguiente fuimos incluidos en el directorio, pero como «alternativos» después de la madre. Ese año, una vez más, fuimos omitidos junto con todos los demás padres divorciados. Envié un airado mensaje y al día siguiente me entrevisté con la administración de la escuela.

YO: Charlie y yo estamos enfadados por haber sido omitidos *otra vez* del directorio.

ROSALIE: Lo lamento. Mi personal se apercibió del error, pero no me advirtieron hasta que se recibió su mensaje. El software que utilizamos dejó fuera a los padres «alternativos». Además teníamos una fecha tope para sacar el directorio.

YO: Entiendo que estén apurados de tiempo. Estoy segura de que ustedes desean que salga el directorio durante las primeras semanas de escuela.

ROSALIE: Sí, exactamente.

YO: Al mismo tiempo, deben atender a todas las familias de esta escuela. Tienen una tasa superior al 30 % de niños que son hijos de divorciados.

ROSALIE: ¿Qué podemos hacer si el programa de software tiene su propia opinión?

YO: Para empezar, podrían pedir a alguien que corrigiera las pruebas del directorio antes de publicarlo, pero esa no es la cuestión. El problema es que ustedes designan a un padre «alternativo». Nosotros tenemos la

custodia compartida de nuestros hijos y no somos padres «alternativos». Esa definición no se ajusta a nuestras vidas y no les corresponde a ustedes definir a una familia. Entiendo que esta cuestión es delicada para la escuela. Estoy segura de que es difícil. Aun así, este asunto del directorio es destructivo y se debe arreglar. ¿Cuándo se pueden entrevistar con los administradores los padres que estén interesados? Queremos colaborar con ustedes, pero esto no puede ocurrir otra vez el año próximo.

En esta conversación, el mensaje del Guerrero es claro: ella no está dispuesta a aceptar la situación actual y desea saber cuándo la van a arreglar. Al mismo tiempo, su Amante expresa comprensión para con la escuela. En tanto que Guerrero equilibrado, ella empatiza con su dificultad, pero ello no minimiza en absoluto su determinación y exige que se corrija ya.

Mantener su postura

Decir lo que se piensa está bien, pero ¿qué ocurre cuando otras personas responden? Si hay algo que es importante para usted, necesita convicción para mantener su postura al respecto incluso cuando los demás no están de acuerdo. Pongamos que usted cree que su hijo pequeño pasa demasiado tiempo viendo televisión y jugando con el iPad. Cuando pide que le dejen más tiempo ante la pantalla usted contesta sin problemas con un «no». Pero entonces el niño empieza a pedir y suplicar, una y otra vez, porque quiere terminar un videojuego que empezó hace un rato. O que una amiga pregunta que si puede prestarle el coche, usted dice que prefiere no hacerlo y ella no lo da por terminado. «Por favor, solo por esta vez, ¿puedes ayudarme? Estoy de verdad en un aprieto y eres el único al que puedo acudir.»

Es en un momento así cuando usted precisa la perseverancia de su Guerrero para mantener su postura en lugar de conceder «quince minutos más para terminar ese juego pero sin empezar uno nuevo» a fin de acabar con los lloriqueos, o plegarse a prestar el coche «si queda entre nosotros».

Es bien sabido lo muy necesaria que es la determinación del Guerrero en el proceso de escribir. Anne Lamott habla de ello en su libro *Pájaro a pájaro*. Cuando era una joven escritora su padre le dijo: «Practica un rato cada día... practica como si hicieras escalas en un piano. Hazlo como un compromiso contigo misma. Como si fuera una deuda de honor. Y comprométete a terminar las cosas». El prolífico novelista Stephen King tiene

una actitud similar respecto a la determinación que exige la escritura: aconseja a los escritores crear una rutina y atenerse a ella todos los días pase lo que pase. «No esperes a la musa —escribe King—. Es testaruda y poco propensa a los escarceos creativos... Tu trabajo consiste en ocuparte de que la musa sabe dónde vas a estar de nueve a doce del mediodía. O de siete a tres. Si lo sabe, te aseguro que antes o después aparecerá.»

En el diálogo que sigue Ming, una persona que asistió a uno de mis talleres, capta la determinación que se requiere a veces para obtener resultados. Ella ha determinado no pagar unas tasas que considera injustas. Como verá, Ming se mantendrá firme hasta el final.

DESCRIPCIÓN

Me conecté a internet para pagar mi tarjeta de crédito porque vencía ese día. Al ir a apretar la tecla de «pagar» vi que estaba desactivada y no se podía usar. A un lado, y en letra pequeña, se decía que los pagos debían hacerse en la fecha establecida hasta las cinco de la tarde según el horario de la costa Este. Eran las cuatro en California, donde vivo, que equivalen a las siete en el este. Llamé a Atención al Cliente para efectuar el pago porque no quería pagar una penalización por retraso. Di con una responsable de tarjetas de crédito a la que llamaré Re TC.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dije en realidad
	Yo: Buenas, llamo porque estoy tratando de hacer un pago dentro de plazo y no puedo hacerlo online porque me dicen que se me ha pasado la hora límite, que son las cinco en horario de la costa Este. ¿Puedo pagarle a usted y no incurrir en un recargo por retraso?
Es de locos tener que perder el tiempo arreglando esta clase de asuntos. Y estoy realmente enfadada con esa política de que la hora límite sean las cinco de la tarde del este; es totalmente arbitrario.	
	Re TC: La hora límite eran las cinco de la tarde del este.
Por suerte lo voy a poder resolver inmediatamente.	
	Yo: Sí, lo sé, por eso llamo. Todavía estamos a día 12 y deseo hacer el pago a tiempo. Re TC: Se considera fuera de plazo porque han pasado las cinco de la tarde en el este.
¿Cómo puede tenerle sin cuidado que esta política sea absolutamente deshonesto? Está pensada para ganar dinero con pagos «atrasados» que no lo son en la zona horaria local.	
	Yo: Lo entiendo, pero todavía estamos a día 12 y espero que usted me ayude a hacer el pago sin ser penalizada por retraso.

	Re TC: Puedo hacer una excepción con usted y no aplicarle el recargo por retraso, pero tendrá que pagar la llamada telefónica.
¡Qué sarta de SANDECES!	Yo: ¿No podría evitarme también el pago de la llamada? Preferiría pagar online. Llamo únicamente porque no puedo pagar online pese a que todavía estamos en el día 12. Re TC: No, no puedo hacerlo.
¿Es humana esta mujer? Odio las empresas de tarjetas de crédito.	
	Yo: Esto me resulta un poco frustrante. No creo estar haciendo tarde este pago y hubiera preferido hacerlo online y ahorrarnos todos la molestia.
¡Aaaj! No pienso aceptar esto sin más.	
	Re TC: Sí, pero se le pasó la fecha límite. Yo: No es cierto. En la factura de mi tarjeta de crédito dice que el día de pago es el 12. Vivo en California. Todavía estamos a 12. Si piensa saltarse medio día debe dejarlo claro en la declaración, o poner que la fecha límite es el día antes. Re TC: Nuestra norma dice a las cinco de la tarde del este. Yo: En ese caso quiero hablar con el encargado. Re TC: Está bien, no se retire, por favor.

Ming se mantuvo firme e incluso apuntó más alto al hablar con el encargado para obtener los resultados que buscaba. Por muchas veces que la empleada de Atención al Cliente rechazara su petición, ella se mantuvo firme.

Observe que, pese a estar cada vez más irritada, no pierde el autocontrol. Ming se mantiene firme en su posición e insiste en que le den un trato justo. Observe también que no alza la voz, no insulta a la empleada ni se enciende hasta el extremo de colgar el teléfono. Cualquiera de esas conductas le hubiera llevado a pagar las tasas.

Ming me contó que, finalmente, el encargado se puso al teléfono y no aplicó ninguna de las sobrecargas, la penalización por retraso y la del «pago de la llamada». También se excusó por las molestias. Ming adopta la actitud descrita por el yogui Berra cuando dice: «No se termina hasta que termina». Si su Guerrero es blando le recomiendo que se relacione con personas como Ming. Pase tiempo con ellas y preste atención a la forma que tienen de manejar situaciones como esta.

DEFIENDA SUS PRINCIPIOS

Su Guerrero interior cobra particular importancia cuando alguien cruza los límites éticos que usted ha trazado. El asistente a un taller que escribió el diálogo que sigue se muestra muy equilibrado en el trato con su colega Wes, que no se toma en serio la política de la empresa.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dijimos en realidad
	Wes: Se niegan a reembolsarme los gastos de viaje porque no puedo presentar todos los recibos.
Bueno, ya empezamos otra vez con las reclamaciones. No me extraña que no quieran pagarle. He visto las facturas y está claro que no se pueden atribuir al trabajo.	
	Yo: Sí, en eso son muy estrictos. Wes: Al menos tengo otra reclamación que hacerles y seguro que recuperaré ese dinero.
¿Con qué diablos me sale este ahora? De verdad que no me gusta su tono. Parece que esté contra la organización en lugar de trabajar para ella.	
	Yo: ¿A qué te refieres? Wes: He descubierto que puedo reclamarles las facturas de internet y he encontrado las de los últimos seis meses.
Claro, naturalmente. ¿Qué otra cosa se podía esperar de un tipo como este? Utiliza internet para cuestiones privadas, pero si puede reclamar los gastos lo hará.	
	Yo: [<i>Inquieto.</i>] Sabes que no todos los del departamento reclaman sus facturas de internet. Deberíamos eliminar esa norma porque al fin y al cabo todo el mundo lo usa con fines privados. Wes: [<i>Se muestra sorprendido.</i>] ¿Qué dices? Las están reclamando un montón de gente. Yo: Allá tú. Naturalmente que eres libre de hacerlo. Pero como ocurre con las facturas desmesuradamente altas de teléfono, es una cuestión de ética y moral.
Sí, compañero, ética y moral. Son cosas de las que probablemente nunca hayas oído hablar, pero en realidad hay un	

montón de gente que las tiene.	
	<p>Wes: Mis facturas pasaban del límite, pero no sabía que solo estuviésemos autorizados a hablar por teléfono un número limitado de minutos.</p> <p>Yo: Wes, te lo dije yo mismo cuando empezaste, ¿te acuerdas? Repasé contigo todas las normas habituales y te dije que tuvieras cuidado con el teléfono porque está sujeto a normas estrictas.</p> <p>Wes: No recuerdo nada de todo eso. De lo contrario hubiese estado alerta. Nadie me dio instrucciones precisas sobre las normas del teléfono. ¿Cómo podía cumplirlas?</p>
<p>No me vengas con esas. Es mentira. Te lo dije yo. Incluso podría describir cómo fue la situación.</p> <p>¡Maldita sea! Debería haber documentado la reunión en la que le pasé oficialmente las normas. Ahora no tengo pruebas.</p> <p>Nota personal: con el próximo empleado no olvides redactar un documento formal de la conversación. De todas formas es responsabilidad suya conocer y cumplir las normas.</p>	
	<p>Yo: [<i>Un poco molesto.</i>] Está bien. Esta es la cuestión. Estoy seguro al cien por cien de que lo sabías porque yo mismo te lo dije. Pero incluso si lo has olvidado es responsabilidad tuya conocer las normas. Si en la empresa te dan un teléfono es de tontos dar por sentado que no hay límites. Sugiero que dejes de echar la culpa a otras personas y asumas alguna responsabilidad por tus actos al respecto.</p>

Manténgase firme. Especialmente al defender sus valores.

Pasar a la acción

Pasar a la acción consiste en conseguir que se hagan las cosas, ya sea recaudar fondos para una causa que le parece importante, reunir todas las cosas que sus hijos necesitan para el campamento de verano o hacer limpieza en el despacho de casa. Las acciones incluyen todas las actividades relativas a cumplimentar un contrato, reponer existencias y hacer acto de presencia donde se supone que debe estar usted, puntualmente y preparado para empezar. Es su Guerrero quien sigue la pista de las agendas de los tres niños, desde las fechas de los partidos hasta las citas con los médicos y los horarios de

las clases de violoncelo, y quien se ocupa de que todo que siga funcionando incluso cuando usted tiene que salir de la ciudad. Es su Guerrero quien se asegura de que todos los materiales estén en su lugar, sin errores y profesionalmente preparados, antes de que llegue usted para hacer la presentación a un cliente.

Acuérdese de Sarah Palin, la exgobernadora de Alaska que en 2008 fue la candidata a la vicepresidencia durante la campaña de John McCain a la Casa Blanca. Palin asoció la visión de América de su Soñador con el poderoso impulso de su Guerrero de obtener resultados tangibles. Ella no quería solo hablar de política, estaba allí para ganar.

Palin demostró el compromiso del Guerrero de contar su verdad y mantener su criterio. Y también reconvirtió al Guerrero en activista social. Palin causó una gran conmoción al presentar el Tea Party como un movimiento con base social, con lo cual obligó a los republicanos moderados a defender ideales más conservadores. En el siguiente ciclo electoral, los Guerreros de Palin se movilizaron para apoyar a los candidatos del Tea Party. En muchos casos su participación en la campaña electoral determinó quién accedía al Congreso y quién perdía su escaño. Si su Soñador se siente inspirado para promover el cambio, negocie con su Guerrero para convertir este impulso en un esfuerzo colectivo. Estando ellos juntos usted puede establecer objetivos y hacer lo necesario para lograrlos.

Tener una gran visión de futuro y planear los medios para lograrla no producirán el impacto que usted pretende hasta que también entre en acción el Guerrero. Cuando usted combina ambas cosas y añade el afecto del Amante por las personas, los Cuatro Magníficos pueden realizar logros asombrosos. Recuerde al chef inglés Jamie Oliver y su campaña para mejorar los hábitos alimenticios. Sus sueños, sus creencias y su preocupación por la salud de la gente son fuerzas poderosas. Sin embargo, en último término lo que hace tan influyente a Oliver es el gigantesco esfuerzo de su Guerrero por instruir a la gente acerca de las dietas alimenticias.

Es el Guerrero quien marca la dirección, la reflexión y la conexión de su equipo interno y apoya a sus miembros mediante la protección. Puede usted verlo en la valerosa actuación de Ellen Johnson Sirleaf, la primera mujer africana que ostenta el cargo de presidenta, y su compatriota la activista liberiana Leymah Gbowee. El sueño de estas líderes era que en África no hubiera más niños soldados y la violencia no fuese un hecho cotidiano. Planificaron estrategias como las huelgas de sexo para llamar la atención de los hombres. Sufrían por las gigantescas pérdidas en sus países. Y en último término

activaron a sus Guerreros interiores para mantenerse firmes. Llevaron a cabo acciones formidables para proteger las vidas de sus hijos y su derecho a vivir en sociedades libres. Años después de la guerra civil de Liberia las mujeres de Togo y más tarde las de Kenia siguieron su ejemplo.

La mayor parte de nosotros no necesitamos la voluntad para forjar revoluciones. Lo único que deseamos es tachar entradas en nuestra lista de cosas pendientes. En circunstancias notablemente menos desalentadoras, muchas veces nos falta la firmeza necesaria para levantarnos del sofá y realizar las tareas diarias. Sirleaf y Gbowee nos recuerdan la determinación, disciplina y convicción del Guerrero interior. Nosotros también podemos dejar el mundo de nuestros sueños, ideas y sentimientos y emprender una acción poderosa.

Si su Guerrero es blando tal vez tendrá que luchar por encontrar la fuerza de voluntad que necesita para levantarse y seguir adelante. Quizá a veces deja para más tarde su parte del informe que su equipo está esperando. O tiene la costumbre de guardar algunos recibos, pero no todos los que le hacen falta para presentar su informe de gastos. Pese a sus buenas intenciones puede que se quede atascado antes de que todas sus bandejas estén limpias y contestados todos sus mensajes. Los Guerreros blandos no son muy aficionados a terminar las cosas porque no explotan a fondo unos recursos internos que les ayudarían a terminarlo todo y a tiempo.

Si su Guerrero es enérgico corre el riesgo de verse atrapado por su propio exceso de velocidad. Usted pasa de una tarea a otra sin recuperar el aliento o terminarse el almuerzo. Los Guerreros equilibrados están orientados a los resultados. Pero los Guerreros enérgicos quedan atrapados en la actividad constante. Son propensos a quemar a sus equipos y si mantienen ese modo de actuar durante el tiempo suficiente, se quemarán ellos mismos también.

Muchas veces el Guerrero enérgico no guarda el equilibrio con su Soñador. La actividad ha cobrado vida propia, divorciada del motivo o la misión que hay detrás. Contactar con su Soñador le conectará con el significado de toda esa actividad que está usted llevando a cabo. Ello puede aquietarle un poco y después animarle a establecer prioridades. En ese caso usted pondrá más de sí mismo en los asuntos importantes y borrarán unos cuantos de los que cargaban demasiado su lista de tareas pendientes pero que no eran importantes para su misión.

HÁGASE RESPONSABLE DE SUS ACTOS

Entrar en acción implica la habilidad de hacer promesas y cumplirlas. Significa también que usted posee estabilidad para aceptar su papel cuando las cosas se tuercen. Y para hacerse responsable de sus errores. Si el poder de su responsabilidad es bajo, es posible que usted no termine lo que empieza y que cumpla sus promesas solo a medias, o que no dé un paso al frente para asumir la responsabilidad si ha cometido un fallo.

En el diálogo que viene a continuación podrá comprobar que el Guerrero de John atraviesa un momento bajo. Cuando su jefe le plantea un problema del despacho, empieza a poner excusas. John apunta en todas direcciones salvo hacia sí mismo. Ahora, encima de cometer errores en su tarea, John se está metiendo en un lío debido a que su Guerrero blando le impide aceptar su responsabilidad. John podría darle la vuelta a la situación más rápidamente si fuera capaz de reconocer que ha cometido algunos errores y comprometerse a hacerlo mejor la próxima vez.

JEFE: ¿Por qué no se ha terminado todavía el proceso de contratación?

JOHN: No lo sé. ¿Por qué me lo pregunta?

JEFE: Porque el responsable del proceso es usted.

JOHN: Técnicamente hablando, yo no soy el responsable.

[Largo silencio.]

JOHN: Algunos de los candidatos todavía no han mandado toda la información. Estamos esperando a que llegue. Además, otros directores me están robando tiempo, de manera que no puedo responder a todas sus demandas y comprobar las referencias de los candidatos.

JEFE: Si va retrasado en la comprobación de referencias debería haber pedido a alguien del despacho que le ayude.

JOHN: Pero nadie me dijo que tenía permiso para pedir que alguien comprobase referencias.

JEFE: Si los candidatos no completaron los formularios de solicitud, era responsabilidad suya recordárselo y luego seguir en ello hasta que todos estuviesen completos. Si vio que había un colapso debería haberme informado de que teníamos un problema.

JOHN: Les hice llegar notificaciones y todavía hay gente a la que le falta información.

JEFE: Parece que aquí todo el mundo tiene la culpa del retraso salvo usted. ¿Me equivoco?

La nobleza del Guerrero no reside en que nunca falla. Por el contrario, refleja su voluntad de permanecer en lo alto incluso ante los errores.

Luche en favor del Guerrero equilibrado

En esta última situación sobre los Guerreros va usted a conocer a Frida. Ella deseaba establecer relación con un posible nuevo socio para la empresa. Su tendencia a ponerse en acción era positiva, pero estaba tan ansiosa por cerrar el trato que accedió a compartir todas sus ideas sin ningún compromiso por la parte contraria. En este primero de los dos diálogos, su Guerrero está omnipresente

DESCRIPCIÓN

Deseaba establecer relación con un posible nuevo aliado estratégico.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dije en realidad
	<p>Ellos: [La otra firma.] Debo ir a mi siguiente reunión. ¿En qué puedo ayudarla?</p> <p>Yo: Me gustaría asociarme con su firma para poner esta idea en el mercado.</p> <p>Ellos: Verá lo que podemos hacer. ¿Por qué no me hace llegar, digamos, una lista con sus cinco ideas principales y los pasos que usted daría para desarrollar esta idea, así como una fuente fiable a la que yo pueda recurrir para obtener más información?</p>
<p>¿Cómo? Ni siquiera nos conocemos todavía. Por otra parte, ¿cómo voy a dejar que se entere de que tengo el material? Quizá me esté poniendo un poco paranoica con esto.</p>	
	<p>Yo: ¿Quiere que le mande una lista con mis cinco mejores ideas y una estrategia para poner esto en el mercado?</p> <p>Ellos: Exacto.</p>
<p>Esto va muy rápido. Tengo miedo de darle nada sin un acuerdo de confidencialidad (ADC). Tendría que haberme preparado mejor.</p>	
	<p>Yo: La confidencialidad es un aspecto importante. Creo que deberíamos discutir un ADC.</p>
	<p>Ellos: Bueno, usted ha dicho que está interesada en asociarse con nosotros. ¿Hay algún problema?</p>
<p>Vaya, ahora se ha enfadado conmigo. Pero yo necesito</p>	

realmente este negocio. Siempre podemos tratar los detalles después. Debo demostrarle que soy de fiar.	
	<p>Yo: Oh, no, no hay ningún problema, en absoluto. Tengo mucho interés en trabajar con ustedes. Únicamente se me ocurría que deberíamos discutir un ADC antes de compartir un montón de información.</p> <p>Ellos: Eso solo lo retrasaría todo. Si piensa que no somos los socios adecuados puedo buscar en otra parte.</p>
Parece realmente molesto. No puedo permitirme el lujo de perder este negocio. Le mandaré la información y el ADC. Todo irá bien. Primero consigo el negocio y tratamos los detalles después.	
	<p>Yo: No es necesario. Esta tarde le mando mi propuesta. Estoy segura de que podemos arreglarlo todo más tarde si decidimos seguir adelante juntos. Gracias por tenerme en cuenta como socia. Tengo muy buenas sensaciones con este asunto.</p>

Frida está equilibrada en lo que respecta a la habilidad de su Guerrero para pasar a la acción y comunicarse claramente. Hasta cierto punto. No habla cuando siente que le meten prisa, ni pide ir un poco más despacio para poder tratar el asunto de la confidencialidad. En cambio, cuando se siente presionada sobre el acuerdo de confidencialidad, se echa atrás de inmediato. Lo cual no es una forma adecuada de actuar en esa situación ni en la posible futura relación de trabajo.

En el taller Frida tuvo la oportunidad de reescribir su diálogo desde un punto de vista más ventajoso. Ello ocurrió después de que hiciéramos ejercicios con el Guerrero sobre cómo afianzarse uno mismo, tanto para estabilizar la convicción como para reforzar el compromiso con los propios objetivos y propósitos antes de asistir a una reunión. Como verá, cambió el diálogo interior que mantuvo consigo misma basándose en los ejercicios realizados. A su vez, eso llevó a una conversación diferente con su potencial socio de negocios.

DESCRIPCIÓN

Deseaba establecer relación con un posible nuevo aliado.

Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que dije en realidad
	<p>Ellos: <i>[La otra firma.]</i> Debo ir a mi siguiente reunión. ¿En qué puedo ayudarla?</p> <p>Yo: Me gustaría asociarme con su firma para poner esta idea en</p>

	<p>el mercado.</p> <p>Ellos: Verá lo que podemos hacer. ¿Por qué no me hace llegar, digamos, una lista con sus cinco ideas principales y los pasos que usted daría para desarrollar esta idea, así como una fuente fiable a la que yo pueda recurrir para obtener más información?</p>
Jamás. ¿Tan tonta parezco?	
	Yo: ¿Quiere que le mande una lista con mis cinco mejores ideas y una estrategia para poner esto en el mercado?
Necesito hablar con usted sobre un ADC y me está poniendo en la puerta. No pienso darle nada sin la firma de un documento.	
	Ellos: Exacto.
Necesito que decidan <i>ahora</i> si se comprometerán a que la confidencialidad sea lo primero.	
	<p>Yo: Van ustedes un poco rápido para mí. La confidencialidad es una cuestión importante. Creo que lo mejor sería empezar con la firma de un documento.</p> <p>Ellos: Usted dijo que estaba interesada en asociarse con nosotros.</p> <p>Yo: Sí, estoy muy interesada en trabajar con ustedes. Únicamente necesito la firma de un documento de confidencialidad antes de empezar a compartir información.</p> <p>Ellos: Eso solo lo retrasaría todo. Si piensa que no somos los socios adecuados puedo buscar en otra parte.</p>
Increíble. ¿Debo darle las gracias por robarme? Necesito ganar tiempo y reorganizarme, y preguntarle de nuevo si va a firmar un ADC.	
	Yo: Como ya he dicho, la confidencialidad es importante para mí. ¿Por qué no consideran la idea de trabajar juntos? Mientras tanto, le mandaré un ADC a su oficina y si se decide a firmarlo estaré encantada de continuar nuestras conversaciones.

Examinando su diálogo revisado, Frida dijo sentirse incómoda, pero al mismo tiempo reforzada, para mantener su posición. Sospechaba que si hubiese manejado la reunión así el socio probablemente habría firmado el ADC para poder seguir investigando el potencial. Sabía que eso exigiría algo de práctica, pero estableció unos objetivos relativos a mantenerse firme en cuestiones importantes la próxima vez que se presente algo así.

Hemos analizado los puntos fuertes, los puntos óptimos y las estrategias favoritas de los negociadores a quienes denominamos los Cuatro Magníficos: Soñador, Pensador,

Amante y Guerrero. Ello nos lleva al final de la segunda parte.

En la tercera parte examinaremos a los Transformadores: el Centinela, el Capitán y el Viajero. Los analizaremos individualmente para que pueda apreciar el papel único de cada uno y las formas específicas en que le pueden ayudar a encaminarse hacia los cambios duraderos que usted desea en su liderazgo y en su vida.

Preguntas para reflexionar

- ¿Le cuesta imaginar la visión del mundo y los puntos óptimos de su Guerrero? ¿Le resulta difícil apreciar cómo opera en usted su Guerrero?
- ¿Qué relación tiene usted con el coraje, la firmeza, la resolución, los principios básicos y la responsabilidad?
- ¿Cómo utiliza usted la fuerza de voluntad de su Guerrero?
- ¿Cuándo ha permitido usted a su Guerrero comportarse con audacia o luchar por usted y sus valores? ¿Cuándo ha impedido a su Guerrero pasar a la acción o luchar por usted y sus valores? ¿Qué aprendió usted de esas experiencias?
- ¿Qué conversaciones le gustaría tener actualmente a su Guerrero en caso de que usted le diese permiso para plantear cuestiones delicadas con el mayor tacto posible? ¿Qué negocio no terminado le gustaría cerrar a su Guerrero con su consentimiento en el caso de que pudiera hacerse con seguridad y éticamente?
- ¿Cuáles son las estrategias más frecuentes que observa en su Guerrero? ¿Da un paso al frente ante el resto de sus Cuatro Magníficos? ¿Tiene tendencia a ser dejado atrás? ¿Qué ocurre cuando su Guerrero toma el mando o es excluido?
- ¿Cómo puede fomentar un mejor equilibrio entre sus Cuatro Magníficos?

TERCERA PARTE

Conecte con su esencia

9

Percepción: Despierte a su Centinela

Lo que queda a nuestra espalda y lo que resta por delante son cuestiones sin importancia comparadas con lo que vive en nuestro interior.

HENRY DAVID THOREAU

Bill llega a una reunión a las nueve de la mañana a fin de solucionar el litigio de un cliente. Es abogado y antes ha intercambiado cartas con Spencer, el abogado de la parte contraria. Bill confía en encontrarse con él cara a cara. En lugar de ello Bill es conducido a una gran sala de reuniones. Le está esperando un equipo de ocho abogados.

El cuerpo de Bill reacciona de inmediato. Se le contraen los músculos. Empieza a bombear adrenalina. La cabeza le funciona a todo gas. Piensa: «No me vais a intimidar. Donde las dan las toman». Antes de que la parte contraria pueda decir una palabra, Bill ataca y plantea una exigencia extrema. Crece rápidamente la hostilidad. Al poco rato las dos partes amenazan con demandar a la otra pese a que ambas saben que sus clientes se las arreglarían mejor sin litigios. Cuando Bill abandona la reunión, realiza un comentario condescendiente solo para dejar claro el clima de enfrentamiento.

Dado que Bill esperaba un solo abogado conocido y no una sala llena de extraños, son comprensibles la agitación de su corazón y sus pensamientos defensivos. Al fin y al cabo es humano. El fallo es que Bill no cae en la cuenta de que esos abogados le han tocado una fibra sensible. Ahora está atrapado. Su atención ha pasado de los intereses del cliente a mostrar su propia fuerza. Este es un mal resultado para el cliente cuyos intereses Bill debe representar en esa reunión.

Ahora puedo contarlo. Una vez me sentí atrapada.

En la primavera de 2012 tuve la oportunidad de conocer a Barack Obama y que me

hicieran una foto con él. Yo estaba nerviosa. De jovencita pasé incontables horas hablando con mi padre de la historia política de Norteamérica. Después asistí a la Escuela Woodrow Wilson de Asuntos Internacionales en Princeton, donde hice mi tesis doctoral sobre las tendencias en el Congreso. En la Facultad de Derecho bromeaba acerca de presentarme a la presidencia algún día. Conocer a Obama fue fantástico.

Dado mi viejo amor por la política, ¿sabe usted lo que pensaba la noche antes de conocer al presidente de Estados Unidos? ¿Que era un gran honor saludar a un presidente en ejercicio? ¿En cómo darle las gracias por su labor? ¿En, si se presentaba la oportunidad, qué pregunta podía hacerle acerca de las cuestiones internacionales?

Ni hablar. Nada de eso.

Lo que me preocupaba la noche antes de encontrarme con el presidente era que los «pendientes bonitos» estaban en Amsterdam y no en Boston, que era donde yo me encontraba. En serio.

Una vez hecho mi desgraciado descubrimiento, me obsesioné con que no tendría las joyas adecuadas para el momento mágico. ¿Cómo podía ser posible? Fuera de mi campo de percepción se estaba fraguando una tormenta. Y la cosa fue de mal en peor cuando empecé a pensar. «Al parecer, esta vida a través del Atlántico no va a funcionar. Si no me hubiese casado con Bernardus no habría repartido mis cosas entre Amsterdam y Boston. En ese caso mis pendientes bonitos estarían aquí, cuando los necesito, y en ese caso podría llevarlos para reunirme con el presidente». Para entonces estaba totalmente inmersa en mi tormenta interior.

Antes de permitirme poner mi matrimonio en cuestión de raíz, una voz en mi cabeza que me preguntó: «¿De verdad estás dispuesta a perderte toda la emoción de conocer al presidente para obstinarte en unos pendientes?».

Vale, si lo planteas así...

Los nubarrones empezaron a disiparse.

La noche antes de reunirme con el presidente estaba generando en mi interior un maremoto de ansiedad sin ser consciente de ello. Mi Centinela hizo el trabajo principal: me ayudó a ver que tenía un problema cuando estaba a tiempo de hacer algo al respecto. Mientras me afanaba en ponerme trabas a mí misma, vi lo que me estaba haciendo y superé la situación antes de que fuera demasiado tarde.

Tal es el poder transformacional de su Centinela.

¿Qué es un Centinela?

Un Centinela es una persona que observa las cosas importantes que suceden en un lugar. Si ve algo se lo comunica a otra persona, la cual hará algo al respecto. Los Centinelas no toman medidas respecto a los problemas que detectan. Transmiten el mensaje y dejan que sea otro quien arregle las cosas. Como veremos en el próximo capítulo, en el método «Más allá del sí», cuando los Centinelas obtienen información se la pasan a su Capitán.

En los grandes almacenes, los vendedores hacen de centinelas contra los ladrones. Si detectan a uno, se lo dicen al encargado. En los bosques públicos los «vigilantes contra incendios» hacen guardia en las torres de vigilancia. Controlan el monte y hacen las veces de enlace con los equipos de tierra. Los buscatalentos recorren el país en busca de atletas jóvenes. Cuando perciben un gran potencial en alguno de ellos se lo notifican al propietario de su equipo.

Usted «hace de centinela» cuando presta mucha atención a algo que no quiere perderse. Quizá sea la última rebaja en Zappos.com, o las entradas para ver a Bruce Springsteen antes de que se acaben. Puede que busque ofertas de trabajo en LinkedIn o un mensaje diciendo que su amor ha llegado a casa sin contratiempo. Algunos de ustedes buscan reuniones de los doce pasos* cuando están en otra ciudad. Otros controlan las ventas semanales para saber por anticipado si cumplen los objetivos trimestrales o se quedan cortos. En un momento u otro todos hemos buscado por la mañana en la báscula del cuarto de baño el número mágico que dice que hemos alcanzado nuestro objetivo.

El modo «centinela» se utiliza mucho. En el trabajo, usted consulta su correo, los recordatorios del calendario y los tuits que suenan día y noche. En casa vigila quién o qué le necesita más: familia, impuestos, lavandería, las interminables montañas de papeles en su mesa, la solicitud para el ayuntamiento, facebook, el comité para la búsqueda de un nuevo pastor o el perro enfermo. Intenta sacar tiempo para ir al gimnasio o devolver una llamada a su madre.

Y en medio de todo ello usted está al tanto de lo que ocurre en el mundo. Controla el mercado y la estabilidad financiera. Pequeños estados proveyéndose de poderío nuclear. Terremotos. Revueltas civiles. Presta atención a los resultados electorales, los niveles de desempleo, los nuevos tratamientos para la depresión y los avances en la eficacia

energética. Se entera de cuando los científicos descubren un nuevo planeta y quién está jugando en Wimbledon. Si es como yo, tratará de seguir los grandes acontecimientos en los noticiarios, desde los cambios en el equilibrio global de poder hasta la última ampliación de la familia de Brad y Angelina.

Con tantas cosas como ocurren, elegir dónde mirar y qué buscar puede resultar complicado.

El papel de *su* Centinela

Como bien sabe por su vida cotidiana, la atención es uno de nuestros recursos más escasos. Irónicamente, la mayoría de nosotros donde ponemos menos atenciones es donde más nos podría ayudar: *dentro de nosotros mismos*.

Esa es la labor de su Centinela.

La misión del Centinela es saber qué está ocurriendo dentro de usted y llamar su atención enviándole un «mensaje instantáneo».

Los Centinelas controlan dos cuestiones básicas:

1. ¿Qué ocurre con sus Cuatro Magníficos?
2. ¿Está usted conectado con su centro de bienestar?

Según cómo responda a esas preguntas, ellos decidirán qué clase de mensaje instantáneo le enviarán. Si escucha puede oír la voz del Centinela antes de perderse algo maravilloso. En el caso de que ya se haya planteado una situación complicada, su Centinela puede hacerle llegar un mensaje cuando todavía esté a tiempo de hacer las cosas bien.

Pongamos que un tipo que conduce un reluciente Ferrari le corta el paso justo delante de usted y le obliga a pisar el freno. Usted fantasea que arremete contra la parte trasera de ese elegante coche solo para darle una lección. Antes de que pise usted el acelerador, su Centinela advierte el chorro de adrenalina y detecta su deseo de venganza. En cuanto usted recibe el mensaje instantáneo, imagina el problema de explicar ese «accidente» a la policía. Y piensa: «No quiero perder el tiempo por un estúpido». De manera que

abandona el lugar y deja ambos coches intactos.

En este caso su Centinela cae en la cuenta de qué le ocurre a usted y le envía un «mensaje instantáneo» antes de que actúe de forma contraproducente. A veces todo lo que necesita es un mensaje instantáneo para *ver ante usted el Desfase en el Desempeño y rodearlo en lugar de caer en él.*

Otras veces el Centinela tiene un mensaje instantáneo y usted no está escuchando. Mientras ve los deportes o un gran drama en televisión, su Centinela es consciente de las muchas patatas fritas que está comiendo, pero usted no. Parece como si su mano se moviera por sí sola, buscando una y otra vez más patatas. Solo cuando su mano alcanza el fondo del recipiente vacío usted se incorpora y pregunta: «¿Se puede saber qué ha pasado con las patatas fritas?». El Centinela trató de advertirle, pero era más divertido comerse todas las patatas fritas.

Otras veces los Centinelas captan los momentos en que está usted dejando pasar una gran oportunidad. Pongamos que espera con ilusión la ocasión de trabajar con la decana de la facultad de la universidad en la que acaba de empezar a dar clase. En una reunión de departamentos, ella pide voluntarios para una iniciativa conjunta del decanato y las cátedras. Usted permanece inmóvil. Otros miembros nuevos de la facultad manifiestan interés, pero usted no.

Su Centinela advierte lo que pasa en su interior: el nudo en el estómago, el miedo a no salir elegido, las dudas acerca de si profesores más experimentados se lo tomarán en serio pese a su escasa lista de publicaciones, la inseguridad acerca de si la decana desea trabajar con usted. A ese paso puede olvidarse de unirse al grupo pese a que parece justamente el golpe de suerte que buscaba para poner un pie dentro.

Su Centinela no puede alzar la mano por usted, pero le pondrá delante un espejo para que pueda ver lo que pasa. Su Soñador le imagina más implicado en el campus, con un interés específico en llegar a conocer a la decana de la facultad. Su Amante se siente nervioso, se muestra tímido y temeroso de intentarlo y fracasar. En este momento su Amante está al mando, de manera que usted permanece sentado e inmóvil. Cuando recibe el mensaje instantáneo del Centinela, usted puede ver lo que está pasando en ese momento. Ahora es capaz de decidir si lo deja pasar. O poner a su Soñador a negociar con su Amante acerca de la posibilidad de presentarse voluntario. Una vez puestos a ello, existe la posibilidad de que su Soñador y su Amante alcancen un acuerdo. La alternativa es no intentarlo. En ese caso usted seguirá la estrategia favorita de su Amante, caer en su

típico Desfase en el Desempeño y contemplar cómo las otras personas llegan a conocer a su nueva decana.

Su Centinela le distancia de sus Cuatro Magníficos

Al igual que sus otros Transformadores, su Centinela se sitúa fuera de los Cuatro Magníficos y los ve trabajar. Mientras que estos le impelen a identificarse con ellos completamente, los Centinelas saben que para usted hay algo más que sus voces, sus opiniones y sus encontrados puntos de vista sobre el mundo.

Los Centinelas son Transformadores porque le *distancian de la cháchara de los negociadores internos*: la explosión de emociones de su Amante, la reflexión sobre las opciones de su Pensador, etc. Ellos le recuerdan que esos sentimientos, pensamientos y fantasías o incitaciones a la acción *forman parte* de usted, pero por sí mismos no le definen. Su Centinela es el primero de los tres Transformadores porque supone el primer paso para separarle a usted de sus Cuatro Magníficos. Él le ayuda también a ser consciente de cuándo un negociador interior se ha hecho con el poder y cuándo ha quedado atrás.

¿Recuerda a Sofía, la madre trabajadora brasileña? Su Centinela percibió que en la pugna por decidir si acudía o no a la conferencia ella solo escuchaba a dos de sus Cuatro Magníficos: su Soñador y su Amante. Su Centinela le mandó un mensaje al Capitán, que hizo venir a los otros dos, el Pensador y el Guerrero. Esa nueva forma de actuar produjo otro resultado.

Cada uno de los Cuatro Magníficos se considera perfectamente capacitado para ocuparse de lo que sea. Sus Transformadores poseen una visión más amplia. En la vida diaria, su Centinela le ayuda a distanciarse de las voces de sus negociadores internos, ya sea en el trabajo o en casa, lo cual resulta muy valioso.

De manera que su Centinela observa a los Cuatro Magníficos y percibe sus típicas reacciones. ¿Qué relación tiene con su Desfase en el Desempeño?

Cuando el Centinela empieza a mirar en su interior usted empieza a sentir una experiencia completamente nueva: *puede observar esas reacciones sin necesidad de intervenir en ellas*.

En el siguiente capítulo investigaremos más profundamente esta cuestión y veremos que ello pone a su Capitán interior al mando de su barco y usted deja de verse sacudido por las tormentas que se forman dentro de sus Cuatro Magníficos.

Observe sus reacciones en lugar de ponerlas en práctica

Cuando el Centinela cae en la cuenta de lo que está pasando con sus negociadores internos —y usted recibe su mensaje instantáneo—, usted empieza a experimentar grandes avances.

¿Qué va a cambiar?

Usted observará sus reacciones sin necesidad de ponerlas en práctica.

Dicho en otras palabras, cuando la vida le plantea una situación, su Centinela mira a ver en qué dirección se encamina usted. Antes de que usted diga o haga nada, el Centinela le pone al corriente. Con esa información usted podría elegir, o no, cambiar de rumbo. Si lo hace, obtendrá un resultado diferente a lo que ha conseguido antes. Desarrollar a lo largo del tiempo las capacidades de su Centinela logrará el cambio duradero que usted desea, en su liderazgo y en su vida.

Guillaume, un hombre que participaba en un seminario, me preguntó acerca de esta dinámica. En su mente no había separación entre sus sentimientos de ira y los gritos a su cliente. Como cuando te das un golpe en la cabeza y sientes dolor, todo ocurría al mismo tiempo.

Le pedí que se explicara.

Guillaume era un alto responsable de programas en una institución financiera internacional. Le apasionaba el campo del apoyo financiero a las economías en desarrollo. Trataba de poner en contacto a financiadores de todo el mundo con proyectos que en su opinión cumplían todas las normas y regulaciones y al mismo tiempo podían tener un fuerte impacto en el país. Dado el laberinto de políticas, procedimientos y sistemas multinacionales, no era una causa menor, pero a Guillaume le gustaba su trabajo y poseía un gran historial.

Guillaume dijo que la inseguridad para los financiadores era muy alta. Los préstamos y demás instrumentos financieros requerían una cuidadosa estructuración y

minimización de los riesgos. Aun así, los socios de la firma cumplían los objetivos de desarrollo y sabían que los rendimientos en sus inversiones eran vitales para la sostenibilidad a largo plazo.

Hacia el final de un largo proceso burocrático, muchas veces a Guillaume le ponían obstáculos sus clientes, los aspirantes a recibir fondos.

«Iba a verles para recoger la documentación que necesitábamos y me decían: “Dentro de unas semanas” —contó Guillaume—. Podía pasar que fuera tres o cuatro veces a buscar los documentos y en cada ocasión me dijeran lo mismo: “Unas semanas más”.»

Llegado a ese punto, Guillaume se había puesto furioso.

«Cuando me dijeron eso empecé a gritarles: ¿Qué les pasa a ustedes? ¿No se dan cuenta de que intento ayudarles? Ustedes conocen el calendario. ¡Sin esos documentos lo tenemos todo perdido! ¡Si no desean este préstamo no me hagan perder el tiempo!».

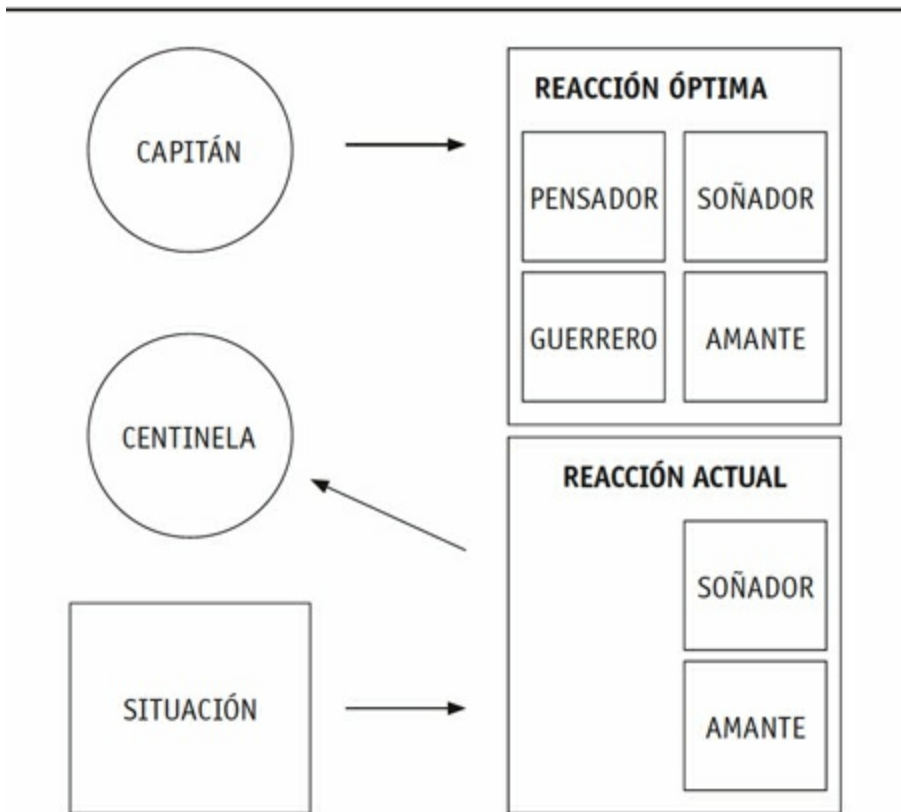
Los clientes quedaron aturridos por esta dura reacción.

«Honestamente, ¿qué esperaban que dijera?», me preguntó

Además de tener nerviosos a los clientes, Guillaume se estaba buscando problemas con sus jefes. Por supuesto, este no era el protocolo para tratar con la clientela de la empresa. Pese a sus logros en cuanto a firma de préstamos, Guillaume tenía un gran problema en la oficina. Le habían advertido que debía corregir su conducta, pero no tenía ni idea de cómo cambiar su forma de comunicarse.

Para Guillaume, el camino hacia el Desfase en el Desempeño era una línea recta, como puede verse en la Figura 9.1. Se enfada porque sus clientes se están haciendo los remolones y se pone a chillarles. Así es como funciona el mundo cuando uno no recibe mensajes de su Centinela.

Figura 9.1



Si lo ponemos en formato de doble columna, el momento en que Guillaume grita a sus clientes se vería así:

Qué pensé y sentí pero no dije	Lo que dije en realidad
¿Qué? ¿Que los papeles no están preparados? ¿Me están tomando el pelo? ¿Cómo pueden ser TAN desorganizados? Saben que me estoy jugando el cuello por ustedes. ¿Por qué me complican tanto la vida?	
	Guillaume: <i>¿Qué les pasa a ustedes? ¿No se dan cuenta de que intento ayudarles? Ustedes conocen el calendario. Sin esos documentos lo tenemos todo perdido. ¡Si no desean este préstamo no me hagan perder el tiempo!</i>

Guillaume no ve otras salidas, pero hay una.

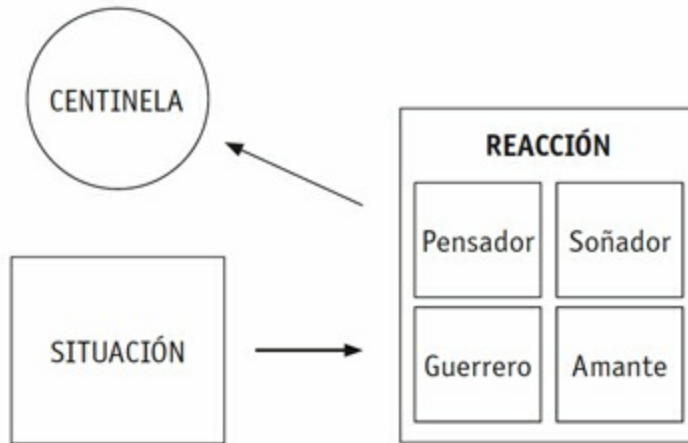
Cuando usted mete a su Centinela en el asunto puede interrumpir la línea recta entre la provocación y el ataque.

De hecho Guillaume empezó a manejar de forma diferente las visitas a estos clientes molestos. A lo largo de nueve meses cambió radicalmente la evaluación de su

desempeño. ¿Cómo?

Aprendió a escuchar a su Centinela interior. Eso significa que comenzó *a ser consciente de sus reacciones antes de ponerlas en práctica*. Sus experiencias empezaron a ser así:

Figura 9.2



Lo que pensé y sentí pero no dije	Lo que percibió mi Centinela y lo que me señaló	Lo que dije en realidad
<p><i>¿Qué? ¿Que los papeles no están preparados? ¿Me están tomando el pelo? ¿Cómo pueden ser tan desorganizados? Saben que me estoy jugando el cuello por ustedes. ¿Por qué me complican tanto la vida?</i></p>		
	<p>Me arde la cara y se me ha disparado el corazón. Tengo la presión sanguínea a tope. Estoy furioso. Me siento explotado.</p> <p>Necesito respirar hondo. Quizá dos veces.</p> <p>Quiero gritarles.</p> <p>Debo volver a mi centro de bienestar. Recuperar el aliento.</p> <p>Recuerda lo que has practicado.</p>	
		<p>Estoy muy decepcionado. Trabajo mucho por ustedes, y ustedes no se han comprometido.</p> <p>Si no tenemos esos documentos la semana</p>

que viene todo esto no sirve de nada. ¿Pueden prometerme que todo estará listo cuando vuelva dentro de unos días?

¿QUIÉN DISPONE DE TIEMPO PARA TODO ESTO?

¿Y qué pasa con el tiempo? Estas cosas suceden muy deprisa. No hay tiempo para todo este asunto del Centinela antes de que esté usted pegando puñetazos.

Sí y no.

Sí, por un lado tiene usted razón. Cuando hace algo nuevo cuesta un tiempo integrarlo en su rutina. Como con cualquier otra capacidad, se necesita práctica. Con la repetición, el proceso se agiliza mucho.

¿Recuerda cuando aprendió a conducir? Ponerse tras el volante, ajustar el asiento, colocar bien los espejos, comprobar los indicadores del salpicadero... Podían pasar diez minutos antes de que accionara la llave del contacto. Actualmente hace usted todas esas cosas en diez segundos mientras desayuna y recibe una llamada.

Por otra parte, esta historia está contada a cámara lenta para que pueda verla desarrollarse paso a paso. Usted solo tarda un segundo en captar lo que está diciendo, de modo que después aún puede añadir algo más.

Permítame mostrarle de qué manera el Centinela puede trabajar más sencilla y rápidamente.

Cuando era más joven y practicaba la abogacía me quedaba hasta muy tarde en el despacho. Me sentía enormemente presionada porque debía redactar gran cantidad de memorandos y borradores de mociones, y estaba agotada. Todas las noches, hacia las doce, tenía la misma conversación con mi novio de entonces, Noah. Si cualquiera de los dos hubiésemos sabido escuchar a nuestro Centinela habríamos podido cambiar aquella discusión tensa y repetitiva.

NOAH: ¿Por qué no vienes a casa si estás tan cansada?

ERICA: No puedo. Esta moción la necesita el jefe a las siete de la mañana y me falta mucho para terminar. Esto es muy estresante. No me veo capaz de soportarlo.

NOAH: Tómate un café.

ERICA: No puedo. Hoy ya me he tomado tres y estoy bebiendo refrescos todo el rato. Si ingiero más cafeína me pondré enferma. Estoy tan cansada y estresada porque debo acabar la moción esta noche, y ni siquiera estoy

segura de estar haciéndola bien.

NOAH: Échate agua fría por la cara.

ERICA: Estoy sola aquí. No quiero bajar a media noche al vestíbulo de un edificio vacío. La cuestión es que me siento muy sobrepasada. Tengo muchas cosas que hacer, me siento absolutamente agotada y dudo incluso de si lo que hago es lo que el jefe quería que hiciera.

Con lo que sabe usted de los Cuatro Magníficos, puede ver que se trata de una conversación entre Noah, en su modo Guerrero-Pensador, y Erica, en su modo Amante. Aunque hoy parece evidente, en aquel momento nosotros no lo veíamos ni teníamos las palabras precisas para nombrarlo.

Noah y yo somos dos personas bienintencionadas. Aunque entonces nos volvíamos locos el uno al otro, ambos tratábamos genuinamente de comunicarnos. Nadie «estaba en lo cierto» ni «estaba equivocado». Usted tiene un Guerrero-Pensador y un Amante que pueden estar perdiéndose mutuamente, en parte porque nadie escucha a su Centinela. ¿Cómo podría el Centinela transformar esta conversación rápidamente?

Hablando con cualquiera de los dos.

El Centinela de Noah podría haberle susurrado al oído: «Tu Pensador está ofreciendo opciones y tu Guerrero pretende arreglar las cosas. Está molesta. Veo que tu Amante no dice nada». Con esta iniciativa momentánea Noah podría haber cambiado de marcha diciendo algo así como: «Pareces sobrepasada. ¿Puedo ayudarte?». En ese caso yo podría haberle dicho cómo podía ayudarme de verdad, que no era sugiriéndome que tomara café o me refrescase la cara.

Por la misma razón mi Centinela podría haberme mandado un mensaje instantáneo, tal vez parecido a este: «Tu Amante es el único que habla. ¿Esa es la mejor manera de conectar con Noah?». Con solo una observación así, y esa pregunta, hubiese estado lista para cambiar.

Posiblemente podría haber seguido en el modo Amante, pero dejando de interesarme en mis propias necesidades para hacerlo por las de Noah. Por ejemplo, podría haber dicho: «Tiene que ser duro para ti escuchar cómo me quejo todo el tiempo por lo muy estresante que es esto y no saber cómo puedes ayudarme». O podría haber cambiado por completo de negociador y haber dicho algo enteramente nuevo. En cualquier caso, mi Centinela hubiese tardado un momento en captar mi atención.

De hecho, ese momento del Centinela tiene potencia para transformar no solo esta discusión, sino nuestra relación entera. La desconexión entre el Pensador-Guerrero y el

Amante fue un desafío que nunca superamos. Una vez que el Centinela le ayuda a ver lo que está pasando, usted puede hacer las cosas de otra forma y *cambiar los resultados que está provocando*.

Una reflexión más acerca de la preocupación por el tiempo. Descubrirá que según escucha con más atención a su Centinela la comunicación puede que no requiera palabras. Su Centinela a veces le avisará con un nudo en el estómago o con una sensación instantánea de que algo no va bien. Eso es todo lo que necesita usted para inspirar profundamente y pensar en su próximo movimiento en lugar de proceder como de costumbre con el piloto automático.

Los Centinelas le ayudan a aprovechar oportunidades

Los Centinelas no solo le ayudan a mantenerse apartado de los problemas. También le hacen señales para que aproveche usted grandes oportunidades.

Danny es el hijo adolescente de un antiguo asistente al taller. Vino al centro de conferencias con su padre porque deseaba pasar las tardes con él. Puesto que Danny se añadía a nuestro grupo todos los días a la hora de las comidas, escuchó los debates y discusiones y percepciones que la gente mantenía durante las comidas y cenas, y vio las nuevas percepciones que adquirirían. Nosotros, a cambio, pudimos conocerlo.

Supe que Danny adoraba la fotografía y que soñaba con convertirse en un renombrado retratista. También descubrí que sus padres, aunque le animaban, temían que empezase a pedir un equipo caro y luego perdiese el interés en lo que terminaría siendo un costoso hobby. Cuando salió una nueva cámara, ideal para hacer retratos, Danny la deseó desesperadamente, pero era muy cara, y sus padres le dijeron que no.

Antes de venir a nuestro centro de entrenamiento, Danny había renunciado en gran medida a su sueño y deambulaba por la casa enfurruñado y decepcionado. No obstante, durante las discusiones sobre los Cuatro Magníficos que entablábamos en las comidas se identificaba con la idea del Soñador interior y era consciente de que estaba permitiendo que un contratiempo le desalentara demasiado rápidamente en cuanto a la consecución de lo que amaba. Su Soñador se reavivó.

Danny recordó que su prima Jasmine se iba a casar la primavera siguiente. Se ofreció

como fotógrafo para la boda a cambio de la cámara. Fue un buen comienzo, pero solo le permitió avanzar un trecho del camino.

JASMINE: Está muy bien pensado por tu parte, pero ya tenemos un fotógrafo profesional para la boda. Es un día muy importante, ¿sabes?, y queremos un fotógrafo «de verdad».

DANNY: Claro, lo entiendo.

Danny vaciló. Otro callejón sin salida.

Me mandó un mensaje diciendo que en ese momento casi se encogió de hombros y lo dejó estar, pero que entonces recordó nuestras conversaciones sobre el Centinela. Este vio que lo había intentado una vez y que su Soñador ya había renunciado. Tras una pausa momentánea comprendió que no todo estaba perdido. Necesitaba mantenerse firme y con la vista puesta en el premio.

Volvió a mandar un mensaje a su prima:

DANNY: Actualmente muchas parejas tienen una página web sobre la boda, donde ponen fotos junto con información para sus invitados. Podría sacaros fotos a tu novio y a ti para la web, solo por el precio de la cámara.

JASMINE: Es una buena idea. No se nos había ocurrido pensar en fotos para la página web. Y parece magnífico.

Pese a la negativa inicial, Danny siguió adelante sin desanimarse. Se resistió a seguir la estrategia favorita de su Soñador e hizo caso de su Centinela. Consiguió la cámara. Y cerró su Desfase en el Desempeño.

Encuentre su centro de bienestar

Dije antes que su Centinela posee dos áreas de interés: sus Cuatro Magníficos y la conexión con su centro. Ahora ya ve cómo actúa el Centinela con los Cuatro Magníficos. Volvamos entonces a su centro de bienestar.

En el punto de encuentro de sus deseos, pensamientos, sentimientos y acciones reside la esencia de su ser. Podemos llamar a ese núcleo su Ser, su centro o su centro de bienestar. Todo ello apunta a la misma esencia, algo verdadero sobre usted que es más profundo que sus pensamientos, emociones, deseos o sus impulsos para actuar.

Todos los Transformadores —el Centinela, el Capitán y el Viajero— están conectados con su centro. Cada uno a su manera, pueden vincularle con su esencia, el centro mismo, el sentimiento de que todo irá bien. En los capítulos de la tercera parte examinaremos ese núcleo desde diferentes aproximaciones. De momento, empecemos por reflexionar acerca de dos estados fundamentales del bienestar: centrado y no centrado.

¿QUÉ SIGNIFICA «ESTAR CENTRADO»?

Su Centinela está analizando continuamente no solo sus Cuatro Magníficos, sino también el estado de su bienestar. Ambas cosas están relacionadas con su capacidad para tomar decisiones con criterio, que es uno de los objetivos del método «Más allá del sí».

Estar centrado significa sentirse en armonía con uno mismo y con el mundo en derredor. Por aquello de la sencillez pongamos que usted posee dos estados de bienestar: el centrado y el no centrado. La realidad es más complicada, pero esto funciona suficientemente bien para nuestros objetivos.

Para empezar, la capacidad de estar centrado refleja lo que le está sucediendo a su cuerpo. Piense en cómo reacciona cuando está descansado y saciado frente a lo que hace cuando está falto de sueño y no ha comido en todo el día. En el primer caso es más fácil tener paciencia con la gente. Cuando descuida sus necesidades físicas reacciona contra las personas sin pensarlo. O en una relación a largo plazo, cuando atraviesa altibajos en la intimidad física. Si practica el sexo frecuentemente con su pareja se siente generoso, amable y compasivo. Cuando no ha dormido acompañado desde hace tiempo, puede usted sentirse apagado, cerrado y distante. Esto es estar centrado frente a no estarlo.

En oposición al frenesí de la vida diaria, la capacidad de estar centrado se asocia con una sensación de calma. Puede sentirse centrado mientras camina por los bosques, cuando canta con su coro o se sienta ante la ventana para ver caer los copos de nieve durante la primera nevada de la temporada. Si usted tiene un gato que se sienta en el alféizar de la ventana —sobre todo cuando entra un rayo de sol—, habrá sido testigo de un gran momento de concentración. Pregúntele al gato: el mundo es perfecto.

Piense en cualquier cosa que al hacerla le proporcione una sensación de bienestar. No requiere estar sentado e inmóvil. Puede ocurrir bajando una colina esquiando. Tocando

el piano. Cocinando. Haciendo yoga. Dando clase. Escribiendo un artículo. Pasándolo bien en un buen restaurante con unos amigos. Asomando la cabeza en la habitación de su hijo para verlo dormir. Su centro acoge una esencia que vive en usted en estado de bienestar. Al igual que le ocurre a su gato cuando se sienta junto a la ventana, el bienestar está a su alcance cuando se conecta con él.

Avanzando un paso más, los santos y los sabios han enseñado que su centro es la fuente de su sabiduría interior. Ellos afirman que cuando está usted centrado puede acceder a virtudes esenciales, como belleza, asombro, humildad, perseverancia y gracia. Algunas tradiciones sitúan el centro del ser en un lugar físico: el Olimpo, Roma, Jerusalén, La Meca. Otras enseñan que cuando usted accede a su centro encuentra lo opuesto a la fisicidad, que denominan sencillamente «conciencia».

El filósofo y psicólogo William James hablaba de expandirnos en nuestros «seres más profundos». Esto lo relaciono con la capacidad de estar centrado porque describe cómo me siento cuando paso del angosto espacio dentro del barco de Bernardus al espacio, más abierto, de cubierta.

Todavía no me siento cómoda dentro del barco. No puedo soportar darme golpes en la cabeza al levantarme para vestirme o moverme por allí. No me siento felizmente relajada. Al contrario, siento claustrofobia. Cuando me pongo nerviosa en ese espacio pequeño, invoco una oración que aprendí de pequeña para pedirle a Dios que nos libre de los «espacios estrechos».

En aquella oración pedíamos a Dios que nos cambiara el carácter retraído por un «carácter expansivo». Noto literalmente esa expansión en el centro de mi pecho cuando salgo a la cubierta del barco. El mar se extiende frente a mí. El sol brilla. El Hombrecito lleva el timón y Bernardus se relaja con un café. La vida es bella. Inspiro profundamente y regreso a mi «ser más profundo». La autoprotección se disuelve en amor por mi familia y el reconocimiento por este precioso día.

Dos estados del bienestar: centrado y no centrado.

¿QUÉ SIGNIFICA «ESTAR NO CENTRADO»?

Si no tiene clara la experiencia de sentirse centrado apuesto a que sabe cómo es sentirse

«no centrado».

Imagine un día como este.

Se levanta por la mañana en un excelente estado de ánimo. Avanza por el día tachando asuntos de su lista de cosas pendientes. Todo va bien. Y entonces de repente pasa algo. Algo malo.

- Su colega le critica en público.
- Su exesposa le deja otro demoledor mensaje en el teléfono.
- La previsión de lo que debe pagar en la declaración de la renta sube casi al doble de lo que calculaba.
- La canguro llama a las seis y media de la mañana diciendo que hoy se toma el día libre.
- Su cliente insiste en hablar con usted ahora —por una cuestión urgente—, pese a su inequívoca política de aceptar llamadas durante el fin de semana solo para emergencias.
- Su hija, que solo tiene permiso hasta la medianoche, se presenta a las dos de la madrugada.
- Su compañía de seguros contesta finalmente a su recurso basado en un error por parte de ellos y se lo rechaza.
- Su mejor amigo se presenta a comer una hora tarde y se comporta como si no pasase nada.
- La impresora que usted arregló la semana pasada no imprime.

Ese sentimiento —lo que usted experimenta en ocasiones como esta— es lo opuesto a sentirse «centrado». Personalmente, en esos momentos odio a todo el mundo: mi amiga, mi colega, Hacienda, mi compañía de seguros o a quienquiera que diseñó esa patética y disfuncional impresora. Ese es el día en que tropezaré con el cable de mi ordenador y me torceré el tobillo al caer al suelo. Además, a lo mejor me como una caja entera de galletas. Y entonces también me odiaré a mí misma.

¿Belleza? ¿Asombro? ¿Gracia?

Para nada.

Cuando estamos centrados sentimos la tierra bajo nuestros pies. Vemos que nos aguardan retos, pero sabemos que tenemos recursos para acometerlos. Cuando no estamos centrados nos sentimos como un personaje de *Los Vengadores*. Hace solo un

minuto éramos el mundialmente famoso científico David Banner. Entonces algo nos desequilibró. A continuación percibimos que nos estamos volviendo verdes y tenemos el tamaño de un gigante. Somos el Increíble Hulk destrozándolo todo a nuestro paso.

RESPETE —Y TRASCIENDA— SU CONEXIÓN ANIMAL

Hasta cierto punto participamos involuntariamente en una destructiva cadena de acontecimientos. Cuando ocurren cosas así nuestros cuerpos reaccionan de inmediato con una especie de autoprotección. Si detectamos una amenaza —¡boom!— nuestras respuestas involuntarias entran en acción. El corazón se pone a latir. Las hormonas del estrés pasan al torrente sanguíneo. Los cuerpos se ponen alerta. Experimentamos diferentes síntomas de estrés agudo, desde sudor en las palmas de las manos hasta somnolencia. Sea cual sea su forma de exteriorizarlo cuando está fuera de su centro, la amenaza se manifiesta en nuestros cerebros y cuerpos así como en nuestra sensación general de bienestar.

Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional*, ha investigado extensamente sobre la amígdala, una parte primaria del cerebro diseñada para protegernos de un peligro inminente. Ha descrito cómo nos «secuestra» cuando se la provoca. En esa parte del cerebro, menos desarrollada, poseemos contundentes herramientas conectadas para mantenernos vivos. Compartimos algunos instintos con nuestros primos los reptiles. Dar patadas. Escapar. Incluso hacerse el muerto es una táctica para sobrevivir a un ataque.

En el sistema límbico de nuestro cerebro, desarrollada más tarde, poseemos otros instintos de supervivencia. Cuando se disparan esas neuronas corremos a proteger y guardar a nuestras crías, y recurrimos a otras personas para protegernos mutuamente. Entendemos de forma instintiva que la seguridad es cuestión de número. Todos esos reflejos se activan con impulsos neurológicos.

No hay nada que sea inherentemente incorrecto en esas reacciones biológicas y defensivas. Por el contrario, muchas veces nos resultan útiles. Si un automóvil se aproxima a un niño, la «descarga» provocada por nuestra respuesta al miedo nos hace gritar, correr o lo que sea necesario para poner al niño a salvo del daño. El problema es que nuestro sistema nervioso no siempre puede mostrarnos la diferencia entre un

vehículo que se aproxima y el insulto personal de un compañero de trabajo. Ambos pueden provocar reacciones de supervivencia en nuestros cuerpos.

En muchas situaciones de gran estrés en la vida cotidiana, no nos encontramos solos. Nos peleamos con alguien a quien amamos o nos enzarzamos en una tensa discusión con gente cuyas opiniones son totalmente contrarias a las nuestras. Transmitimos malas noticias, damos una respuesta penosa o defendemos nuestra postura en una confrontación emocional. Nuestra amígdala no es la única que nos está «secuestrando». Somos dos animales que no saben expresar que han abandonado el estado silvestre y han entrado en una sala de conferencias. Multiplique esto cuando usted forma parte de un equipo o comité o de una familia, o está discutiendo una nueva política con toda una junta de vecinos. Una vez que suenan las campanas de alarma, más no significa, definitivamente, mejor.

Ya respondamos al fuego o busquemos refugio en el búnker, cuando reaccionemos con actitud autoprotectora las otras personas responderán en consonancia. Casi sin excepción, su manera de responder todavía inflamará más nuestros temores. Adoptaremos contra ellos una acción defensiva todavía más provocativa. Y así van las cosas. Crecen las tensiones. Desaparece la claridad de juicio. La reacción de cada uno provoca una contrarreacción hasta que se crea un vertiginoso círculo que no parecemos capaces de detener.

También aquí su Centinela puede ayudar.

Aprenda a detectar cuándo está descentrado

Al igual que Guillaume, para muchos de nosotros la conexión entre nuestra respuesta al miedo y nuestra conducta defensiva se establece tan deprisa que no podemos imaginarlas por separado. Además de actuar rápidamente, los instintos de miedo y supervivencia son fuerzas poderosas. Producen reacciones fuertes. Pude ver un gran ejemplo de ello después del 11 de septiembre de 2001, cuando asesoré a una compañía de reaseguros.

Los reaseguradores son las personas que aseguran a los agentes de seguros. En aquel momento estaban suscribiendo un montón de pólizas para grandes edificios de oficinas en previsión de un ataque terrorista. Estadísticamente hablando, la posibilidad de otro

ataque terrorista en un edificio de oficinas en Estados Unidos era muy pequeña. Sin embargo, como consecuencia del ataque del 11 de septiembre de repente todo el mundo necesitaba una póliza que le protegiera de este potencial desastre. A diferencia de cuando vuelve a entrar en casa para asegurarse de que ha apagado el horno, en este caso el simple miedo estaba dando pie a un negocio multimillonario.

Cuento esta historia para transmitir que no subestimo el poder de lo que sentimos cuando estamos descentrados. Tampoco pongo en duda el impulso de actuar—incluso drásticamente— cuando nos sentimos amenazados, no amados o inseguros. No cuestiono que en una parte de nuestros cerebros percibimos que nuestra vida podría estar pendiente de un hilo, incluso durante una discusión normal en casa o en el trabajo.

Pero aquí es donde discrepo de ciertas opiniones convencionales con relación a este tema. Sí, en el momento tenemos poco criterio acerca de nuestra reacción psicológica frente a la amenaza percibida, y sí, sentimos el impulso de pasar a la acción para autoprotegernos. Pero, aparte de eso, *podemos elegir nuestra respuesta*. Hemos evolucionado respecto a nuestros amigos los mamíferos y podemos interrumpir el ciclo de miedo y reacción. Podemos encontrar el camino de regreso al centro, a nuestra sensación de bienestar.

Aprender a centrarse es una capacidad fundamental para la vida y el liderazgo. En el próximo capítulo investigaremos cómo lo puede hacer usted. De momento le pido que sea consciente que si su Centinela advierte con suficiente rapidez que está usted descentrado y le manda un mensaje instantáneo al respecto, usted empieza a estar en posición *de percibir lo que pasa pero no de reaccionar en consecuencia*.

Esto es crucial en el método «Más allá del sí» porque le confiere poder para realizar sus propias elecciones en lugar de vivir al antojo de sus patrones neuronales. Usted podrá mantenerse firme, como hombre o mujer, como persona centrada y como líder centrado. Eso le concede libertad, y también responsabilidad, para el mundo que crea.

¿SE PUEDE ESTAR «CENTRADO» TODO EL TIEMPO?

A menos que sea usted un iluminado —y supongo que alguno habrá, aunque personalmente nunca he conocido a ninguno—, usted no va a estar siempre centrado.

Como nos ocurre a los demás, se sentirá molesto, asustado, provocado e incluso secuestrado. Yo ni siquiera lo intentaría. Una buena meta podría ser vivir su propia vida todo lo posible mientras esté centrado, y lo que es también importante, *tratar de ser consciente* de que está descentrado. *Esa es la clave para tomar decisiones.*

Una vez consciente de que no está equilibrado —en el momento de sentirse descentrado— usted lleva la iniciativa. Ahora considerará en profundidad sus próximos movimientos, puesto que reconoce su estado interior. Dado que la mayoría de nosotros rara vez advertimos que hemos perdido el norte hasta mucho después, esto supone una forma enteramente nueva de liderar y vivir.

Gracias a los Cuatro Magníficos, he mejorado mucho y soy más rápida en detectar que estoy convirtiéndome en el superhéroe verde. No había conocido tan bien a mi Hulk interior hasta el año pasado. Resulta que durante todo ese tiempo mi Hulk había vivido en Holanda. Por eso llegué a conocerle de verdad cuando me trasladé allí.

Durante una de mis visitas, con mi Hulk interior descentrado fui a casa para contarle a Bernardus que casi había destrozado el coche.

«¿Que has hecho qué?», quiso saber él.

«Fui a parar a una dichosa carretera con unos baches inmensos en el pavimento y como no pude sortearlos los pasé por encima. He tenido mucho miedo», le dije.

«¿Sabes lo que has hecho? —prosiguió casi gritando—. Te has metido en un carril solo para autobuses. Están pavimentados así para que los coches no puedan circular por ellos. ¿Es que no viste la señal? Hay una allí mismo, y dice con toda claridad: “Solo autobuses”.»

Y entonces, por si esto no fuera suficiente, vino la temible pregunta retórica.

«¿Eres consciente de que podrías haber destrozado el coche, verdad?»

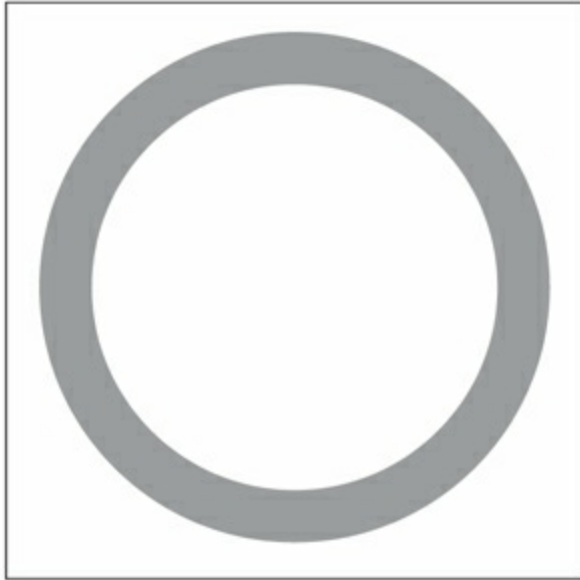
Estaba claro que en ese momento no estaba siendo vista con simpatía, pero lo peor es que estaba siendo injustamente acusada de tonta.

«No existe tal señal —insistí—. Lógicamente, presto mucha atención a las señales de tráfico cuando conduzco aquí. En esa carretera no había ninguna señal de “Solo autobuses”.»

Bernardus siguió insistiendo en que la señal estaba allí indicando claramente: «Solo autobuses». Yo también insistí. De manera que no tuvimos elección. Por la noche, muy tarde, cansados y enfadados el uno con el otro, tuvimos que ir a ese lugar para ver quién tenía razón.

Esta es la señal de la entrada de la carretera en cuestión (Figura 9.3).

Figura 9.3



¿Esta señal le dice a usted claramente que los coches no pueden circular por esa carretera?

A mí no. Desde luego.

No hay una imagen de un automóvil con una gran X encima. No se parece nada a una señal de stop. No, esa señal es un círculo vacío. Se suponía que yo debía saber, a partir de esa señal, que no podía circular en coche por allí sin destruirlo.

¿De verdad?

Puedo decir que ninguno de los dos estuvo «centrado» durante el resto de la noche. Por eso digo que no debe molestarse en estar «centrado» todo el tiempo. ¿Quién puede estarlo? Somos humanos. Tropezamos con los cables que hay en el suelo. Nos disgustamos cuando quemamos la cena. Nos metemos con el coche en la carretera que no debemos. Es normal.

La fuerza del Centinela no reside en hacernos superhumanos capaces de trascender los estados que surgen en la vida diaria. Desarrollar a su Centinela lo bastante para que le permita saber si está usted centrado o no es en sí mismo un gran paso adelante.

La noche del «Solo autobuses» no estábamos los suficientemente centrados para

hablar de ello, pero sabíamos por nuestros Centinelas que estábamos demasiado ofendidos para tener una conversación amistosa. Reconocerlo nos llevó a esperar hasta la mañana siguiente para discutirlo, y hacer un plan para que yo aprendiera las señales de tráfico holandesas. La noche anterior no resultó divertido. A la mañana siguiente pudimos reírnos de ello.

10

Presencia: Deje que su Capitán marque el rumbo

No hay prisa. No hay necesidad de brillar.
No es necesario ser nadie salvo uno mismo.

VIRGINIA WOOLF

El 15 de enero de 2009 Chesley Burnett «Sully» Sullenberger III era el piloto al mando del Airbus A320 con destino a Carolina del Norte desde Nueva York. Menos de un minuto después del despegue el avión se cruzó con una gran bandada de pájaros y perdió ambos motores. Cinco minutos después de despegar el capitán Sully había amerizado sin peligro en el helado río Hudson. Salvó la vida de todos los que iban a bordo.

En los preciosos cinco minutos que tenía, y bajo una presión increíble, el capitán Sully hubo de decidir qué hacer. ¿Debía regresar al aeropuerto LaGuardia o aterrizar en el aeropuerto de Teterboro, en Nueva Jersey? El capitán habló con los controladores aéreos acerca de ambas opciones en el breve tiempo del que disponía.

Pudo comprender que ninguna de las dos opciones servía.

Ambos aeropuertos están situados en áreas densamente pobladas y percibió el peligro de una catástrofe. Si no acertaba en su objetivo no solo perderían la vida los pasajeros. Sully ni siquiera estaba seguro de poder salvar el puente George Washington. De manera que en un abrir y cerrar de ojos Sully decidió utilizar el río Hudson como pista de aterrizaje. Y acertó.

Sullenberger es la imagen del gran capitán. Contiene la mezcla del poder: *destreza, presencia y capacidad de permanecer centrado*.

En primer lugar, los años de experiencia le aportaron las competencias técnicas para aterrizar. Sullenberger no solo depositó el avión en el agua, sino que además tuvo la

habilidad de amerizar bajo presión en uno de los tramos más transitados del río, donde más barcos habría para el posterior rescate. Amerizar en cualquier otro sitio hubiese supuesto hacer perder un tiempo precioso al equipo de emergencia y posiblemente malograr vidas humanas. Sully declararía más tarde a los investigadores que confiaba en que la elección del lugar «aumentaría las posibilidades de rescate».

En segundo lugar, demostró poseer una prodigiosa conciencia situacional, un término técnico que explica la presencia de una forma muy eficaz. Volveremos sobre ello dentro de poco.

En tercer lugar, se mantuvo centrado y firme durante la experiencia. El alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, apodó a Sully «Capitán Cool» por su calma y equilibrio durante la crisis.

Esta combinación —destreza, presencia y capacidad de permanecer centrado— fue la que obró el «milagro del Hudson».

Vamos a examinar estos rasgos uno por uno.

¿Qué es su Capitán?

Mientras que su Centinela vigila lo que está pasando dentro de usted, su Capitán controla lo que ocurre en su entorno. Juntando todo eso con las noticias del Centinela, el Capitán decide qué camino seguir.

El Centinela es un miembro clave de su equipo interior, observa su experiencia interna y le proporciona información a su Capitán. Es entonces cuando este toma la iniciativa. El Capitán presiente su situación, examina sus valores y elige el camino óptimo. Parafraseando a Harry Truman, el responsable es él.

Naturalmente, advertir lo que está pasando en su interior mientras está sucediendo es un gran paso adelante. Enorme.

Sin embargo, no basta para impulsar un cambio duradero en las estrategias favoritas a las que usted ha recurrido y ha perfilado durante años. Es el primer paso, pero no el último.

¿Por qué?

Porque avisar de que está usted a punto de adentrarse en arenas movedizas es útil,

pero no le dice qué alternativa hay.

Un mensaje electrónico de uno de mis clientes expresa bien ese estadio en el proceso de aprendizaje. Había cumplido la primera semana de un programa de liderazgo de dos semanas y se encontraba en el mes que separaba las dos tandas de sesiones. Hizo llegar este correo al grupo:

¿Saben lo que es realmente irritante? Encontrarse secuestrado por la amígdala y saber lo que está pasando y no poder detenerlo. Deseas NO devolverle los gritos a tu esposa, pues sabes que en realidad no eres tú mismo, pero no puedes hacer nada al respecto. De verdad que es un ASCO. Esta noche me veré obligado a dormir en el sofá sabiendo que esto no tendría por qué haber ocurrido así.

Lo bueno era que había puesto en práctica las herramientas de su Centinela. En el momento mismo del secuestro, supo lo que estaba ocurriendo. Aun así, como se puede deducir de su frustración, ver lo que está pasando no basta para cambiar la conducta. Por eso necesita usted a su Capitán. Porque este recibe esa información del Centinela, pero posee los recursos y capacidades para hacer algo al respecto.

LOS CAPITANES PILOTAN CON UN TIMÓN INTERIOR

Hay otra razón por la que usted necesita a su Capitán.

Los valores.

Los Centinelas son neutros respecto a los valores. Le hacen llegar un mensaje diciéndole lo que está ocurriendo. Eso es todo. Observan sin juzgar. Pasan los datos actualizados.

Por su parte, el Capitán está orientado a los valores. Los Capitanes llevan una brújula moral. Quieren actuar con integridad. Le animan a expresar lo que Abraham Lincoln llamó «los mejores ángeles de nuestra naturaleza». Es una dimensión crítica para su equipo interior cuando usted debe liderar sabiamente y vivir bien.

Operando desde su centro de bienestar, el Capitán le sitúa en una perspectiva de su vida más amplia. Es su Capitán quien le susurra al oído antes de que usted tome un atajo conveniente pero cuestionable: «Espera un poco, compañero. ¿Qué vas a hacer?».

De vez en cuando algo surge en el mundo cultural que nos hace recordar la más honda sabiduría que poseemos. Durante un tiempo fue *La última lección*, escrito por Randy

Pausch, profesor del Carnegie Mellon, cuando padecía un cáncer terminal. Antes fue el emotivo diálogo entre el columnista Mitch Albom y su antiguo profesor, Morrie Schwartz. En *Martes con mi viejo profesor*, Albom recogió las conversaciones que mantenían acerca del amor y la vida mientras el profesor agonizaba. En ambos casos había un sentido ampliamente percibido de que esos hombres habían manifestado verdades sencillas pero fundamentales.

A veces me pregunto: ¿necesitamos llegar al lecho de muerte para despertar a lo que realmente nos importa? ¿No podemos empezar ahora, cualquiera que sea nuestro estado de salud, a amar, vivir y liderar desde las profundas percepciones que ya conocemos? ¿Necesitamos un diagnóstico terminal para centrar nuestras vidas en la sabiduría básica y las verdades sencillas?

Todos perdemos el contacto con nuestros valores de vez en cuando. Nos quedamos cortos. Perdemos la referencia. Es normal. La cuestión es si enlazamos activamente con esas cuestiones o estamos demasiado ocupados en el día a día para pensar en «grandes temas» como el carácter y la ética. Conectar con el Capitán puede ayudar.

En la tradición judía en la que me crié, todas las comunidades, en el mundo entero, celebran cada año una de veinticuatro horas, siempre el mismo día, para repasar lo que no se hizo bien durante el año anterior. Ese día ayunamos juntos y nos comprometemos juntos a portarnos mejor el año próximo. De hecho, que esta tradición sea anual indica que nuestros ancestros comprendieron que todos lo intentamos pero no siempre lo logramos. El Capitán es la parte de nosotros que trata de adecuar nuestra vida a lo que esperamos ser el año que viene y evalúa cómo estamos haciendo las cosas.

Evidentemente, perder contacto con el Capitán nos crea problemas en la vida personal. Y las cosas se complican aún más si dirigimos a otras personas. El especialista en estrategia de negocios Gary Hamel habla de ello en su libro *Lo que ahora importa*.

Si usted lidera una organización es responsable de administrar: carreras profesionales, competencias, recursos, el entorno y los valores organizativos ... Si es usted un gerente o un directivo sus obligaciones como administrador van mucho más allá de usted mismo y su familia. Y sin embargo últimamente muchos líderes de negocios han eludido alegremente esas responsabilidades ... O sea que pregúntese a sí mismo ... ¿soy realmente un *administrador*?

En términos del método «Mas allá del sí» podría usted preguntarse: ¿quién pilota mi barco?

O en términos más generales: ¿quién dirige mi vida?

¿Es mi Pensador? ¿Mi Guerrero? ¿Mi Amante? ¿Mi Soñador? ¿Una mezcla de dos de ellos? ¿O es mi Capitán quien pilota el barco? Cuando ocurre eso, usted lleva consigo como pasajeros a los Cuatro Magníficos. Y todo funciona mucho mejor.

Solo su Capitán ve el mundo como un administrador. Y eso es razón suficiente para dejar que su Capitán pilote el barco.

El papel de *su* Capitán

Para cerrar su Desfase en el Desempeño y crear un cambio duradero usted necesita conceder poder al Capitán para pilotar su barco.

¿Cómo desempeña esa tarea? ¿Qué hace el Capitán?

Con las órdenes que usted le dé, su Capitán decidirá qué medidas es mejor tomar en su actual situación. Además de valorar su nivel de capacidad y lo que ellos creen que puede usted hacer bien, le harán ese encargo basándose en tres cuestiones:

1. Recibir y filtrar mensajes de su Centinela.
2. Utilizar su presencia para percibir su entorno.
3. Aprovechar los valores y sabiduría que alberga en su centro.

En el último capítulo completaremos el equipo interior investigando al Viajero. De momento entendamos el papel del Capitán y cómo desarrollarlo para obtener unos resultados óptimos.

Permita a su Capitán tomar la iniciativa

Cada uno de los Cuatro Magníficos hablará siempre por sí mismo. Verán el mundo a través de sus respectivas lentes y sus acciones estarán constreñidas por las capacidades que saben manejar. Si actúan solos, por ejemplo, los Guerreros no van a manifestar compasión, de la misma forma que los Soñadores no se esforzarán por poner límites

estrictos. Cada uno de los Cuatro Magníficos tiene funciones, capacidades y competencias específicas. Como veíamos en la segunda parte, usted accede a las capacidades y competencias de cada negociador interior según vaya aumentando su destreza para hacerlo.

Su Capitán es único en cuanto a que puede apelar a cualquiera de los Cuatro Magníficos. Debido a ello, los Capitanes pueden aprovechar todas las capacidades de aquellos y hacer uso de todas sus competencias. Es así como usted pasa de sus reacciones actuales a las óptimas y cierra su Desfase en el Desempeño. También es una vía mediante la cual usted llega a dirigir su propia vida. Como dijo Pitágoras: «Nadie es libre si no se controla a sí mismo. No hay hombre libre si no puede dominarse a sí mismo».

Para la mayoría de las personas permitir que el Capitán dirija sus actos es un gran cambio en la forma de operar. En primer lugar usted necesita desarrollar a todos sus negociadores internos de forma que se activen cuando el Capitán los necesite. A continuación debe aprender a dejar que el Capitán «gobierne el barco». Al decidir si arriar las velas o seguir el rumbo, su Capitán toma la iniciativa para que usted pueda liberar toda su gama de capacidades y obtener los mejores resultados posibles.

Mientras usted navega a lo largo del río de la vida ahora, quizá se encuentre con que uno o dos de sus Cuatro Magníficos desempeñan el papel de Capitán. Ellos se hacen responsables. Consideran sus opciones y deciden qué debe decir y hacer usted. Si desea obtener buenos resultados y un cambio duradero, una de las mejores cosas que puede hacer para usted mismo es poner a los Cuatro Magníficos en los asientos de los pasajeros y dejar que su Capitán lleve el timón. Así es como el Capitán se convierte en un Transformador, ya sea en el liderazgo o en la vida.

Los Capitanes poseen una visión completa

He empezado a experimentar la vida en un barco recientemente, desde que me casé el año pasado. Mi marido es marinero de toda la vida, de modo que estoy tomando un curso intensivo para aprender a tirar de los cabos y las largar velas sobre un vehículo en marcha que te arroja agua a la cara. Como novata, mis preocupaciones tienden a

centrarse en mí. ¿Tengo demasiado frío? ¿Estoy mojada? ¿Me voy a marear? De cuando en cuando mis pensamientos son los mismos que tenía a los seis años en el asiento trasero de la furgoneta de mi padre: «¿Ya hemos llegado?».

Mi marido tiene otras preocupaciones. Es el Capitán de nuestra pequeña tripulación, que me incluye a mí como primer oficial y al Hombrecito como ayudante de timonel. El Hombrecito y yo podemos llevar a cabo pequeñas tareas aquí y allá, pero es el Capitán quien decide lo que ocurre. ¿Mantener el rumbo? ¿Virar? ¿Arriar la vela y detenernos? También hay buenas razones para que el Capitán tome esas decisiones. Porque igual que los Cuatro Magníficos, cada uno de nosotros, en tanto que pasajeros, tenemos nuestro propio programa que cumplir.

Si alguien me preguntara qué deberíamos hacer yo sugeriría buscar el puerto más cercano para atracar el barco. Entonces podríamos dar un agradable paseo, comer algo y quizá tomar un baño de sol en la arena seca. Podría olvidarme de preguntar si alguien tiene hambre. Y podría pasar por alto que ya estoy quemada por el sol.

Preguntadle al Hombrecito y sugeriré dirigirnos a la playa más cercana para buscar criaturas que se arrastran por la arena y en aguas someras. No tiene en cuenta el horario de la marea baja. No quiere darse cuenta de que si nos detenemos ahora para buscar cangrejos quedaremos atrapados toda la noche y no volveremos al puerto.

Solo el Capitán posee una visión completa de nuestra situación.

Tendrá en consideración las preferencias y necesidades de sus pasajeros, eso sí. No obstante, también comprobará el horario de las mareas. Evaluará la fuerza y la dirección del viento. Y también tendrá en cuenta un panorama más amplio, más allá de los intereses inmediatos del Hombrecito y míos. Sabe que deseamos salir del barco por nuestras propias razones, pero conserva una visión más amplia para el bienestar a largo plazo de nuestra familia. Para correr aventuras navales dentro de unos años el Hombrecito necesita aprender cómo funcionan las velas. Yo necesito tiempo para guardar el equilibrio. El Capitán decide qué hacer desde una perspectiva centrada, aquella que une todos los fragmentos.

Como el Hombrecito y yo, su Soñador, Pensador, Amante y Guerrero interiores tienen cada uno sus propios deseos y necesidades. Ven el mundo de maneras diferentes. Valoran cosas distintas. Eso es normal y saludable. Para tener éxito en el liderazgo y en la vida le conviene encargar a su Capitán interior que dirija a esos «pasajeros» porque tiene en consideración simultáneamente los intereses de todos. El Capitán ve asimismo

un panorama más amplio y más allá de las preferencias que cualquiera de los Cuatro Magníficos puede apreciar dentro de su propio mundo.

El Capitán en acción

Llegar a donde desea usted ir es la recompensa más básica por cerrar su Desfase en el Desempeño. Esto empieza con el desarrollo de su capacidad en cada uno de los Cuatro Magníficos. Como investigamos en la segunda parte, usted necesita acceder a las capacidades de todos los negociadores internos con vistas a recurrir a ellos en el momento adecuado y por el motivo adecuado. Por eso empezamos por examinar a los Cuatro Magníficos uno por uno. En igualdad de condiciones, usted desea activarlos a todos. Después querrá aprender a equilibrar su perfil a través de los cuatro.

Una vez que usted pueda utilizar a cualquiera de los Cuatro Magníficos, ¿cómo deberá decidir cuál usar en un momento dado?

Esta es la tarea de su Capitán interno.

«Allanarse el camino» implica que usted ya no permite que uno o dos de sus Cuatro Magníficos dirijan cada conversación, reunión o negociación que mantenga. Una vez que tenga acceso a los cuatro, usted confiere poder a su Capitán interior para elegir qué voces hay que escuchar y cuándo.

Liderar sabiamente y vivir bien requiere la gama completa de sus recursos internos. Requiere asimismo su habilidad para poner en juego a su negociador interno mejor preparado para alcanzar su objetivo en una situación determinada. Es tarea para su Capitán. Este determina cuál es su reacción óptima en un momento dado y le dirige para que actúe de la mejor manera posible.

La jueza Elena Kagan es el mejor ejemplo que he conocido de persona que permite dirigir a su Capitán. La escuché hablar durante una reunión de antiguas alumnas en la Facultad de Derecho de Harvard cuando ella era decana. Una nutrida audiencia de mujeres importantes bombardearon con preguntas y críticas a la entonces decana Kagan. Esta demostró una asombrosa agilidad frente a lo que preocupaba a cada una de ellas, y les dio la respuesta adecuada.

Dio voz a la analítica brillantez del Pensador ante todas las preguntas candentes sobre

algún fallo judicial reciente. Inmediatamente después vino la calidez y la sintonía del Amante en respuesta a una alumna que pertenecía a una minoría y pensaba que su grupo de población estaba siendo ignorado en la facultad. Inspiró a la audiencia con sus planes para la siguiente generación de estudiantes de leyes en Harvard, y de esa visión del Soñador pasó a la acción describiendo una campaña multimillonaria y recurrió a la orientación «positiva» del Guerrero para conseguir que la multitud sacara sus chequeras.

Como decana de la facultad, Kagan demostró una rara habilidad para pasar de un negociador a otro en un abrir y cerrar de ojos, así como para dar voz a cada uno con elegancia. Eso es precisamente lo que el Capitán puede hacer cuando le cedemos el bastón de mando. Por la misma razón que a la junta directiva se le puede pedir que el director ejecutivo, el director financiero, el jefe de personal y el director de operaciones colaboren para obtener resultados, el Capitán alinea al Soñador, el Pensador, el Amante y el Guerrero interiores. El Capitán actúa en medio de todos ellos.

Su Capitán puede convocar a cada negociador interior en el momento y por el motivo adecuados. El Capitán recurre al Soñador para dibujar el futuro tal y como usted lo ve; al Pensador para ofrecer percepciones desde diferentes perspectivas; al Amante para compartir lo que usted siente y al Guerrero para proteger sus valores.

Solo el Capitán puede hacer uso de los cuatro

He aquí el ejemplo de un participante en un taller mío que también dejaba liderar a su Capitán.

Marcos trabajaba en una oficina del gobierno cerca de La Haya. Fue destinado a un nuevo puesto en su organismo. Marcos le contó al grupo de nuestro seminario que ahora sería un subordinado de Lars, y que este tenía su misma categoría cuando todavía no se había hecho la reorganización.

Antes de que tuviera lugar el siguiente diálogo, Marcos se había encontrado con algunos colegas en el vestíbulo. Acordaron reunirse para barajar ideas acerca de su nuevo cargo. Lars se enteró de la reunión y pidió a los colegas que la suspendieran. Después envió un correo electrónico a Marcos ordenándole que la cancelara. Lars insistió en que Marcos se reuniera primero con él antes de hablar con nadie más.

Así es como Marcos describía lo que pasó después.

DESCRIPCIÓN

Recibí un correo de Lars diciendo que había cancelado la reunión. Eso provocó una inmediata subida de adrenalina en mis venas. Empecé a escribir una respuesta a Lars pero a la mitad llegué a la conclusión de que no iba a ser una buena idea (sabiendo lo fácilmente que sube la carga emocional en los mensajes). Decidí presentarme en el despacho de Lars, tres puertas más allá de la mía.

Antes de pasar al diálogo ya podemos ver que el Centinela de Marcos está actuando. Este percibe la adrenalina corriendo por todo su cuerpo y ve que se está poniendo nervioso. Con esa información el Capitán realiza la correcta elección centrada de no enviar la respuesta por e-mail y en cambio hablar cara a cara con Lars. Así es como los Transformadores pueden influir en una conversación antes incluso de que empiece. No porque la cosa vaya a funcionar mejor haciéndolo en persona. No será así. Y sin embargo, hablar personalmente supondrá un avance con respecto al intercambio de e-mails.

Este es el diálogo que Marcos nos presentó, con mis comentarios en cursiva y entre corchetes.

MARCOS: Lars, ¿puedo hablar contigo un momento?

LARS: Bueno, estoy muy ocupado y tengo muy poco tiempo, pero está bien, hablemos unos minutos.

MARCOS: He leído tu mensaje. Estoy muy molesto [*permite a su Amante decir cómo se siente*]. Esta no es la forma en que quiero trabajar contigo [*su Soñador comenta su visión acerca de la relación de trabajo que desea tener con Lars*]. Aparte de todo esto, no veo ninguna razón para cancelar la reunión de esta tarde [*su Pensador dice que la decisión carece de sentido para él*].

LARS: No tenía intención de molestarte, pero se ha producido una gran conmoción por tu reasignación a mi equipo. Deberíamos hablar al respecto antes de que te reúnas con otras personas. En cuanto hablemos podrás verlo por ti mismo. Por otra parte, me parecería normal que discutieses estas cosas primero con tu jefe.

MARCOS: Pero, Lars, esta no es la clase de relación que deseo crear contigo [*el Soñador muestra de nuevo su visión de la relación*]. Nos conocemos desde hace mucho tiempo y nos respetamos. Si te preocupa algo de lo que hago puedes pedirme que tenga en cuenta unas cuantas cosas y confiar en que las sabré manejar adecuadamente a partir de ahora [*el Amante apela a la historia de su relación, confianza y respeto*]. La reunión de esta tarde es únicamente informativa. No pretendo en absoluto tomar posiciones [*su Pensador ofrece información*].

LARS: De hecho, esto es un campo de minas. Hago esto también para protegerte. Creo que es mejor poner primero en un papel lo que vas a hacer. Entonces podemos discutir tu informe primero tú y yo y más tarde, con los restantes miembros del equipo.

MARCOS: No puedo ponerlo por escrito porque ni siquiera yo mismo lo sé. Para eso es la sesión informativa. Trabajo de esta forma desde hace años [*su Guerrero expone su verdad y se mantiene firme*].

LARS: [*Después de hablar mucho*]... y soy tu jefe, y te recomiendo no realizar esa reunión y hablar primero conmigo el viernes.

MARCOS: No puedo prometértelo. Necesito pensarlo [*su Guerrero no se pone agresivo pero sigue manteniéndose firme*]. Hablaremos más extensamente el viernes.

LARS: Soy tu jefe. Confía en mí, lo entenderás después de que hablemos.

MARCOS: Te veo el viernes.

LARS: Hasta el viernes.

Como verá usted en estos ejemplos, su Capitán necesita acceder a sus Cuatro Magníficos para pilotar eficientemente el barco y cerrar su Desfase en el Desempeño. Un Capitán en su madurez, como lo es actualmente el de la jueza Kagan, posee flexibilidad para recurrir a cualquiera de los Cuatro Magníficos en el momento adecuado. Ella no necesita causar determinadas impresiones, por ejemplo, como una consumada experta en leyes, o como la faz más amable y delicada de la Facultad de Derecho. Ella ha asumido a los Cuatro Magníficos. Puede usar a cualquiera de ellos para dirigirse a su presente destino.

Marcos también es consciente de los diferentes papeles que pueden desempeñar los Cuatro Magníficos cuando el Capitán marca el rumbo. Pasa de forma rápida y sencilla de uno a otro en cada frase de la conversación. Como los tiene asumidos a todos, el Capitán de Marcos puede utilizarlos a todos incluso en una discusión acalorada y comprometida.

Tanto la jueza Kagan como Marcos ofrecen ejemplos de lo que son capaces los Capitanes cuando pueden recurrir *a cada uno de los Cuatro Magníficos* en una determinada situación. Para decirlo claramente, esto no significa que en todas las conversaciones usted deba sacar a cada uno de los negociadores internos. Depende de las situaciones. Los Capitanes hilan fino y entre todas sus opciones recurren al negociador interno —o negociadores— que parece más útil para llevarlo a donde quiere ir usted.

Los Capitanes reciben y filtran los mensajes instantáneos

Piense un instante en el famoso *Titanic*. El capitán dependía de su vigía para que lo alertara de peligros potenciales, incluidos los icebergs, pero el vigía no informó de que había grandes bloques de hielo en el agua. Cuando el capitán se enteró ya era demasiado tarde para salvar el barco y a la mayor parte de los pasajeros. Obviamente, el trabajo en

equipo entre el vigía y el capitán del *Titanic* no funcionó.

Sin embargo, cuando esa relación funciona el vigía y el capitán son socios efectivos. El vigía informa al capitán de lo que pasa y el capitán usa esa información, más su propio criterio, para determinar cómo pilotar el barco.

Lo mismo ocurre con sus Transformadores. Su Centinela observa con un objetivo específico: ver qué está pasando dentro de usted con sus Cuatro Magníficos. El Centinela presta atención a lo que usted piensa, siente y desea, y a lo que le apetece hacer. Como sabe, los Centinelas mandan un «mensaje instantáneo» al Capitán cuando tienen algo importante de qué informar.

El Capitán recoge esos mensajes del Centinela. Sin embargo, entonces el Capitán debe *evaluar el contexto* de lo que ocurre en torno a usted. Allí donde el capitán de un barco toma en consideración las mareas y el viento, su Capitán escucha el tono de la conversación en una reunión y lo tiene en cuenta para determinar si es el momento adecuado para que hable usted.

Pongamos que su Centinela envía un mensaje instantáneo a su Capitán. El Centinela percibe que está usted molesto y su Guerrero desea hablar. El Capitán recibe esa información y plantea algunas cuestiones relativas al contexto. Cosas como:

- ¿Es acertado hablar con su amigo sobre sus problemas con la bebida en presencia de otras personas?
- ¿Sus compañeros también se están contando historias personales, o hacerlo sería «pasarse con las intimidades»?
- ¿Está usted dispuesto a aceptar la culpa por algo de lo que no es responsable?
- ¿Quién es la persona adecuada del equipo para hablar con su cliente acerca de los pagos atrasados?
- ¿Cuál es la mejor manera de decirle a su marido que debe cancelar nuevamente una salida nocturna?
- ¿Cómo puede usted plantear esta discusión de acuerdo con las normas culturales del país que está usted visitando?
- Antes de decir nada más, ¿debería usted pedir perdón?

Este es el territorio del Capitán. Decidir qué es lo mejor para usted, en función de lo que está pasando en su interior, y lo que está ocurriendo a su alrededor. El papel que

ejerce el Capitán es esencial para impedir que siga usted su propio camino. De no ser así, el Centinela pasaría información sobre un deseo que usted tiene y el Capitán se limitaría a implementarlo sin discernimiento. Y no es una buena idea.

Pongamos que su Amante se siente cautivado durante una cena. Su Centinela lo percibe e informa al Capitán, de manera que usted dice: «Me estoy enamorando de ti». Eso podría ser adecuado en determinadas situaciones, pero dado que se trata de una primera cita, no lo es mucho.

O que su compañero le muestra el borrador de la presentación que van a hacer juntos. Su Pensador encuentra que el borrador es patético. De manera que su Centinela informa a su Capitán de que no está usted en absoluto impresionado. A menos que su Capitán acepte el informe del Centinela y *aplique su propio juicio*, usted va a decirle a su colega: «Tu trabajo es un asco». Y así no se hacen las cosas.

Al contrario, su Capitán acepta las observaciones de su Centinela y después formula unas cuantas preguntas antes de pasar a la acción. La Tabla 10.1 muestra una lista de tres categorías de temas adecuados para su Capitán y algunos ejemplos de cuestiones que debe usted guardar en reserva.

Tabla 10.1

Objetivos y estrategias	Contexto	Su estado interior
¿Cuál es mi objetivo? ¿Cuál es el mejor resultado? ¿Supone un avance?	¿Es un buen momento para esta conversación?	¿Es el negociador interno el que desea hablar de modo centrado o espero hasta más tarde?
¿Estoy hablando con la persona adecuada? ¿Hay algún otro accionista o gestor en la jerarquía con el que yo debería hablar primero?	¿Es el lugar adecuado?	¿El negociador interno que desea hablar tiene la competencia suficiente para hacerlo bien? ¿Necesito un poco de coaching para lograr lo que yo quiero con esta conversación?
¿Estoy actuando demasiado deprisa?	¿Debo plantearlo siquiera?	¿Estoy usando las estrategias favoritas de mis Cuatro Magníficos? Ahora mismo, ¿es esta la mejor opción?
¿Qué coaliciones debo establecer para que me ayuden a lograr mis objetivos? ¿Quién tiene influencia sobre la persona que quiero que diga que sí?	¿Hacer este comentario aquí y ahora justifica la política de la organización?	Dado mi perfil, ¿estoy fuera de mi zona de confort? ¿Puedo utilizar esta oportunidad para equilibrar mi perfil?
¿Quién hay en mi entorno de trabajo que pudiera serme útil en esta tarea? ¿Hay alguien fuera de mis contactos al que yo podría incorporar?	¿Tengo orden de plantear esto en este grupo?	¿Qué impacto estoy consiguiendo ya?

Los Capitanes cuidan la seguridad filtrando

Filtrar mensajes de su Centinela es una de las formas que tiene su Capitán de ocuparse de la seguridad. En un barco el capitán comprueba que usted lleva el salvavidas. La seguridad requiere moverse cuidadosamente por el barco. Moverse lentamente. Moverse con cabeza.

El Capitán que hay en usted también se encarga de la seguridad. Eso significa estar al tanto de su contexto y esforzarse en evitar que se haga usted daño a sí mismo. O a sus relaciones, su trabajo, su salud o su reputación. El Capitán le cubre la espalda.

Recuerde lo que decíamos al final de cada capítulo de la segunda parte: *ninguno de los Cuatro Magníficos debería llevar la voz cantante*. Su Capitán presta atención a ese equilibrio y reconoce que sus Cuatro Magníficos siempre intentarán imponerle sus respectivas estrategias favoritas.

Cuando decida dejar que hable su Guerrero tras un largo silencio, su Capitán intentará traer consigo a su Amante. De esa forma, su Capitán puede decir la verdad sin enturbiar sus relaciones. Igualmente, a los Capitanes no les gusta que usted deje en casa a su Soñador y a su Pensador mientras los otros dicen lo que piensan. Desean que usted diga lo que quiere y, al mismo tiempo, que considere las consecuencias.

Un aviso de seguridad a modo de los del antiguo cirujano jefe del Servicio Federal de Sanidad de Estados Unidos, C. Everett Koop, en los paquetes de tabaco:

AVISO DE SEGURIDAD: permita que su Capitán atempere su mensaje, sus palabras, su tono y su ritmo.

He aquí algunos ejemplos de lo que usted podría estar tentado de decir si su Capitán no permanece atento a la seguridad y no se concentra en tomar decisiones con sentido.

- ¡Dimito!
- ¡Se acabó!
- Sé que lo dije, pero en realidad nunca lo creí.
- ¡Aquí todo lo hago yo y tú no haces nada!

- ¿Por qué no aceptas que nadie cree que vayas a lograr ser socio de esta empresa?
- ¿De verdad necesitas esas patatas fritas? ¿No has comido bastantes ya?
- Se lo dije.
- Está usted despedido.
- Lo toma o lo deja.
- Conozco a un pintor fabuloso que podría hacer que esta habitación luciera mucho más.
- Ella no es lo bastante buena para ti.
- ¿Por qué tienes que ser siempre tú el «bueno» y yo la «mala» con nuestro hijo?
- ¿Qué te hizo pensar que triunfarías en la escuela de gastronomía?

Resultado final: use el salvavidas. Sí, es bueno manifestarse. No, no es bueno hacerlo sin ton ni son. Actúe conscientemente. Y deje que su Capitán abra el camino.

La seguridad es particularmente importante en tres situaciones:

1. *Afiliación*. La relación en cuestión es muy importante para usted. No quiere decir cosas que más tarde no pueda retirar.

2. *Relaciones de poder en la oficina*. Usted no está hablando a sus iguales sino a una persona con un rango profesional superior. Decirle a un superior lo que no debe (o decir torpemente lo correcto) puede dañar su reputación o costarle su puesto de trabajo.

3. *Riesgo literal para la seguridad*. Su seguridad real o su bienestar están en juego. En algunos casos decir lo que no se debe (o decir lo que se debe sin la adecuada preparación) puede suponerle un riesgo emocional, financiero, físico o espiritual. Si se encuentra usted en una circunstancia así, por favor, no improvise. Prepárese y plantéese si debe consultar a profesionales. Ellos pueden ayudarle a diseñar un programa seguro y acertado para usted y todos cuantos estén implicados.

El Capitán manda con la presencia

Volvamos a la metáfora náutica. En un barco, el capitán posee una visión panorámica de la situación y tiene presentes las mareas, el viento y los otros barcos del mar. Igualmente,

el capitán que hay en usted suspende la acción para percibir qué está pasando a su alrededor antes de decidir qué hacer. Mientras su Centinela vigila qué está usted pensando y sintiendo, su Capitán *capta mensajes de su entorno*.

¿Qué significa «captar mensajes»?

¿Ha asistido alguna vez a un acontecimiento deportivo en un gran estadio y percibido que «el ambiente está caldeado»? ¿Ha impartido alguna vez una charla, una presentación o un seminario y advertido que debe cambiar de marcha porque su audiencia está perdiendo el interés?

Algunas personas explican esa habilidad para captar lo que ocurre diciendo: «Sí, usted cambió su discurso porque vio a la gente consultando su correo o mirando el reloj, de lo cual dedujo que se aburrían». Me parece demasiado fácil. Eso no es el resultado únicamente del procesamiento de datos superrápido de su Pensador. En momentos como estos está usted haciendo uso de uno de los rasgos diferenciales de su Capitán: *la presencia*. Eso significa que está usted sintonizando con su entorno y sacando alguna conclusión. Probablemente usted utilice su presencia para sintonizar con lo que ocurre a su alrededor con más frecuencia de la que cree.

Piense las veces en que en una relación era usted quien presionaba para mantener una conversación importante. Las veces en que deseaba hablar de cosas como estas:

- Creo que debes hacerte mirar esa peca de la espalda.
- Debes esforzarte más para encontrar trabajo.
- Necesitamos empezar a planificar nuestra jubilación.
- ¿Quieres que nos hagamos veganos y todavía comes carne?
- No podemos seguir manteniendo a tu hermano como hasta ahora.
- Me preocupa que nuestra vida sexual esté decayendo.
- Es posible que nuestro hijo necesite una escuela especial.
- Tenemos que decirles a nuestras familias que no somos solo «compañeros de piso».
- Por favor, dile a nuestra hija que no puede tratarme así.
- Me gustaría explorar nuestra vida espiritual... juntos.
- No quiero más niños.
- Creo que estás teniendo un *affair*.

En situaciones delicadas como estas, usted pone cuidado en la forma en que mueve las

fichas. Confirma mediante pequeños detalles que todo sigue yendo bien, que no ha llevado las cosas demasiado lejos. Se esfuerza en percibir cuándo se está acercando a esa línea en la que su pareja va a contestar. Si la cruza, no irán al médico en un futuro inmediato. Es posible que no lleguen a conocer a sus respectivas familias. Ni a ir juntos a clase de yoga. O todavía peor, pueden hacerle prometer que no volverá a plantearlo otra vez. En ese caso se sentirá más atrapado que antes.

¿Cuál es el papel del Capitán aquí?

Usted sabe que sus Cuatro Magníficos llevarán el peso de la conversación. Uno de sus negociadores internos dará un paso al frente para decir lo que usted desea. Es posible que su Amante tome la iniciativa cuando usted manifieste que no quiere más niños. Su Amante sabe que eso va a ser una decepción para su pareja. Puede que su Guerrero se adelante para insistir en que después de todos estos meses usted necesita a su otra mitad para ganar algo de dinero. Aunque no tenga el «trabajo soñado», usted solo no puede hacerse cargo de los gastos del hogar.

Mientras ocurre todo esto entre sus Cuatro Magníficos, la percepción de su Capitán acerca de lo que pasa es lo que le permite a usted saber cómo comportarse en cada momento. ¿Su pareja se muestra comprensiva o se pone a la defensiva? ¿Escucha o se lo está quitando de encima? Usted se vale de la presencia de su Capitán para captar lo que pasa a su alrededor, en su entorno y con las personas que le importan.

Esos indicios le mantienen lejos de su Desfase en el Desempeño y le llevan hacia un conjunto de reacciones mejor. Cuando está presente en una conversación presta atención a las otras personas y no solo a usted mismo. Sus respuestas reflejan lo que está aprendiendo de ellas ahora y no solo lo que usted esperaba que dijeran mientras se preparaba la noche anterior.

Recurrir a la forma que tiene su Capitán de sintonizar y conectar —su presencia— convierte un debate entre dos partes en una conversación donde todo el mundo está del mismo lado.

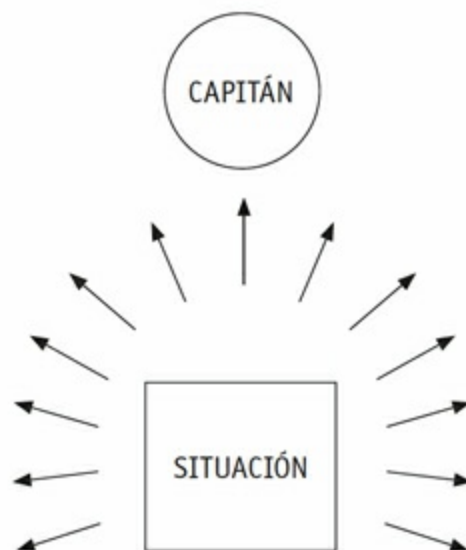
ENTENDER LA PRESENCIA

Presencia es una palabra de uso común, aunque poca gente entiende su significado. La

utilizamos de formas diferentes, cuando nos enfrentamos con alguien a quien amamos y preguntamos: «¿Me estás escuchando? Te estoy hablando, pero siento que no estás presente». O le damos a la presencia tratamiento de carisma y describimos a una persona como poseedora de una «gran presencia». Pero ¿qué estamos diciendo en realidad?

Asesoro a personas a las que se les recomienda que refuercen su capacidad de estar presentes. Muchas veces se asocia a la capacitación para desarrollar su «autenticidad» como líder. La mayoría de las veces, la primera pregunta que me plantean esas personas es: «¿A qué se refieren?». Actualmente la presencia se considera importante para liderar y vivir bien, pero en general no sabemos explicarla.

Figura 10.2



He aquí una forma de entender la presencia y de ilustrar el poder del Capitán interior. La presencia es una forma de prestar atención que implica absorber toda clase de información de su entorno. Es lo que quienes se dedican a la aplicación de la ley, a la lucha contra el terrorismo y al control del tráfico aéreo llaman «conciencia situacional». Para el resto de nosotros esta es una forma excelente de entender la «presencia» (véase la Figura 10.2).

Como lo sintetizó la investigadora Mica Endsley, la conciencia situacional permite tres cosas: captar lo que está pasando a su alrededor; apreciar de inmediato su importancia y poder predecir qué se necesita en el futuro a corto plazo. Esta capacidad es

muy útil, por ejemplo, si está usted implicado en la persecución a alta velocidad de un coche que huye tras un robo. Usted posee una información confusa. Elementos que van cambiando. Variables que se modifican de un momento al otro. Poco tiempo para pensar. Y debe tomar decisiones muy comprometidas.

Asimismo, es preciso adelantarse al criminal para atraparlo. No se puede limitar a seguirlo. Sí, usted necesita saber exactamente qué está ocurriendo ahora mismo, pero también le hace falta prever su próximo movimiento para cortarle el paso. *Necesita percibir plenamente ese momento para predecir el futuro. ¿Qué ocurrirá a continuación?*

No se puede dar respuesta a esa cuestión mediante un ejercicio cognitivo de predicción o diagnóstico. No tiene usted tiempo para ello. La conciencia situacional es una vía para entender un conjunto dinámico de eventos a medida que se producen. Recuerde al capitán Sully. Por fortuna para los pasajeros del vuelo 1549 de US Airways, el capitán Sully poseía de sobra esa capacidad. Los profesionales de la aviación dijeron tras el incidente que no lo veían como un «milagro». Lo tenían por un gran ejemplo de presencia, o conciencia situacional, en acción.

Esa capacidad es decisiva en las situaciones dinámicas, como aquella en que se encontró inmerso el capitán Sully, es decir, pilotar un avión que de repente se ha quedado sin motores. Es un gran activo en el trabajo policial. Ya sea que se esté investigando un crimen, deteniendo a un conductor por una infracción de tráfico o formando parte de un equipo de primera respuesta en una emergencia, es preciso tener puestas todas las antenas para recoger la información y poder atar cabos.

Pero la conciencia situacional implica mucho más que recopilar o manipular una información compleja. Eso puede llevarlo a cabo por su Pensador. Se trata de una forma de presencia que puedo explicar mejor poniendo dos ejemplos, uno personal y el otro profesional.

Mi marido Bernardus posee una notable conexión con su centro de bienestar. Y no solo porque pasa de la sauna a la piscina de agua helada. Es porque puede recurrir a su Capitán interior cuando lo necesita. Es templado y tranquilo en medio del caos, y un apoyo sólido para la gente de su entorno en cualquier momento. Hace un magnífico uso de la presencia, uno de los rasgos especiales del Capitán.

La mujer con la que se casó —yo— en ocasiones parece una arrogante asesora en temas de liderazgo internacional que da clases en la Facultad de Derecho de Harvard. Por otra parte, la mujer que se fue a vivir con él como esposa a veces puede causar una

impresión un poco diferente, como cuando le grité porque mis pendientes estaban en Amsterdam en vísperas de reunirme con el presidente Obama.

Además, como usted sabe, me peleé con la lavadora, la cafetera, el horno y el claustrofóbico barco. Casi destruí su coche. No he sido la compañera de piso más cómoda.

En un momento particularmente bajo de mi adaptación en Amsterdam descubrí un fenómeno llamado «síndrome de la esposa a cuestras». Es como se designa el malestar que sientes cuando te trasladas a un país nuevo para unirte a tu pareja. Suele ocurrir cuando uno de los dos es militar, diplomático o catedrático, trabaja en una empresa multinacional del sector privado. Cuando es destinado al extranjero su esposa se desarraiga por completo de su vida para «ir a cuestras» del amado.

Solo se necesitan tres minutos en internet para saberlo todo al respecto: abundan los comentarios de las desgracias de esposas que van a cuestras de sus maridos. Le comenté a Bernardus mi descubrimiento y mi preocupación por la posibilidad de que yo pudiera compartir un destino desgraciado con esas descorazonadas esposas a remolque. Esa tarde salió de casa y al cabo de un rato regresó con un pez de colores para mí: «He pensado que necesitabas un amigo», dijo.

Me gustó ese pececito. Le llamé Larry porque el nombre me sonaba muy americano y ello suponía que yo no era el único norteamericano que conocía allí.

Cuando el Hombrecito conoció a Larry tuvimos un altercado momentáneo. En cuanto puso los ojos en Larry, lanzó un grito de alegría y bautizó al pez a su manera: «Nemo». Quise comportarme de forma adulta, pero ya me había encariñado. «En realidad se llama Larry», dije. Se produjo un silencio embarazoso. Vi la expresión de Bernardus, dividido entre el amor por su hijo y la necesidad de su esposa. Y entonces, y puesto que la verdad viene siempre de la boca de los niños, surgió una solución excelente.

«¿Por qué no se llama Nemo de nombre y Larry de apellido? —propuso el Hombrecito—. Así le llamaríamos Nemo Larry.» Y eso es lo que hicimos.

Nemo Larry fue mi primer amigo en Holanda.

Presencia se refiere a ahora
y a lo que se necesita a continuación

El gesto de Bernardus fue cariñoso, pero también algo más. Fue intuitivo y sabio. Escuchó, fue consciente de la situación y percibió lo que podía resultar útil. Si nos hubiéramos sentado para realizar un bombardeo de ideas, ni en un millón de años se me hubiese ocurrido poner «regálame un pez de colores» en la lista de cosas que podrían alegrarme el ánimo, cuando en realidad esto dio en el clavo con toda exactitud.

La presencia es importante no solo porque le dice lo que está pasando a su alrededor. Es vital porque le ofrece pistas acerca de lo que puede usted hacer a continuación. Le indica qué pasos puede dar para mejorar la situación, ya sea en casa o en el trabajo.

La incapacidad para desarrollar la presencia tiene consecuencias cuantificables en los negocios. Pude comprobarlo por mí misma cuando puse en marcha un pequeño proyecto para un cliente llamado Gavin. Él me pidió que realizase un proceso de diagnóstico con uno de sus equipos, pues su unidad de negocios no estaba cumpliendo sus objetivos. Una vez que hice la evaluación le transmití a Gavin mi absoluta convicción de que el equipo de liderazgo tenía dificultades.

«Oh, no, ese no es el problema —me dijo Gavin—. El equipo está en plena forma. Creo que sus directores de línea tienen una mala actitud y poca responsabilidad.»

Le repetí mi clara percepción de que el principal inconveniente era que se había roto la confianza. La ruptura casi completa de la comunicación entre el equipo de liderazgo había llegado a ser tóxica para la unidad de negocio en su totalidad. Le recomendé a Gavin que convocara inmediatamente una reunión para facilitar el diálogo con esos líderes y clarificar el ambiente, pero rehusó. Gavin no percibía ningún tipo de problema con los líderes.

La incapacidad de Gavin para sintonizar tuvo importantes consecuencias. En su momento, un miembro de ese equipo fue transferido a otra unidad de negocio, otro dejó la empresa y un tercero recibió toda la responsabilidad sin que le dieran una directriz clara acerca de cómo liderar. Muchas personas más habían percibido la tensión en el equipo de liderazgo. De hecho, pocos se sorprendieron cuando el grupo se deshizo. Excepto Gavin. Puesto que en primer lugar no era consciente de las cuestiones reales, la disolución del equipo le tomó totalmente por sorpresa. El rendimiento de la unidad continuó su tendencia a la baja.

Esta situación no habría llegado a producirse si se hubiese intervenido a tiempo, pero ello hubiera requerido de Gavin tener la presencia suficiente para percibir el verdadero

problema, o al menos para caer en la cuenta de que en realidad desconocía lo que estaba provocando la disfunción. Pese a realizar el esfuerzo de contratar a un asesor exterior, Gavin fue incapaz de asumir lo que estaba pasando. Incluso de hacer un acto de fe y reunir al equipo para hablar.

Los Capitanes dirigen con valores, sabiduría y carácter

Sus Capitanes le ayudan desde un núcleo de fortaleza personal. Con resolución. Con firmeza. Con confianza. Recuerde los mineros chilenos atrapados bajo tierra durante 69 días en una mina que había sufrido un derrumbe. El jefe de turno, Luis Urzúa, encuadró a los mineros en una comunidad democrática en funcionamiento. Dirigía desde su centro de bienestar y mantuvo vivos a los hombres física, mental, emocional y espiritualmente en circunstancias de riesgo para sus vidas. Contra pronóstico, todos sobrevivieron.

La fortaleza de su Capitán puede bastar para enfrentarse a la adversidad. Recuerde a Christopher Reeve y su esposa, Dana Reeve. Se hizo famoso interpretando en el cine al héroe Superman, pero un día se cayó de un caballo y se dañó trágicamente la médula espinal. Quedó paralizado del cuello para abajo.

Tras el accidente nadie sabía si volvería a moverse otra vez. En una situación así no cuesta imaginar a cualquiera rindiéndose, pero los Reeve encontraron un fondo de resistencia, esperanza y amor, en sí mismos y entre ellos. Pese a los acontecimientos que cambiaron sus vidas, ellos permanecieron en contacto con sus centros del bienestar.

Christopher Reeve se convirtió en el principal portavoz norteamericano y el más influyente defensor de la investigación de los daños en la médula espinal que haya habido nunca. Su esposa y él crearon la Fundación Christopher y Dana Reeve y dedicaron su vida a impulsar la investigación y a mejorar la calidad de vida de las personas con parálisis. Los Reeve se valieron de sus recursos internos para sobreponerse a un terrible accidente y crearse una nueva vida plena de sentido.

Cuando estás bien asentado en tu centro, respondes a la invitación a hacer lo que es justo, incluso poniendo en grave riesgo la seguridad personal. El movimiento por los derechos civiles en el sur de Estados Unidos ofrece incontables ejemplos de tales actos individuales realizados para crear una sociedad equitativa y abierta.

Una historia bien conocida de aquella época es la de Rosa Parks. Se hizo famosa al ser arrestada por violación de la ley de segregación de Alabama cuando rehusó ceder su asiento en la «sección para blancos» del autobús. Parks desencadenó el largamente planeado boicot a los autobuses de Montgomery. Howell Raines narra los acontecimientos de aquella época en su libro *My Soul is Rested*. Recoge el recuerdo de Martin Luther King, de una conversación con una anciana. Ella participaba en el boicot de los autobuses segregados y Luther King pensó que necesitaba un descanso. Esta es la historia que cuenta Raines:

Martin le rogó a esta anciana señora diciendo: «Escuche... usted ha estado todo el día con nosotros, de manera que vuelva a tomar el autobús porque es demasiado mayor para seguir caminando».

Ella dijo: «Oh, no». Dijo: «Oh, no. Voy a andar exactamente lo mismo que todo el mundo. Caminaré hasta que todo haya terminado».

Entonces dijo él: «Pero ¿no está usted cansada?».

Ella dijo: «Sí, mis pies están cansados, pero mi alma no lo está».

Para mí esta mujer encarna lo que es vivir centrado. Se levantaba cada mañana teniendo claro su objetivo. Deseaba contribuir a la causa. Pese a las exigencias físicas, demostró estar a la altura. Al igual que Christopher y Dana Reeve, ilustra lo que Joseph Campbell enseñó cuando dijo: «La gente no busca necesariamente el sentido de la vida. Más bien lo que busca es una vida con sentido».

A través de su Capitán, la persona se conecta con algo que es más grande que ella misma. Ello le permite realizar una acción honorable en favor del bien común. Recuerde a los presidentes George H. W. Bush y Bill Clinton. Anteriormente adversarios políticos, esos hombres han alzado la vista por encima de sus diferencias en beneficio de causas más elevadas. En tiempos de crisis, los dos juntos han recaudado asombrosas cantidades de recursos, como la ayuda a Haití después del devastador terremoto de enero de 2010. Se han convertido asimismo en un ejemplo de cómo separar los compromisos políticos de las relaciones personales dejando ver públicamente lo buenos amigos que son en la actualidad.

Cuando sus Cuatro Magníficos se centran en usted, el círculo de intereses de su Capitán se extiende más allá de su propia vida, y le incita a dirigir la mirada hacia donde es más necesario y usted tiene algo que ofrecer. La fortaleza del Capitán es bien reconocible en Muhammad Yunus, un economista que fue testigo de la pavorosa pobreza

de los campesinos de Bangladesh. El sentido común bancario diría que aquellos campesinos jamás serían una clientela solvente. Sin embargo, Yunus y su Grameen Bank encontraron formas de conceder «microcréditos» y otros servicios bancarios a los más pobres entre los pobres. Sus modelos inmensamente exitosos se han extendido a docenas de países más.

La influencia de Yunus fue profunda no solo porque proporcionaba recursos a gente que los necesitaba, sino también porque sus acciones ponen de manifiesto una serie de valores. Yunus considera que todos los seres humanos son merecedores de dignidad y respeto, así como capaces de disciplina, trabajo duro y responsabilidad. A todas las personas, incluidas las que son pobres y analfabetas y no tienen trabajo, las ve llenas de un potencial que solo espera ser liberado. Para él todo eso no son nobles creencias sino sólidas motivaciones para comprometerse y ofrecer liderazgo.

Vivir desde su centro no es algo reservado a los políticos elegidos o a los ganadores del Premio Nobel. Es el impulso de hacer algo justo que cualquiera de nosotros podemos sentir, aun reconociendo que nuestra naturaleza heroica muchas veces se muestra extraordinariamente necesitada.

Recuerde a los jóvenes y valientes trabajadores japoneses que se enfrentaron a la radiactividad para proteger a sus conciudadanos. En 2011, como consecuencia de un terremoto y un tsunami letales, Japón se enfrentó a la fusión de un reactor en la central nuclear de Fukushima Daiichi. Fue el peor desastre nuclear después de Chernóbil. Un artículo del *Scientific American* hablaba de un encargado de mantenimiento de veintitantos años que se ofreció voluntario para entrar en la planta y ayudar a controlar la situación. Lo hizo sabiendo que su acto iba a poner en peligro su salud, su futuro y su vida.

Sabía que el aire estaba envenenado y que la decisión le impediría incluso casarse y tener hijos por miedo a cargar sobre ellos las consecuencias. Sin embargo, traspasó de nuevo las puertas de Fukushima, se internó en la atmósfera de la planta, cargada de radiactividad, y se puso a trabajar sin otra compensación que su modesto sueldo habitual. «Somos pocos los que podemos hacer este trabajo —dijo el operario, que quiso permanecer en el anonimato—. Soy joven, estoy soltero y siento que es mi obligación ayudar a resolver este problema.»

El de Mary Fisher es otro ejemplo de una persona normal que sigue el mandato de su brújula interior para hacer lo correcto. No era famosa. Era una ciudadana corriente que vivía en Florida con su marido y sus dos hijos pequeños. Se convirtió en una figura

pública simplemente porque dio un paso al frente para servir al bien común. En 1990, al cabo de tres años de matrimonio, el marido de Fisher pidió el divorcio. Un año más tarde confesó estar infectado por el VIH. Por desgracia resultó que Mary también era portadora del virus. Su enfermedad contradecía las percepciones generalmente aceptadas en aquella época acerca de quién estaba expuesto al peligro —y quién no— de contraer el mortífero virus. Mary contrajo el VIH siendo una mujer blanca, casada, heterosexual, políticamente conservadora, financieramente segura y monógama. Debido a los estereotipos de la época, ella creyó que era su deber hablar para servir al bien público.

En agosto de 1992 Mary Fisher compareció ante la Convención Republicana en Houston para pronunciar lo que ha sido definido como «uno de los mejores discursos del siglo XX en América». Afirmandose en su centro, se sintió conectada a un fin que apuntaba mucho más allá de sí misma. Fisher contó su historia íntima para la televisión nacional en un centro de convenciones abarrotado por miles de personas.

Esta noche represento a una comunidad de portadores del sida cuyos miembros son reclutados contra su voluntad en todos los segmentos de la sociedad americana. Pese a que soy blanca y madre, estoy unida a un hijo negro que lucha lleno de tubos en un hospital de Filadelfia. Pese a que soy una mujer y contraí la enfermedad en el matrimonio, y me beneficio del cálido apoyo de mi familia, me solidarizo con el solitario homosexual que protege una oscilante vela frente al frío viento del repudio de su familia. Mi llamamiento a la nación es una llamada en favor de la conciencia. Si creen ustedes estar a salvo, están en peligro. Porque yo no era hemofílica, no corría peligro. Porque no era gay, no corría peligro. Porque no me inyectaba drogas, no corría peligro. A los millones de ustedes que sufren, que están asustados, que han experimentado en su propio cuerpo los estragos del sida: sean valientes y hallarán consuelo. A los millones que están sanos, les hago llegar esta súplica: dejen de lado los prejuicios y la política para hacer sitio a la compasión y a una conducta sana.

A todos aquellos a quienes alcance el sonido de mi voz les ruego que: aprendan conmigo las lecciones de la historia y el perdón para que mis hijos no tengan miedo de decir la palabra *sida* cuando yo no esté. En ese caso sus hijos, y los de ustedes, puede que no tengan ninguna necesidad de hablar en susurros».

Mary Fisher fue una ciudadana normal aunque de gran riqueza cuyo Capitán la indujo a desempeñar un inesperado papel en la formación para la salud pública.

Su Capitán interior fue su guía y le dio fortaleza para llevar a cabo una misión importante. Como Chris Kyle, soldado de la SEAL de la Marina, que dedicó su vida a curar veteranos tras servir durante una década en el ejército. Por un quiebro del destino, Kyle perdió la vida durante una de las salidas que efectuó para ayudar a veteranos con problemas. Pese a su muerte prematura, sus amigos afirmaban en un artículo de la revista *Time* que había descubierto su vocación curando a personas. «Chris murió haciendo lo

que llenaba su corazón de compasión, ayudar a soldados que luchaban por superar el trastorno por estrés postraumático». Los Capitanes interiores no están reservados a un reducido grupo de personas nobles. Están en todos nosotros.

Cada uno tiene su propia brújula moral. Algunos de ustedes están atados a códigos de honor por imperativo profesional. Los médicos tienen el juramento hipocrático y prometen antes que nada y por encima de todo «no hacer daño». Se requiere a los maestros y los profesionales de la salud que denuncien cualquier sospecha de abuso, incluso si con ello violan la confidencialidad, para impedir que los niños sufran daños graves. Los miembros de los consejos directivos y los socios de las empresas están sujetos al «deber de lealtad». Los manipuladores de alimentos cumplen normas de salud y seguridad. Las empresas deben respetar la «verdad en la publicidad». Y todos nosotros compartimos un código fundamental de decencia con los demás. Nuestros Capitanes interiores nos lo recuerdan cuando corremos el peligro de olvidarlo.

Podría usted decir: «Pero mi Capitán interior no es un profesional cualificado». Sí, es cierto. Aun así, cada ciudadano tiene responsabilidades básicas con los demás. Nos debemos unos a otros la obligación del cuidado mutuo no solo cuando la ley lo requiere, sino porque nuestros Capitanes interiores saben que es lo correcto.

Cuando ustedes y yo nos vemos atrapados por nuestros Cuatro Magníficos, nos ocupamos tanto de nosotros mismos que podemos perder la opción de todo lo demás. Ayer tomé un vuelo desde Albuquerque, Nuevo México, hasta Los Ángeles, California. Antes de llegar a mi puerta de embarque me puse en la fila para pasar los zapatos y el portátil por el detector de metales. Detrás de mí había una pareja y delante, un hombre con discapacidades físicas que iba depositando sus cosas en las bandejas de plástico. Quienes guardábamos cola veíamos que debido a sus problemas físicos iba muy despacio. De pronto la pareja que tenía detrás salió de la fila, se adelantó al hombre y arrojó sus cosas en las bandejas que él tenía delante. Con audible irritación atravesaron el escáner corporal antes que ese hombre y que yo.

Quiso la suerte que todos tomáramos el mismo vuelo yuviésemos que esperar veinte minutos en la puerta antes de embarcar. ¿Y saben qué? Todos llegamos al mismo tiempo a Los Ángeles. ¿Merecía la pena esa escena, que probablemente avergonzó al hombre, para llegar tres minutos antes a la puerta?

En nuestras atareadas vidas todos somos propensos a centrarnos demasiado en lo que queremos. Y también tenemos todos un Capitán interior que no pierde de vista el mundo

en nuestro derredor. En grandes o pequeñas dosis, podemos recurrir a los principios y al sentido del compañerismo de nuestro Capitán para no perder de vista las necesidades generales y el bien común.

Cuando imparto seminarios sobre el desarrollo del liderazgo muchas veces pido a la gente que cite nombres de «grandes líderes». No cuesta ni treinta segundos que alguien exclame: «Nelson Mandela». ¿Por qué? Una vez más aparece esta poderosa combinación: destreza, presencia y capacidad de permanecer centrado. A Mandela el gobierno sudafricano lo mantuvo en prisión veintisiete años. Y sin embargo, en cuanto fue liberado de su pequeña celda de Robben Island pronunció un discurso apelando a la unidad y el perdón. «Hago un llamamiento a nuestros compatriotas blancos para que se unan a nosotros en la creación de una nueva Sudáfrica.» Cuatro años más tarde, el 10 de mayo de 1994, Mandela pronunció un nuevo discurso en favor de la reconciliación. Fue su primer discurso como primer presidente de una Sudáfrica totalmente democrática.

En esas dos históricas apariciones públicas, Mandela dejó que su Capitán llevase la delantera y orquestase y dirigiese a los Cuatro Magníficos en su interior. Reveló la visión de su *Soñador* de una África del Sur unida, cómo intuía su *Pensador* las dificultades a largo plazo de negociar una paz nueva, cómo sentía el *Amante* el pulso de una nación perturbada y la fijación del *Guerrero*, centrado como un rayo láser en una acción plena de sentido. Su Capitán le señaló lo extraordinariamente delicado que era liderar una nación en ciernes hacia una nueva clase de libertad. Mandela demostró la presencia del Capitán al conectarse con lo que estaba ocurriendo a su alrededor y discernir lo que se necesitaba. Cuando pregunto a la gente por qué eligen a Mandela de inmediato hacen referencia a su carácter. Aunque con palabras diferentes, casi todos los grupos resaltan «quién era», su «humanidad», su «dignidad» o lo que en ocasiones llaman su «filosofía». Con frecuencia dicen que lo que le hace único no fue lo que hizo. Es algo difícil de definir acerca de su carácter. La historia de Mandela nos recuerda que permitir mandar a su Capitán requiere algo más que dominar las competencias. Es la voluntad de conectar con algo más grande que uno mismo y después hacer lo mejor para el mayor bienestar de todos los implicados.

Mandela fue un dirigente. Su Capitán también.

Trayectoria: Crezca con su Viajero

No todos los que vagan están perdidos.

J. R. R. TOLKIEN,
El Señor de los Anillos

En noviembre de 1975 William Henry «Bill» Gates pidió la excedencia en la Universidad de Harvard para fundar su propia empresa de informática. Con ello se convirtió en un estudiante que deja la universidad y en una especie de inconformista. Durante las décadas siguientes Gates pareció evolucionar, como persona y como líder, ante nuestros ojos.

Empezó como un mago tecnológico. Su Pensador podía resolver problemas técnicos que otros no entendían. Como desarrollador de software, su Soñador era un genio de la innovación, y un visionario en el mercado de los ordenadores personales. Bill Gates creó Microsoft y desencadenó una revolución social guiado por su Pensador y su Soñador.

Según crecía Microsoft, Gates crecía también. Adquirió un duro estilo de liderazgo y aplicó unas prácticas de negocio competitivas. El loco de los ordenadores y el emprendedor dejaron espacio al duro hombre de negocios. No tardó en hacer frente a litigios antimonopolio, y el juez dictaminó que Microsoft había violado la ley Sherman Antitrust. El deslumbrante Pensador-Soñador había investido de poder a otro miembro de su equipo interior: el Guerrero.

Por descontado que el Pensador-Soñador nunca desapareció. Con audacia y una excepcional capacidad para la resolución de problemas con los nuevos productos, el éxito material de Bill Gates se disparó. En un momento dado su fortuna sobrepasó los 101.000 millones de dólares, cosa que indujo a la prensa a denominarle «milmillonario». Para la mayoría de las personas, esto sería una biografía completa, una historia de

innegables triunfos y contribuciones.

A Gates, esos logros en el mundo corporativo le ofrecieron otra oportunidad para reflexionar: sobre sus intereses, su objetivo vital y cómo realizar todo su potencial. Sensibilizado por la apelación del Viajero a seguir aprendiendo y creciendo, Gates volvió a cambiar nuevamente de rumbo.

En 2010 Bill Gates perdió el primer puesto en la lista Forbes de los hombres más ricos del mundo, una posición que había mantenido durante catorce de los quince últimos años. Lo hizo al entregar más de 29.000 millones de dólares de su fortuna personal a la Fundación Bill y Melinda Gates. Redondeando su perfil, amplió sus anteriores estrategias favoritas para asumir un nuevo papel, el de Amante de la humanidad. Gates adoptó un nuevo papel en su vida, el de filántropo, dedicando la Fundación Gates a mejorar la salud, el desarrollo y la educación en todo el mundo.

Con el apoyo de Gates, el líder de U2, Bono, puso su arrogancia de estrella del rock al servicio del árido asunto de la deuda de los países en desarrollo. Ellos convencieron a las naciones más ricas para que retirasen 40 millones de dólares de deuda que podrían ser redirigidos, entre otras cosas, a la investigación y la prevención del sida, a la erradicación de la malaria y la tuberculosis y a la atención prenatal a las mujeres embarazadas.

En el curso de la vida de Gates vemos la huella del Viajero. Gates de cuando en cuando expande su perfil y sus estrategias favoritas para alcanzar nuevos horizontes en su liderazgo y en su vida. Implicados en sus retos actuales vemos: al *Soñador* que fundó Microsoft encabezando un nuevo movimiento que él llama «capitalismo creativo»; al *Pensador* que creó Windows convenciendo a los más ricos de que dediquen la mitad de sus fortunas a mejorar el mundo; al dinámico *Guerrero* que se enfrentó al gobierno por cuestiones de monopolio ofreciendo resultados tangibles en la lucha por ayudar a los más desfavorecidos; y al *Amante* reorientando la formidable fuerza vital de Gates hacia fines humanitarios.

Entonces, ¿quién es el William Henry Gates «real»? ¿El que dejó la universidad? ¿El magnate de la industria? ¿El pionero de la informática? ¿El filántropo? ¿El emprendedor social? ¿El humanitario?

Es todos ellos.

La biografía de Bill Gates continúa avanzando y transformándose, impulsándole hacia el siguiente capítulo del relato de su vida. Cabría pensar lo más obvio es definir a Gates

como el genio de Microsoft, pero su viaje continúa. Como Bono dijo de él: «Ha cambiado el mundo dos veces. Y puede que el segundo acto de Bill Gates sea el que la historia valora más».

¿Qué es un Viajero?

Un Viajero ve la vida como una aventura. Como una serie de exploraciones que dan la oportunidad de aprender una cosa tras otra. Los Viajeros buscan nuevas experiencias porque saben que pueden aumentar su sabiduría mientras viajan por la vida. No es accidental que el primer transbordador espacial fuese llamado *Voyager*. Tampoco es una coincidencia que en *Star Treck* se le diera el mismo nombre a la nave que más se internaba en el espacio desconocido.

El «viaje» es un motivo intemporal para el autodescubrimiento y realización del potencial propio, como persona y como líder. En tanto que viajeros, vivimos una paradoja. Necesitamos audacia y humildad. El hambre de crecer y la aceptación del lugar donde estamos ahora. La urgencia de actuar y la paciencia de dejar que las cosas maduren.

Como sabe, tuve mi momento más bajo cuando descubrí que era una «esposa a remolque». A pesar de mi buen amigo Nemo Larry, me hice muchas preguntas acerca del viaje que había emprendido. De si las cosas iban a mejorar. Y cuándo. Entonces recibí una postal de mi hermana Heather, la trabajadora social, que entiende las etapas de la vida mejor que nadie. Pegué la postal en la ventana frente a mi mesa porque resumía muy bien el espíritu de ese capítulo de mi vida.

Decía:

Al final todo irá bien.

Y si no va bien es que no es el final.

Así es la vida.

Nos sentimos perdidos y nos encontramos. El Viajero que hay en nosotros nos mantiene en movimiento, cayendo con los golpes y levantándonos por nosotros mismos. Nos adaptamos a las nuevas circunstancias. Nos alzamos para buscar nuevas ocasiones.

Es nuestro Viajero el que aprende de nuestros triunfos y errores.

¿Por qué necesitamos a nuestro Viajero interior?

Por una razón: porque la vida te da sorpresas.

Conozco a una mujer cuyo marido se hizo la vasectomía. Unos dos meses más tarde ella descubrió que estaba embarazada de gemelos. Parece que los resultados de esa intervención no son inmediatos. La pareja se enfrentó a un viaje de adaptación a las nuevas expectativas. Conozco a abogados que han estado a punto de suicidarse al perder un importante caso para un cliente y creen que la culpa es suya. Su viaje es hacia el autoperdón.

También necesitamos que el Viajero nos ayude a ponernos a la altura de las nuevas oportunidades.

Colaboro con muchos profesionales que acceden a puestos de liderazgo. Se enfrentan a trabajos que les exigirán nuevas responsabilidades. Desempeñarlos con éxito les obligará a ampliar sus perfiles y sus estrategias favoritas. Habrán de dar la bienvenida en su mesa a nuevos negociadores internos. Es el Viajero quien, según pasa el tiempo, aumenta sus capacidades mientras se afianzan en sus nuevos cometidos.

El de Brett es un ejemplo perfecto. Brett trabajaba como asesor fiscal y poseía unas excelentes capacidades técnicas. Con el tiempo, su empresa le ascendió. Hasta ese momento, el estatus de Brett como estrella ascendente le venía de su capacidad como Pensador-Guerrero. Su habilidad como Pensador era capital, como lo es para la mayor parte de los trabajadores del conocimiento. Y su Guerrero le permitía lograr hacer las cosas bien y eficientemente.

Ahora Brett accede a la dirección.

Para prosperar en su nuevo cargo debe expandir su perfil. Brett necesita que su Amante interno sepa tratar a la gente. Eso es algo que no se puede hacer como quien chasquea los dedos. Si hace años que ha dejado atrás a su Amante va a necesitar a su Viajero para adaptarse al papel de gestor de personas y ayudar a integrar a su Amante en la escena.

Muchas veces la gente que está en la situación de Brett continúa aplicando los instintos del Guerrero y del Pensador. Y aunque dichos instintos todavía son valiosos, ahora no se adecuan a las necesidades de un directivo. El Viajero desempeña un papel crucial en esas transiciones para que los nuevos líderes cumplan su función.

De hecho, en numerosos lugares de trabajo la gente sigue un camino que podría ser

este: de *jefe de proyecto*, que requiere la fortaleza del Pensador y el Guerrero; a *jefe de equipo* o *jefe de servicio al cliente*, que requiere el poder del Amante; y de ahí a *jefe de la empresa* o *jefe de la organización*, que se apoya en la fortaleza del Soñador. Quien a lo largo del tiempo le ayuda a *evolucionar su perfil y sus estrategias favoritas* es el Viajero, de forma que usted pueda conectarse con cada conjunto de oportunidades y retos con el equipo interior que le resulte más útil.

En tercer lugar, necesitamos a nuestros Viajeros internos para superar nuestros miedos. Igual que cuando se trata de dirigir personas, para hacer frente al temor y aprender a vivir con él de manera diferente se necesita tiempo, intención y, en ocasiones, ayuda profesional. Eso es algo que no siempre se puede conseguir, pero cada vez hay más pruebas de que, incluso después de un trauma grave, es posible la curación, el crecimiento y la integración.

Daniella es una enfermera de atención domiciliaria que asistió a uno de mis talleres. Ella contó al grupo la historia de su viaje.

«Nunca pensé que tendría miedo a los perros. De manera que cuando fui a ver a una nueva paciente no estaba preocupada. Llegué a una gran entrada con un camino circular frente a una hermosa mansión de Nueva Inglaterra. Una atractiva mujer rubia, vestida de la cabeza a los pies de alta costura, abrió la puerta acompañada de dos perros muy grandes. Estos me ladraban abalanzándose contra los paneles de cristal de la puerta. Mientras abría, la mujer dijo: “No tenga miedo. No le van a hacer daño”. Y los dos perros la sobrepasaron de un salto y me mordieron.»

Daniella se quedó aterrada y salió corriendo de la casa.

Al día siguiente tenía moretones, pero el auténtico daño era interior. «Rechacé nuevos pacientes durante un tiempo. A veces llamaba a una casa para acordar una visita y oía ladrar a un perro al fondo. Sospecho que la gente debía de percibir mi ansiedad porque me decía cosas como: “Pero si es una perrita”, o “No tema, es inofensivo”. Yo no les creía, de manera que le decía a la jefa de enfermeras que enviase a otra persona.»

Daniella aseguraba que su empleo no corría peligro. Su jefa era «estupenda» y le decía que si no se sentía segura al ir a casa de alguien no tenía por qué ir. Sin embargo, al cabo de un tiempo a Daniella le molestó que ese miedo estuviese eligiendo a sus pacientes por ella. Deseaba asumirlo para poder pasar página.

Al principio pedía a la gente con perro que antes de que llegase ella lo metiera en otra habitación, o en el garaje. En ocasiones oía ladrar a un perro pero sabía que se

encontraba a una distancia segura. Una vez que se sentía a gusto, Daniella dejaba a las familias traer el perro a la habitación, siempre que llevase correa, estuviese a cargo de un adulto y no se le acercase demasiado.

Nos contó que todavía le asalta la ansiedad cuando debe visitar a un nuevo paciente que tiene un perro grande. «Pero lo voy controlando —dijo—. Aún me siento como en un viaje, pero ya no tengo la impresión de que me controla.»

El Viajero nos ayuda a crecer con el tiempo

Nos gusta pensar que con el conocimiento y la experiencia que poseemos ahora podemos realizar cualquier cosa que nos propongamos. Admitámoslo: a estas alturas ya tenemos muchas horas de vuelo.

Pero también sabemos que, en realidad, las cosas no funcionan así.

Un colega y amigo, Aryeh Ben-David, dirige en Israel una organización llamada Ayeka. Aryeh ha sido toda la vida un estudioso y maestro de la sabiduría judía. Como a mí, le interesa más el poder de la educación para transformar que para informar. Habla de la tensión entre el deseo de desarrollar nuestro potencial y el deseo simultáneo de permanecer exactamente donde estamos. Escribió en su blog:

Nada hay tan desalentador como el cambio y el crecimiento personal. Yo soy el que soy. ¿No es suficiente? No, no es suficiente. Soy infinitamente más de lo que soy. Mi alma está mucho más allá de lo que soy en este momento. No estoy cerca de lo que seré y puedo llegar a ser.

El camino hacia la realización, el alto rendimiento y el cambio duradero requiere el viaje hacia el yo expandido. Aquí es donde aparece su Viajero para señalarle el camino.

EL MOTIVO DEL VIAJE ES INTEMPORAL

Desde antiguo la gente ha realizado viajes para avanzar en su vida y en la sociedad. El camino clásico requiere del héroe y la heroína que viajen físicamente al tiempo que emprendan un viaje de transformación interior. Como el héroe clásico Ulises, que sale de

su casa y pasa diez años vagando. Se desarrolla como hombre haciendo frente a temibles enemigos. Es entonces cuando puede volver a casa, finalmente preparado para dirigir Ítaca.

O José, el personaje bíblico, conocido por su «asombrosa túnica de sueños multicolor» según es representado en el musical de Andrew Lloyd Webber. La historia de José ilustra un camino que aparece a lo largo de la historia en las vidas de profetas, en los personajes literarios, en la mitología y en la cultura popular. Un viaje arquetípico es el que suele comprender un nacimiento o ascenso seguido de una caída o muerte seguida de una nueva ascensión, o renacimiento. Dependiendo del contexto, todo esto ocurre de forma a veces literal y a veces simbólica. Y el ciclo se puede repetir.

En el libro del Génesis, José aparece como el hijo bienamado y públicamente honrado como el favorito de su padre. Entonces llega su caída: José es arrojado a un foso por sus hermanos y vendido como esclavo. Ascende hasta llegar a ser el consejero de confianza del acaudalado Putifar. Vuelve a caer: falsamente acusado por la esposa de Putifar y repudiado por el mundo, José acaba en la cárcel. Al final volverá a ascender hasta convertirse en el hombre que dirige Egipto inmediatamente después del faraón.

Desde su momento más bajo en prisión, José recupera de nuevo su estatuto de primero entre iguales. Atrapados por la hambruna que José ha predicho, sus hermanos se ven obligados a acudir a él en busca de ayuda, suplicando comida y perdón. Cuando se reúnen, José ha viajado físicamente a Egipto, pero ha «viajado» mucho más a través de sus experiencias. Se alza sobre sus hermanos no solo por su poder sino porque ha salido reforzado.

Al final de la historia, José recupera su asombrosa túnica y regresa junto a su padre como un hombre transformado. Esta es la clase de experiencia a la que se refería T. S. Eliot cuando escribió: «No dejaremos de explorar y el fin de nuestra exploración será encontrar el punto de partida y conocer el lugar por primera vez».

En las escrituras cristianas, la vida de Jesús sigue un camino similar. Jesús nació pobre en un pesebre y ascendió hasta predicar un ministerio de amor y humildad a un creciente número de discípulos. Sin embargo, cuando atrajo la atención de los gobernantes romanos, Jesús pareció caer: fue juzgado, condenado por sedición y crucificado. Las escrituras cuentan a continuación su ascenso: tras bajar a los infiernos, Jesús resucitó de entre los muertos el Domingo de Gloria. Hasta el día de hoy los cristianos celebran el viaje de Jesús desde el nacimiento hasta la muerte y a la resurrección como una

inspiración para sus propios viajes individuales.

En otras tradiciones el viaje hacia el desarrollo, la curación y la evolución hasta donde sea posible no queda limitado al término de una vida. El viaje se prolonga de un cuerpo a otro y en el camino hacia la elevación se pasa de una forma a la siguiente. El viaje se completa cuando el alma despierta en su esencia divina original y queda liberada del ciclo de nacimiento y renacimiento.

En Occidente podríamos llamar al viaje de la vida «un camino hacia la autorrealización». En Oriente, quizá, «un camino hacia la iluminación». Cualquiera que sea su nombre, las sociedades de todo el mundo coinciden en la noción de que nos desarrollamos mientras viajamos. Y coinciden asimismo en que el viaje hacia el crecimiento tiene una expresión externa y una dimensión interna. Hay una parte de cada uno de nosotros destinada a ese proceso. Es la parte de la naturaleza humana a la que yo estoy llamando el Viajero.

El Viajero le amplía los horizontes

Cuando oímos la palabra *viajero* muchos de nosotros pensamos en exploradores y aventureros. Como Edmund Hillary, el montañero famoso por haber realizado la primera ascensión en solitario al monte Everest. O Ernest Shackleton, figura legendaria entre los pioneros de la Antártida, cuya perseverancia es bien conocida: después de que su barco, el *Endurance*, quedase atrapado en una gruesa capa de hielo y se hundiese, logró llevar vivos a casa a todos los miembros de su tripulación superando inimaginables circunstancias.

Otros exploradores viajan para descubrir tierras extranjeras, como la antropóloga cultural Margaret Mead. O Isak Dinesen, cuyas experiencias en Kenia fueron el telón de fondo de su libro *Memorias de África*. Y Elizabeth Gilbert, que ha dejado constancia de su paso por el mundo en *Come, reza y ama*.

Para otros viajeros, explorar supone volar. Es el caso del famoso astronauta norteamericano Neil Armstrong, la primera persona en pisar la Luna. Y del deportista extremo Felix Baumgartner, conocido por lanzarse en caída libre desde alturas inverosímiles. Su lema es bien explícito: «Todo el mundo tiene límites, pero no todo el

mundo los acepta».

Pero para la mayoría de nosotros, los viajes no consisten en escalar montañas auténticas. Tienen más relación con encarar y navegar por los momentos a los que hacemos frente, y las etapas por las que pasamos en el curso de nuestras vidas. En esos viajes de desarrollo también atravesamos terrenos peligrosos y recorreremos largas distancias. Recuerde al senador norteamericano John McCain. El viaje de su vida le llevó de un campo de prisioneros de guerra a ser candidato a la presidencia de Estados Unidos. O a Wael Ghonim, una persona que hubo de llegar al límite de sí mismo para asumir su momento en la historia. Su inesperado giro como líder de un movimiento le exigió grandes cambios y una expansión de su perfil.

Ghonim era un ejecutivo tecnológico, jefe de marketing de Google en Oriente Próximo. Se quedó impresionado por la brutalidad policial que presencié contra otro ciudadano egipcio, Khaled Said. Al poner en marcha a su Soñador y a su Guerrero interiores, el hombre de negocios del sector de internet se convirtió en un activista social. Ghonim colgó una página en Facebook proclamando: «Todos somos Khaled Said». La página ganó 350.000 simpatizantes, a los cuales Ghonim invitó a una protesta pacífica en la plaza Tahrir de El Cairo. Pocas semanas después el pueblo egipcio derribó a Hosni Mubarak y su régimen, y se sumó a los movimientos de reforma democrática de la «primavera árabe».

Algunos viajes llevan desde unos orígenes humildes hasta la grandeza. Maya Angelou abandonó la universidad para convertirse en la primera mujer afroamericana conductora de un teleférico en San Francisco. Madre joven y soltera, necesitaba redondear sus ingresos y trabajó de cocinera y camarera. Angelou se convirtió en la autora de treinta best sellers de poesía, ficción y no ficción, y leyó el poema de apertura de la toma de posesión del presidente Clinton. Solo podemos imaginar lo que debió de crecer por dentro a lo largo del tiempo para viajar esa distancia por fuera. Hablando de sus experiencias, Angelou dijo: «Las cosas que me suceden pueden cambiarme, pero no estoy limitada por ellas».

Obviamente, nuestras vidas no siguen una línea recta hacia el norte. En algún momento del camino, caemos. No cabe esperar otra cosa. Si podemos encontrar la vía para volver a ponernos en pie, los «fallos» y los reveses pasan a ser un capítulo más en la historia de nuestra vida. Recuerde a Al Gore. Se preparó durante casi toda su vida para ser presidente de Estados Unidos. Estuvo lo más cerca que se puede estar de cumplir ese

sueño. Sin embargo, no llegó a verlo hecho realidad. Esa derrota devastadora hubiese podido ser el final de su carrera. Pero no lo fue. Tras ese tumultuoso período —para Gore y para Estados Unidos— terminó ganando el Premio Nobel de la Paz por su lucha para concienciar a la población acerca del cambio climático.

Arriba y abajo y vuelta a empezar. Únicamente necesitamos seguir adelante.

El viaje puede empezar donde está usted

Es cierto que en muchas historias de viajes los protagonistas «abandonan» el lugar donde están para iniciar la travesía. Al mismo tiempo, en las narraciones del folclore de muchas civilizaciones, la gente busca cosas en lugares lejanos y al final descubre que lo que busca ya estaba en el punto de partida. Como Dorothy en *El maravilloso mago de Oz*, que únicamente necesita golpear tres veces con los tacones para volver a casa, la lección que usted precisa está a su disposición en cuanto la reconoce.

Piense en este cuento acerca de un cantero.

Trabaja todo el día al aire libre, tallando piedra con el caluroso sol cayéndole de lleno. Cada día anhela ser más poderoso que un humilde cantero. ¿Y qué hay más poderoso que el sol? Hasta que un día grita y reza para convertirse en el sol, el ser más poderoso del mundo. Su deseo le es concedido.

Sus cálidos rayos se reflejan en las flores y las hace crecer, brilla sobre los niños que juegan y seca los charcos del suelo. De repente aparece una gran nube y queda totalmente bloqueado. Conmocionado tras descubrir que la nube es más poderosa que el sol, suplica ser convertido en nube. Su deseo le es concedido.

Y se desliza por el cielo lloviendo sobre la hierba y poniendo niebla encima de las ciudades. Está encantado con su poder recién encontrado, hasta que un día viene el viento y lo aparta de su camino. Alterado por la pérdida de su poderoso papel, reza para convertirse en viento. Su deseo le es concedido y sopla por el cielo, deslizando la brisa sobre unos amantes en la playa, volviendo las sombrillas del revés.

Está contento. Hasta que un día choca contra una montaña. Puede rodearla, o pasar por encima, pero no puede pasar a través de ella. «Vaya —se dice—, la montaña es la más poderosa de todos.» De manera que reza y suplica convertirse en montaña. Y su

deseo le es concedido.

Y domina la tierra.

Hasta el día en que siente el martilleo del cantero.

La búsqueda incesante para conseguir más «pistas y trucos y técnicas» es como querer ser el sol, las nubes y el viento. Siempre hay algo más que aprender, una nueva herramienta que añadir a su caja, el siguiente hábito eficaz. Le puede suceder que, una vez se encuentre en la cumbre de la montaña, desee ser cantero, otra vez.

Esta parábola encierra la llave que abre la puerta del alto rendimiento y el cambio duradero. Sí, usted debe desarrollar capacidades para desenvolverse en el mundo. Pero la auténtica moraleja de la historia está en la línea del consejo de mi madre sobre cocinar bien. *Usted se convierte en un maestro cultivando lo que hay en su interior.* Esto puede empezar a hacerlo aquí y ahora.

Ya esté trabajando con las mejores herramientas o con las peores, en resumidas cuentas quien las hace trabajar es usted. Si se salta el viaje interior, un puñado de tierra y agua solo será lodo. Cuando empiece a conocerse —qué es lo que le hace vibrar y qué es lo que le toca la fibra sensible—, esos mismos materiales *en sus manos* se convierten en la base de un jardín floreciente.

No es necesario que abandone su hogar para ir en busca de la Tierra Prometida o vagar por el desierto durante cuarenta años. No es necesario que regale su casa y se traslade a un *ashram* en la India. Usted dispone ya en su interior de todas las materias primas que necesita, viviendo como un potencial sin realizar. Su viaje empieza cuando cae en la cuenta de que ya está viajando.

Su Viajero puede moldearle la vida

En *Hamlet*, William Shakespeare planteó un reto intemporal: «Sobre todo, sé fiel a ti mismo». Resolverlo puede costar toda una vida: usted debe entender qué significa vivir siendo fiel a uno mismo y luego encontrar la forma de trasladarlo a su vida.

Por más difícil que parezca, esta es la invitación que su Viajero le ofrece. Esta es su vida. ¿Puede vivir bien y dirigir sabiamente y al mismo tiempo mantenerse fiel a usted mismo? Solo usted puede decidir. Como escribió Charles Dickens en *David Copperfield*:

«Si soy yo el héroe de mi propia vida o si otro cualquiera me reemplazará, lo dirán estas páginas...».

En el capítulo anterior decía yo que la gente siempre elige a Nelson Mandela cuando le pido a un grupo nombres de líderes centrados. Durante los años que pasó en prisión, Mandela tuvo escrito en la pared un poema de William Ernest Henley. Estos son los dos últimos versos del poema al que se aferraba un hombre al que las autoridades mantuvieron en la cárcel durante casi tres décadas, un hombre que verosímilmente careció de toda autonomía o poder para forjar su propio destino:

*Soy el dueño de mi destino,
soy el capitán de mi alma.*

Su Viajero representa la idea de que usted puede elegir y de que, en definitiva, usted crea su vida. Sí, por supuesto, su biología influye. Y, por descontado, las circunstancias de su nacimiento tienen una gran importancia en el momento de determinar dónde se inicia su viaje. Y su salud. Su situación económica. Su estatus social. Sus oportunidades de acceder a la educación. El grado de libertad que le ha concedido su gobierno. Totalmente de acuerdo.

Por otro lado, piense en John McCain, Maya Angelou y Wael Ghonim. Recuerde a lo que se oponían y lo lejos que llegaron. El reto consiste en lograr todo eso simultáneamente. Asuma las restricciones que le ha impuesto la vida. Son reales e importantes. Y usted puede hacerse la pregunta planteada por la poetisa Mary Oliver en su poema «Día de verano». Parafraseando su famosa pregunta, ¿qué va usted a hacer con el excepcional y precioso regalo llamado vida? Proceda usted de donde proceda, esa es la cuestión que late en el corazón de su Viajero.

CAMBIAR NO ES FÁCIL, PERO TAMPOCO LO ES QUEDARSE QUIETO

Cambiar es duro. A veces es gradual. Otras veces ocurre en un instante. Sea como sea, suele producir dolor. Celebrar la Navidad en Holanda ha supuesto ambas formas de cambio.

Practico las tradiciones del Hanukkah, pero me crié en América. Ello hace que la Navidad forme parte de mi herencia cultural. No me inculcaron el significado religioso de ese día, por eso para mí la Navidad representaba unas cuantas cosas fiables aunque seculares.

Rudolph es el reno de la nariz roja. El señor Scrooge cambiará de idea y ayudará a Tiny Tim. Santa Claus y sus renos viven en el Polo Norte, donde los elfos hacen regalos. El 24 de diciembre, el día de Nochebuena, los renos arrastran el trineo de Santa Claus para repartir los regalos, y los niños se despiertan con ellos la mañana del 25 de diciembre, día de Navidad.

A mí estos hechos me fueron tan «dados» como que cuatro cuartos hacen una unidad. Entonces me fui a vivir al extranjero.

Los holandeses celebran el *Sinterklaas* el 5 de diciembre, día del cumpleaños de san Nicolás, y se hacen regalos unos a otros. Santa Claus no va en un trineo con renos, sino que cabalga en un caballo blanco con manchas negras. Tampoco le acompañan los elfos. Tiene unos sirvientes llamados *Zwarte Piet* —Pedro el Negro— que se parecen horriblemente a los esclavos africanos (reconozco que desde el punto de vista de un norteamericano). Quizá lo más chocante de todo, y es un reajuste que al parecer no soy capaz de hacer, es que en Holanda Santa Claus viene de España.

España.

Llega todos los años en barco, procedente de España.

Ese es un nivel de cambio que va directo al corazón de mi ADN cultural. ¿Cómo es posible que Santa Claus no viva en el Polo Norte? Es como decir que nuestra capital no está en Washington D.C. o que Arizona no alberga el magnífico Gran Cañón. «Mantenemos que esas verdades son manifiestas». ¿Y una de ellas no es que Santa Claus vive en el Polo Norte?

Cuento este ejemplo para confirmar que cambiar es duro. Es doloroso. Es difícil de aceptar. Admitámoslo. El lugar de residencia de Santa Claus no es un hecho importante. En realidad, no es *un «hecho» en absoluto*. Añádase a ello el que Santa Claus viene de una tradición que no es la mía. Y una vez dicho esto, me resulta difícil aceptar que *Sinterklaas* venga de España.

En contraste con mi actual transición, mis jóvenes sobrinas holandesas llevaron a cabo una mucho mayor y con mucha menos fanfarria. Hasta el invierno pasado esas niñas eran felices escribiendo cartas a Santa Claus con la lista de todos los regalos que

deseaban. Pero este invierno algo cambió. Empezaron a hacer unas preguntas que llenaron de dudas su antes satisfactoria fe ciega.

«Si hay millones de casas, ¿cómo puede Santa Claus pasar por todas ellas en una sola noche?», quisieron saber.

«Si Santa Claus baja por la chimenea y hay muchas casas que no tienen chimenea, ¿cómo entra en esas casas?»

Después de pasar aproximadamente una semana planteándose tan acuciantes preguntas, una de ellas hizo una declaración propia de alguien de nueve años.

«Ya sé —dijo—. Santa Claus no existe.»

Y eso fue todo. Con solo chasquear los dedos. Jamás volverá a vivir en un mundo en el que *Sinterklaas* sea real.

Los Viajeros saben que usted practica el aprendizaje permanente

Para mis sobrinas, cruzar ese umbral supuso algo más que adquirir una nueva destreza. Esa es la línea que el Hombrecito cruzará cuando sepa hacer un nudo en un cabo. Este cambio de perspectiva indicaba el desarrollo experimentado por su capacidad de pensar, de crear sentido, de explicar su mundo. Ellas dieron un paso al frente desde la sencillez hacia un nivel de complejidad más elevado, un movimiento que caracteriza los cambios que la gente llama transformación.

Usted es mayor que mis sobrinas. Puede que sea o no mayor que yo mientras trato de aceptar el domicilio español de Santa Claus. En cualquier caso está usted creciendo y también aprendiendo. Todos lo hacemos. Con independencia de en qué estadio de la vida se encuentre usted. Como todas las personas que conoce, está sometido a una ley básica de la condición humana: *usted es una obra en proceso de construcción*.

Puede usted pensar que dejó de «desarrollarse» hace mucho tiempo. Quizá cuando se hizo adulto, o al terminar su período de educación. Quizá ya estaba plenamente formado cuando obtuvo el carnet de conducir. O cuando salió de casa la primera vez. A lo mejor ya era usted mayor cuando su hijo pequeño se fue de casa. O en su cincuenta, sesenta, setenta u ochenta cumpleaños. Pero no es así.

Aunque los cambios fueran más visibles en los primeros veinte años de su vida, esta ley se cumple siempre. Con independencia de su edad.

Usted siempre está en proceso de desarrollo.

Punto.

Un viaje con dos caras

La tendencia de nuestro tiempo es recordar *las dos caras de nuestro viaje*, para unir nuestras vidas interior y exterior. La verdad más profunda del Viajero es que la experiencia humana no es ni la una ni la otra: es ambas a la vez. Asegurar su conexión implica asumir los opuestos —incluso aunque parezcan contradictorios— y encontrar formas de mantenerlos juntos, uno al lado del otro.

Por lo general no vemos nuestras vidas desde esta perspectiva. Valoramos sobre todo lo que ocurre en el mundo exterior. La gran mayoría de las personas, al menos en los países occidentales, no le presta mucha atención a la vida interior. Estamos demasiado ocupados haciendo cosas importantes en el mundo. Aquellos de nosotros que sí nos tomamos en serio nuestra vida interior tenemos tendencia a creer que nuestro viaje interior es lo único que importa. Actuamos bajo la premisa de que la vida interior es nuestro único ser verdadero y que todo lo demás son nimiedades egocéntricas. Cualquiera que sea su camino, está viviendo la mitad de su vida.

El planteamiento del método «Más allá del sí» apuesta por la idea de que lo que constituye realmente lo que somos es tanto la experiencia interior como la exterior. Los Cuatro Magníficos no son más o menos importantes que los Transformadores. Y estos no son el único aspecto de la naturaleza humana que cuenta de verdad. Es un sistema con siete elementos, cada uno de los cuales tiene un papel en nuestro desarrollo interno, así como en nuestra interfaz con el mundo en derredor.

Volveremos pronto sobre esta idea. Hagamos una pausa para examinar más detenidamente la habitual separación entre el mundo exterior y la experiencia interior.

VALORAMOS EL VIAJE EXTERIOR

Seguramente conocerá la máxima según la cual «el viaje *es* el destino». ¿Qué quiere decir esto en realidad? Significa que usted va cambiando con el tiempo. Mientras viva. Y esos cambios operan a dos niveles: en su mundo exterior y en el interior. Si es usted como la mayoría de las personas prestará más atención a los acontecimientos de su mundo exterior. Esta máxima le anima a que sea asimismo consciente de su viaje interior a lo largo del camino.

Tendemos a señalar nuestras vidas según los éxitos y fracasos del mundo exterior. La fórmula es sencilla: planeamos un objetivo y llegamos a «destino» cuando lo alcanzamos. Usted ansía comprar una casa algún día y finalmente lo hace. Lo ha conseguido. Espera fundar su propia institución sin ánimo de lucro. Cuando abre la puerta por primera vez lo ha conseguido. Si trabaja durante casi una década para llegar a ser socio de su empresa, siente que ha «llegado» cuando finalmente lo consigue. Está a punto de terminar el papeleo para su divorcio. Cuando llega por correo la documentación del tribunal cruza la línea de meta. Deja de fumar. Pierde los últimos cuatro kilos y medio que ganó con el último embarazo. Ha terminado. Lo consiguió.

En el exterior, su viaje incluirá hitos reconocibles. Dependiendo de las circunstancias, podrán variar. He aquí ejemplos de experiencias comunes que me ofrecen en los talleres cuando pregunto a la gente qué pasajes de sus vidas pueden ver los otros cuando ocurren.

Usted podría preguntarse mientras lee la lista: ¿he experimentado algo así? ¿Puedo recordar un momento determinado, o un período de mi vida, en que estaba ocurriendo esto? ¿Puedo recordar cuándo «empezó», y una época, o incluso un momento, en que me pareció que había «terminado»?

- Encontrar un trabajo; perder un trabajo; ser ascendido; jubilarse.
- Elegir una carrera; estudiar; cambiar de carrera.
- Vivir con la familia; marcharse; volver y marcharse de nuevo.
- Épocas de sobriedad; de adicción; de recuperación.
- Temporadas de buena salud; de enfermedad; de terminar un tratamiento.
- Años viviendo solo; en pareja; en una familia; en una comunidad; de nuevo solo; años en una relación nueva o formando una nueva familia.
- Empezar un nuevo proyecto; trabajar en él; terminarlo; empezar algo nuevo.
- Períodos de fidelidad; de infidelidad.

- No tener suficiente dinero; ganar dinero; perderlo; ganarlo o perderlo de nuevo.
- Tener un hijo; adoptar un hijo; infertilidad; tener hijastros; compartir la custodia de los hijos; tener un aborto; decidir no tener hijos; poner fin a un embarazo; ser abuelos; perder un hijo.

Experiencias de esta clase —y muchos otros hitos más no listados aquí— son nuestra forma de *marcar el tiempo* y de *medir nuestras vidas*. Nos enseñan cómo van las cosas. Nos permiten ver si hemos perdido el rumbo.

Lo cual significa que en realidad no creemos que el viaje sea el punto de destino. Creemos que este es *lograr nuestros objetivos*.

Utilizamos este tipo de cosas como indicadores de si estamos teniendo éxito o fracasando, yendo hacia adelante o hacia atrás. Mirando el mundo que nos rodea pensamos que podemos decir si son buenos o malos tiempos. Hasta cierto punto, es cierto. Las experiencias como estas nos dicen algo acerca de si nuestras vidas tienen coherencia o se están desintegrando, pero sin duda no nos explican toda la historia.

EL VIAJE EXTERIOR CUENTA LA MITAD DE SU VIDA

Una senda paralela —tan significativa como la primera— es el camino de desarrollo que usted recorre en su interior. En realidad, el consejo de buscar sabiduría y verdad prestando atención a su paisaje interior es una de las enseñanzas más viejas del mundo. Y también una de las más universales.

Hay un famoso precepto inscrito en el templo de Apolo en Delfos —*gnothi seauton*— que significa «conócete a ti mismo». Con similar mensaje, Jesús dijo en el Evangelio de Lucas: «Médico, cúrate a ti mismo». Uno de los primeros mandamientos que encontramos en la Biblia está en el Génesis 12:1, cuando Dios le dice a Abraham: «Lech lecha». Esta orden se suele traducir como «márchate» o «sal», pero las palabras hebreas significan literalmente «ve hacia ti» o «ve hacia ti mismo». Hace dos mil quinientos años Buda aconsejó a sus seguidores que observasen el funcionamiento interno de sus mentes. El maestro zen chino Tung-Shan enseñó: «Si buscas la verdad fuera de ti mismo, eso te lleva cada vez más y más lejos». Hay muchas tradiciones que nos encaminan hacia el

interior.

El método «ganar desde dentro» empieza centrándose en *lo que está pasando en su interior*. Ello es así porque lo que pasa allí afectará directamente a lo que *ocurre fuera*. Darle consejos y enseñarle trucos para adquirir una conducta nueva, que usted implementará desde su *paisaje interior original* no le va a dar resultados mucho mejores de los que ya obtenía antes.

Pude verlo de cerca cuando ayudé a una empresa globalizada a preparar una «transformación de la cultura». En una empresa el mundo interior es lo que muchas veces se llama «su forma de pensar», y lo que hace en el exterior es «su conducta». Hablando en estos términos, para conseguir un cambio duradero en su conducta necesita hacer algunos cambios correlativos en su forma de pensar.

Para aquel cliente, la cultura corporativa de «sálvese quien pueda» no captaba sinergias entre negocios y deseaban terminar con la mentalidad «de silo». Y junto con ello aspiraban a crear un entorno menos cerrado y menos propenso al miedo. En el «nuevo mundo», los compañeros intercambiarían información, se darían unos a otros opiniones constructivas y se comunicarían las oportunidades. Se verían entre ellos como un equipo en vez de como competidores internos. Con el tiempo, la empresa esperaba crear una cultura de confianza.

Un equipo de trabajo empezó a redactar las pautas que regirían el «nuevo mundo». Hicieron circular un borrador con las nuevas normas para que la gente hiciera comentarios. Fue el clásico ejemplo de intentar hacer lo correcto pero sin hacer ningún cambio en la forma de pensar interior antes de pasar a la acción.

Dicho en otras palabras, deseaban llevar a cabo una transformación en la conducta de la gente, pero querían evitarse el aprendizaje interior que necesitaban para hacerlo posible. Al igual que tantas operaciones de cambio, si no se tomaban medidas, esta fracasaría debido a tal omisión.

Cuando me entregaron las nuevas normas leí cosas como estas: «Todo el mundo debe ser abierto» y «Todo el mundo colaborará». No sé qué piensa usted, pero, en mi opinión, una declaración que empieza con «todo el mundo debe» ya me permite saber que el suyo no es un entorno abierto. Incluso si esa declaración me dice que lo que «debo» hacer es ser abierto. De la misma forma, obligar a la gente a colaborar mediante una proclamación —porque todo el mundo debe— difícilmente instaura el sentimiento de confianza y libre intercambio que se estaba tratando de crear.

Yo sabía lo que intentaban decir pese a la manera que tenían de decirlo. Mi máxima preocupación no eran las normas mismas. Era que no captaban la ironía de imponer «órdenes» buscando apertura y trabajo en equipo. Buscar el cambio exterior sin el paralelo desarrollo interior no se logra sobre la marcha. ¿Ha vivido un proceso de cambio como este y lo ha visto fracasar? Si es así, ya sabe por experiencia propia de lo que hablo.

Esta dinámica, ya que sale, no se limita al sector privado. Así es, ciertamente cómo ocurre el cambio duradero, ya sea en el contexto de una organización sin fines de lucro, de una agencia gubernamental o de una iglesia. Vale para un hospital, una facultad, un estudio musical, una tienda de chucherías o su junta de vecinos. *Concéntrese en su forma de pensar. El cambio de conducta llegará a continuación.*

Después de que circularan estas nuevas pautas, retrocedimos varios pasos buscando los motores subyacentes de la cultura actual. Estos eran la base de la que surgían las «nuevas» normas: competencia, temor, control, supervivencia de los mejor preparados. Ya trabaje usted autónomamente, para una institución o una sociedad, obtendrá flores nuevas cuando siembre semillas en suelo nuevo. De lo contrario, puede que desee un jardín nuevo, pero cuando llegue la primavera el parterre le parecerá excesivamente conocido.

El viaje completo incluye las dos caras

En resumidas cuentas, no se trata de elegir entre el viaje exterior y el interior. No es necesario descubrir cuál es el importante, o cuál va a influir más en su yo «real». Los Cuatro Magníficos y los Transformadores forman parte todos ellos de la persona que es usted realmente. Su mundo interior y lo que ocurre cotidianamente en su casa o en el trabajo forman parte de la persona que es usted en realidad. El planteamiento «Más allá del sí» fomenta la transformación y el cambio duradero precisamente porque los entrelaza a los dos.

El símbolo más conocido de esta idea es la imagen taoísta del yin y el yang. Es un círculo con dos mitades, una negra y otra blanca, con una curva descendente en el centro, donde coinciden las dos mitades. Seguramente habrá visto la imagen en algún momento.

Ambas partes tienen dentro un círculo más pequeño del color opuesto. Las líneas curvas sugieren movimiento, mientras que el intercambio de contrarios, el blanco y el negro — contenidos en un círculo—, expresa plenitud.

Necesitamos un símbolo para los tiempos actuales, que represente nuestro viaje colectivo hacia la totalidad. El método «Más allá del sí» utiliza la cinta de Moebius. Su diseño procede de las matemáticas y lo hace universal y secular. En una cinta de Moebius lo exterior se convierte, sin que haya ruptura, en lo interior y después sucede lo contrario. Lo de fuera pasa a ser lo de dentro y lo que estaba dentro sale fuera. Como en el símbolo del yin y el yang, no hay principio ni fin. Es un movimiento inalterable, como la respiración. Inhalar, exhalar. Inhalar, exhalar. (Véase la figura 11.1)

Figura 11.1



Esta imagen representa la unión de contrarios que tiene lugar cuando regresamos a nuestro centro de bienestar. También recuerda una de las ideas centrales de Carl Jung, de la que ya hablamos casi al principio del libro. Jung expone que todos sabemos cosas del viaje universal llamado experiencia humana. Por eso reconocemos los arquetipos, aunque nunca los hayamos estudiado en la escuela. Por otro lado, también seguimos nuestro camino particular, el viaje que solo nos pertenece a nosotros. La vida es como la cinta de Moebius: existe en el interior y en el exterior, pero es una tira de papel. Formamos parte del viaje colectivo y al mismo tiempo somos viajeros singulares. Un viaje con dos caras.

El viaje interior implica estar centrado

Hoy en día, en las conversaciones sobre negocios oigo a menudo la palabra «pivote». La gente parece ir buscando el mágico «punto crucial» que transformará todo el entorno.

Cuando diseño programas de liderazgo para empresas, las dos cosas que se plantean con más frecuencia es si el programa va a proporcionar un «cambio duradero» y si después de la experiencia los participantes «pivotarán» hacia el siguiente nivel de rendimiento.

A los clientes siempre les digo lo mismo: ayude a su gente a desarrollar prácticas para centrarse y después ayúdeles a utilizarlas. Este es un aspecto fundamental del viaje interior, que a su vez respalda el efecto duradero en la organización.

¿Por qué?

Porque el camino seguro hacia ese preciado pivote es activar sus Transformadores. Saber cómo conectarse con esos recursos interiores y cómo aprovecharlos para realizar una acción efectiva es la jugada decisiva. Todos sus Transformadores —esto es, el Centinela, el Capitán y el Viajero— viven en su centro. Según va usted desarrollando vías para conectar con su centro del bienestar, aprende a aprovechar el talento de su Centinela para la reflexión-en-acción, la capacidad de su Capitán para evaluar el contexto y tomar las mejores decisiones en su situación actual y la habilidad de su Viajero para ayudarle a expandir a lo largo del tiempo su perfil y sus estrategias.

EXPLORE VÍAS PARA CENTRARSE USTED MISMO

Centrarse es un ejercicio que requiere volverse hacia el interior a fin de conectar con el núcleo de su bienestar. Desde tiempos inmemoriales se han desarrollado incontables prácticas para ayudarnos a volver a nuestro centro. Como Bernardus y sus amigos cuando saltan de la sauna al agua helada, la gente ha utilizado prácticas para centrarse con el objetivo de aquietar la mente, calmar el corazón y reconectar con lo que es importante.

Todo el mundo debería tener una práctica para centrarse.

Esto le concierne tanto si lleva una casa como si tiene una consulta privada, gestiona una institución caritativa o un fondo de alto riesgo, desarrolla la mentalidad de los niños o sustancias para fabricar nuevos medicamentos. Todos necesitamos una vía fiable hacia nuestro centro de bienestar. La sabiduría acumulada durante siglos dice que uno aprende a conectarse mediante la disciplina de una práctica.

Las prácticas para centrarse están volviendo en el siglo XXI. Porque las necesitamos.

Cuando las cosas cambian rápidamente, y las capas de complejidad e incertidumbre hacen que la cabeza le dé vueltas, usted cae en la cuenta de que no puede confiar en que en el mundo «de ahí fuera» encontrará orientación y estabilidad. Lo que hoy está aquí mañana puede haber desaparecido. Arthur Andersen. Bear Stearns. Lehman Brothers. Cosas del pasado. Era impensable, pero ocurrió. Por eso regresa la sabiduría ancestral, porque los tiempos la exigen. Cuando usted se siente perdido y las cosas se derrumban a su alrededor, no busque *fuera*. Busque *aquí dentro*.

Su centro de bienestar es una parte esencial de usted que no se puede perder, dañar, comprometer o mancillar. No puede declararse en quiebra. No puede echar el cierre. No le puede abandonar por una mujer más joven. No puede engordar, quedarse calvo u olvidar dónde dejó las llaves. Su centro está aquí, y se debe a usted mismo disponer de una práctica que le ayude a recordarlo incluso cuando las cosas se ponen feas. Cuando siente su centro es cuando puede usted decirse a sí mismo: «Al final todo irá bien. Y si no va bien no es el final».

Un creciente número de directores ejecutivos practican la meditación de atención plena para recuperar su centro. Por ejemplo Ray Dalio, director ejecutivo y fundador de *Bridgewater Associates*. Dalio está unánimemente reconocido como uno de los gestores de inversiones de más éxito de todos los tiempos. Él contó a la revista *Business Insider* que practica «veinte minutos por la mañana y veinte minutos por la tarde» y que la meditación le proporciona «claridad» y «creatividad». El director ejecutivo de Legal Sea Foods, Roger Berkowitz, decía en el mismo artículo que también él medita veinte minutos dos veces al día. La tendencia es tan significativa que se celebraron sesiones de atención plena durante el Foro Económico Mundial de Davos de 2013.

El cofundador de Apple, el difunto Steve Jobs, practicaba la meditación zen. Muchas organizaciones, desde Google y Genentech hasta algunos sectores militares de Estados Unidos, han institucionalizado los programas de atención plena. Otras empresas, como Medtronic, el antiguo feudo de Bill George, han reconvertido una sala de reuniones en un lugar tranquilo al que la gente puede acudir en busca de paz. Imagine un mundo en el que cada oficina tuviera un espacio dedicado a la quietud. Todos los empleados sabrían que en todo momento disponen de un espacio donde disfrutar de unos cuantos minutos de silencio al día. Eso será un gran paso en la dirección adecuada.

La clave no reside en cuál es su práctica para estar centrado, sino en que usted elija una y luego la ponga en práctica de verdad. Igual que ir al gimnasio, crear nueva

fortaleza requiere disciplina. Si se compromete, su inversión le dará resultados. Otro prominente investigador del cerebro, Richard Davidson, de la Universidad de Wisconsin, lo expone así: «En nuestro país, la gente está muy metida en la locura de la puesta a punto física, y hace ejercicio varias veces a la semana. Pero no prestamos esa clase de atención a nuestra mente. La neurociencia moderna demuestra que la mentes es tan plástica como el cuerpos ... [usted] puede entrenar su mente de la misma forma que el ejercicio entrena al cuerpo». Rick Hanson, otro investigador del cerebro, habla de la «neuroplasticidad autodirigida». Esto significa que su cerebro no solo cambia a lo largo de su vida, *sino que usted puede desempeñar un papel en los cambios que experimente*.

Tras más de una década de investigación científica, se ha demostrado que la repetición sostenida de la práctica contemplativa provoca cambios medibles en el cerebro. Por ejemplo, los escáners realizados a viejos meditadores muestran una actividad reducida en el sistema límbico, que acoge a la amígdala. Hay gente que mediante la práctica de la meditación durante mucho tiempo ha estimulado su cerebro para reducir la reactividad emocional. Cabe advertir que entre los sujetos estudiados figuraban monjes tibetanos que han estado meditando toda la vida. Dicho esto, la neuroplasticidad autodirigida es una nueva disciplina cerebral. ¿Quién sabe si aprenderemos a dirigir nuestras propias vías neuronales en los próximos años?

ENCUENTRE ALGO QUE LE FUNCIONE

Nadie puede decirle la clase de práctica que le irá mejor, pero tiene usted a su disposición un enorme conjunto de opciones para aprender a encontrar su centro cuando se desequilibre. Piense únicamente en la vasta gama de prácticas usadas a lo largo del tiempo para estar centrado.

Rezar el rosario. Repetir un mantra. Orar. Pasear por el campo. La expiación. Girar como un derviche. La ceremonia del té japonesa. La oración católica centrada. Contemplar un *koan*. Atravesar un laberinto. Cantar. Encender velas. Las artes marciales.

Y la lista sigue.

Leer salmos. Tomar votos. Interpretar música. El silencio. La danza. El diálogo.

Dibujar un mandala. Cantar. El tiro al arco. Cocinar. Tocar el tambor. Confesarse. Repetir la oración de la serenidad: «Concédeme, Dios, la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las cosas que puedo cambiar y la sabiduría para conocer la diferencia».

Observar el Sabbath como un día de descanso. Ayunar. La caligrafía sagrada. La sauna. Y muchas más.

En nuestra época disponemos de prácticas formales e informales para centrarnos nosotros mismos. Puede usted sentirse centrado practicando deportes, yendo a dar una vuelta o entablando una conversación íntima con un amigo. Puede tomar clases de yoga, en las que sentirse centrado significa no romper una postura o lograr un estiramiento más profundo. Puede llevar un diario o sencillamente dar paseos. Puede encontrar paz y quietud en la jardinería.

Puede usted llegar a sentirse centrado y experimentar bienestar haciendo lo que cree justo. Por ejemplo, participar en una caminata para recaudar dinero para el cáncer de mama. U optar por no decir una mentira. Ayudando a un amigo que le necesita, o rechazando una oportunidad de negocio porque usted posee información confidencial. Decir no cuando quiere decir no. O tomar posición a favor de la justicia.

Sin embargo, verse crecer al paso del tiempo como persona o como líder, o encontrar su centro, no puede ser algo casual que se hace de cuando en cuando. Por eso se le llama *práctica*.

Piense de nuevo un momento en la hoy jueza Elena Kagan, la forma en que respondía con agilidad a la multitud de alumnas cuando era decana de la Facultad de Derecho. Le hubiese resultado sencillo ofenderse o ponerse a la defensiva. Usted o yo probablemente nos sentiríamos insultados por razones menos turbadoras. Ella, que estaba siendo acusada públicamente de discriminación racial, mantuvo su postura respetando al público porque sabía cómo permanecer centrada bajo presión. Sí, había desarrollado el conjunto de capacidades de cada uno de sus Cuatro Magníficos. Pero fue su capacidad de permanecer centrada en ese momento de acaloramiento lo que favoreció una actuación tan lograda.

NO VIAJAMOS SOLOS, Y VIAJAMOS SOLOS

Permítame terminar con una de esas paradojas que mencioné, un par de contrarios que parecen anularse uno al otro cuando ambos son verdaderos.

La compañía para apoyarnos en nuestro viaje a través de la vida es un principio intemporal. Los pescadores de la China tradicional rezaban a Kuan Yin para que les ayudara a regresar sanos y salvos tras sus viajes de pesca. Junto con su homólogo masculino, Avoloketeshvara, Kuan Yin personificaba la compasión y protegía a los viajeros. A lo largo de la existencia humana, la gente ha rezado pidiendo ayuda a un poder superior, una fuente a la que muchos llaman Dios y mucha gente conoce bajo otro nombre.

De generación en generación, la gente ha expresado la idea de que la realidad se da a más de un nivel. En cierto sentido, estamos separados unos de otros; cada persona está sola. Pero a otro nivel todos estamos conectados. Ralph Waldo Emerson llamaba a esa unión colectiva Superalma. El monje vietnamita Thich Nhat Hanh se refería a lo mismo como «interser». El científico Albert Einstein buscaba lo que llamaba «teoría del campo unificado» para explicar cómo funciona el universo. Escribió lo siguiente:

Un ser humano es parte de un todo al que llamamos «Universo», una parte limitada en tiempo y espacio. Se percibe a sí mismo, y sus pensamientos y sentimientos, como algo separado del resto, una especie de ilusión óptica de su conciencia. Esa ilusión es una especie de prisión para nosotros que nos restringe a nuestros deseos personales y al afecto por las pocas personas que tenemos cerca. Nuestro deber es liberarnos de esa prisión ensanchando los círculos de compasión para abarcar a todas las criaturas vivientes y al conjunto de la naturaleza en su belleza.

El asombroso mensaje de la historia es que no viajamos solos.

Dicho lo cual, también viajamos solos.

Y podemos.

He recorrido la especie de montaña rusa que ha sido este año y he experimentado ambas realidades. En momentos diferentes y, en ocasiones, las dos al mismo tiempo. Descubrí por mí misma que mi viaje a la totalidad me obliga a vivir en ambas verdades. Encontrar suelo sólido para asentarme en las dos.

El monje católico y maestro Thomas Merton escribió que «los humanos tienen la responsabilidad de encontrarse a sí mismos donde estén, en su propio tiempo y lugar, en la historia a la que pertenecen». Para mí es algo que cada uno debe hacer por sí mismo. Este es nuestro tiempo y lugar. Estos tiempos sin precedentes son la historia a la que

pertenece. Ahora estamos cada uno en nuestro propio viaje, nuestro viaje singular para encontrar dónde estamos y descubrir adónde vamos.

Laurence Gonzales es autor de varios libros, entre ellos uno llamado *Quién vive, quién muere y por qué* y otro titulado *Surviving Survival*. Escribió un pasaje que he leído muchas veces porque me lleva de vuelta al centro de mi bienestar. Dice así: «No estar perdido no es una cuestión de regresar al punto de partida; es la decisión de no perderse te encuentres donde te encuentres. Consiste, sencillamente, en decir: “No estoy perdido, estoy justo aquí”. Para quienes vivimos y lideramos en tiempos inciertos, esto puede ser una importante enseñanza.

Cualquiera que sea el trabajo que hagamos, y dondequiera que vivamos, queremos hacer algo más que solo sobrevivir: queremos crecer. Tanto si tomamos decisiones que influyen en nuestras propias vidas, como si afectan a las personas que nos rodean, a decenas de miles de personas que trabajan en la misma empresa globalizada, o a millones de personas a través de organizaciones multinacionales o asuntos internacionales, es agradable saber que no estamos perdidos. Mientras averiguamos dónde estamos y adónde nos dirigimos, puede que nos reconforte recordar que no estamos perdidos, estamos justo aquí.

Epílogo

La vida no consiste en encontrarse a sí mismo.
La vida consiste en crearse a uno mismo.

GEORGE BERNARD SHAW

Toda oruga llega a un momento de su vida en que abandona lo que sabe antes de ver lo que viene a continuación. Para pasar a otro nivel de su vida, se vuelve hacia sí misma y entra en un lugar de transformación único: la crisálida. Dentro de la crisálida sus estructuras fundamentales se van a romper. Se formarán otras. Algunos fragmentos del original se conservarán, en tanto que otros quedarán atrás. A su debido tiempo, la oruga volverá a llamar a su puerta interior preparada para enfrentarse al mundo de nuevo. Como todos sabemos, se expandirá en una vida nueva, como mariposa.

Individual o colectivamente, nos encontramos en nuestras propias crisálidas. Sentimos que se rompen las viejas estructuras. Oímos el estruendo de lo que estamos dejando atrás. Casi podemos notar las nuevas formas que toman cuerpo —pero solo casi—. Nos gustaría de verdad saber qué ocurre a continuación, tanto por nosotros como por la sociedad en la que vivimos. Pero no es ahí donde estamos. Todavía no hemos emergido. Seguimos en la crisálida.

En mitad de nuestra propia transformación, ¿cómo podemos extraerle el máximo partido?

Como es bien sabido, Carl Jung dijo: «En la sombra está el oro». Parafraseándole, no nos gusta adentrarnos en los lugares oscuros, pero cuando lo hacemos descubrimos lo mejor. Actualmente muchas veces nos parece que lideramos y vivimos en la oscuridad. ¿Cuáles son las reglas de este mundo que cambia a la velocidad de la luz? ¿Cómo encontrar un punto de apoyo en entornos que nos parecen volátiles, inciertos, complejos

y ambiguos? Se da la circunstancia de que la palabra *crisálida* viene de *chrysós*, el término griego que significa «oro». De acuerdo con la premisa de Jung, donde estamos ahora mismo —por más oscuras y sombrías que puedan parecer las cosas— es el lugar adecuado para encontrar oro.

Tal y como hemos explorado a lo largo de *Más allá del sí*, una vía para «encontrar oro» es *emprender el viaje de su vida con los ojos abiertos*. Naturalmente que usted puede desenvolverse con el piloto automático. Puede recurrir a las mismas estrategias favoritas y caer en el mismo Desfase en el Desempeño una y otra vez. Las tradiciones filosóficas, psicológicas y espirituales vinculan eso a vivir en trance. Usted tiene sus rutinas. Avanza mediante formalismos. No es tan malo: se las arregla a lo largo del día. Pero casi no está conectado a su centro de bienestar. Es un poco como pasarse la vida sonámbulo.

A lo largo de este libro —de formas diferentes, con varias metáforas y una lista de vocabulario— hemos buscado maneras de despertar del trance. Usted se despierta al empezar a reconocer lo que de verdad le motiva, lo que le conecta y qué oportunidades aparecen y en las que antes no había reparado. Se despierta al asumir cualidades de cada miembro de sus Cuatro Magníficos: la esperanza de su Soñador, la percepción de su Pensador, la calidez de su Amante y la convicción de su Guerrero. Se despierta al descubrir a sus Transformadores, al aprender que puede verse a sí mismo en acción y que tiene poder para modelar su liderazgo y su vida. Cae en la cuenta de que si detecta que sus conocidos Desfases en el Desempeño aparecen ante usted, puede elegir otro camino.

Zalman Schachter-Shalomi, un visionario maestro judío y líder interconfesional, contaba una historia acerca del despertar. Reb Zalman, como se le conoce cariñosamente, nació en Polonia, y podrá ver por sus palabras que conserva sus raíces europeas. Esto es lo que le contó a un periodista: «Cuando mi hija era pequeña una noche, al llevarla a la cama, me preguntó: “Papá, cuando estás dormido te puedes despertar, ¿verdad?”. “Sí”, dije. Entonces preguntó: “Y cuando estás despierto, ¿puedes despertarte todavía más?”».

Sumándonos a coros ancestrales, el mensaje de este libro para dar respuesta a esa pregunta también es: «Sí».

Tiempo de despertar

La enseñanza de que toda resolución tiene su tiempo y su momento está escrita en el Eclesiastés y fue evocada por la banda folk The Byrds en su canción «Turn, Turn, Turn». Por vez primera en la historia, actualmente disfrutamos de la convergencia de la filosofía oriental, la psicología occidental y la espiritualidad universal, todas unidas en una conversación con la ciencia, o la neurociencia, para ser exactos. Ello permite la exploración pionera de un terreno que cada cual conoce bien, bajo diferentes nombres. Puede llamarse la naturaleza de la mente, la psique, el alma, el Tao, el cerebro. La conciencia de Cristo. La naturaleza de Buda, *neshama*, Atman, luz interior, *homo imago dei*. Puede hablarse del desarrollo humano o de nuevas sendas neurológicas. Debatir los roles de la pasión y la razón, dar cuenta del sistema límbico del neocórtex. La belleza de ese momento es la conversación misma.

En este tiempo y este momento tenemos el privilegio de experimentar un intercambio de largo alcance. Con una investigación tan vasta y sin precedentes como la que se está llevando a cabo actualmente, podríamos preguntarnos: ¿cuál es su objetivo? ¿Qué significación más profunda contiene para nosotros? Según nos acercamos al final del viaje del presente libro, sugiero que es una invitación a que busquemos la forma de despertar. O en otras palabras, quizá el objetivo de esta época es estimular nuestro despertar.

¿Qué significa en realidad despertar?

La respuesta completa a esta pregunta no se puede encontrar en estas páginas. No se puede encontrar en ningún libro. A lo que aspira *Más allá del sí* es a abrirle a usted una puerta. Después usted puede explorar y realizar sus descubrimientos, abrirse su propio camino. Mientras lo hace, piense que despertar puede suponer preguntarse a usted mismo cosas como estas:

- ¿A cuál de los Cuatro Magníficos escucha más y a cuál ignora?
- ¿Cómo describiría su perfil actual?
- ¿Qué Desfases en el Desempeño se interponen en su camino y qué efecto tienen cuando cae en ellos?
- ¿Qué objetivos podría elegir para hoy y qué pasos debería dar para alcanzarlos?

Una de las esperanzas de este libro es prender su curiosidad, interesarle en el viaje del despertar y en lo que ello puede implicar en su liderazgo y en su vida.

Algunos principios nucleares

Una vez dicho todo lo anterior, hemos recorrido juntos un largo camino. Hemos puesto los fundamentos para que usted avance, llevando consigo algunos principios fundamentales.

Centrarse únicamente en su comportamiento no creará el cambio duradero que desea. Ese planteamiento ha sido lo bastante experimentado y está probado que obtendrá resultados similares, aunque sea presentándolos de forma diferente. Pensar que puede cambiar el mundo centrándose solo en lo que está ocurriendo en su derredor o en su espacio exterior es una forma de pensar errónea. Sencillamente, no funciona.

Sí, por esa vía usted puede obtener cambios graduales. O un cambio a corto plazo que desaparece cuando las cosas van mal. Pero como sabe por experiencia, tratar de «arreglar» a la gente que le rodea para resolver usted sus problemas es una estrategia sin salida. Esos compañeros competidores o esos primos maleducados no cambiarán su conducta porque usted les diga lo que hacen mal. Por extraño que parezca, las cosas siguen sin funcionar después de que se lo haya dicho varias veces.

Incluso tratar de «arreglarse» a sí mismo comprometiéndose a «hacer las cosas de forma diferente esta vez» no sirve de mucho si la nueva acción se reduce a eso. Es el fenómeno de los propósitos de Año Nuevo. Dice que irá al gimnasio. Que perderá menos tiempo en Facebook. Que no se llevará trabajo a casa. Que adelgazará más, gastará menos, buscarán nuevos clientes. Básicamente, se convertirá en un ser humano mejor y más valioso. Lo promete. ¿Le ha funcionado todo eso hasta ahora?

Para generar un cambio duradero es necesario trabajar el exterior y el interior. La transformación tiene lugar cuando equipara *la promesa* de emprender nuevas acciones con *una práctica* para asentarse en su centro de bienestar. Cuando reconoce su vida como un viaje con caminos predecibles y giros absolutamente imprevisibles. Cuando acepta que no lo va a conseguir a la primera, o cada vez, pero continúa avanzando en la

dirección adecuada. En realidad, incluso percibir que su vida ha tomado una dirección equivocada es un paso hacia el camino correcto. En definitiva, el viaje de su vida tiene una dimensión exterior y otra interior. Obtendrá mejores resultados, relaciones más estrechas y recompensas más profundas de la vida si presta atención a ambas dimensiones.

Una parte del despertar es la percepción de su propia complejidad. Es fácil ir por la vida recibiendo consejos y pensando: «Sí, me gustaría hacer lo que dices, pero soy así». O respondiendo a un requerimiento de su pareja con un: «Lo siento, pero soy como soy». Ya hemos demostrado con creces que usted es más de lo que su ojo ve. Trate de flexibilizar la noción de que hay un «yo» fijo, singular e inamovible. La neurociencia demuestra la multiplicidad de la naturaleza humana. Neuroplasticidad significa que el cerebro humano crece con el tiempo. Dicho sencillamente: usted es multifacético y está sujeto al cambio.

Usted es más efectivo cuando trata a los Cuatro Magníficos como a un equipo, permitiendo que cada uno equilibre a los demás. Cada uno de ellos habla en nombre de una parte de usted reflejando una de las formas en que ve el mundo y su papel en él. Sus diferentes necesidades, prioridades, fortalezas y estilos forman parte de la persona que es usted. Obtendrá éxitos y satisfacciones significativas cuando les permita equilibrar las tendencias y conductas de los demás.

Usted es mucho más que sus Cuatro Magníficos. Sobre todo en Occidente, hacemos un gran hincapié en la personalidad humana. Diferentes estimaciones nos dicen nuestro «tipo». Fundamentalmente identificamos quiénes somos con nuestro personaje —lo que vengo llamando su perfil—, que en esencia es la vestimenta psicológica que nos ponemos para presentarnos ante el mundo. Como vimos al investigar a los Transformadores, la parte de nuestra persona correspondiente al perfil es real e importante, pero no es toda la verdad. El Centinela, el Capitán y el Viajero apuntan a dimensiones de nuestras vidas más profundas que nuestros deseos, pensamientos, emociones y acciones. Como mínimo, despertar requiere la exploración de quiénes somos además de todo eso y, expresado en el lenguaje que hemos utilizado aquí, encontrar vías para experimentar el bienestar esencial en nuestro centro.

Todo el mundo necesita una práctica para centrarse. En resumidas cuentas, su efectividad como líder y su realización como persona son más profundas desarrollando una práctica para acceder a su centro del bienestar. Eso no supone que vaya a disfrutar

usted de calma permanente. O que siempre vaya a ejercer el buen juicio o decir lo correcto. Significa que cuando usted se adentra en aguas turbulentas sabe encontrar un puerto seguro, aunque solo sea por unos minutos. Significa que ha comprendido que el puerto seguro no está en alguna parte ahí fuera, sino dentro de usted. Y significa que entiende que las cosas que usted hace después de centrarse tienen más probabilidades de ser estratégicas, éticas y sabias.

Últimos pensamientos por hoy

El 27 de octubre de 2012 asistí a un servicio religioso en memoria de Roger Fisher. Se celebró en la Memorial Church de Harvard Yard, un lugar apropiado para decirle adiós. Durante el servicio el expresidente de Ecuador, Jamil Mahuad, se puso en pie para hablar. Era un íntimo amigo de Roger y es un muy querido amigo mío. Habló a corazón abierto, como hace siempre, de un hombre al que amaba y respetaba profundamente. En pie ante la congregación, Jamil citó un poema escrito en 1915 por Amado Nervo titulado «En paz». Poniéndose en el lugar de Roger, citó los siguientes versos:

¡Vida, nada me debes!

¡Vida, estamos en paz!

Todos asentimos, recordando el extraordinario viaje de Roger a lo largo de noventa años. Ese sentimiento que expresa tan bien los días finales de Roger es, antes de marchar, lo que deseo para usted y para todos nosotros. Mi esperanza es que las elecciones que hagamos hoy, y todos los días, las hagamos con los ojos abiertos. Que dirijamos y vivamos conscientemente. Con sentido y sabiduría. Que aprovechemos nuestra intuición, nuestra racionalidad, nuestra compasión y nuestra fortaleza. Que encontremos nuestro lugar en algo más grande que nosotros mismos, siempre conscientes del amplio mundo al que pertenecemos. Deseo que hallemos vías hacia la integración, la totalidad y el centro. Que dejemos legados que marquen la diferencia. Que respondamos al interrogante de Dickens con un rotundo sí: resulta que somos los héroes de nuestras propias vidas. En cuyo caso todos podemos decir por nosotros

mismos: vida, nada me debes; vida, estamos en paz.

Que así sea.

Agradecimientos

Cada brizna de hierba tiene su ángel que se inclina sobre ella y susurra: «Crece, crece».

EL TALMUD

A lo largo del sinuoso camino hasta la creación de este libro, mis ángeles estuvieron a mi lado susurrando: «Crece, crece». Entre tan vasto grupo puedo mostrar mi gratitud a algunos de ellos nombrándolos. Confío en que los demás ángeles de mi vida sepan lo muy agradecida que les estoy.

En primer lugar doy las gracias a mis queridas hermanas, que están siempre junto a mí incluso cuando me encuentro al otro lado del mundo. Heather, mi más profunda gratitud y amor por escucharme siempre allí donde esté y saber lo que necesito. Por hacerme reír y dejarme llorar. Art, gracias por hacer tan feliz a Heather. Michal, James y los niños, gracias por lo que compartimos como familia. Amor y gracias al tío Myron y los primos Shirley, Alvin, Susan y Bruce.

A mi hermana y socia Amy Elisabeth Fox, las palabras nunca podrán expresarte mi gratitud. Gracias por ser quien eres y por quien aspiras ser. Gracias por hacer sitio a todos los negociadores interinos que viven y respiran conmigo. Gracias por la magia de nuestras sinergias. Gracias por acordarte siempre.

A mi nueva familia: me resulta difícil poner en palabras el amor y el aprecio que siento por vosotros. A mi amado, mi socio, mi marido y mi amigo, tú sabes que este libro no existiría sin ti. Gracias por tu amoroso corazón, tu alma radiante, tu clara mente, tus bellos ojos y tu espíritu alegre. Gracias por guardarme siempre las espaldas. Gracias por Nemo Larry. Al Hombrecito, gracias por esperar con tanta paciencia mientras Heit explicaba que «Erica está arriba trabajando en su libro». Gracias por corregir mi

holandés, enseñarme los gozos del fútbol y encender las velas del Sabbath con tanto entusiasmo. Confío en que un día, cuando seas lo bastante mayor para leer este libro, sientas mi amor por ti en las historias que cuento sobre las aventuras que hemos corrido juntos. Al resto de mi familia holandesa, gracias por alentarme y por comprenderme cuando abandono una reunión familiar para irme a casa a escribir otra vez. Anke, gracias por hacer que mi vestuario parezca remotamente europeo. A Eelco y Sietske Zijlstra-Pels, un *dank je wel* especial.

Mi aprecio más profundo para mi primera familia profesional, mis colegas del Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de Harvard. Para los pensadores y los profesionales que me formaron, entre ellos el difunto Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton y Robert Mnookin. Gracias especiales a Frank E. A. Sander y Michael Wheeler, que se jugaron el cuello por mí al respaldar mi proyecto de investigación al principio de mi carrera. En aquella época juntar «concienciación» y «Facultad de Derecho de Harvard» apenas tenía sentido para la mayoría de nuestros colegas. Sin vosotros dos nunca se hubiese creado la Harvard Negotiation Insight Initiative (HNII), que convocó los extraordinarios intercambios interdisciplinares que fueron el origen de este libro.

Mi gratitud a Robert Mnookin, Susan Hackley, James Kerwin, William Ury y Jim Sebenius por mantener el compromiso del PON con la experimentación que nos hizo avanzar en nuestro campo. Y a Rikk Larson y su fundación familiar por la primera donación que respaldó nuestra investigación en el HNII. Por su sabiduría y amistad cuando las cosas se pusieron feas, mis más profundas gracias a Jim Gimian y Ronnie Heifetz. Por las décadas de camaradería que empezaron en el PON, gracias a Bob Bordone, Stevenson Carlebach, Enid Chersonson, Chuck Doran, Debbie Goldstein, Pete Hiddema, Kathy Holub, Michael Moffitt, Linda Netsch, Beth Scheel Pearson, Scott Peppet, John Richardson, Rob Ricigliano, Gabriella Salvatore Strecker, David Seibel y Amy Casher, y Angelique Skoulas.

A Doug Stone y Sheila Heen: ¿cómo tuvimos la fortuna tan grande de escribir libros exactamente al mismo tiempo? Mis queridísimos amigos, difícilmente podría imaginar el último año sin vosotros. Gracias por compartir conmigo esta loca aventura de ser autor. *¡Excelsior!*

Gracias a mis superiores, que han sido modelo, sostén, maestros y guías durante años; entre ellos, Daniel Bowling, Mirabai Bush, Tom Dine, Joanna Duda, Robert Gass, Jim

Grant, Charlie Halpern, Robert Hanig, David Hoffman, Mark Alan Hughes, John Kabat-Zinn, David Kantor, Bob Kegan, Wilfried Kerntke, Lisa Lahey, Jamil Mahuad, David Matz, Phil McArthur, Bob Putnam, Terry Real, Len Riskin, Sharon Salzberg, Tony Schwartz y Cornel West. Mi agradecimiento al profesorado del Instituto de la Familia de Cambridge, que me introdujo en el psicodrama y diseñó maneras de adaptarlo a contextos más amplios. Gracias también a mis amigos de la Academia Internacional de Mediadores, en particular a Cliff Hendler y a Teresa Wakeen. Por su consejo espiritual y amistad, gracias a Efraim Eisen, Aryeh Ben-David y Tirzah Firestone.

Un reconocimiento especial para Diana McLain Smith, mi mentora en el mejor sentido de la palabra. Gracias por todo. Un saludo asimismo para Carole Kammen, a la que agradezco las muchas experiencias que hemos compartido. He aprendido mucho viéndola dar clases sobre la condición humana. Me reservo unos agradecimientos especiales para compartirlos privadamente.

Mi gratitud y respeto al profesorado que dio clases en el HNII, entre ellos, Arjuna Ardagh, Samuel Bartussek, Lee Jay Berman, Melissa Blacker, Tara Brach, Kenneth Cloke, Susan Daicoff, Tirzah Firestone, Norman Fischer, el difunto reverendo Peter Gomes, Anne Gottlieb, Emily Gould, David Hall, Robert Hanig, Sheila Heen, Jack Himmelstein, David Hoffman, William Isaacs, Jon Kabat-Zinn, Jeff Kichaven, Alexander Kuilman, John Paul Lederach, Doug Noll, Helen Palmer, Robert Richardson, Len Riskin, Scott Rogers, Gabriella Salvatore Strecker, Beth Scheel, Louise Phipps Senft, Peter Senge, Angelique Skoulas, Charlotte Thornton y Bill Torbert. Un reconocimiento especial para Mark Thornton, mi compañero en la enseñanza durante muchos años. Tu sabiduría, tu corazón, tu humor espontáneo y tu gracia bendicen cada grupo que hemos conocido. Gracias por la simple alegría de enseñar a tu lado y por la solidaridad en nuestra amistad.

Gracias en especial a mis compañeros y queridos amigos Emily Gould y Dave Savage. Habéis poseído la visión de la esencia de este trabajo durante muchos años y apoyado sus muchas expresiones. Desde talleres públicos hasta un libro; desde ideas clave hasta blogs; desde camisetas y pins hasta logos y eslóganes; desde Harvard hasta un movimiento global con delegaciones locales por el mundo entero. Gracias por vuestro liderazgo, vuestras destrezas y vuestra administración de la red global. Gracias por saber cuándo necesitaba espacio y soledad. Gracias por estar siempre conmigo.

Gracias a David Gould, que empezó aquel tramo del viaje con Emily, Dave y

conmigo. Estaré eternamente agradecida. Mi agradecimiento también para Robert Creo por ver el poder del método tan rápida y claramente, y por dedicar sus energías a compartir ideas.

Gracias a Cristin Martineau por todos los años de apoyo, visión compartida y amistad. Supiste mantener unida nuestra comunidad del saber y te viniste conmigo —con altibajos e intermedios— mientras aportábamos ideas y métodos nuevos a instituciones muy tradicionales. Confío en que te sentirás orgullosa por tus contribuciones a todo lo que hicimos juntas. Yo sí lo estoy.

A mis socios en el Mobius Executive Leadership, no puedo esperar a dar el próximo paso con vosotros. Amy, Alex Kuilman y Andrea Winter, *hemos recorrido un largo camino, nena*. Sois la esencia del centro donde echo mi ancla. Nunca podré honraros suficientemente. Para nuestra socia en el crimen, Johanne Lavoie: todo el reconocimiento del mundo para ti. Has dominado el oficio de apelar a tu Soñador, tu Pensador, tu Amante y tu Guerrero en el momento adecuado y por el motivo justo como pocas de las personas que he conocido. Eres una infatigable campeona de la transformación de líderes en entornos corporativos, un reto que poca gente tiene la voluntad o los arrestos de sacar adelante. Me enseñaste a enfrentarme a lo importante y no preocuparme por pequeñeces. Gracias.

Para el núcleo de Mobius que hace realidad estas enseñanzas junto con mis socios, entre otros: John Abbruzzese, Iris Bagwell, Matthias Birk, Jen Cohen, Kate Davies, Devra Fradin, Jason Gore, Anne Gottlieb, Michele Gravelle, Jamil Mahuad, Linda Netsch, Priya Parker, Sam Reid, Claude Stein, Mark Thornton, Alex Trisoglio, Cat Tweedie Ball, Bill Underwood, Marcia Wieder y Paul Zonneveld. Gracias por vuestro increíble talento, por la manera que tenéis de ver y retener a la gente, por vuestra forma de amar la vida, por la manera de amarnos. En ninguna parte he conocido un equipo que promueva la transformación como lo hacéis vosotros.

A nuestros aliados más cercanos y compañeros de viaje, un gran y agradecido saludo. Me aportáis una enorme esperanza en el futuro, en tanto que representantes de nuestro equipo global colectivo: Zafer Achi, Pierre Avanzo, Rajiv Ball, Joanna Barsh, Michael Bennett, Nate Boaz, Eric Braverman, Kara Carter, Natascha Catalino, Hervé de Barbeyrac, Aaron de Smet, Amadeo di Lodovico, Véronique Dorval, Biniam Gebre, Ken Gibson, Smaranda Gosa-Mensing, Magnus Grimeland, Viktor Hedieger, Elizabeth Schwartz Hioe, Jeff Holland, Alison Jenkins, Beth Jones, Matthew Joseph, Jill

Krambeck, Dana Maor, Kirstan Marnane, Adriana Masculli, Guido Meardi, Raoul Oberman, Renée Paradise, Ioana Parsons, John Parsons, Wolfhart Pentz, Michael Rennie, Tom Saar, Clare Sellicks, Ramesh Srinivasan, Oliver Triebel, Kotaro Ueda, Kristina Wollschlaeger, Inge Walters, Carol Weese, Sarah Wilson, Jeffrey Wong, Jin Yu, Mischa Zielke. Gracias también a Stephan Heck y Kevin Lane.

A la gente que hace que funcione Mobius todos los días y nos permite a Amy y a mí, y a toda la red de trabajo de Mobius, cumplir nuestra misión compartida, os saludo: Kelly Asato, David Boyd, J. J. Byun, Vanessa Cirella, Tracey Eisman, Cindy Grossi y Karyn Saganic. Sois un equipo notable y la prueba viviente de la recomendación de Margaret Mead acerca de no poner nunca en duda el poder de un pequeño grupo de personas para cambiar el mundo. Vosotros seguro que lo hacéis. Gracias a las fieles y experimentadas personas que respaldan el trabajo que hacemos en todo el mundo: Mary Allen, Phil Davis, Roy Edelstein y Jeanne Waller. Gracias en especial a Susan Brady por el año que dedicó a crear una empresa para el método «Más allá del sí». Te aprecio como colega, asesor y confidente.

Mi admiración y aprecio por el Power Team que hizo que «Más allá del sí» pasara de ser un método que yo utilizaba para dar clases en un entorno interactivo a ser una expresión de ideas que la gente puede leer en un libro. No es un logro pequeño. A mi agente literaria, Linda Loewenthal, que fue asimismo mi fiel correctora del borrador: sencillamente, sin ti no habría libro. Punto. Gracias por enseñarme el oficio de traducir mi voz de enseñante a una voz por escrito. Gracias por haber visto una posible orquídea cuando solo teníamos una semilla. Gracias por decir siempre la verdad. Gracias también a David Black, el director de la agencia de Linda, por creer en este proyecto desde el primer día.

Mi felicitación y gratitud a mi editora de desarrollo, Betsy Rapoport, que se hizo cargo del enorme reto de convertir centenares de páginas con mis ocurrencias en un texto coherente. Gracias por tu capacidad, tu visión del libro, tu dedicación, tu amor por el lenguaje y tu fe en mí.

Para la editora de mi libro, Laureen Rowland: ¡lo conseguimos! En primer lugar, gracias por refinar el mensaje principal de este libro y permitir que la propuesta final se lea con tanta claridad y fuerza. No lo hubiéramos podido hacer sin ti. En segundo lugar, exponer ideas complejas en un lenguaje sencillo es un arte y he aprendido mucho al respecto de ti. Te estaré eternamente agradecida por tu habilidad para recortar material

bueno pero innecesario a fin de poner de manifiesto las mejores gemas del libro. Finalmente, y según me adentro en la siguiente fase de este viaje, echaré de menos nuestras charlas sobre ideas, revisiones de capítulos y sobre la vida y el amor. Gracias por verme tan claramente y por ayudarme a encontrar mi voz en la página escrita.

Mi más profunda gratitud a Hollis Heimbouch, mi editor en Harper Collins. Mi vida cambió el día en que usted leyó el borrador de mi libro. Gracias por creer que *Más allá del sí* puede cambiar la vida de tantas personas. Gracias por su calor, su compasión, su franqueza, su paciencia, su sabiduría y su entusiasmo por traer al mundo este libro. Espero que sea el primero pero no el último.

A los restantes miembros del equipo de Harper, gracias por haber hecho posible todo esto. A Colleen Lawrie, Brian Perrin y Marisa Benedetto, mi especial gratitud por su trabajo, su pasión y su cálido apoyo.

Por su trabajo de edición, estímulo y colaboración a la hora de reorganizar ideas, gracias al equipo estelar que en las últimas semanas ayudó a poner el punto final: John Abbruzzese, Matthias Birk, Amy Elizabeth Fox, Emily Gould, Chas Hamilton, Scott Peppet y Terry Real. John y Matthias: al final su ayuda fue heroica para llegar a la meta. Y Bernardus, que hizo de editor general a lo largo del tiempo. Gracias a todos.

Mi gratitud a las comunidades profesionales repletas de colegas y amigos.

Gracias a la Asociación para la Resolución de Conflictos, y especialmente a la Sección de Espiritualidad y a las personas que contribuyeron con sus ideas, su predisposición, su energía y sus capacidades para redefinir esta metodología: Michael Aloï, Nan Waller Burnett, Jeremy Lack, John Phillips, Keith Seat, Tina Spiegel, Ron Supancic y Rachel Wohl. Reconocimiento y gratitud para todos los leales miembros del HNII y su posterior homólogo global GNII, en especial a Chuck Barker, Bill Doenges, Michael Herman, David Selvanathan, Phil Shecter y Zack Van Rossum.

Gracias a mis amigos de Mediadores sin Fronteras, particularmente a Ken Cloke, que ha desbrozado tantos caminos para que los sigamos. Y a mis colegas del Instituto Americano de Mediación, el primero y principal, Lee Jay Berman. Mi gratitud para la comunidad Shadow Work, empezando por Cliff Barry, un pionero en la utilización de arquetipos para generar desarrollo personal, y nuestra colega Shari Marbois. Gracias y amor para mis colegas y amigos del Instituto ALIA: Lenneke Albers, Christopher Baan, Michael Chender, Jane Corbett, Chris Grant, Marty Janowitz, Susan Skjei, Susan Szpakowski, Maria Sturm y Chris Tamjidi.

Gracias sinceras a las personas que me apoyaron en mis comienzos. Me animaron a desarrollar mis propios métodos de enseñanza y conservaron una amplia visión de cómo podría ayudar a las personas. A Anna Huckabee Tull, Chaim Koritzinsky, Allan y Kathy Koritzinsky, Deirdre Fay, Jonathan Levene y Franny Elson, Michal Frankel y George Mordecai, Roy Edelstein y Sarah Birkeland, Jen Goldman y Jeff Wetzler, y Angelique Skoulas, eterna gratitud. Mi reconocimiento asimismo para mis primitivos ayudantes de investigación y socios en el diálogo sobre el libro: Seth Castleman, Lauren Galinsky, Michael Kalikow, Madeline Keros y Lisa Stefanac.

Deseo mostrar mi agradecimiento a las personas cuyo trabajo estoy utilizando; a algunas de ellas las conozco personalmente y a muchas no. No puedo mencionar a todos los autores que he leído o a todos los pensadores que han influido en mi planteamiento, pero quisiera mostrarme agradecida al menos con las personas siguientes, cuyos libros me han marcado profundamente. En primer lugar y principalmente agradezco el camino desbrozado por Carl Jung y Joseph Campbell. También les estoy agradecida a Chris Argyris, Jean Shinoda Bolen, Tara Brach, Anthony de Mello, Ronald Heifetz, Jon Kabat-Zinn, Robert Kegan y Lisa Lahey, Peter Levine, Dan McAdams, Robert Moore y Douglas Gillette, Joseph Moreno, Helen Palmer, Carol Pearson, Richard Schwartz, Daniel Siegel, Hal y Sidra Stone, Richard Strozzi-Heckler, Bessel van der Kolk y Margaret Wheatley. En un plano puramente personal, gracias a Andrea Martins y Victoria Hepworth por *Expat Women: Confessions*.

Por último, mi aprecio y respeto infinitos para todas las personas que han realizado este viaje conmigo. A los participantes en los talleres, líderes de equipos, delegados en conferencias, clientes, a la red global de trabajo y a todos los restantes viajeros con los que hemos investigado el camino para ir «más allá del sí» y «negociar desde dentro»: gracias por todo lo que hemos experimentado y aprendido juntos. Mi trabajo con ustedes forma parte de muchos de los momentos culminantes de mi vida.

Esta comunidad global ahora le incluye a usted, el lector que tiene este libro en las manos. Que todos sigamos las vías que hemos elegido y que la vida nos reúna de nuevo, una y otra vez.

Conozca a Erica Ariel Fox

Erica Ariel Fox da clases de Negociación en la Facultad de Derecho de Harvard y es presidenta de Mobius Executive Leadership. Se graduó en la Universidad de Princeton y en la Facultad de Derecho de Harvard, y ha sido profesora y asesora durante casi veinte años. Erica es una especialista extremadamente solicitada, da conferencias en empresas de todo el mundo y es una alta consejera de McKinsey Leadership Development. Gracias a la combinación de casi dos décadas de enseñanza e investigación en la Facultad de Derecho de Harvard, su amplia experiencia práctica en el mundo de los negocios y su toque personal, Erica aporta una voz singular a la conversación acerca del liderazgo inteligente y el vivir bien.

Erica trabaja asimismo con líderes del sector público, funcionarios, miembros del gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro para expandir el bien común. Es una influenciadora en LinkedIn y en blogs de la Harvard Business Review (hbr.org).

Explora activamente el significado de la vida como «ciudadano global» viviendo en Amsterdam con su marido y el hijo de este y también en las afueras de Cambridge, Massachusetts.

Para reservar libros de Erica Ariel Fox se ruega visitar

www.ericarielfox.com o

email booking@erikaarielfox.com

¡ÚNASE A LA COMUNIDAD GLOBAL!

• LinkedIn

[LinkedIn.com/in/ericarielfox](https://www.linkedin.com/in/ericarielfox)

Siga a Erica Ariel Fox a través de la más extensa comunidad de profesionales que trabajan en red. Tiene estatus de influenciadora.

- Facebook

[Facebook.com/erica.a.fox.5](https://www.facebook.com/erica.a.fox.5)

- Twitter

[@EricaArielFox](https://twitter.com/EricaArielFox)

Siga a Erica Ariel Fox para obtener actualizaciones inmediatas de lo que sucede en el mundo de *Más allá del sí*.

Consiga las herramientas para ganar desde dentro

¿Está buscando las herramientas que le ayuden a conectar de nuevo todas las partes de usted mismo y acoplarlas con eficacia mientras navega por su mundo? Para que le resulte más fácil recorrer el camino hemos ensamblado unos recursos fenomenales que le ayudarán a dominar a sus negociadores internos. Utilice la consulta gratuita, los vídeos y las guías, muy fáciles de consultar, para poner en marcha su viaje hoy mismo.

Consiga GRATIS estos recursos en

www.WinningFromWithin.com

* Programa creado en Estados Unidos en 1935 por William Griffith y el doctor Bob Smith para el tratamiento del alcoholismo, aunque posteriormente se hizo extensivo a todo tipo de adicciones. (*N. del T.*).

Título original: *Winning from Within*

Edición en formato digital: febrero de 2014

© 2013, Erica Ariel Fox

Publicado por acuerdo con Harper Business, un sello de Harper Collins Publishers.

© 2014, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Diseño de la cubierta: Penguin Random House Grupo Editorial / Meritxell Mateu

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-16029-00-6

Conversión a formato digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com

Índice

Más allá del sí

Prólogo

Introducción

PRIMERA PARTE: Crear un cambio perdurable

1. Descubra su Desfase en el Desempeño
2. Conozca a sus negociadores internos
3. Trabaje con sus Cuatro Magníficos
4. Afiance su centro

SEGUNDA PARTE: Equilibre su perfil

5. Posibilidades: Contemple la visión de su Soñador
6. Perspectivas: Comprenda el punto de vista de su Pensador
7. Personas: Escuche al corazón de su Amante
8. Rendimiento: Empuñe la espada y el escudo de su Guerrero

TERCERA PARTE: Conecte con su esencia

9. Percepción: Despierte a su Centinela
10. Presencia: Deje que su Capitán marque el rumbo
11. Trayectoria: Crezca con su Viajero

Epílogo

Agradecimientos

Conozca a Erica Ariel Fox

Notas

Créditos

Índice

Más allá del sí	2
Prólogo	5
Introducción	8
PRIMERA PARTE: Crear un cambio perdurable	18
1. Descubra su Desfase en el Desempeño	19
2. Conozca a sus negociadores internos	32
3. Trabaje con sus Cuatro Magníficos	53
4. Afiance su centro	68
SEGUNDA PARTE: Equilibre su perfil	93
5. Posibilidades: Contemple la visión de su Soñador	94
6. Perspectivas: Comprenda el punto de vista de su Pensador	125
7. Personas: Escuche al corazón de su Amante	148
8. Rendimiento: Empuñe la espada y el escudo de su Guerrero	176
TERCERA PARTE: Conecte con su esencia	201
9. Percepción: Despierte a su Centinela	202
10. Presencia: Deje que su Capitán marque el rumbo	225
11. Trayectoria: Crezca con su Viajero	252
Epílogo	278
Agradecimientos	285
Conozca a Erica Ariel Fox	292
Notas	294
Créditos	295