

Aprender a cambiar

con mindfulness

Andrés Martín Asuero

Plataforma
Actual

3^a
edición



¿Si volvieses a vivir, elegirías
la misma vida?

Aprender a cambiar con mindfulness

Andrés Martín Asuero



Publicado anteriormente por Plataforma Editorial en 2009 con el título de *Sabiduría estratégica. Cambiar y cambiarse creando un futuro mejor*.

Segunda edición: mayo de 2014

© Andrés Martín Asuero, 2011

© del prólogo, Max Oliva, 2011

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2011

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

www.plataformaeditorial.com

info@plataformaeditorial.com

ISBN: 978-84-15880-26-4

Diseño de cubierta:

Agnès Capella Sala

Composición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, dirijase al editor o a CEDRO (www.cedro.org).

A Sylvia, con cariño.
Por su capacidad de enriquecer la vida.

Agradecimientos

Prólogo

Presentación

1. Qué es ser humano y cómo afrontar el cambio

El cuento del león y las ovejas

Cuatro actitudes de las personas proactivas

Manejando el miedo al fracaso

Ejercicio personal. *Lo que mueve mi vida*

2. Los modelos de aprendizaje para el cambio

¿Quién tiene el mochuelo?

La falta de tiempo y los ciclos acción-reacción

Modelos de aprendizaje

El aprendizaje para el cambio

Ejercicio personal. *Identifique las grietas del sistema*

3. Eliminando las barreras al cambio

El peso de la tradición

Los modelos mentales

Las ventajas de la escalera de inferencia

El mapa no es el territorio

Ejercicio personal. *Identifique sus modelos mentales*

4. Mejorando la conexión con la realidad

Qué es mindfulness

Las ventajas de estar presente

El director de la película

Control de calidad mental

Mente en modo acción

La mente en modo ser

Ejercicio personal. *Cultivando la Conciencia Plena*

5. Creando una visión poderosa del futuro que se quiere vivir

La visión del cambio

Los líderes dinamizadores

Cómo elaborar una visión poderosa del futuro

La importancia de actuar «como si»

El ratón en el laberinto

Los cinco mitos del cambio

Ejercicio personal. *Elabore su visión personal*

6. Pensando en sistemas para facilitar el cambio

Cuando el tiro sale por la culata

La tragedia del comunal

El pensamiento sistémico

El desplazamiento de la carga

Ejercicio personal. *La oportunidad es...*

7. Confiando en la confianza para crear posibilidades

Qué es realmente confiar en alguien o en un proyecto

Sistemas de confianza

Yo gano, tú ganas

La neurobiología de la confianza

Ejercicio personal. *Para desarrollar confianza*

8. Usando el diálogo para comprender

Qué es el diálogo y para qué sirve

El modelo de los cuatro roles

Reuniones eficaces

Ejercicio personal. *«Coaching» en reuniones*

9. Aprendiendo del futuro que se quiere crear

Aprender del futuro

Los cuatro niveles de respuesta al cambio

Los tres movimientos del Proceso U

Las siete habilidades del héroe

Ejercicio personal. *Reportero sin límites*

10. Desarrollando maestría personal

Manejando la tensión del cambio

Dos modelos, dos culturas

Desde el culto al sacrificio hasta el ciclo de renovación

El éxito en un proceso de cambio

Autenticidad

Apéndices

Apéndice 1

Apéndice 2

Apéndice 3

Agradecimientos |

Este libro no habría sido posible sin la ayuda de mucha gente y a todos ellos les estoy profundamente agradecido por su confianza en mi trabajo y por compartir conmigo sus ideas y experiencias.

De todos ellos quiero destacar a José María (Pepo) Mateo, que me facilitó asistir al programa «Los fundamentos del liderazgo» del MIT, con Peter Senge, a quien admiro profundamente en su dimensión humana e intelectual, y a Otto Scharmer y al equipo de presencing.com por su generosidad en compartir recursos. También quiero agradecer a Jon Kabat-Zinn por su apoyo y estímulo durante estos años en lo que él denominó «mi misión cósmica», aplicar mindfulness en el entorno corporativo.

Quiero dar las gracias a Juan Luis Manera por su confianza dándome la oportunidad de introducir este modelo de liderazgo en la organización donde trabaja y a Vanessa Barcia, por su ayuda y simpatía. Igualmente quiero reconocer a Javier Cantarell, por su cariño hacia el lado humano de las personas y su confianza en mi trabajo en las siempre difíciles reconversiones industriales. A María Franquesa y a Maite Martín, que me han dado la oportunidad de colaborar con ellas, y a la extraordinaria organización donde trabajan. A Carmen Herranz, por su confianza y su dedicación para llevar estas ideas al mundo sanitario, y a Sonia Comas por sus comentarios y correcciones sobre el texto. Sin olvidar a Jenny Moix, mi amiga y tutora, por compartir conmigo sus grandes conocimientos de psicología práctica y ayudarme en mis investigaciones sobre mindfulness.

Tengo la fortuna de reunirme a menudo con un grupo extraordinario de personas que lideran Josep Gajo y Ricard Rabella, dos personas comprometidas y activas con el desarrollo humano, al igual que todos los de «La tertulia», fuente de estímulo e inspiración. También quiero dar las gracias especialmente a Sebastián Barajas, amigo y colega, por compartir sus libros, ideas y proyectos sobre el aprendizaje, y enriquecer mis

conocimientos. De la misma forma estoy en deuda con Javier Ruiz, que tuvo la generosidad de organizar un taller sobre Proceso U en España, traduciendo y haciendo disponible gran parte del material, y a Anita Seidler, que desde SoL dedica su tiempo y esfuerzo en diseminar valiosas ideas.

Quiero recordar a Enrique Vessuri por organizar las visitas y el ciclo de conferencias donde pusimos a punto el cuento de El león y las ovejas. Finalmente, cómo no, este libro no habría visto la luz sin el estímulo y apoyo constante de Jordi Nadal, mi amigo y editor, a quien debo muchas de las buenas cosas que me pasan y cuya ilusión y estímulo a veces parece sobrehumano.

A Pep Escolano por sus interesantes aportaciones y su compromiso por la educación de los jóvenes y a Sergio Fernández y a Juan Antonio Melé por sus interesantes comentarios al borrador de esta obra.

Prólogo |

«Sé el cambio que quieres ver en el mundo.»

GANDHI

Esta breve y profunda frase de Gandhi es una descripción de lo que Andrés Martín nos propone a lo largo de la lectura de *Aprender a cambiar con mindfulness*. El buscar cambiar y cambiarse no es sin duda tarea fácil, requiere que tomemos consciencia de que el cambio depende de cada uno de nosotros y, sobre todo, que debemos comenzar por nosotros mismos.

Aun a sabiendas de que vivimos en un mundo en el cual la única constante es el cambio, nos cuesta mucho trabajo el atrevernos a explorarlo con convicción, a experimentar, a equivocarnos. Tenemos un miedo al fracaso enraizado en nuestra cultura con el cual debemos romper. Según podremos leer en las páginas de este libro, prácticamente la mitad de los ejecutivos están insatisfechos con su trabajo. Éste es sin duda un indicativo de lo difícil que nos resulta embarcarnos en un proceso real de cambio.

Andrés tiene, sin embargo, la habilidad de llevarnos por un viaje de introspección, con ejemplos prácticos y ejercicios que nos permiten hacer reflexiones personales desde las primeras líneas. Esto no implica una receta mágica, sino todo lo contrario, nos ayuda en dicho proceso de reflexión, desde el yo como parte fundamental del cambio, hasta el pensamiento sistémico, pasando por los modelos y comportamientos mentales que, de no ser conscientes de estos, nos hacen repetir patrones que suponen una clara barrera al cambio.

Con historias y anécdotas prácticas, el autor ejemplifica conceptos profundos en la cotidianidad de cada una de las historias de la obra, facilitándonos el ponernos en la piel

de los personajes y llevándonos a hacernos preguntas que son fundamentales para nuestro propio proceso de cambio.

Independientemente de la fase de cambio en la que te encuentres, *Aprender a cambiar con mindfulness* está escrito de tal forma que te permite experimentar por vez primera, o profundizar, metodologías y prácticas que han sido desarrolladas por grandes pensadores y que han inspirado a miles de personas. Desde una comprensión del pensamiento sistémico y de las organizaciones que aprenden a través de una de las grandes mentes de nuestra era, como lo es Peter Senge; la práctica del mindfulness, o conciencia plena, que tiene raíces en el budismo y ha servido como herramienta fundamental en la psicología, en lo cual Andrés es un experto; hasta futurizaciones a través de uno de los procesos más fascinantes y rompedores como es la teoría U, desarrollada por Otto Schärmer.

Es paradójico que, aun sabiendo que tenemos frente a nosotros quizás los retos más grandes de la historia de la humanidad, y que tenemos que afrontarlos como individuos y como sociedad, hagamos tan poco en nuestro día a día para afrontarlos. Y es que uno de las mayores retos que tenemos radica en atrevernos a tomar las riendas de nuestra vida, en dar un paso al frente y atrevernos a cambiar. Dicho atrevimiento sin embargo no tiene por qué ser un «yo sólo contra el mundo»; nada más lejos de la realidad. Hay miles de personas que quieren cambiar y cambiar el mundo, tenemos que dar visibilidad a dicho cambio individual y colectivo. El apoyarnos unos a otros en dicho proceso es de vital importancia.

Necesitamos de más líderes que actúen como agentes de cambio, que sean capaces de tener una visión, la disciplina y pasión para llevarla a cabo, y una conciencia plena para que dichos cambios sean profundos y se conviertan en realidad.

El liderazgo que es necesario hoy día no es de un solo individuo, de un héroe o visionario, sino un liderazgo compartido. El no tener a un gurú que nos diga cómo son las cosas, sino personas comunes y corrientes, apasionadas por lo que hacen, co-creando una realidad distinta, una realidad basada en la confianza y en la convicción de que juntos podemos crear un mundo mejor es lo que representa el verdadero cambio. Por tanto, para tomar parte en la conversación, la pregunta correcta no es ¿Qué está pasando en el mundo?, sino ¿Qué está pasando en tú corazón?

Andrés tiene la habilidad de ser nuestro compañero de viaje en dicho proceso al leer las páginas de este libro. Afortunadamente tenemos hoy día la habilidad de crear nuestra

propia vida, de inventar una vida para nosotros mismos, de crear nuestro yo. *Aprender a cambiar con mindfulness* nos ayuda en dicho viaje.

Espero que éste libro te sirva tanto como a mí para adentrarte en una reflexión profunda del cambio que quieres ver en ti mismo y en el mundo. Tenemos la habilidad y la suerte de poder cambiarnos y de influir de manera positiva en nuestro entorno. Atrevámonos en dicho viaje.

Para Andrés, el éxito de su trabajo consiste en inspirar a otras personas para que encuentren un mayor equilibrio en su vida. *Aprender a cambiar con mindfulness* cumple sin duda con dicha misión. Disfruta de la lectura.

«Lo que puedas hacer, o sueños que puedes hacer, comiéndalo. La osadía está llena de genialidad, poder y magia.»

GOETHE

MAX OLIVA

Co-fundador y Director de Hub Madrid.

Director Adjunto, Social Impact Management,

IE Business School

Presentación |

«Como métodos puede haber un millón y alguno más, pero principios hay pocos. La persona que capta los principios puede seleccionar con éxito su propio método. La persona que intenta usar un método, ignorando los principios, seguro que se mete en problemas.»

RALPH WALDO EMERSON

Durante los últimos siete años he trabajado en procesos de aprendizaje, cambio y transformación con una treintena de organizaciones, además del mío personal, que me apartó de la gestión empresarial para conducirme hacia la docencia en desarrollo personal. Con este propósito he participado en proyectos profesionales muy variados, desde el Desafío Español de Copa América de vela hasta seminarios para médicos y enfermeras de la unidad de cuidados paliativos de un hospital de Mallorca, pasando por instituciones financieras, empresas multinacionales y familiares de diversos tamaños.

Un ejemplo de este trabajo es el programa MBSR¹ de ocho semanas, en el que han participado más de setecientas personas para reducir su estrés, mejorar su eficacia personal o tomar un rumbo propio en su vida.² Este entrenamiento, cuyo éxito ha sido verificado científicamente y publicado en varias revistas, facilita el cambio en un 85 % de las personas que lo llevan a cabo.

Para aprender cómo facilitar procesos de cambio y transformación en las personas, he tenido la fortuna de encontrar algunos maestros extraordinarios, como el Dr. Jon Kabat-Zinn, fundador de la clínica de reducción de estrés del centro médico de la Universidad de Massachusetts, o Peter Senge, profesor del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) y una de las personas más influyentes del mundo empresarial. En España he tenido la fortuna de colaborar con varias universidades investigando o impartiendo

seminarios y actualmente estoy vinculado a la UAB, donde investigamos sobre los beneficios de la conciencia plena o mindfulness en profesionales de la salud, concretamente para mejorar la eficacia personal y la capacidad de reducir el *burnout*.

De esta experiencia he sacado algunas conclusiones interesantes sobre cómo abordar el cambio:

- Mucha gente dice que quiere cambiar; por ejemplo, casi la mitad de los ejecutivos empleados están en parte o totalmente insatisfechos con su cargo actual,³ según publican algunas encuestas. Si eso piensan los «jefes», ¿qué pensarán sus trabajadores?
- Aunque muchas de estas personas, que están insatisfechas y quieren cambios, probablemente lo que desean es que el cambio lo hagan otros o su entorno (jefe, mercado, trabajo, equipo, etc.).
- Hay pocas personas o instituciones que estén dispuestas a soportar el duro proceso de aprendizaje necesario para hacer un cambio. Este aprendizaje es duro porque implica adentrarse en lo que funciona mal, en lo que duele, en sus responsabilidades, procesos internos, fallos o incoherencias.
- Sin embargo, es muy necesario ya que hay bastantes empresas e instituciones, públicas y privadas, que necesitan cambiar. A la vista están los pobres resultados que presentan y, a la vista están los desafíos que nos esperan en los próximos años.
- El cambio organizativo implica un cambio personal de quienes dirigen las organizaciones. Sin esta transformación personal, el cambio organizativo no tiene éxito, y con el tiempo las cosas vuelven a ser como antes.
- El cambio, sea organizativo o personal, funciona mejor cuando se realiza a partir de la parte sana o eficaz de la persona o de la organización. Esto ocurre cuando el cambio surge de una aspiración hacia algo mejor, o para conseguir algo interesante. Lo contrario, cambiar de forma defensiva como para evitar un mal mayor o reducir una pérdida, funciona mucho peor.
- El cambio conseguido, por una organización o persona aporta una mayor armonía en la vida y una mayor eficacia en sus acciones, lo que se extiende a mejores relaciones, más creatividad, mayor bienestar y una mejor salud.

Cambiar es una tarea difícil y no debe subestimarse, necesita tiempo y recursos hasta que se hace sostenible. Por eso es necesario tomar conciencia de forma profunda sobre lo que está en juego y esta conciencia especial la entrenamos con mindfulness, como se explica en el capítulo 4 .

El título, *Aprender a cambiar con mindfulness* implica desarrollar una habilidad que llamaré «sabiduría estratégica». Esta capacidad implica utilizar dos fuentes de conocimiento: la filosofía y el pragmatismo científico. Sabiduría en el sentido que dan al término las filosofías orientales, que tiene que ver con la capacidad de actuar de forma eficaz, para obtener bienestar para uno mismo y para los demás. Estratégica porque el cambio es una batalla y uno debe tener claros algunos principios que rigen estos procesos, si quiere propiciar el éxito. Cambiar es un proceso doloroso y complicado, pero como otras cosas de la vida, a la larga merece la pena. El momento es importante ya que debe llevarse a cabo de forma diligente sin demorarlo más de lo necesario o intentando acelerarlo precipitadamente. Aunque la voluntad es fundamental, el método es importante y de esto trata este libro, de cómo llevar a cabo un proceso de cambio con garantías de éxito.

El cambio es un proceso de aprendizaje y adaptación, que son dos características principales de nuestra especie, *homo sapiens*, el animal que más aprendizaje y adaptación ha realizado en la historia natural. Aunque el cambio es difícil en los humanos, si se dan las condiciones adecuadas, somos capaces de aprender y cambiar como lo demuestra la historia. Aprender, adaptarse y cambiar forma parte de lo que podríamos denominar «inteligencia natural», una característica interesante de la vida en este planeta.

En las organizaciones el cambio también es un asunto importante, ya que al igual que en la vida, el cambio es necesario para su supervivencia. Cuando hablamos del cambio organizativo tenemos que hablar también del liderazgo. No me refiero a líder como sinónimo de jefe, que es una acepción común, sino del líder como agente de cambio o, como dice Peter Senge, quien «produce una transformación deseable para un grupo de personas».⁴ El líder es quien tiene sabiduría necesaria y sabe orientarla de forma estratégica para conseguir un futuro mejor para un determinado grupo humano. Por eso, el liderazgo no debe ser una actividad restringida a unos pocos, sino una dimensión personal de cualquiera que busque un cambio beneficioso, ya sea a nivel familiar, laboral o social. Incluso podemos hablar del liderazgo de uno mismo, en la medida que los

cambios que introduce cada persona en su forma de comportarse tienen un impacto significativo en su entorno afectivo, laboral o social.

Si usted está o quiere iniciar un proceso de cambio, le recomiendo que no lea el libro demasiado rápido, sino que intercale su lectura con momentos de pausa y reflexión. Eso le permitirá tener una mejor comprensión de estas ideas y, si lo desea, hacer los ejercicios que le propongo al final de cada tema, en el apartado «Ejercicio personal». Es interesante que reflexione sobre estas cuestiones en distintos contextos, con distintos estados de ánimos, para comprender lo que ocurre con mayor profundidad. Déjese llevar por el proceso como si fuera un juego, ponga curiosidad y acepte que en distintos momentos puede verlo de diversas formas. Intente integrar los distintos puntos de vista, en vez de tomar partido demasiado rápido por uno de ellos. El cambio sostenible precisa que incorpore las voces disonantes, los miedos y las oportunidades, verá cómo a medida que avanza en el proceso las cosas se irán aclarando. De esta forma estará usted sacando el mayor partido a estas páginas en su proceso de cambio personal u organizativo.

Vivimos en tiempos de cambio, crisis e incertidumbre, incluso hay quien habla de un fallo masivo de las instituciones.⁵ Por ello necesitamos un liderazgo compartido que nos permita co-crear ese mundo mejor, que todos deseamos y que debemos dejar a nuestros hijos. Por eso escribo este libro. Pensando en aquellos que, como yo, sienten una urgente necesidad de hacer algo, desde su ámbito personal o profesional, para transformar el mundo en un lugar mejor.

Para que las familias sean los lugares donde se cultive la armonía, el apoyo mutuo y donde los niños reciban cariño, estímulo y sentido de responsabilidad.

Para que las escuelas y los centros formativos se ocupen también de la formación del carácter, faciliten la transformación y el crecimiento de las personas.

Para que las empresas sean unos lugares donde la producción eficaz de bienes o servicios no genere un impacto negativo en los trabajadores, los consumidores o el medio ambiente. Donde la creación de valor implique una creación de bienestar para la sociedad en su conjunto.

Para que las instituciones públicas se rijan por la vocación de servicio, por el respeto, la transparencia y la competencia en sus tareas, más allá de ideologías o favoritismos.

Para que la sociedad sea un espacio de libertad, justicia y tolerancia, donde el desarrollo humano sea equilibrado con el medio ambiente y con el respeto a otras sociedades y culturas, aunque sean éstas percibidas como «menos avanzadas».

Creo que es urgente crear confianza en las familias, escuelas, empresas e instituciones para superar la crisis actual, reducir la insatisfacción laboral y rebajar los niveles de estrés con los que vivimos. Eso implica cambiar la forma de ver las cosas para poder actuar de forma distinta, orientando nuestras acciones hacia el bien común y el largo plazo. Creo que nuestra sociedad tiene un formidable desafío de co-crear un modelo de bienestar que no esté basado en el crecimiento económico, consumo privado y gasto público, sino en el desarrollo de valores humanos y en el respeto a la naturaleza de la que formamos parte. Solo así garantizaremos un nivel de vida digno para las generaciones futuras.

A nivel personal, creo que hay demasiadas personas que sufren estrés o están insatisfechas y que deberían hacer algún cambio en su vida para recuperar el equilibrio y la armonía. Hay una idea de Nietzsche que me resulta profundamente inspiradora para este propósito y que recoge el filósofo japonés Hiroshi Tasaka.⁶ Trata de la posibilidad de encontrarnos con un hombre misterioso, que en el momento de nuestra muerte nos visitase para preguntarnos: «¿Si volviera a vivir elegiría vivir la misma vida?». Si la respuesta es negativa, piense que tiene que cambiar a partir de ahora para poder vivir una vida que le gustaría repetir.

Espero que estas páginas le estimulen, inspiren y ayuden a manejarse en entornos de cambio e incertidumbre, sin caer en el estrés ni en la desconfianza. Deseo que, en la medida de lo posible, estas ideas le ayuden en sus procesos de cambio para co-crear un futuro mejor, en el ámbito que se lo proponga.

1.

Qué es ser humano y cómo afrontar el cambio

«El verdadero éxito consiste en descubrir quién eres, en lugar de calcular qué serás.»

FRANZ KAFKA

El cuento del león y las ovejas

Hay un cuento de la tradición sufi,⁷ una rama mística del Islam, sobre unos cazadores que, después de abatir una leona, vieron que ésta tenía un parto espontáneo del que nacía un cachorro. Tomaron al recién nacido y se lo llevaron consigo. Al día siguiente, cansados de cargar con el cachorro se lo dieron a un pastor que encontraron, quien lo sacó adelante alimentándolo con la leche de las ovejas.

Casi un año después, el joven león vivía plácidamente entre las ovejas como cualquiera de éstas. Aunque era un adolescente, su tamaño ya destacaba en el rebaño. Ignorante de su origen, el joven león se movía siempre en grupo como cualquier animal gregario. Su identificación con el rebaño era tal que balaba, se quejaba, se aburría, desafiaba a los mayores y se pavoneaba como hace cualquier oveja adolescente.

Un día, mientras el rebaño pastaba en un valle, un león salvaje que descansaba en la montaña se dio cuenta de que entre las ovejas había un joven león pastando amigablemente. Esta sorprendente estampa le llenó de ira. No podía tolerar que un miembro de su especie viviera como una vulgar oveja y decidió tomar cartas en el asunto.

El león descendió al valle hecho una furia, con un solo rugido hizo que el pastor huyera despavorido, se deshizo de los perros y atacó al rebaño, matando un par de ovejas, hasta conseguir agarrar al joven león por el pescuezo, como un gato enorme con su cachorro. Cuando lo tuvo controlado lo llevó sobre un risco, lejos del rebaño y le dijo:

—Pero bueno, ¿no te da vergüenza vivir así? Dios mío, ¿cuándo se ha visto un león entre las ovejas?

—Beee —gritaba despavorido el joven león.

—Deja de balar, que eres un león, ¡por favor!

—Beee —seguía gritando el joven, muerto de miedo.

—Mírate —le dijo, llevándole a una charca donde se reflejaba su imagen—. ¿No ves que eres un león, como yo, y no una triste oveja como éstas?

El leoncito, al verse reflejado, dejó de balar y empezó a dudar de su condición. Nunca se le había pasado por la cabeza que podía ser distinto a las ovejas.

—Toma —le dijo, mientras le acercaba un trozo de carne fresca—. Come.

El leoncito apartó la cabeza, nunca había comido carne y la idea le horrorizaba, era comerse a una de sus compañeras.

–Come –insistió el león hasta que el joven lo probó y, para su sorpresa, no le disgustó aquello, incluso se atrevió con otro bocado.

–¿Ves? –le dijo el león–. Ahora que empiezas a darte cuenta de quién eres, debes aprender a rugir como un león de verdad y dejar de emitir ese ridículo balido de oveja.

–Grrrr... beee –intentó el leoncito.

–¡Así no, caray! Fíjate: Grrrrrrrr –replicó el león.

El joven dejó el rebaño y se fue con el león, aprendiendo a cazar y vivir en las montañas. Un día, meses más tarde, casi sin darse cuenta, el joven lanzó su primer rugido, que terminó por despertar su instinto. Entonces, rugió de nuevo con una potencia y una intensidad que retumbó en todo el valle, se había dado cuenta de quién era. El león mayor sonrió de satisfacción, las cosas eran finalmente como debían ser.

Dicen los sufíes que ese rugido del león, cuando cae en la cuenta de su verdadera naturaleza, es igual al grito que emite una mujer o un hombre cuando cae en la cuenta de que él o ella es un ser humano. Porque los sufíes piensan que los seres humanos también tenemos este trastorno de personalidad: vivimos como ovejas sin saber que somos leones.

Cuando un estudiante dice: «Me suspendieron el examen», ¿cómo se está comportando? ¿Como oveja o como león? Ciertamente, como oveja, mientras que cuando aprueba dice: «Mamá, he aprobado», porque para lo bueno sí solemos ser leones. De la misma forma, cuando un compañero de trabajo responde a nuestra pregunta con: «Esa solicitud o ese informe se perdió», como si el documento tuviera vida propia y se perdiera por sí mismo, también está hablando como una oveja. El león diría: «No sé dónde está el informe o solicitud». Cuando alguien apela al tráfico para explicar que llegó tarde, o a que no tuvo tiempo para explicar por qué algo quedó sin hacer, se está comportando como oveja. El león asume que llega tarde porque sale tarde o porque calcula mal el tiempo necesario para el desplazamiento, igual que si algo está sin hacer es porque él o ella decidieron hacer otra cosa en su lugar. Otro ejemplo: cuando alguien replica algo así como: «No se nos explicó cómo hacer esto» o «No se nos avisó de la reunión aquella», ¿qué es, oveja o león? Aquí lo delata el uso del plural, que identifica al grupo. Un león diría: «Yo no sé hacerlo o no sabía que teníamos esa reunión». Finalmente, cuando un cliente o familiar crea una situación de tensión, quien dice: «¡Es

que me sacas de quicio!» o «¡Me pones de los nervios!», correcto, es la oveja. El león no pierde los nervios fácilmente, por eso es el rey de la selva.

León y oveja, como habrá adivinado el lector, son arquetipos que nos sirven para ilustrar dos formas distintas de explicar acontecimientos en relación con el cambio, que es lo que nos ocupa. Todos podemos ser ovejas o leones en distintas circunstancias. No se trata de establecer que es bueno o malo, sino de ver las diferencias ya que cada uno tiene un enfoque particular hacia la realidad, del que se derivan comportamientos característicos.

¿Qué caracteriza a una oveja? A ella le pasan cosas, en los ejemplos de antes le suspenden, los informes se pierden solos, el tráfico le retrasa, no hay tiempo, no le explican las cosas y le sacan de quicio. Siempre hay una causa externa a la que atribuye el problema. Si esa circunstancia se corrigiese, el problema desaparecería, es lo que piensa la oveja. Curiosa forma de vivir la vida. Pero ¿por qué? ¿Qué busca la oveja con esta forma de explicar sus circunstancias? La oveja busca la inocencia, ella o él no tienen la culpa, las cosas le pasan, es como una víctima de las circunstancias. Es posible que este interés en ser inocente tenga sus raíces en nuestra niñez, donde el culpable siempre tenía un castigo esperándole, en algunos valores culturales que ponen demasiado énfasis en la culpabilidad, o lo más probable, que sea para crear una imagen positiva de uno mismo.

Volvamos a nuestra oveja, es indudable que su explicación de lo que le ocurre tiene la ventaja de hacerla inocente, pero ¿qué coste tiene esa inocencia? El precio que paga es la impotencia. La oveja, al formular el problema como algo externo a ella, queda fuera de la solución. No puede hacer nada al respecto. Su felicidad o éxito depende de que el profesor le apruebe, su marido le quiera, su mujer le admire, el jefe le respete, el tráfico mejore o que le traten con educación. Sin embargo, cuando ello no ocurre, la oveja se siente impotente, viviendo con resignación y frustración estas situaciones negativas. La oveja suele quejarse y protestar mucho, pero no consigue con ello cambiar el curso de los acontecimientos. Por otro lado, la oveja no suele disculparse ni cambiar sus hábitos personales, porque atribuye a una causa externa la raíz de su frustración. Es como si internamente pensara: «La vida no se esfuerza lo suficiente como para hacerme feliz, qué mala suerte, con lo fácil que sería».

La oveja tiene razón, de eso no hay duda, sus problemas pueden explicarse de esa forma, pero ni es la única manera de hacerlo ni es la mejor para que cambien sus

circunstancias. Pongamos por ejemplo que un día nublado salgo a la calle sin paraguas para ir a una cita. De repente comienza a llover, qué fastidio, pero hago como si nada y sigo mi camino por la calle bajo la lluvia, quejándome o lamentándome, hasta quedar empapado. Cuando llego a mi cita, mojado y malhumorado, puedo explicar mi situación como: a) me mojé porque llovía mucho o como: b) me mojé porque no cogí paraguas al salir de casa. Ambas explicaciones pueden ser ciertas, pero pertenecen a dos esferas de realidad. Una explicación está en mi área de control, como no coger paraguas. La otra explicación corresponde a factores ajenos a mi control, como la lluvia. No obstante, en esta tesitura, que elija unas explicaciones y no otras puede tener un gran impacto en mi comportamiento futuro, como veremos a continuación analizando el comportamiento del león.

El león, lejos de ser víctima es protagonista, como no podía ser de otra forma. Siempre que ocurre algo, bueno o malo, él está en la historia. Por ello no tiene miedo de ser parte del problema y así participa en la solución, ésa es su ventaja. En nuestros ejemplos, el león suspende el examen, no sabe dónde está el informe, reconoce que no sabía que había una reunión o que no salió de casa con tiempo suficiente para salvar el tráfico de esa hora. Ponerse en la situación le permite entender qué hay que hacer para influir en los acontecimientos. Pero esta estrategia también tiene un coste: ¿Cuál es el precio que paga el león por ser protagonista? Pues el de ser responsable de sus actos, lo que resulta doloroso cuando las cosas salen mal. Además, el león puede sentir la soledad, ya que las ovejas siempre pueden agruparse para quejarse de lo que les pasa, pero al león las quejas le son de poca utilidad. El resultado de esta forma de vivir se traduce en una mejor comprensión de lo que ocurre, lo que le facilita el aprendizaje y la adaptación al cambio.

Para los sufíes los seres humanos somos leones. El problema está en que tenemos un trastorno de personalidad y nos creemos ovejas, viviendo como tales. Los sufíes, al igual que otras escuelas filosóficas, intentan resolver este trastorno ayudando a las personas a potenciar la dimensión de león que hay en todo ser humano. Sus enseñanzas, poesía y técnicas de meditación están orientadas a desarrollar la libertad, la responsabilidad y vivir una vida con sentido. No es de extrañar que el Islam oficial los haya marginado y perseguido, porque las religiones con intereses políticos prefieren dirigir rebaños de ovejas. Pero volvamos a nuestro cuento, siguiendo con la metáfora, si queremos ser como leones en nuestra piel humana, ¿qué podemos hacer? ¿Qué actitud debemos tener para desarrollarnos hacia este ideal?

Cuatro actitudes de las personas proactivas

Hemos visto que las personas que explican lo que les ocurre como ovejas, es decir, desde los factores externos a su control, se colocan fuera del problema. Por ello, cuando las cosas no salen como pretenden, estas personas reaccionan emocionalmente y se ven obligadas a actuar precipitadamente, porque algo hay que hacer, pero sin comprometer su responsabilidad en el problema. Este comportamiento se denomina «reactivo» y está relacionado con el estrés.⁸ Es un comportamiento más primario, basado en el estímulo-reacción, en el que las emociones, como enfado, miedo o tristeza, tienen un mayor protagonismo.

Por el contrario, el león, al prestar más atención a las causas dentro de su control y sentirse parte del problema, puede tomar la iniciativa para cambiar las cosas. Este comportamiento se llama «proactivo» y no depende tanto de la emoción del momento como del propósito de la persona. No se trata de dejarse llevar por lo que uno siente, sino de saber qué es más interesante hacer en este momento. Esta actitud implica utilizar capacidades cognitivas superiores y es más humana. Por ello los humanos somos los seres vivos de mayor capacidad de aprendizaje y mejor adaptación al cambio.

Steven Covey, experto en formación corporativa,⁹ resalta cuatro cualidades que distinguen a las personas proactivas. La primera es que saben lo que quieren, es decir, que tienen **una visión**. Tener una visión personal del futuro que uno quiere vivir es una de las disciplinas clave para lograr cambios. Esta visión puede estar orientada hacia el trabajo, la familia, la vida personal o hacia cualquier ámbito que uno se plantee. Hablaremos más de ello en los próximos capítulos.

La segunda cualidad de las personas proactivas es **la disciplina**, los cambios siempre son laboriosos, hay que superar muchas barreras o modificar determinados comportamientos para tener éxito. La disciplina permite a una persona mantener el esfuerzo en la dirección correcta durante el tiempo necesario para facilitar el cambio.

La tercera cualidad es **la ilusión**: ¿Disfruto con mi proyecto? ¿Disfrutan las personas de mi equipo, grupo o familia que participan en él? ¿Qué es lo que me aporta más ilusión en mi trabajo o en mi vida? La ilusión, eleva la visión como si tuviera alas y también da energía para mantener la disciplina. Por ello las personas con ilusión son mejores líderes y llegan más lejos en sus proyectos de cambio. Sin ilusión no volamos, nos quedamos

donde estamos. Además, las emociones positivas son una fuente de salud, como demuestran muchos estudios recientes. La ilusión también forma parte de la inteligencia emocional y de la generación de confianza, dos de los temas que veremos más adelante.

La cuarta cualidad es **la conciencia**, que nos aporta claridad para ver las cosas como son. La conciencia sería la cualidad más humana, en el sentido de nuestra denominación como *homo sapiens*;¹⁰ apela a nuestra capacidad de enraizar con la realidad de la vida, de conectar con la experiencia de estar vivos. Esta conciencia, a la que dedicaremos un capítulo, nos permite evaluar qué cosas funcionan y cuáles no. Nos ayuda a evaluar si avanzamos hacia la visión o no, si vivimos con ilusión o somos víctimas del estrés.

Manejando el miedo al fracaso

Quizás algún lector se pregunte ahora cómo es que no hay más leones, si la teoría es bastante sencilla. Para mí hay dos razones principales, una es el peso de los condicionamientos que, desde niños, orientan nuestra forma de ver el mundo que exploraremos en los capítulos siguientes. La otra razón está en el miedo al fracaso, cuya desagradable experiencia intentamos evitar a toda costa, como veremos ahora con un ejemplo.

Supongamos que un joven soltero y con ganas de tener novia es invitado a una fiesta donde aparece una chica muy atractiva y que no conoce. El joven se da cuenta de que le gusta y que se muere de ganas de conocerla. Después de asegurarse de que no está acompañada de ningún chico y averiguar que ninguno de sus amigos la conoce como para presentársela, nuestro protagonista tiene dos opciones: esperar a que alguien se la presente (o que se presente ella misma) o dar un paso valiente y presentarse él, iniciando una conversación. La primera opción no tiene riesgo, pero parece poco probable. La segunda opción tiene más posibilidades, pero conlleva un claro riesgo, de rechazo de que sus amigos se rían de él o de que sufra por su autoestima. Entonces el miedo al fracaso, que no siempre es consciente, empieza a producir pensamientos de tipo «evitación» para ahorrarle el mal trago de ser rechazado y ridiculizado. Así que en la mente del joven aparecen ideas como que no es lo suficientemente guapo, o rico, o inteligente o gracioso para una chica tan guapa, que esas chicas son muy exigentes y hay que estar muy pendientes de ellas... así que mejor no intentarlo. Otra estrategia de la mente para evitar exponerle puede ser empezar a buscarle pegos a la chica: que si parece una «creída», que seguro que es una pesada, o que si es tan guapa y está sola, seguro que tiene algún problema.

Este dilema, lo intenta o no lo intenta, es al que se enfrenta cualquier persona que quiere un cambio en su vida. El ejemplo de la fiesta se puede transformar en un nuevo proyecto que se inicia en mi empresa y donde me gustaría participar. ¿Qué hago, espero a que mi jefe me lo ofrezca o me presento voluntario? Cuando en mi familia existe un problema, yo podría ayudar a resolver, pero también me voy a implicar y puede que no lo consiga o me cree problemas. ¿Qué hago, lo propongo o me quedo viendo cómo la situación se agrava? No estoy a gusto en mi empresa, donde creo que no me valoran.

¿Qué hago, me voy a otra o sigo trabajando a disgusto? Ninguna opción es fácil, seguir igual no tiene riesgo, pero no hay satisfacción. Cambiar tiene riesgo pero también ofrece posibilidades de beneficio. ¿Qué puedo hacer?

Supongamos que nuestro joven protagonista, por azares de la vida, tiene un momento de claridad mental extraordinaria en el que cae en la cuenta de que su miedo al fracaso es el causante de esos pensamientos que le impiden actuar como quisiera. Se da cuenta de que es la voz de los juicios, que intenta parecer racional, pero que en realidad todas esas razones no son más que suposiciones. Imaginemos que en ese momento de claridad mental, esa persona conecta con sus valores, su coherencia, su dignidad y su orgullo personal. Aquellos elementos que le proponen aprovechar la oportunidad, aun sabiendo que no es segura y que puede salir mal. Veamos qué ocurriría en el ejemplo de la fiesta.

Desde la sensación de oportunidad de ver una chica atractiva y sola, nuestro joven decide dar el paso adelante y presentarse con una sonrisa sincera, una frase simpática, con una actitud amable y abierta, que es todo lo que puede ofrecer en ese momento. A partir de aquí pueden ocurrir dos cosas: que inicien una conversación o que ella pase de él. Si ocurre lo primero genial, piensa. Pero si es rechazado, también gana. ¿En qué gana? Pues en práctica ante estas situaciones y la satisfacción de haberse atrevido. Quizás ella tiene un mal día y la vuelva a ver en otras circunstancias y la cosa cambie, ¿quién sabe? Lo que está claro es que hablando de ella con sus amigos, como una oveja, no conseguiría nada, así que intentarlo es lo correcto en su camino para ser león. Eso es lo que importa, porque al final las chicas listas buscan leones.

En el mundo de la empresa se da el mismo fenómeno. Según explica un gestor de inversiones de riesgo que pasó una larga temporada en EE UU, cuando allí llegaba un emprendedor al banco a pedir dinero, le preguntaban cuántos fracasos había tenido antes. «Si era su primera empresa, le ponían pegás, porque no sabía a qué se enfrentaba. Si tenía más de cinco fracasos, mal también. Demasiado riesgo, porque está claro que no había aprendido de sus errores. Entre dos y tres cierres, estaba bien visto.»¹¹ Por ello hay centros de trabajo e instituciones de enseñanza donde ayudan a que los estudiantes fracasen pronto, y sin mucho coste, para que puedan integrar estas experiencias en su aprendizaje. Paradójicamente, el éxito es el resultado de haber aprendido de los fracasos, no de la genialidad. Es conocido el caso de Edison, que realizó más de diez mil experimentos antes de dar con la bombilla incandescente. Para que haya creación de empresas debe haber una cultura que integre el fracaso en el proceso de aprendizaje y

eso supone saber gestionar el miedo al fracaso, además de habilitar sistemas para limitar los daños del fracaso empresarial.

Otro campo donde es patente la necesidad de saber gestionar el miedo al fracaso es en los deportes: un buen jugador no es aquel que busca desesperadamente la victoria, sino aquel que intenta jugar lo mejor posible, superando sus límites, aceptando que la victoria es el resultado de la competición. Cuando colaboré con el equipo español de Copa América de vela trabajamos la idea del fracaso para integrar mejor el aprendizaje inherente a perder una regata. Ganar y perder tiene un sabor distinto si el propósito está en aprender y mejorar. Uno puede ganar no por sus méritos, sino por el fracaso del otro, o puede perder y haber aprendido muchísimo.

Si queremos ser humanos como leones, con todas sus consecuencias, debemos enfocar el éxito en la intención, en la preparación y en la ejecución, estos tres factores dependen de uno, están en su área de control. El resultado no depende de uno, es la consecuencia de una serie de situaciones favorables. Es decir, debemos saber por qué es importante realizar un proyecto o cambio, cuidar aquellos aspectos que están bajo nuestro control, dejando que el destino decida el resto y reflexionar sobre lo que ocurra. De esa forma transformaremos fracasos en oportunidades de aprendizaje. La pena que uno siente al no conseguir el resultado esperado es el catalizador necesario para producir aprendizaje. Así el éxito es de los alquimistas emocionales, que convierten el dolor de hoy en desarrollo personal, creando así condiciones para el éxito del futuro.

En mi vida, si miro hacia atrás, aquellas cosas de las que estoy más orgulloso son las que me daban miedo, en las que arriesgaba mi confort para intentar conseguir algo mejor. Lanzarme a mi proyecto personal como consultor, conocer a la mujer que amo o ser padre con 23 años fueron grandes decisiones en mi vida. Aunque no fueran fáciles. Eran momentos en los que sentía que si no lo intentaba a fondo algo en mí quedaba incompleto. Pensaba que si yo no lo hacía no lo intentaría nadie y que tenía que superar el miedo, aceptando la posibilidad de un resultado adverso, en vez de retirarme sin haberlo intentado.

Para superar el miedo y ser capaz de ver las cosas con claridad hay que identificar las barreras al aprendizaje y al cambio. Una de ellas se oculta en la falta de tiempo y en los modelos mentales que nos anclan en un comportamiento determinado. En la inercia o rutina propia de seguir los caminos del rebaño. Veremos en los siguientes capítulos cómo superar estos obstáculos que impiden que surja esa nueva realidad que uno desea

vivir. Pero antes de seguir adelante quizás quiera tomarse un tiempo y realizar este ejercicio que le propongo a continuación.

Ejercicio personal. *Lo que mueve mi vida*

Antes de pasar al siguiente tema de nuestro recorrido estratégico por el proceso de cambio, tome un cuaderno, coja un lápiz y reflexione sobre estas preguntas:

¿En qué momentos de su vida cree que se ha comportado como un león? ¿Qué lecciones son las que ha aprendido actuando como un león?

¿Cómo se siente si lo recuerda ahora?

¿En qué cosas cree usted, qué experiencias o ideas le son útiles en momentos de confusión?

Elabore estas respuestas o, si lo prefiere, imagine que le invitan a dar una breve conferencia, digamos 10-15 minutos, a jóvenes de unos 20-25 años, de su ciudad y de su entorno, que estén lanzándose a la vida ahora mismo, ¿qué ideas les transmitiría basadas en su experiencia?

Después puede ver dos buenos ejemplos colgados en la Red, uno es el discurso de graduación pronunciado por Steve Jobs, fundador de Apple,¹² cargado de sentimiento. Otro es el artículo de Mary Schmich titulado «Usa bronceador», publicado en el *Chicago Tribune* donde escribe el discurso de graduación de estudiantes universitarios que le gustaría pronunciar, como ejercicio para reflexionar sobre los valores que le gustaría transmitir a esos jóvenes. El cantante Baz Luhrmann lo transformó en una canción:¹³ *Everybody's free*, que sirve de pretexto para a un bonito vídeo que le referencio a pie de página.

Otro enfoque para este ejercicio está en el libro *Lo que mueve mi vida*,¹⁴ basado en un famoso programa de radio donde, personalidades primero, y gente de la calle después, recogían en un breve texto cuál era el motor de su vida, dándonos una gran demostración de sabiduría.

2. Los modelos de aprendizaje para el cambio

«La vida, nuestra vida, se crea mediante las respuestas que damos al conjunto de circunstancias que nos toca vivir. La vida es una elección permanente.»

ÁLEX ROVIRA¹⁵

Cuando empecé a trabajar como consultor en reducción de estrés vino a uno de mis seminarios una mujer que dirigía una empresa de distribución, un negocio rentable y en expansión, pero que le originaba estrés por la gran carga de trabajo que le suponía. Al finalizar el programa me preguntó si podía ayudarla en la empresa, para que su equipo fuera más autónomo, tomaran más iniciativas y le descargara a ella de tanto trabajo que le estresaba. La idea me gustó, yo había sido hombre de empresa durante muchos años y pensé que mi experiencia podría ser útil. Le pedí pasar un día con ella, como su sombra, para ver el funcionamiento de la empresa y lo que vi me inspiró este relato.¹⁶

¿Quién tiene el mochuelo?

Nuestra protagonista, directora de una importante distribuidora de material tecnológico, volvía a su despacho después de servirse el café de la mañana, cuando se cruzó con Rafa, su jefe de almacén, reproduciendo una situación bien conocida.

–Hola, buenos días, Rafa.

–Buenos días, Marga. Por cierto, tenemos un problema con...

Mientras Rafa le ponía al corriente, Marga reconoció dos aspectos típicos de muchos de los problemas que sus empleados le consultaban. Como directora de la empresa sabía lo suficiente del tema, pero no sabía lo bastante como para tomar una decisión ahí mismo.

Al finalizar la exposición, nuestra protagonista, muy amable, se despidió diciendo:

–Gracias por ponerme al corriente, Rafa. Ahora tengo un par de cosas urgentes sobre la mesa; en cuanto tenga un rato me pongo con ello y te diré qué creo que debemos hacer.

Vamos a analizar qué ha ocurrido: Rafa tenía un problema, que es como un «mochuelo» en sus hombros, pero al despedirse de Marga el ave pasó al hombro de su directora. Aquí empieza a contar el reloj del tiempo impuesto por un subordinado a su superior, cuando el mochuelo salta limpiamente de un hombro al otro. Y el reloj no para hasta que el mochuelo vuelve al hombro de su propietario original.

Aceptando el mochuelo, la directora asumió temporalmente el papel de subordinada ante Rafa, haciendo dos cosas que sólo se hace con los jefes:

1. Aceptar un trabajo –en este caso buscar la solución a un problema–, es decir, asumir una responsabilidad y 2. Comprometerse a reportar el resultado de la acción, en un plazo determinado.

Rafa, que la conoce bien, podría pasar luego por el despacho y le diría desde la puerta algo parecido a: «¿Cómo vas con eso?» (que es lo que se conoce como «supervisión de un empleado»).

Un rato más tarde, Marga asistió a una reunión con Antonio, el jefe de ventas. Después de conocer el plan de Toni para participar en una feria del sector, Marga se despidió diciendo:

–Vale, mándame todo lo que quieres hacer en un *e-mail*.

Veamos esta otra intervención: ¿dónde está el mochuelo? En el hombro de Toni estirando las alas para saltar al de Marga, ojo al mochuelo. Porque en cuanto Toni le mande el *e-mail* y Marga lo lea, ¿quién debe mover pieza? Marga, y si no lo hace recibirá otro *e-mail* de Toni para ver cómo va el tema. Antonio, como buen director comercial, es amigo de la acción y manda el *e-mail* enseguida. Marga sabe que Toni odia esperar mucho las decisiones; ella por supuesto no quiere retrasar el tema, ya que eso puede producir problemas y costes, y luego se siente culpable. Pero no tiene tiempo ahora y lo deja para la tarde.

Por la tarde, que el ambiente era un poco más tranquilo, Marga se acercó al despacho de Javier, que estaba elaborando la nueva página web. De la conversación surgieron algunos aspectos complicados con los que estaba lidiando Javier y al despedirse Marga le dice: «Dime si necesitas ayuda», dando a entender que estaba un poco preocupada por esos temas. Javier interpretó la despedida como «Ésta lo que quiere es que le mande un *e-mail* y le dé la oportunidad a ella de proponer una solución». Así lo hizo, a sabiendas de que Marga siempre está muy liada y ello supondría un retraso de varios días, hasta tener respuesta.

Si analizamos esta tercera interacción, vemos otro mochuelo abriendo las alas para volar al hombro de Marga. Y aquí llega el *e-mail* de Javier, con sus correspondientes anexos.

Ya se habían ido casi todos, pero Asun estaba aún esperando su turno para despachar con Marga. Ella es la nueva y se ocupa de las compras. Marga le dijo por la mañana que, antes de dar de alta dos entradas, le quería explicar algunos detalles del procedimiento para casos especiales de productos en depósito. Por fin se sientan y Marga le explica una parte del tema cuando se da cuenta de que el procedimiento escrito no se ajustaba a la nueva versión del programa informático. Como se había hecho bastante tarde, Marga decidió dejarlo hasta el lunes para poder revisar el procedimiento y hacer después un ejemplo las dos juntas.

¿Qué tenemos aquí? Otro mochuelo que cambia de árbol. Asun tiene un nuevo trabajo y responsabilidades, pero fíjese en cómo es su jefe quien ahora debe mover la ficha; hasta entonces Asun queda inmovilizada en esa tarea.

Esto ocurrió en un jueves, el viernes siguiente Marga no pudo meterle mano a ninguno de los temas, porque había que cerrar el mes, luego tenía una reunión con el banco y debía entregar el informe del mes a la central. Así que unas cosas y otras la tuvieron

ocupada todo el día. Además, los viernes hay mucha actividad en general para que todo el mundo salga antes del atasco. Sin embargo, sus colaboradores de alguna forma le recordaron: «¿Y lo mío cómo va?», indicando que estaban esperando para ponerse en marcha. Incluso alguno pensó: «Lo que le cuesta decidir a esta mujer, vaya cuello de botella, nunca sabremos cómo alguien que quiere controlarlo todo y es tan lenta para tomar decisiones pudo llegar a ser jefa en la empresa».

Supongamos que los colaboradores de Marga no lo hacen a propósito, pero aun así le sueltan más de un mochuelo al día. Como son cuatro, eso hace veinte aves con las que Marga amplía su pajarera ¡cada semana! Estas aves necesitan alimentarse y consumen todo el tiempo de uso discrecional de Marga, que va de cabeza siempre; ya no puede ir al gimnasio, ni hacer los deberes con sus hijos, tarea delegada a la muchacha, ni ninguna otra cosa aparte de trabajar.

Otro elemento interesante en nuestra historia, es que las dificultades de Marga para encontrar un momento para ocuparse de estos temas, responsabilidad de sus colaboradores, se debe a que su tiempo está casi todo dedicado a atender los temas de su puesto de trabajo, atender a su jefe, elaborar los informes para el grupo, reuniones de coordinación de actividades con clientes, proveedores y organización de la oficina.

Después de salir la última de la oficina el viernes, Marga decide que lo mejor será volver el sábado para ponerse al día con todos esos temas pendientes... Y así lo hace. Sin embargo, de camino al trabajo se cruza con un animado grupo que se encamina a la playa para disfrutar del soleado día de junio. ¿Adivina quiénes lo forman? Asun, Javier, Toni y Rafa, con tablas de surf y todo.

El desayuno se le revuelve en el estómago al darse cuenta, en ese instante y con la claridad de una revelación, de quién trabaja para quién en su empresa. Esta brutal revelación también le hace ver que, incluso si ella consiguiese resolver esos temas para el lunes, todo seguiría igual. Nuevos mochuelos volarían a sus hombros cada día, si no cambia de actitud. Con la convicción de quien ha visto el futuro aparecerse ante sí, decide darse la vuelta y destinar el fin de semana a su familia. Irá a la playa, algo que aún no han hecho este año con sus hijos.

El domingo, con la cabeza más clara, piensa un plan para acabar de una vez por todas con los mochuelos. Tiene que aprender a trabajar de otra forma. El objetivo está claro: recuperar el control de su tiempo, el tiempo de su vida. Con este propósito en mente

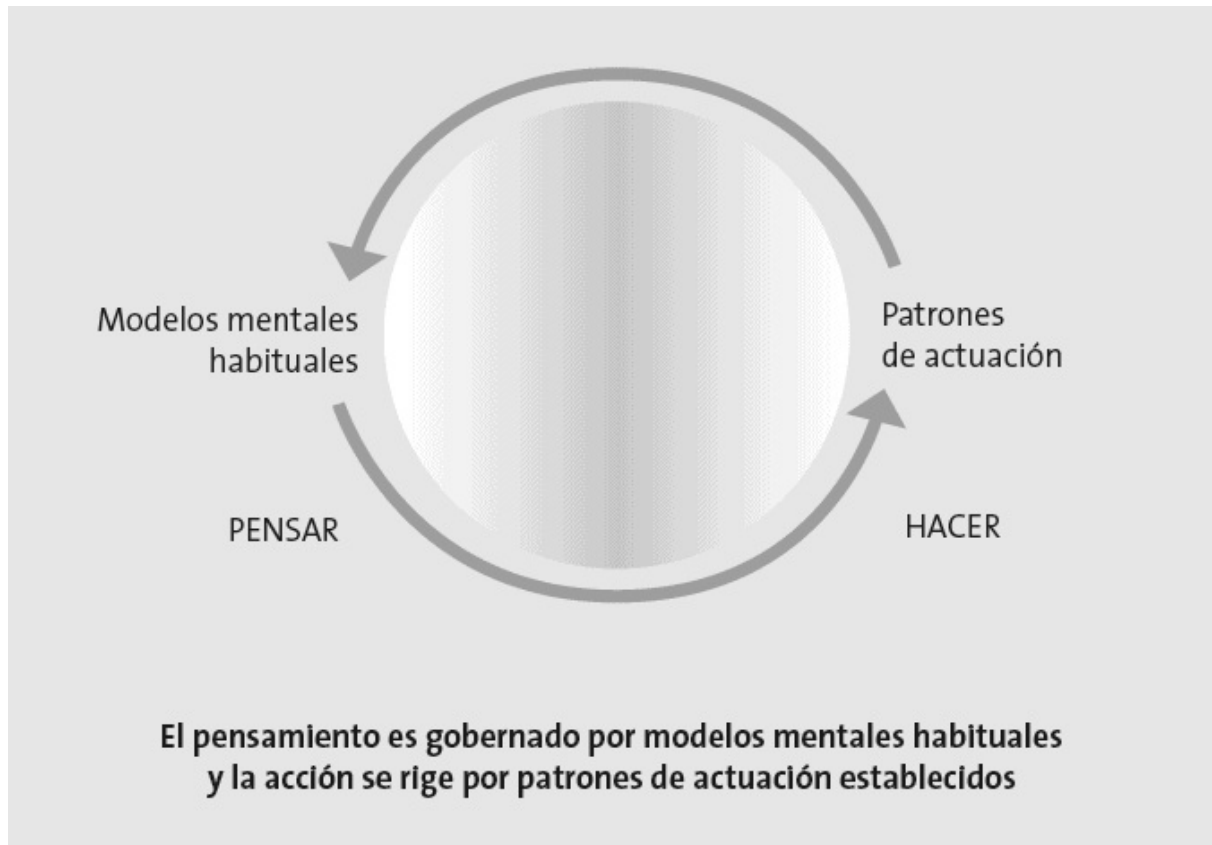
convoca el lunes a sus colaboradores, uno por uno, para ver juntos cómo van a volver los mochuelos a sus correspondientes propietarios y Marga les explica las nuevas normas...

La falta de tiempo y los ciclos acción-reacción

Uno de los problemas habituales para el cambio es que requiere tiempo y energía, algo que no suele abundar en nuestras vidas. Hay muchas personas interesadas en mejorar su gestión del tiempo,¹⁷ pero en mi experiencia se centran demasiado en herramientas, que las hay y muy buenas, pero lo que suele fallar más es la actitud. Si lo vemos más de cerca, el caso de Marga es paradigmático sobre las actitudes poco eficaces que tienen muchas personas frente al cambio, por las siguientes razones:

1. A las personas como Marga no es que les falte tiempo, es que quieren hacer demasiadas cosas (como lo diría un león). Además, una exploración en profundidad revela una gran necesidad de control, de sentirse útil, quizás perfeccionismo y dificultad para delegar. Esto es válido tanto para un ejecutivo o un jefe, como para un ama de casa que no deja que su hijo adolescente se ocupe de hacer la compra, su colada o planchar sus camisas, algo que es habitual en otros países.
2. Al querer controlar demasiadas cosas, de su trabajo o de su vida privada, estas personas desarrollan comportamientos reactivos. Siguiendo un patrón de acción-reacción que, con el tiempo, condiciona su comportamiento formando modelos mentales que se justifican por sí mismos. Un ejemplo que me decía una persona era: «Mi hijo no pone la lavadora ya que no le dejo, por miedo a que dañe la ropa y porque creo que debe estudiar... Prefiero hacerlo yo, aunque esté muy ocupada, porque lo hago más rápido». Como lo hace ella, el chaval, que tiene 18 años no aprende, pero su madre no cae en la cuenta de ello porque está muy ocupada, o porque quiere ser útil y la situación se vuelve normal. Este modelo se representa en la figura 1, como ciclos de actuar-pensar.
3. Es de locos pensar que haciendo las mismas cosas se obtienen resultados diferentes, como dijo Einstein. Sin embargo, muchas personas no caen en la cuenta de que, al igual que Marga, su comportamiento se repite tanto con el tiempo hasta que es imposible concebir otra posibilidad. Incluso si ellas sufren las consecuencias negativas de este comportamiento. En el caso de Marga, ella misma con su actitud atraía problemas de otros para resolverlos ella, no dejándoles aprender (sólo se

aprende errando; cuando lo haces bien es que ya lo sabías) y así ella satisfacía su necesidad de control y de utilidad.



3.

Figura 1. Ciclos habituales de actuar-pensar

4. Así que si quiero poner en marcha un cambio en mi vida o en mi trabajo, el primer punto que tengo que observar es mi comportamiento. Lo decía el león. Dejar de justificar lo que hago por todas esas razones sabidas y empezar a observar de forma intencionada y ecuánime cuál es el resultado de mis acciones. En el caso de Marga, el resultado de su comportamiento era un equipo inmaduro, que recurría a ella en cuanto había problemas y que no proponía soluciones, sino que le pasaba el problema a su jefa. Marga, con su actitud maternal, sólo podía tener equipos inmaduros, no les pagaba demasiado (porque tampoco le resolvían mucho trabajo) ni les definía responsabilidades (muchos no sabían en la empresa quién era su superior, Marga o su jefe directo). Así que Marga al final controlaba todo.
5. La solución al estrés de Marga pasó por un cambio donde ella revisó a fondo su comportamiento. Ello permitió, poco a poco, cambiar la cultura de la empresa que dirige. Ahora la empresa tiene mejores procedimientos, métodos de trabajo, repartos claros de responsabilidades, ámbitos de decisión pactados y formas de

medir los resultados de cada uno. El resultado es un equipo más competente y comprometido que antes, que permite a Marga conciliar mejor el trabajo con su vida familiar. Al final vemos que el problema no eran ellos (como diría la oveja), sino que era un problema de relaciones entre ella y ellos.

Modelos de aprendizaje

El cuento de los mochuelos nos explica cómo es necesario un cambio de percepción para que se produzca un cambio, y cómo este cambio precisa un proceso de aprendizaje. Este aprendizaje está orientado a entender las relaciones causa-efecto que operan en el ámbito del problema para después crear nuevas condiciones que causen el efecto deseado, resolviendo así el problema. Así que vamos a dedicar unas páginas a reflexionar sobre los mecanismos de aprendizaje orientados a producir cambios.

En este contexto, hay dos tipos de aprendizaje: un tipo es de bucle simple y otro lo es de bucle doble,¹⁸ usando la terminología de Chris Argyris, de la Universidad de Harvard. El de bucle simple es el tipo clásico donde, tras un análisis del problema, se propone una acción correctiva, que se ejecuta produciendo un resultado. Finalmente el resultado obtenido se compara con lo esperado, para ajustar la acción en el sentido correspondiente o para descartarla por otra. Para entender este tipo en acción podemos recordar el mecanismo del monomando de la ducha de un hotel, un mecanismo interesante para quien, como yo, viaja mucho. Para ducharme pongo el mando en un nivel de temperatura que estimo idóneo. Cuando la temperatura se acerca a ese nivel deseado, me meto dentro de la ducha y ajusto el mando hasta que la presión y la temperatura están en un nivel satisfactorio. Hay duchas que reaccionan rápido, y sólo necesitan un ajuste, mientras que otras son muy lentas e inestables, lo que hace que cada movimiento hacia un lado resulte en un cambio excesivo de temperatura y precisan un rato hasta encontrar el punto ideal, oscilando del frío al calor.

Este modelo de aprendizaje es el habitual en las organizaciones y en las escuelas. Implica una distinción entre la persona, la máquina o el proceso y el resultado. Funciona bien con procesos técnicos o mecánicos, desde conducir un coche hasta cocinar. Pero no funciona tan bien en actividades que implican personas, como criar un bebé, curar un enfermo o dirigir una organización. Marga, en el cuento anterior, usaba este modelo de aprendizaje cuando quería resolver los problemas de sus colaboradores. Les ayudaba y solucionaba los problemas, pero trabajaba cada vez más y su actitud hacía que los problemas se multiplicasen, porque fomentaba una cultura de indecisión y todo acababa en su mesa.

Una de las razones por las que el aprendizaje de bucle simple es tan habitual es porque es la base del modelo escolar. En la escuela el aprendizaje es un ciclo que comienza cuando el profesor explica la materia, el alumno atiende en clase, luego estudia, memoriza y, finalmente, es examinado. Se supone que la materia, el estudiante y el profesor son cosas independientes. Es un modelo basado en la existencia de un experto (libro o profesor) que conoce la respuesta correcta a todos los problemas. Por lo tanto, ni se cuestiona el mérito del profesor ni la calidad de la materia impartida, sólo se examina al resultado –que es la acumulación de conocimientos por parte del alumno–, como si éste fuera el producto de una máquina. Si el resultado es bueno se refuerza con premios y si es malo se aplican castigos.

En este modelo, el aprendizaje es algo externo, que va de un profesor a un alumno, ello permite que el profesor juzgue este proceso. Ello facilita que los alumnos se sientan como ovejas, en el sentido de nuestro cuento anterior, son sujetos pasivos que no deciden ni qué aprender, ni cómo, ni con quién.¹⁹ La eficiencia del proceso de enseñanza la puede juzgar cada uno, según su experiencia. En mi opinión el método funciona bien para materias técnico-científicas, donde hay una respuesta correcta y otras falsas. Sin embargo, en actividades que requieren adaptación al cambio, innovación, expresión artística, desarrollo personal, liderazgo y trabajo en equipo el modelo de bucle simple no funciona.

El aprendizaje para el cambio

El modelo de bucle doble, que explica el profesor Argyris, es menos conocido y resulta más eficaz en procesos de cambio poderoso. En este modelo no nos fijaremos solo en el resultado, como antes, sino que también prestaremos atención al proceso. Este modelo implica que el observador está dentro del proceso, como le gusta verse al león de nuestro cuento anterior. Aquí el aprendizaje se produce desde dentro del problema, no hay una respuesta correcta y distintas posibilidades pueden funcionar. No se supone que hay un experto, como en el bucle simple, que conoce la solución, sino que el interesado tiene que encontrar la solución mejor entre varias posibilidades usando su mejor juicio.

En el cuento de los mochuelos, Marga tiene una revelación al ver que sus colaboradores van a la playa sin resolver sus problemas (un bucle) y que ella tiene que resolverlos debido a la relación de dependencia que ha desarrollado con ellos (otro bucle). Marga ve que estos dos bucles son codependientes y que no se puede resolver uno sin el otro, por eso se llama «doble bucle». El cambio que Marga busca precisa que se transformen ambos bucles, la actitud de sus subordinados y la suya como jefa. Para ello Marga debe desarrollar un nuevo comportamiento orientado a delegar, por un lado, y apoyar a sus empleados para que asuman sus responsabilidades, por el otro. Para ello deberá usar distintas estrategias. Por ejemplo, para su aprendizaje personal puede usar *coaching* o *mentoring* con alguien que le pueda orientar sobre su actitud, y para evaluar el nuevo comportamiento de sus empleados necesitará poner objetivos de mutuo acuerdo y ayudarles a ellos a progresar en su autoaprendizaje.

Esta forma de aprender, por doble bucle, es muy útil en procesos que implican cambio en las personas. Pero es mucho más difícil porque precisa de la madurez y la confianza de cada persona en cuestionar su propia actitud y su propio aprendizaje, como un león. Esta forma, además, como dice el profesor Argyris, es más difícil para la gente inteligente como Marga, o que ocupan posiciones de poder, que no están acostumbrados a cuestionarse o a ser cuestionados. La gente inteligente está habituada al éxito, saca buenas notas en el colegio y domina el bucle simple, va a buenas universidades y obtiene buenos trabajos. ¿A quién le apetece tratar con estas cuestiones ambiguas, donde no hay una clara respuesta correcta?

Si, además, es el jefe o tiene una posición de poder, como un padre en una familia patriarcal, ¿quién va a cuestionarle? Siempre es más fácil utilizar el poder. Por ello, cuando los problemas son complejos, los jefes suelen tener rutinas defensivas que resultan en discursos contradictorios, como dice Fredy Kofman:²⁰ «La vida organizacional está plagada de inconsistencias, ambigüedades, dilemas y contradicciones. Uno quiere que sus empleados asuman riesgos, pero no quiere que se equivoquen; uno quiere que le cuenten los problemas, pero prefiere no recibir malas noticias; uno quiere que comprendan claramente sus instrucciones, pero no quiere que le roben demasiado tiempo con preguntas...».

En estos casos se puede producir una ruptura entre la «teoría manifiesta», u oficial, y la «teoría en uso», por lo cual lo que los jefes dicen que hay que hacer es bastante diferente de lo que realmente hacen. ¿Les suena? Esta dicotomía no necesariamente implica una hipocresía; es posible que la persona en cuestión no sea consciente de que existe una disparidad entre ambas dos teorías. ¿Por qué? Por miedo a exponerse, por miedo a no saber. Expertos en comportamiento organizativo como Chris Argyris opinan que estos comportamientos incoherentes son «rutinas defensivas organizacionales». Estrategias autoprotectoras del modo de control unilateral, que detienen el aprendizaje e intentan reafirmar la seguridad personal, mientras hunden a la organización en una espiral de autodestrucción.

Otro comportamiento disfuncional ante el cambio o los malos resultados es la mentira o la negación de lo que ocurre. Parece que si no se reconoce, no existe. Este comportamiento era el que imperaba en muchos gobiernos al comienzo de la crisis financiera de 2008-2009. Algunos autores hablan de mentiras vitales,²¹ que son aquellas que nos contamos a nosotros mismos para no admitir la verdadera realidad de la organización, grupo o familia. Este proceso de negación no se da sólo en organizaciones, sino que también se da en otros niveles e impide cualquier intento de aprendizaje necesario para gestionar un cambio.

El aprendizaje de bucle doble es el gran desafío de quienes trabajamos en educación o formación. Los procesos de aprendizaje de bucle simple están muy bien aprendidos y todo el conocimiento técnico-científico está disponible a un golpe de clic o contratando a un experto. Sin embargo, los procesos humanos, como la gestión del cambio, son muy ineficaces. Los programas de formación más necesarios ahora son aquellos que faciliten contextos donde las personas aprendan por sí mismas, reconozcan sus rutinas defensivas

e identifiquen sus desarrollos potenciales. Algunas empresas ya lo están haciendo con resultados espectaculares. Programas donde el alumno participa como un león en su propio aprendizaje, desarrollando una mayor conciencia de quién es, qué hace, cómo lo hace y cuáles son las implicaciones profundas de todo ello.

Así que para abordar el proceso de cambio el primer paso consiste en aprender en bucle doble: uno mismo y su entorno. Para ello es necesario observarse y dejar de repetir patrones inconscientes que perpetúan comportamientos ineficaces. En el capítulo siguiente veremos los modelos mentales que alimentan esos patrones inconscientes y que suponen una gran barrera al cambio. Pero antes, le propongo que reflexione sobre cuáles pueden ser sus principales ciclos de hacer-pensar. Vea cómo justifican su actividad normal, si le resultan realmente satisfactorios e ilusionantes o implican sacrificio y frustración. Fíjese en qué destina su tiempo y su energía, y compruebe si tiene que ver con sus prioridades en la vida. Si encuentra discrepancias quizás quiera tomarse unos momentos y realizar el ejercicio que le proponemos a continuación.

Ejercicio personal. *Identifique las grietas del sistema*

Busque un momento tranquilo y tome cierta distancia, como si en vez de ser el protagonista de la película de su vida fuera el director de la misma. Sin juzgarse, explore sus contradicciones, las discrepancias entre lo que usted dice y hace, o entre la vida que vive y la que le gustaría vivir, identifíquelo sin más. Todos las tenemos, si no las ve pregunte en su entorno, quizás le puedan dar alguna pista (los hijos son especialmente buenos en identificarlo). Si su proyecto de cambio es organizativo, o social, piense en la organización y en sus inconsistencias o contradicciones. Hable con los del nivel bajo de la organización y pregúnteles a ellos, confirme si lo que piensa es así.

Es probable que encuentre allí elementos que le crean tensión e ineficiencias. Estas incoherencias tienen que ver con rutinas defensivas que están ancladas en procesos subconscientes, como los modelos mentales que vamos a ver en el siguiente capítulo.

Una vez que tenga algunas ideas en ambos casos el proceso es igual, obsérvelo pero no lo juzgue, tiene sus causas pero tampoco se entretenga demasiado en justificar/se, primero debe entenderlo para transformar esta barrera en apoyo para el cambio. No se

trata de criticar/se, sino de comprender/se, de tomar conciencia. Recójalo en un cuaderno, como una lista, intente que sea algo simple y breve.

Mientras los explora, quizás note alguna preocupación asociada o recuerde el tipo de educación que recibió sobre cómo debería ser usted o las personas, o el trabajo, o la familia. Puede anotarlo también, son materiales interesantes para el cambio, ya lo verá, vamos por buen camino.

3. Eliminando las barreras al cambio

«La posibilidad (de que algo ocurra) no está determinada por la opinión, sino por el intento.»

DEE HOCK²²

El peso de la tradición

Hay un experimento que me resulta fascinante porque ilustra con nitidez cómo afecta el peso de la tradición a los primates en sus procesos de adaptación y aprendizaje.

Un investigador pone cuatro monos en una jaula donde hay un árbol. Cuando los animales se habitúan a su nuevo hogar, se comienza a colocar, una vez al día, un racimo de plátanos en lo alto del árbol. Tan pronto como el primero de los monos sube al árbol a por los frutos, los otros tres simios reciben un chorro de agua fría. Son monos, pero no tontos, al cabo de unos días los simios establecen la relación causa-efecto por la cual el que sube al árbol enciende un misterioso mecanismo que les proporciona la desagradable ducha. Éste sería un aprendizaje de bucle simple, según vimos en el capítulo anterior. Ese nuevo conocimiento adquirido se traduce en un comportamiento agresivo hacia el mono que, por conseguir un beneficio personal, propicia el castigo a sus compañeros (algo que, al parecer, también resulta injusto a los monos).

Este comportamiento se va extendiendo en el grupo a medida que los distintos monos reciben alguna paliza por subir al árbol y olvidarse de la fría ducha que recibe el resto de sus compañeros. Así, al cabo de unos días, los cuatro monos aprenden a reprimir su deseo de plátanos, para evitar la paliza con la que sus mojados compañeros les reciben al bajar del árbol.

Entonces el investigador realiza un cambio. Saca a un mono de la jaula, y mete a un nuevo ejemplar de la misma especie. Cuando al día siguiente el recién llegado ve cómo se colocan los plátanos se acerca corriendo al árbol, pero antes de subir recibe una paliza, sin más. El novato no entiende qué ocurre, pero al día siguiente se repite la escena hasta que este simio aprende a alejarse del árbol cuando se colocan los plátanos. En unos días el novato ya conoce las normas de la casa, quizás piense: «Si subo al árbol cuando hay plátanos estos tíos me pegan, será algo sagrado o así; dejémoslo estar, no merece la pena».

Entonces se cambia a otro mono, que repite el proceso anterior y luego otro hasta tener dentro cuatro monos que nunca han sufrido la ducha de agua fría, pero sí las palizas de sus compañeros al intentar coger los plátanos. Sin embargo, estos monos siguen celosamente la norma que, si algún mono se acerca al árbol cuando hay plátanos arriba, le agarran y le dan una paliza hasta que le quitan la idea de la cabeza. ¿Por qué?

No lo saben, pero supongo que piensan que ésas son las normas de la casa o que siempre ha sido así... ¿Les resulta familiar?

Los modelos mentales

Este experimento explica cómo los primates aprenden un comportamiento que se traslada al grupo sin una comprensión profunda del mismo. Los monos aprenden por imitación y por repetición. Nosotros, que compartimos nuestros orígenes con los primates, también utilizamos estos procesos de aprendizaje. Este tipo de aprendizaje no se basa en la conciencia, sino en la capacidad de imitar y repetir algo. Una persona no se pregunta si la alimentación ideal para un almuerzo un día de trabajo es dos platos, postre y vino, simplemente lo hace, porque en su casa siempre se ha comido así. Quizás su padre desarrollaba un trabajo manual como carpintero, y su consumo de calórico estaba justificado; la costumbre hace que la alimentación se copie a pesar de que uno sea oficinista y suba a su piso en ascensor.

Cuando el medio es estable y los problemas sencillos, como la naturaleza donde viven los monos, el aprendizaje por imitación es suficiente. Cuando el medio cambia a la velocidad actual y la complejidad de la sociedad va en aumento, repetir sin cuestionarse comportamientos del pasado no es muy adaptativo ni probablemente eficaz. A medida que el medio es más complejo es preciso tener mayor conciencia de nuestras acciones.

Otra implicación del aprendizaje por imitación o repetición es cuando las ideas se justifican a sí mismas y se corroboran porque así lo cree la mayoría. Pongamos por ejemplo la idea de que las mujeres son menos inteligentes que los hombres, algo todavía aceptado en algunos países y que tiene su mayor exponente en el Afganistán de los talibanes, pero que ocurría en la España a finales del siglo XIX, hasta el punto de que fue necesario cambiar la ley para que la mujer pudiera asistir a la Universidad.²³

Si las mujeres son menos inteligentes, no tiene sentido invertir en educación superior en ellas y tampoco se puede aprender de ellas, porque son menos inteligentes y sólo sirven para las tareas sencillas, como llevar la casa, atender un comercio, coser o cuidar a otros. Como las mujeres son educadas en ese entorno, ellas mismas se autolimitan y las que se lo cuestionan son desprestigiadas, aisladas y marginadas por las demás (como los monos del experimento), que las consideraban unas transgresoras del orden establecido, como si fueran una amenaza para la comunidad.

Esto es lo que llamamos un «modelo mental», un mecanismo psicológico por el que se forman creencias que condicionan el comportamiento y buscan afianzarse en la mente

colectiva. Los modelos mentales son una gran barrera al cambio, ya que actúan de forma inconsciente y por ello, como los monos, no cuestionamos su validez.

El pensamiento científico, con sus evidentes limitaciones, ha sido una auténtica revolución que nos ha liberado de muchos modelos mentales inútiles. Como por ejemplo, las explicaciones de tipo religioso de los fenómenos naturales, que estaban orientadas a mantener la religión, no a conocer la realidad de la naturaleza. Pero esta actitud no es la que desgraciadamente ocurre en Afganistán y en muchos otros países donde la intolerancia hacia las ideas distintas es lo habitual y los cambios en muchas esferas sociales son prácticamente imposibles.

La construcción de un modelo mental es un mecanismo de aprendizaje de bucle simple, muchas veces inconsciente. Parte de algún hecho observable, que luego se interpreta con un significado determinado, de donde se extraen conclusiones y finalmente se elaboran creencias que condicionan el comportamiento. Además, a medida que la creencia se va asentando, la persona va seleccionando la información que confirma su creencia y descartando, como excepción, la información contradictoria. Tomemos por ejemplo los sacrificios religiosos de la Antigüedad, orientados a propiciar las victorias en la batalla. Si el ejército vencía, la creencia en su dios se reforzaba; si era derrotado se atribuía a que el sacrificio había sido insuficiente. En ambos casos los sacerdotes solían ser suficientemente hábiles como para salir ganando.²⁴

Para entender mejor cómo funciona la creación de modelos mentales, usaremos el modelo de la escalera de inferencia,²⁵ que se muestra a continuación en la figura 2.

Según este esquema, de la información disponible, centramos la atención en algunos datos que observamos de forma particular, y a los que les añadimos un significado. Sobre ese significado hacemos suposiciones y de esas suposiciones llegamos a unas conclusiones que, a fuerza de reforzarlas o repetirlas, son elevadas al nivel de creencias. Y ahora viene lo más interesante: esas creencias son las que filtran los datos existentes para seleccionar aquellos que uno observa y retiene.

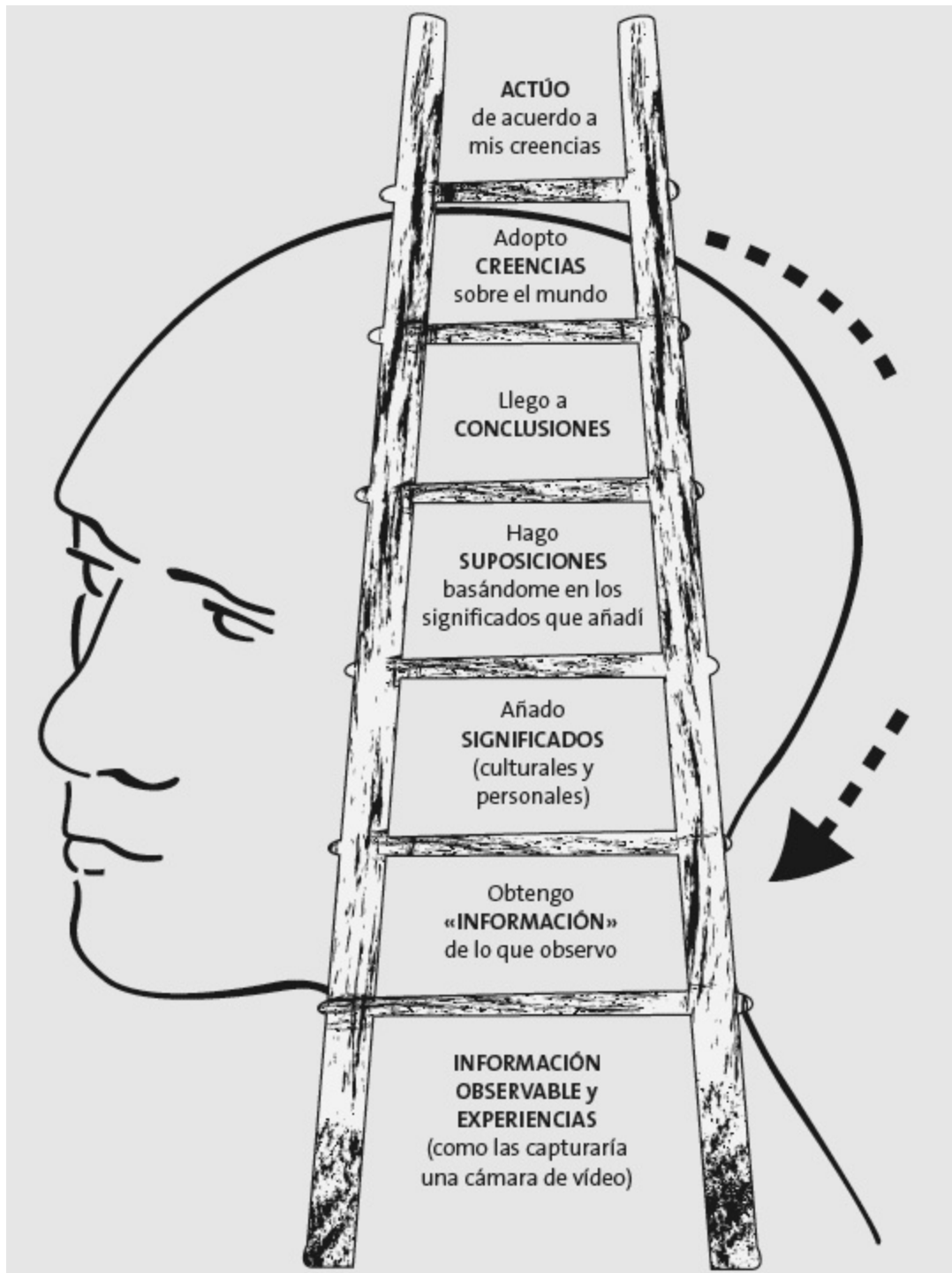


Figura 2. La escalera de inferencia

Les pondré un ejemplo personal de la escalera de inferencia. En una reunión que yo dirigía, uno de los participantes a quien no conocía mucho vino con aspecto de haber dormido poco, camisa arrugada y sin afeitarse. Además, interrumpía una y otra vez

demostrando que, a diferencia de los demás, no era capaz de seguir el tema con facilidad. En uno de esos momentos me encontré a mí mismo pensando que esta persona era poco seria y muy poco inteligente, que probablemente habría estado de juerga, que parecía poco profesional irse de juerga entre semana, etc. Noté cómo esos pensamientos hacían que me molestaran sus interrupciones. Sentí mi desagrado hacia su aspecto y mi falta de interés hacia sus aportaciones, lo que fue sumiéndole en un cierto silencio. Quizás él notó algo en mi comportamiento y por ello, al final de la reunión, se acercó a hablar conmigo. Me expresó sus disculpas por su aspecto y por lo «espeso» que estaba mentalmente, y me dijo que su mujer había sido ingresada por un cáncer la víspera y que había pasado la noche con ella. Me quedé helado, sentí que lo había juzgado injustamente y cómo mis juicios habían condicionado mi comportamiento y reducido su aportación a la reunión. Le pedí yo a él disculpas por mi falta de consideración y le mostré mi admiración por su profesionalidad al venir a la reunión en esas circunstancias.

Los modelos mentales son como lentes que nos muestran la realidad de una forma determinada. Las creencias forman parte de mi análisis racional y, por tanto, orientan mi comportamiento. Sin embargo, estos modelos pueden darme una visión parcial o ineficaz de la realidad, lo que restringe mis opciones de cambio. Recordemos que, mientras la tierra se concebía como una superficie plana (modelo mental), los barcos navegaban cerca de la costa por miedo a caer en la inmensa catarata que forzosamente tenía que haber al final del mar. Pero, cuando los navegantes empezaron a concebir la tierra como una esfera, algo que ya sabían los griegos dieciocho siglos antes,²⁶ se aventuraron lejos de la costa, lo que inició la navegación de altura. El cambio en la navegación marítima fue debido al cambio de modelo mental. Con el nuevo modelo Colón consiguió financiación de los Reyes Católicos para verificar si se podía llegar a la India navegando por el Oeste.

Las ventajas de la escalera de inferencia

La utilización de la escalera de inferencia tiene varias ventajas en el aprendizaje de bucle doble. La primera de ellas está relacionada con tener una mayor conciencia de mis pensamientos, juicios y suposiciones. Ser más consciente de este proceso mental evita tener reacciones impulsivas basadas en suposiciones no verificadas. Conocer sus juicios permite a la persona cuestionarlos antes de aceptarlos o descartarlos, incluso verificarlos antes de darlos por hecho. Uno puede ver si los datos que usa son los únicos o si hay otros, y si los datos tienen una o varias lecturas.

La segunda ventaja de la escalera radica en la comunicación. Al hacer más visible la lógica personal, las personas se entienden mejor. Todas las opiniones están basadas en una lógica, y cuando la lógica de otros no se entiende o comparte solemos pensar que son estúpidos. Para evitar estas situaciones donde la comunicación fracasa, la escalera de inferencia permite también indagar en la lógica de los otros, lo que constituye otra ventaja significativa en la comunicación. Si uno se interesa sobre los hechos que justifican las opiniones de los otros, el significado que les atribuyen y las conclusiones que extraen, tendrá un buen entendimiento de sus interlocutores. Qué duda cabe que tener opiniones que no estén basadas en hechos es lícito, como son las opiniones basadas en aspectos de fe religiosa o ética. Pero estas opiniones no son cuestionables desde un punto de vista lógico, ni deben imponerse por la fuerza a otras personas.

La tercera ventaja está relacionada con la objetividad a la hora de abordar un asunto. Concretamente si quiero explorar las posibilidades de un cambio, la escalera de inferencia me ayudará a explicar por qué creo conveniente el cambio, desde los hechos hasta mi creencia en la oportunidad del mismo. De esta forma estoy abierto a considerar otros datos que puedan resultarme menos evidentes. Así, compartiendo opiniones basadas en hechos, mejoro mi capacidad de entender las circunstancias en torno al cambio o las resistencias de la organización o de mi entorno hacia el mismo.

La última ventaja, no por ello menos útil, es que usar la escalera permite flexibilizar los puntos de vista. Al basar opiniones en hechos, mis opiniones o creencias son modificables y no están ancladas en mi persona, sino que resultan de una relación con la realidad. Ello me ahorra entrar en discusiones estériles, en las que hablando de creencias

sin relación con los datos, nos alejamos cada vez más de la realidad e identificamos a la persona con sus creencias, sin dejar posibilidad de cambio de opinión.

El mapa no es el territorio

Cuando hablamos de mapas hablamos de representaciones gráficas donde ríos, valles, picos y caminos se representan en relación con el Norte geográfico. Esta herramienta nos permite orientarnos, pero conocer el mapa de un sitio no es igual que conocer el lugar. Incluso es posible que el mapa esté equivocado o haya quedado obsoleto. De la misma manera, un modelo mental es como un mapa, que da una orientación de lo que se puede esperar, pero que no debe sustituir la experiencia de la realidad. Cuando hablamos de ética o moral estamos hablando de modelos mentales, por tanto, son cuestiones que deben revisarse según se den avances científicos significativos o cambios en la sociedad o en las personas. Cuando los mapas mentales o modelos mentales no se revisan y actualizan es cuando la sociedad se queda bloqueada y no hay posibilidad de cambio. Esto es lo que ocurre en los países integristas, obsesionados por la ortodoxia de su religión, que impiden los cambios en la sociedad al mantener los códigos éticos (modelos mentales) inalterables desde hace cientos de años.

Por ello el líder de un grupo o alguien que quiere iniciar una transformación social debe identificar los modelos mentales o roles que guían el comportamiento actual y explorar qué nuevos modelos son los que van a facilitar el cambio que pretende producir. Si el cambio es personal el proceso es parecido. Uno debe identificar los roles o modelos mentales que han guiado su comportamiento hasta la fecha y explorar los nuevos modelos que le orientan en la nueva dirección.

En su libro *Que mi gente haga surf*,²⁷ Ivon Chouillar, presidente y fundador de Patagonia, una empresa de material deportivo, cuenta cómo en un momento de crisis empresarial acudió a pedir consejo a un conocido asesor de empresas llamado Mike Cami. En la entrevista, el consultor le preguntó exactamente qué razones personales le llevaban al empresario a estar en ese negocio, por qué no vendía la empresa y se dedicaba a sus *hobbies*. Cami, después de descartar las respuestas de Chouillard de rentabilidad y filantropía como ingenuas, le despidió diciendo que no veía claro cómo le podría ayudar y allí acabó la consulta. Cuando Chouillard volvió a su oficina pensó que debía cuestionar con su equipo el modelo mental con el que veía su negocio. Para ello realizó innumerables reuniones con sus empleados, al aire libre para buscar una mejor conexión con su fuente de inspiración, para cuestionar el modelo de negocio existente y

fragar juntos otro más orientado hacia lo que hoy conocemos como «responsabilidad social corporativa». Ese nuevo modelo mental permitió a Patagonia superar esa crisis y convertirse en una empresa que actualmente cuenta con un modelo de negocio admirado y respetado.

Otro terreno donde tenemos necesidad urgente de cambiar nuestro modelo mental es en relación con la naturaleza y la vida salvaje. Desgraciadamente el modelo mental imperante asemeja la naturaleza a un recurso, a disposición del ser humano, lo que ha llevado a un crecimiento humano desbocado que origina la extinción de otras formas de vida y está produciendo daños en todo el planeta. El planeta es nuestro hogar y los demás seres que viven en él son también parte de nosotros. Todos forman parte de un sistema que llamamos «vida», de la que somos una manifestación, quizás única por nuestra conciencia, pero no más importante que las otras. El modelo mental basado en la apropiación de recursos y acumulación de riqueza que tan bien describe Daniel Quinn en su novela *Ismael* ²⁸ ha desplazado a otras culturas más ligadas a la naturaleza y, por tanto, menos belicosas. Quienes quieran ver la diferencia entre estos dos modelos mentales pueden leer la carta que el jefe indio Seattle escribió en 1841 al presidente de EE UU y que recojo en el apéndice final.

A escala personal, para trabajar en formación corporativa y desarrollo personal, tuve que dejar el modelo mental que me identificaba con el rol de directivo, fraguado durante más de una década de trabajo. Este antiguo rol me orientaba hacia el control, la dirección, la acción y hacia los objetivos, pero estaba basado en una autoridad que ahora no tenía. Así que mi nuevo rol debía basarse en mi disposición a ayudar y en mi capacidad de transmitir los conocimientos adquiridos en mi vida y mi estancia en la clínica de reducción de estrés. Así pasé, poco a poco, de un modelo mental de directivo a otro rol más cercano a un *coach*. De hecho, hay un test de personalidad usado a menudo en las empresas para evaluar a los integrantes de un equipo y que yo realicé un año antes de mi cambio de trabajo y dos años después del mismo, notando un cambio significativo desde un perfil orientado a dirigir hacia otro más centrado en influir.

Los modelos mentales también los vemos en las grietas e inconsistencias de las organizaciones o de la persona. Cuando se quiere usar un modelo mental caducado. O cuando un modelo ya no resulta eficaz, pues quizás lo fue antes pero ahora ya no funciona. Sin embargo, una empresa o persona puede seguir funcionando de la misma manera, aunque ello suponga utilizar demasiada energía en el proceso. El desgaste que

produce utilizar un modelo mental obsoleto es patente en muchas instituciones. Esto es lo que a nivel colectivo produce crisis y a nivel personal, estrés. Por ello el cambio es necesario. Si queremos ser adaptativos y eficaces debemos explorar nuevas posibilidades. Pensar de forma distinta nos llevará a actuar de forma diferente, pero no es fácil cambiar la forma de pensar.

Para identificar un modelo mental necesitamos tener una visión descentrada de la organización o de uno mismo. Una visión de observador privilegiado, imparcial y atento. Para ello es preciso tener una buena conciencia de la situación. Esta capacidad de tomar conciencia, universal del ser humano, se entrena con conciencia plena o mindfulness, como veremos en el próximo capítulo. Pero antes de avanzar, tómese un tiempo para identificar los modelos mentales sobre los que se sustenta su realidad actual y explorar qué modelos le ayudarían a producir una nueva situación o crear un nuevo contexto, que favorezca en el sentido del cambio que usted desea que se produzca.

Ejercicio personal. *Identifique sus modelos mentales*

Busque un día propicio para la exploración interior. Sin que tenga preocupaciones acuciantes o emociones negativas de ningún tipo. Reserve un momento tranquilo, digamos de una hora, en el que esté descansado, abierto y en el que pueda estar concentrado sin que le molesten. Tome un cuaderno y un bolígrafo para realizar una exploración interior. Recuerde el ejercicio de las incoherencias y piense en los modelos mentales asociados a ellas.

¿Qué percepciones o modelos mentales hay en su vida o trabajo que le restan energía y que resultan una barrera al cambio?

¿Con qué roles se identifica como persona, como trabajador, como padre/madre o como jefe?

¿Qué comportamiento le propone ese rol y qué otras posibilidades tiene? ¿Qué otros roles serían más efectivos, visto desde fuera?

¿Como organización, con qué modelos de negocio nos identificamos y cómo afectan éstos a nuestro comportamiento organizativo o a nuestra estrategia?

Apúntelo en un cuaderno y reflexiónelo unos días antes de seguir adelante. Como verá después, observar, observar y observar es una de las garantías de éxito antes de

hacer un proceso de cambio.

4.

Mejorando la conexión con la realidad

«El mundo en un grano de arena,
el paraíso en una flor,
la eternidad en una hora y
el universo en la palma de mi mano.»

WILLIAM BLAKE

Qué es mindfulness

Hemos visto que la mente pone en marcha modelos mentales que orientan el pensamiento y la acción, manteniendo las cosas de una cierta forma. Si queremos actuar de forma más efectiva debemos profundizar en la naturaleza de los fenómenos, sean éstos problemas u oportunidades. Para ello es necesario una mayor concienciación de lo que ocurre, comprendiendo las relaciones causa-efecto, los intereses creados y las resistencias al cambio, como indica la figura 3. Esta habilidad de concienciación la podemos desarrollar practicando mindfulness o la conciencia plena, una forma sistemática de entrenar la capacidad de darse cuenta.

Mindfulness se puede traducir como «atención plena» o «atención consciente», términos poco habituales en castellano que precisan de algunas aclaraciones. Jon Kabat-Zinn, uno de los divulgadores de esta técnica, define mindfulness como «la capacidad de prestar atención de forma particular, deliberadamente, momento a momento y suspendiendo los juicios».²⁹ En el idioma chino, este término se expresa mediante dos ideogramas: presencia y corazón. La expresión china apela a nuestra capacidad de estar presente de todo corazón con la realidad de cada momento, sea la que sea, renunciando a distraer la mente con juicios de cómo deberían ser las cosas, recuerdo de cómo eran las cosas o de cómo serán. Mindfulness es estar aquí y ahora.

Practicar la conciencia plena no es tarea fácil. Hay que mantener una intención deliberada y constante para vivir la vida que uno tiene delante, prestando atención a la realidad tal y como ocurre de verdad, no como a uno le gustaría que fuera. Pero tiene sus ventajas en la medida de que una mayor conexión con la realidad pone en marcha procesos de autorregulación y adaptación que resultan en mayor aprendizaje y en acciones más eficaces.

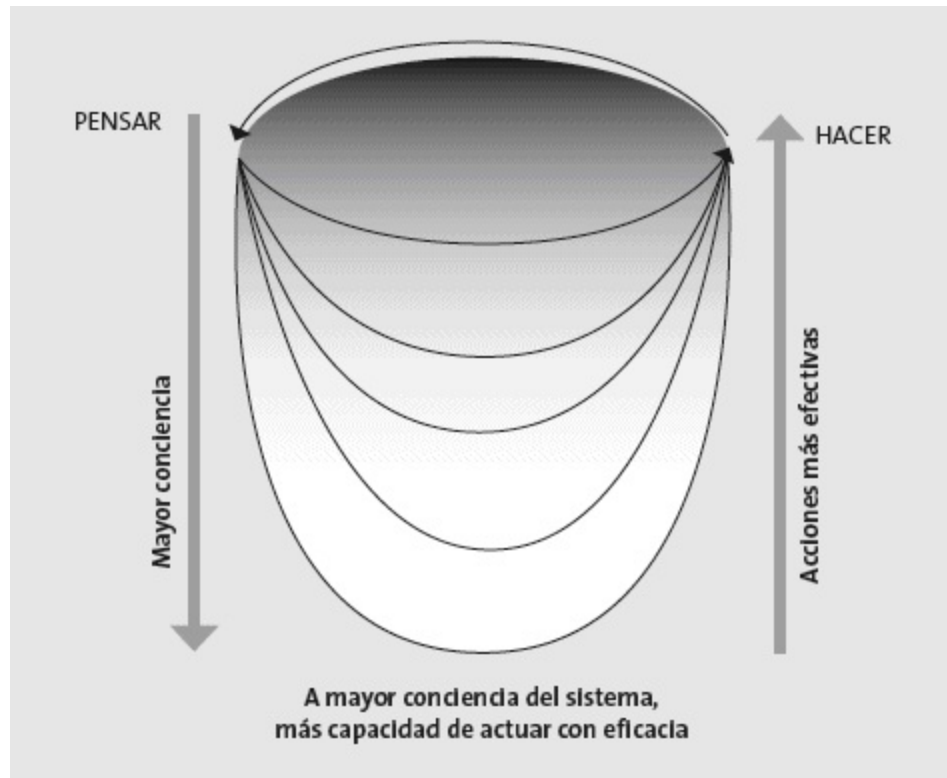


Figura 3. Las ventajas de darse cuenta

Mindfulness es uno de los recientes hallazgos de la medicina³⁰ y de la psicología,³¹ aunque es una técnica que deriva de las prácticas de los monjes de Asia desde hace mas de veinte siglos. El resurgir del mindfulness está avalado por muchos trabajos científicos que demuestran su utilidad para prevenir y reducir el estrés o el malestar psicológico, que forma parte de muchos procesos de cambio.³² Desarrollando conciencia plena podemos evitar la sensación de «quemado» o *burnout* y mejorar la actitud negativa que se da en algunas profesiones.

La práctica del mindfulness se suele realizar en dos contextos, uno es formal y consiste en entrenar la mente manteniendo concentración y resistencia para sostener la atención en el momento presente. Esta gimnasia mental se conoce como «meditación», pero no en el sentido de elaboración de ideas, sino en el sentido de entrenar la capacidad de contemplar de la realidad. Una forma de introducirse en mindfulness es el ejercicio de atención en la respiración que recogemos al final del capítulo. Es un entrenamiento tan poderoso que si se realiza por espacio de treinta minutos al día se notan efectos positivos en su salud en pocas semanas.

Hay otra práctica del mindfulness que se desarrolla en un contexto informal, y se puede aplicar en cualquier situación o tarea cotidiana, como propone Thich Nhat Hanh.³³ Por ejemplo, cuando usted esté solo comiendo, en vez de tener su mente entretenida en leer una novela o distraída con la televisión o en ideas de aquí o allá, permítase comer con la atención plena en las sensaciones que experimenta comiendo, los olores, texturas y sabores. Conecte con el hecho de comer, la riqueza de nutrientes que atesoran los alimentos, el hecho que comer forma parte de su salud. Disfrute y tome la comida como si eso fuera lo más importante del mundo en ese momento.

Las ventajas de estar presente

Cuando se familiarice con la técnica, verá que una mayor autoconciencia le proporciona un estado mental de equilibrio emocional y de claridad mental, desde el que podrá observar mejor sus modelos mentales, su comportamiento y tomar decisiones más adecuadas para orientar su vida. Le contaré un caso real.

Una persona que llamaremos Anna, de unos cuarenta años, casada y con dos hijos pequeños, participaba en un entrenamiento de mindfulness de tipo MBSR³⁴ de varias semanas, que yo dirigía a enfermos de cáncer de un hospital de Cataluña, dentro de un programa de investigación para mejorar la calidad de vida de enfermos crónicos. En una de las sesiones pregunté al grupo qué habían aprendido esa semana. Después de varias intervenciones, Anna relató cómo el domingo anterior estaba en su casa asistiendo a una reunión familiar con todo el barullo de niños gritando y adultos hablando. En un momento dado ella tomó conciencia de ese instante y, usando la técnica de la conciencia plena, se puso a escuchar los sonidos. Notó que, además de los sonidos de las personas, había un pájaro que cantaba en la calle y cuyo canto se percibía dentro de la casa, entre el ruido humano, y que había también otros sonidos distantes que formaban un paisaje auditivo. La experiencia le resultó grata, al ir acompañada de una sensación de paz y relajación, pero lo más interesante viene después.

En ese momento Anna sintió la necesidad de decirle a su madre algunas cosas que desde niña le hacían sufrir a ella y a su hermano, que también estaba presente, y sin acritud le dijo a su madre que le dolía las comparaciones frecuentes que la madre hacía en las que ella o su hermano quedaban siempre por debajo de otras personas. La madre no se lo tomó nada bien y Anna sintió pena por la reacción de su madre, a la vez que sentía alivio de haber podido expresar algo que deseaba decir desde hacía mucho tiempo y que dañaba su relación. Esa misma noche la madre le llamó por teléfono para disculparse, diciendo que no había sido consciente del daño que ellos sentían, y el tema quedó resuelto. Además, al día siguiente la madre fue a ver a Anna con una bonita camisa, de vivo color naranja, que Anna llevaba puesta con orgullo en el momento que nos lo contaba. Recuerdo que cuando Anna terminó su relato se produjo en la sala un silencio profundo ante tanta sabiduría.

No sé por qué Anna nunca había tenido el valor de decir todo esto a su madre, quizás tampoco lo sepa ella, ahora ya no importa. Lo interesante es que un momento de atención, inspirado por el canto de un pájaro, dio lugar a un cambio sustancial en su comportamiento. Hay que reconocer que Anna lo supo expresar con firmeza pero sin acritud y que la madre tuvo la madurez de aceptarlo y disculparse, pero la inspiración para actuar así la atribuyó al momento consciente.

El director de la película

Normalmente tenemos esta percepción de la realidad como si el mundo y la vida girasen en torno a uno mismo, sus aficiones, ideas, gustos y relaciones. Como si cada uno fuera el protagonista absoluto de la película de su vida, el centro del universo, el resultado de toda la creación. Un fenómeno natural para un ser autoconsciente, claro, pero ¿es ésta la mejor forma de conducirse por la vida?

Las personas que cultivan mindfulness lo viven de forma ligeramente diferente. Al prestar atención de forma particular a la realidad, se dan cuenta de que pueden tener dos papeles en esta «película» de su vida: el de protagonista y el de director. La parte de dirección es posible cuando uno tiene una visión de sus pensamientos y emociones en relación con el contexto. Es una visión panorámica, como si uno mismo se observase desde fuera. Esta forma de observar la realidad, menos centrada en uno mismo y más centrada en el contexto, proporciona un punto de vista especial, del que surgen nuevas posibilidades. Una de ellas es el control de calidad de la mente que veremos ahora.

Control de calidad mental

La necesidad de hacer cambios no surge cuando todo va sobre ruedas, sino cuando hay alguna crisis. Una situación aguda o crónica que brinda la necesidad de hacer cambios, pero que está asociada a situaciones de malestar psicológico y emociones negativas. Es posible que en esos momentos observe un círculo vicioso de pensamientos negativos que alimenta emociones o sentimientos negativos y que cuanto más lo piensa peor se siente, y que cuanto peor se siente más vueltas le da al tema.

Es normal que la mente se quede enganchada en temas que le producen emociones negativas, afectando incluso a su salud o a sus relaciones personales. Este proceso está mediado por tres emociones principales, como veremos ahora, que puede regular aplicando la conciencia plena a modo de control de calidad mental.

Quizás su mente se suele enganchar en temas del futuro, como algún asunto que le preocupe. Si lo observa con detenimiento verá que este ciclo emoción-pensamiento está sustentado en el miedo o la preocupación y que si no lo regula le puede generar ansiedad y eso es peor. Recuerde en este punto la diferencia entre pre-ocuparse y ocuparse, es decir, entre darle vueltas a la cabeza y tomar alguna iniciativa al respecto como planificar, preparar, estudiar o consultar. Lleve a cabo esa acción si puede, o anótela si no la puede ejecutar de inmediato e intente parar cuanto antes el ciclo de preocupaciones conectando con lo que esté ocurriendo en el momento presente. Acepte que el futuro es incierto y que su mente, por mucho que lo intente, no puede evitar esa incertidumbre. Pero deje de pensar en ello, utilice la atención a la respiración que mostramos al final del capítulo u otra técnica que lleve su atención al presente. Allí encontrará un mayor equilibrio mental y de esta forma estará en mejor disposición para tomar decisiones.

En otros casos, puede que su mente tenga más querencia por el pasado. Volviendo una y otra vez a recuerdos negativos de algo que pasó y no debiera haber pasado, o viceversa. Si la mente se queda enganchada en algo negativo del pasado, verá que el proceso es igual, la mente rumiando el tema y una cierta emoción, de tristeza o de rabia, alimentando este proceso. Si no regula la tristeza este proceso de rumiación mental le predispone para la depresión, una enfermedad peligrosa. Acepte el pasado como algo que ocurrió y vea la forma de paliar los daños, acepte la pérdida, pida perdón, perdone o saque algún aprendizaje de su comportamiento para evitar que le ocurra de nuevo. Piense

que de todo lo malo se puede aprender algo y lleve su atención a ese aprendizaje y a ese perdón, ambos son acciones del momento presente y son positivas. Conecte con su confianza en su capacidad de aprender, seguro que lo ha conseguido otras veces, y lleve la atención al presente como hemos visto antes. La vida sólo se vive en el aquí y en el ahora, aproveche las oportunidades del presente para tomar buenas decisiones y así no tendrá que arrepentirse demasiado en el futuro.

Finalmente tenemos otra posibilidad en el caso de que su mente se quede enganchada en procesos alimentados por la rabia o el enfado. En estos casos suele existir un pensamiento de tipo juicio que lucha contra la realidad. Algo le parecerá injusto, por ejemplo, y se sentirá maltratado. No deje que la mente se agote en vano en ciclos de pensamientos negativos que le originan rabia y que le enganchan en el tema, es malo para su salud y además le impide ver lo que ocurre con claridad. La experiencia de vivir implica afrontar estas situaciones, aunque no nos gusten. Tampoco se deje llevar demasiado por las quejas, salvo que éstas sean realmente útiles, ya que quejándose mantiene su mente con esa emoción negativa. Lleve su atención al presente, sea lo que sea, al aquí y el ahora, respire unos instantes para bajar el «calentón» y parar la impulsividad. Piense en sus objetivos a largo plazo en relación con ese tema y vea que puede hacer considerando sus objetivos y su contexto. La rabia tiende a focalizar la atención en el incidente, busque perspectiva, compare otros puntos de vista, no se precipite y actúe desde su mejor entendimiento, desde su mayor capacidad como persona.

Mente en modo acción

Según el antropólogo Steve Miller,³⁵ hace unos seis mil años comenzó un proceso histórico por el cual los seres humanos empezaron a preocuparse seriamente por la acumulación de riquezas y el desarrollo material. Este proceso cultural ha creado una mente individual orientada hacia *el tener*, bien sea riqueza, diversiones o amistades y hacia *el hacer*, sea esto resolver problemas, realizar tareas o pensar constantemente en algo. Esta actitud orientada a la acción es responsable de todos nuestros avances tecnológicos en energía, medicina, agricultura, transporte y telecomunicaciones. Un desarrollo realmente extraordinario que todos disfrutamos.

Sin embargo, esa mente orientada a la acción tiene sus limitaciones cuando intenta resolver la insatisfacción fruto de causas internas, tales como las ideas que uno tiene sobre sí mismo o sobre cómo deben ser las cosas. En estos casos, como hemos visto antes, la mente intenta resolver la emoción negativa rumiando sobre el pasado o preocupándose sobre el futuro, sin llevarnos a ninguna solución. Este intento desesperado de resolver emociones negativas mediante la acción mental es uno de los responsables de las enfermedades del siglo XXI, es decir, el estrés y sus dos derivadas: la ansiedad y la depresión, que amenazan con convertirse en los principales problemas de salud laboral en unos pocos años.³⁶

Cuando se encuentre agobiado por tantos problemas y observe que su mente no descansa y que está dándole demasiadas vueltas a la cabeza, dese un respiro. Pare el modo mental orientado a la acción y conecte con el momento presente para cultivar la mente en modo ser. Como si durante unos minutos permitiese una tregua con todas sus preocupaciones y el universo pudiera ser exactamente como es en este momento. No hay nada que hacer, usted tiene todo lo que es preciso para vivir este momento, déjese llevar a ver qué pasa.

La mente en modo ser

El modo ser no es mejor ni peor, simplemente es distinto y su utilización enriquecerá su vida. El modo ser resulta muy útil para facilitar momentos de recuperación y renovación, desde los que podrá ver nuevas posibilidades a las situaciones que vive. Es el modo mental que resulta de la conexión con el presente tal y como es, lo que le permitirá una mejor adaptación. Es el modo que resulta de la práctica del mindfulness y que le permitirá obtener los siguientes beneficios.

1. Desconectar el piloto automático

Ese mecanismo que permite hacer una cosa, pero tener la mente en otra y que contribuye a desconectar del cuerpo y de lo que está ocurriendo para seguir incesantemente elaborando pensamientos sobre esto y aquello. En mis seminarios de reducción de estrés uno de los deseos que se formulan es el de poder desconectar. El piloto automático es un hábito que hay que reducir para tener capacidad de desconectar del mundo de los pensamientos y así conectar con la vida real.

2. Ver los pensamientos como lo que realmente son: acontecimientos mentales

Las ideas o los pensamientos vienen y van, surgen por distintas causas y no tienen la entidad fija y estable que muchas veces se les atribuye. Es lícito cambiar de opinión a la luz de nuevas evidencias, o de un mejor razonamiento. Una persona que nos parece desconfiada puede tener sus razones para serlo, y puede dejar de serlo si el contexto lo permite. La flexibilidad mental permite tolerancia y es importante para el cambio. Ello implica no aferrarse tanto a las ideas por sí mismas, sino considerarlas dentro de su contexto.

3. Aumentar su confianza en sus capacidades y abrirse a nuevas posibilidades

Con la mente en modo ser no se intenta ser nadie distinto a quien uno ya es, lo que no excluye intentar sacar lo mejor de uno mismo. Intentando ser uno mismo y buscando la felicidad en lo que la realidad le ofrece aquí y ahora, que es la única posibilidad con la que realmente se cuenta. Con la mente en modo ser, al orientarse más hacia el presente, mejora la curiosidad y la apertura hacia nuevas posibilidades.

4. Mejorar la calidad durante un proceso, sin obsesionarse por el resultado

Recuerde que casi nunca puede una persona por sí misma alcanzar todo lo que se propone. Es imprescindible que se den ciertas circunstancias favorables para todo éxito. No obstante, una persona sí es responsable de su intención y de su atención al proceso. Por otro lado, obsesionarse con un objetivo puede impedir ver algunas barreras al mismo.

5. Conocer sus límites

Sólo aceptando las cosas podemos intentar cambiar algo. Aceptar los límites de cada cual es fundamental para ser realista en los objetivos. No obstante, tener límites es una circunstancia de la persona, no una característica de su identidad, no se identifique con sus limitaciones, ni limite a otros. Pero cuidado, aceptar no es conformarse. Aceptar tiene emociones de apertura, curiosidad y esperanza, mientras que conformarse implica emociones de frustración e impotencia.

6. Cuidarse, tratándose con amor y cariño

Con la mente en modo ser podrá establecer una relación más positiva con usted mismo, una relación que incorpore amor, paciencia y diligencia, con objeto de crear condiciones favorables para su proceso de cambio.

La conciencia plena es una gran herramienta para mejorar la conexión con la realidad, sus circunstancias, posibilidades y contexto. Le servirá para reducir el estrés de su vida y responder mejor a los desafíos de la vida. Además le aportará felicidad y armonía al aceptar la esencia de lo que uno es, con sus miedos y virtudes, conectando con las posibilidades del momento presente y sintiendo que uno sabe lo que debe hacer.

La conciencia plena es una herramienta fundamental para manejarse en entornos de cambio e incertidumbre. Es como una brújula que le dirá dónde está el Norte, su Norte particular, y le permitirá orientar su acción hacia los ámbitos donde es más eficaz. Pero para seguir avanzando en el proceso de cambio necesita otra herramienta poderosa y ésta es la visión. Lo veremos en el próximo capítulo, pero antes de pasar, quizás sea interesante familiarizarse un poco con la práctica de mindfulness para experimentar algunos de los beneficios de la mente en modo ser, como le proponemos a continuación.

Ejercicio personal. *Cultivando la conciencia plena*

Antes de seguir dedique unos días a practicar la conciencia plena y familiarizarse con su mente, sus estados emocionales y las circunstancias que le rodean. Si desea entrenar esta habilidad le propongo dos ejercicios:

Práctica del mindfulness. Atención en la respiración. Sentado, en un lugar tranquilo, cierre los ojos suavemente e intente respirar por la nariz, identificando las sensaciones que se producen en los orificios nasales y en el labio superior cuando el aire entra y sale.

Intente mantener su atención en la respiración tanto como pueda, evitando distraerse con pensamientos de algún tipo. Si aparecen pensamientos puede decir internamente «Vale, pero ahora no» y dejar que al exhalar el aire se lleve el pensamiento, o al menos lo deje en segundo plano. Lo interesante es que toda su atención esté en el ir y venir de la respiración en la nariz, durante tanto tiempo como pueda.

No intente cambiar la respiración ni controlarla, simplemente observe su flujo natural y las sensaciones asociadas. Siguiendo la exhalación desde el principio hasta el fin, identificando con precisión ese momento cuando la inspiración y la exhalación se encuentran y se cambia el sentido del aire.

Cuando note que, de repente, la mente se ha distraído deje pasar ese pensamiento y vuelva la atención a la respiración. Sin dar importancia al contenido del pensamiento, ni se critique o haga ningún juicio, simplemente tome conciencia de que la mente se ha distraído e invítela cariñosamente a volver a la atención en la respiración.

Practique así 10-15 minutos diarios, al levantarse por la mañana o por la tarde, durante la primera semana. Luego puede ir aumentando diez minutos por semana, al menos cuatro semanas, hasta que pueda estar 40-45 minutos «haciéndose amigo de usted mismo» practicando la mente en modo ser.

Reflexión

Describa una ocasión en la que sintió que su trabajo/actividad resultaba realmente provechoso/a. ¿Cuáles eran sus circunstancias? ¿Qué hacía? ¿Por qué lo sentía así? ¿Por qué lo recuerda todavía?

Describa un momento en el que estaba orgulloso de formar parte de un equipo, grupo, familia o empresa. ¿Cómo funcionaba este grupo? ¿Por qué estaba orgulloso de pertenecer a él? ¿Cómo se relacionaba con el grupo en esos momentos? ¿Por qué lo recuerda ahora?

Recoja los elementos clave de esta experiencia y apúntelos en un cuaderno. Fíjese en si su proyecto de cambio incluye estos elementos.

5. Creando una visión poderosa del futuro que se quiere vivir

«Lo que llamamos el comienzo suele ser el final. Y llegar al final es hacer el comienzo. El final es desde donde empezamos.»

T. S. ELLIOT³⁷

La visión del cambio

Hay muchas películas que ilustran el proceso por el cual una persona desarrolla una visión, que incluso parece imposible a su entorno y cómo, poco a poco, esa persona logra producir ese cambio. Es como empezar desde el final. Mi corte favorito es de *El marido de la peluquera*, de Patrice Leconte, y casi no tiene palabras. La escena comienza con un niño, que encabeza un grupo de chavales armados de palas grandes que van por la playa; el niño se para en un lugar y traza una línea en la arena. Luego todos los niños se alinean y comienzan a cavar a la vez. La cámara toma un plano abierto que nos permite ver que quieren hacer una presa en la playa con un remanso de agua donde jugar. Sin embargo, el agua va llevándose la arena que depositan en la presa. Desesperados, los chavales abandonan uno a uno y se sientan al borde del agua hasta que sólo queda el protagonista, que sigue y sigue cavando solo, mientras una voz en *off* dice:

«Mi madre decía que la vida era muy sencilla. Bastaba con desear con mucha fuerza algo o a alguien para obtenerlo. El fracaso sólo era la muestra de que el deseo no había sido lo suficientemente intenso».

Entonces, nuestro protagonista levanta la vista de la pala y mira al fondo de la playa, donde ve una excavadora moviendo arena en un bancale. Su gesto se ilumina y deja la pala para ir corriendo hasta allí; la cámara muestra cómo intercambia unas palabras con el operario señalando hacia sus amigos y la excavadora maniobra para dirigirse al punto de la presa. La máquina consigue una presa en un par de maniobras, ante el alborozo de todos los chavales y luego se va mientras nuestro protagonista le despide con el brazo, mientras la voz en *off* dice: «Ningún sueño es imposible».

Esta escena de cinco minutos contiene muchas lecciones de liderazgo, la importancia de la idea-visión previa, la coordinación del equipo, la necesidad del esfuerzo, la confianza para seguir cuando no salen las cosas, la capacidad de pedir ayuda, saber dar las gracias y también de celebrar lo conseguido. De estas partes, la que me parece más bella es el instante en el que el protagonista es el único que ve la máquina, aunque todos la tienen delante, ya que es el único que sigue empeñado en su propósito. Los demás han tirado la toalla y no ven la posibilidad que les brinda la máquina.

La mente humana capta multitud de estímulos en las formas, colores, sonidos y movimientos del espacio que nos rodea, sin embargo, sólo una pequeña parte de éstos,

en torno al 10 %, creo recordar, son conscientes. El resto se quedan fuera de la consciencia. ¿Qué criterio sigue la mente para establecer qué estímulos son interesantes para hacerlos conscientes y cuáles quedan ocultos? Yo he hecho varios experimentos aprovechando las esperas entre vuelos en el aeropuerto de Barajas. Me colocaba en un lugar con buena vista al paso de la gente y practicaba unos minutos de atención a la respiración para equilibrar la mente y establecerme en una posición neutral, luego enfocaba mi atención al flujo de personas con la intención de no fijarme en nadie en concreto y esperaba a ver en qué persona se enganchaba mi mente, entre tantas que pasaban delante de mí. Como habrán supuesto, mi atención se orientaba hacia mujeres atractivas y ejecutivos con apariencia de éxito, y hacia niños. ¿Qué movía mi atención? La testosterona, que es una hormona relacionada con la reproducción, hace que los machos de nuestra especie dediquen mucho interés al sexo. Luego estaba mi ambición: entonces quería ser un ejecutivo de éxito y luchaba duro para conseguir que mi empresa fuera excelente. Finalmente los niños, quizás porque con tanto viaje echaba de menos a mis hijos.

Así que tenemos un patrón de comportamiento innato por el que llevamos la atención a aquellos estímulos del campo sensorial que tienen un valor emocional determinado. El cerebro procesa cientos de *inputs* y en unos quince milisegundos puede determinar si tiene o no valor emocional; en caso positivo el estímulo se refuerza y pasa al consciente, aquí la atención se fija y aparecen asociaciones, pensamientos, emociones, sensaciones y quizás acciones determinadas. Todo empieza cuando esa imagen, palabra o sensación cruza el umbral de la consciencia.

¿Cómo podemos utilizar este recurso en un proceso de cambio personal? Pues creando una visión atractiva que active emociones positivas en torno a ella, para mí y para las demás personas que tienen que participar en el cambio.

Los líderes dinamizadores

Leí una vez que existen más de tres mil libros y artículos de liderazgo, un tema apasionante, pero donde no hay ningún modelo válido para todos los casos. Los modelos de liderazgo son aproximaciones al tema que nos pueden servir para reflexionar sobre nuestro comportamiento, el contexto cultural y los resultados obtenidos frente a lo esperado. Uno de mis favoritos es el trabajo de Wayne Baker y su equipo, que demuestra cómo el estilo de liderazgo que ellos llaman «dinamizador» es particularmente eficaz.³⁸ Combinando análisis de redes sociales en varias organizaciones con cuestionarios sobre personalidad y motivación, vieron que los mejores resultados los obtenían personas que tenían estas cinco características:

1. Presentan una visión de lo que creen que se debe hacer, basada en posibilidades y oportunidades, no en problemas o amenazas. Sin ignorar ni minimizar lo negativo, pero poniendo el acento en lo positivo.
2. Se esfuerzan en involucrar a los demás (no tienen mucho ego), intentan entender por qué las personas actúan de esa forma (modelos mentales).
3. Para ello interactúan con su equipo y aprenden de sus colegas, permitiendo otros puntos de vista. Practican más el diálogo que el debate.
4. Se fijan objetivos, pero son flexibles en su obtención, son conscientes de cómo funciona el sistema y cómo orientar el esfuerzo para cambiar el sistema. Utilizan los objetivos como guía o referencia para mantener un esfuerzo en un sentido determinado, no por su valor intrínseco.
5. Son íntegros y consecuentes, siendo un ejemplo de comportamiento para su equipo. Recuerde que cuando una persona actúa de forma distinta a lo que predica pierde su credibilidad y, por tanto, su capacidad de atraer a otros hacia el cambio deseado.

Estos líderes están fuertemente identificados con la causa (misión o propósito) y son conscientes de sus valores (los medios para conseguirlo).

En mi experiencia personal he podido reconocer este patrón en algunas personas con las que he trabajado. Son aquellos de los que tengo mejor recuerdo, con los que más he aprendido y quienes ahora me parece que eran los más eficaces. No estoy hablando sólo

de directores de empresa, también pienso en mi padre, en algunos de mis amigos con los que he navegado en regatas de altura. También me resuena a lo que he leído de personas a quienes admiro, como Gandhi o Mandela. Por eso me gusta este modelo, vale en muchas situaciones de la vida y es sencillo de recordar, es análogo al modelo de las cinco disciplinas de Senge³⁹ del que hablamos antes y sobre el que tratan las siguientes páginas.

Cómo elaborar una visión poderosa del futuro

Uno de los obstáculos sutiles al cambio es que uno no se acaba de creer que es posible. Por eso, para evitar la amargura del fracaso, no es capaz de detallar exactamente qué quiere hacer con su vida o con su carrera profesional. Desgraciadamente, si no se sabe a dónde ir, como decía el conejo del cuento de *Alicia en el país de las maravillas*, cualquier camino es válido. Pero si queremos ir a algún sitio, el camino de la visión es el más poderoso. Veamos cómo se puede articular una visión atractiva que ayude al cambio.

Primero una persona debe reflexionar sobre su ámbito de liderazgo, sobre esa dimensión de su vida, trabajo u organización que desearía cambiar e imaginarse el cambio con el mayor lujo de detalles pero cumpliendo estas cinco normas.

1. Aplicando ilusión, sin miedo. Sin intentar adaptarse a lo que es posible (ya que eso no lo sabremos hasta que lo intentemos). Sin orientar el cambio a evitar algo que uno no desea. Es decir, imaginar un cambio en positivo, en algo que uno gana para sí o con su grupo, familia o equipo.
2. El cambio debe ser específico, algo concreto que me pueda imaginar, no algo abstracto como «tener éxito». Hay que traducir las expectativas a hechos concretos que se pudieran registrar con una cámara, que lo viera alguien que viene de visita. Hay que crear una historia donde quede claro que se consiguió aquello que uno deseaba.
3. El proceso de visión no consiste en proyectar cómo se llega de ahora hasta ese esperado momento, el líder nunca lo sabe a ciencia cierta, hay que saltar al futuro directamente. Visualice los resultados, con tanto detalle como pueda, exagerando si quiere. Recuerde las palabras de Viktor Frankl: «Si el hombre sabe el Qué encuentra el Cómo».⁴⁰
4. Imagínese en el presente, como si eso fuera posible aquí y ahora. Recuerde el famoso discurso de Martin Luther King, que puso en marcha los derechos civiles en EE UU: «He tenido un sueño».⁴¹
5. Póngase en la imagen, sienta que lo ha logrado, imagínese que lo vive y que está usted ahí, forma parte de ello y se siente orgulloso de haber contribuido a ese

cambio.

Para hacer este ejercicio es necesario encontrar un momento de calma, en el que su mente no esté constantemente preocupada con cuestiones urgentes del futuro o con recriminaciones del pasado. Utilice un día del fin de semana, cuando esté con la mente serena y abierta. Haga unos minutos de respiración atenta para facilitar un espacio mental creativo y consciente, antes de explorar su visión. En el apartado de «Ejercicio personal», al final del capítulo, le daremos más recomendaciones si quiere aprovechar bien este ejercicio.

El poder de la visión resulta de orientar la atención hacia aquellos aspectos de la realidad que están relacionados con conseguir esta visión. Aspectos que, de no tener la visión, pasarían desapercibidos para la atención. Recuerde a *El hijo de la peluquera*, que nos enseñaba el liderazgo jugando en la playa. El protagonista vio la excavadora porque tenía una visión poderosa, los demás chavales no la vieron porque había abandonado la idea. Si tenemos una visión y la elaboramos adecuadamente encontraremos elementos en la vida que nos faciliten su consecución. Una visión poderosa nos hace superar los miedos y nos orienta a la acción y aquí las cosas son más fáciles, como dice Goethe en una frase muy citada: «Sea lo que sea que puedas hacer, empiézalo. La audacia contiene genio, poder y magia».

La importancia de actuar «como si»

Una de las lecciones más interesantes que he aprendido de psicología es que la realidad externa está relacionada con la perspectiva interna, y que todos nosotros de una forma u otra contribuimos a co-crear la realidad de nuestra vida. No me refiero a cuestiones relativas al azar, como ganar un premio de lotería, ingerir un marisco en mal estado o sufrir un accidente de aviación. Me refiero a lo que ocurre a un nivel donde la experiencia es interactiva, como por ejemplo, cuando trabajamos con otras personas y donde las emociones juegan un papel primordial.

Cualquiera que haya observado a grupos humanos, ya sea en el trabajo, en la familia o en otro contexto social, habrá observado que las percepciones que tienen las personas de un acontecimiento, o el valor que le atribuyen al mismo, influyen en su comportamiento. En una competición deportiva, la percepción de los jugadores hacia la victoria condiciona sus posibilidades de vencer, por ello una gran parte de la psicología deportiva está basada en establecer una mente de ganadores. Sun Tzu, en el clásico *El arte de la guerra*,⁴² advierte de que la batalla se gana en el templo antes de marchar al combate, porque es en ese lugar donde se forja la determinación de luchar y el sentido que tiene la guerra. El combate será el medio por el cual se manifieste esta determinación, por ello no hay guerra fácil ni enemigo menor, como demuestran las derrotas que superpotencias han obtenido en Vietnam o Afganistán, donde un enemigo mucho más débil tenía una mayor determinación por la victoria.

Tomando estas dos ideas, el poder de la visión para orientar la atención y la importancia de crear un contexto favorable para el cambio, le propongo actuar como si la posibilidad de ese futuro que usted desea fuera realmente posible, como si ese futuro ya estuviera aquí, pero aún no ha podido manifestarse porque el contexto no es favorable. Reflexione si hay algo que usted pudiera hacer para facilitar el contexto adecuado donde su visión cristalice. Qué tipo de actitud y qué comportamiento suyo puede facilitar que emerja esa visión. Esto es actuar «como si».

Por ejemplo, un agricultor que cultiva tomates de calidad y cuyo trabajo consiste en crear condiciones favorables para el éxito, ya que el sabor del tomate lo da en realidad la planta. Si el agricultor no confiase en la naturaleza de la planta del tomate, para transformar luz, agua y tierra en sabrosos frutos, no trabajaría la tierra, abonaría, regaría,

evitaría caracoles, colocaría varas para orientar la planta, sulfataría para evitar roña, destallaría para centrar la energía y recogería el fruto en su punto justo. Un agricultor co-crea el tomate desde el momento que remueve la tierra preparándola para que se recupere durante el invierno y esté lista la siguiente primavera. Él trabaja como si fuera posible tener un tomate de calidad el siguiente año. Si no actuase así nunca lo conseguiría.

Goethe lleva esta idea a las personas cuando dice: «Trata a un ser humano como es y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser y se convertirá en lo que está llamado a ser. Éste es el verdadero beneficio». No puedo estar más de acuerdo, y creo que es una máxima que va más allá del mundo de los negocios, donde ciertamente es necesario, pero también es válido en la relación en pareja o en la educación de los hijos. Viktor E. Frankl, fundador de la logoterapia, lo expone como uno de los principios-guía para la relación de un terapeuta con su cliente usando una metáfora de aviación.⁴³ Frankl recomienda orientar la terapia hacia la más alta aspiración del paciente, lo que le estimulará a crecer más como persona. Un ejemplo del cine lo tenemos en *Matrix*,⁴⁴ cuando Neo considera la posibilidad de ser el elegido, ya que su jefe Morfeo y Trinity le tratan como tal, lo que le lleva a realizar un acto heroico. Cuando conectamos con nuestra aspiración más elevada obtenemos fuerza y energía para llevar a cabo nuestro propósito.

El ratón en el laberinto

Hay un estudio muy interesante en el que dos grupos de niños semejantes se someten a un juego en que deben sacar un ratón de un laberinto.⁴⁵ Un grupo cuenta con un halcón que asusta al ratón para mover al roedor por el laberinto en la dirección que desea el niño, quien ve claro desde el principio cuál es el camino. Otro grupo dispone de un trozo de queso con el que atraer al roedor hacia la salida. Al finalizar a los niños se les pasa un test de creatividad y se descubre una diferencia significativa por la que el grupo que utilizaba el queso resulta más creativo. Curioso, ¿verdad?

Los niños durante el ejercicio tienen simpatía por el ratoncito, y sus neuronas espejo, esas que se activan cuando vemos a otro ser en dificultades, se activan. Cuando usan el halcón, los niños están asustando al ratón y asustándose involuntariamente, lo que anula su creatividad. Cuando usan el queso, se están ilusionando con el premio y ello estimula su ingenio.

Ahora piense en qué tipo de estímulo se utiliza en nuestra sociedad para promover cambios, la amenaza o la oportunidad. Por eso el cambio es tan difícil, como dice Alan Deutschman, indicando que sólo uno de cada diez intentos tiene éxito⁴⁶ y que en el cambio hay muchos mitos que no se sostienen, como estos cinco:

Los cinco mitos del cambio

Mito 1. La crisis es un poderoso impulsor del cambio.

Realidad: El 90 % de los pacientes de *bypass* coronario mantienen sus hábitos insalubres, que agravan su cardiopatía y amenazan su vida.

Mito 2. El cambio es motivado por el miedo.

Realidad: El miedo reduce la creatividad, como hemos visto, y facilita la reactividad. Por ello, ante una mala perspectiva mucha gente recurre a la negación o a la confrontación. Las visiones positivas y atrayentes son mucho más inspiradoras (como demuestra el Dr. Ornish en la reversión de la enfermedad coronaria).⁴⁷

Mito 3. Los hechos nos harán libres.

Realidad: Nuestro pensamiento no se guía por hechos, sino por narraciones. Cuando un hecho no se ajusta al modelo mental, lo desestimamos. Para facilitar el cambio la apelación emocional es más útil que el análisis de los hechos.

Mito 4. Los pequeños cambios son más fáciles de lograr y mantener.

Realidad: Los cambios importantes son más valiosos porque aportan grandes beneficios. Como dice Ian Cunningham:⁴⁸ «El éxito viene cuando cogemos el camino para obtener las mayores ventajas, no las menores resistencias».

Mito 5. A edad muy temprana, nuestro cerebro se vuelve inmutable.

Realidad: El cerebro tiene una extraordinaria plasticidad que le permite seguir aprendiendo a lo largo de la vida, sobre todo si la persona se mantiene activa y comprometida con algún proyecto.

Si reflexionamos sobre nuestra educación veremos que el sistema está orientado a producir cambios basados en el miedo más que en la ilusión. Es cierto que el miedo es un impulsor de cambio, pero tiene un coste elevado (salud y relaciones personales) y tiene un efecto que disminuye con el tiempo si no se va aumentando el estímulo. Aunque nos resulte más difícil debemos buscar modelos de cambio basados en emociones positivas, que son las que sustentan la salud y cohesionan los vínculos humanos. Los

cambios basados en emociones positivas son más sostenibles y requieren menos energía. Por ello es importante dedicarle tiempo a la visión y entender cómo actúa esta visión en el sistema donde queremos producir el cambio. La aproximación al pensamiento de sistemas le dará una mejor perspectiva para entender la mecánica del cambio, con conciencia plena o mindfulness y aplicando sabiduría estratégica en el proceso.

Pero antes de pasar adelante, valore si su visión está suficientemente elaborada o debe trabajarla un poco de acuerdo a estas proposiciones que vienen a continuación.

Ejercicio personal. *Elabore su visión personal*

Busque un momento de calma, en el que su mente esté libre de cuestiones urgentes o de recuerdos negativos. Tómese una tarde libre, vaya al campo o al mar si puede. Aproveche después de hacer ejercicio, o dar un largo paseo; asegúrese de que está descansado, con la mente serena y abierta. Si lo desea puede buscar inspiración en la música o en la poesía, para prepararse mejor.

Reflexione sobre su más alta aspiración, si pudiera hacer algo importante, si pudiera tener éxito en su propósito, qué cambio desearía producir del que realmente se sintiera orgulloso de haberlo facilitado.

Haga unos minutos de atención en la respiración para facilitar un espacio mental creativo y consciente, antes de explorar su visión. Luego recoja unas notas de la misma y estrúcturela, como una historia, hablando en presente sintiéndose allí.

Compártala con alguna persona cercana que le ayude a expresarla. Una buena visión sólo debe llevar de dos a cinco minutos. Deje que la persona le haga alguna pregunta si no lo entiende o para que usted elabore más detalles. Pregúntele a su oyente si le parece una visión sencilla de entender y si le aporta ilusión y emociones positivas. Obsérvese a sí mismo mientras la expresa, qué siente al expresar su proyecto, fíjese si hay áreas de inseguridad que se proyectan en su discurso (con palabras como: «aunque», «pero», «no sé», «quizás»...) preste atención a cómo se siente mientras lo dice.

Practique con otras personas hasta que pueda expresar la visión con seguridad, claridad e ilusión. Entonces su visión empieza a trabajar para usted, ya lo verá.

Pensando en sistemas para facilitar el cambio

«¿Cuánto durará esta crisis? Ésta no es la pregunta correcta. ¿Cómo nos cambiará esta crisis? Es lo que deberíamos preguntarnos. Esta crisis al final terminará, pero si no somos capaces de cambiar nuestra forma de hacer las cosas... todo el dolor y el sufrimiento de quienes la padecen habrá sido en vano.»

JIM WALLIS, participante del foro Davos 2009⁴⁹

Ya hemos cubierto la mitad de nuestro recorrido, reflexionado sobre lo que uno quiere cambiar, abordado las barreras al cambio y elaborado una visión atractiva y concreta del futuro que uno desea vivir. Ahora tenemos que empezar a trabajar en el proceso. Para ello entrenaremos tres disciplinas fundamentales para facilitar cambios, una es el pensamiento sistémico, que veremos en este capítulo, otra es la generación de confianza —el *Yes, we can* de Obama, «Sí, podemos»— y finalmente veremos el diálogo como una forma muy eficaz de estimular el aprendizaje colectivo.

Cuando el tiro sale por la culata

En ocasiones las cosas no salen como uno quiere, incluso hay veces que salen contrarias a lo que se pretende. Eso debió de pensar el Gobierno español cuando anunció, por boca de la ministra de Vivienda, la supresión de la deducción fiscal por vivienda con objeto de «moderar el precio de la vivienda».⁵⁰ Curiosamente esta deducción se había facilitado en su momento para reducir el coste de adquisición de las viviendas, pero como se vio después, el efecto resultó contrario a lo esperado. No es una cuestión de mala suerte, es el resultado de ignorar el funcionamiento del sistema donde se quiere operar el cambio.

Tomando las declaraciones de la ministra sabemos que esta norma es responsable de: 1) Que los promotores consiguieran subir el precio de la vivienda, 2) Facilitar la especulación inmobiliaria y 3) Contribuir a la sobredimensión del sector de la construcción. Es decir, que la desgravación fiscal creó un mercado más caro para los ciudadanos, privando de impuestos al Estado, además de una burbuja especulativa sobredimensionando un sector que, al estallar, afectó gravemente al país. Nada de esto era lo que pretendía el Gobierno con la norma, que aun así se ha mantenido durante varias legislaturas de diferentes partidos, a pesar de las protestas de los expertos.

Si usted está interesado en realizar un proceso de cambio es necesario que comprenda bien cómo funciona el sistema donde debe operar este cambio. Ello significa que usted debe identificar los elementos del sistema, qué fuerzas tienen y cómo actúan entre sí, de forma que su proceso de cambio tenga éxito. Este análisis se conoce como «pensamiento sistémico»⁵¹ y le permitirá ser más eficaz a la hora de realizar cambios. Lo veremos con un ejemplo.

La tragedia del comunal

Imagine que vive en un pueblo de pescadores, que es la única población en una isla del atlántico norte. Sus habitantes se dedican a la pesca pero usted, que detesta la mar, desea hacer un cambio en su vida. Durante un viaje al continente conoce la cría de ovejas, con su producción de carne, queso o lana y se siente intrigado por saber si podría cambiar a esa profesión. Después de darle vueltas decide vender su barco y aportar algunos ahorros para comprar un rebaño, pensando que el valle comunal de su isla tiene buenos pastos. Se imagina un futuro criando ovejas y vendiendo corderos para carne y lana, sin salir ya más a la mar.

Siguiendo los consejos de este libro, hace sus deberes. Se enfrenta a los prejuicios por los que sus compañeros despreciaban la ganadería, desarrolla apertura hacia la posibilidad de aprender el oficio, estudia ganadería a distancia, realiza varios viajes para conocer los detalles y se lanza al proyecto.

Después de superar los habituales problemas del principiante empieza a tener éxito y su rebaño comienza a crecer. Decide reinvertir los beneficios en aumentar su rebaño aprovechando la abundancia de yerba en ese valle, que nadie más explota. En unos años pasa de las veinte cabezas originales hasta las cuatrocientas. Pero ahora ya no es el único ganadero de la isla, otros paisanos le han comprado algunas ovejas, o las han traído del continente y a su rebaño se unen otras tantas de otros pequeños propietarios que comparten el valle verde, ahora moteado de puntos blancos. Es lo que usted soñó, se siente afortunado, sin embargo, un día al contemplar el paisaje encuentra algo que le incomoda.

Mira con más atención y ve varias zonas donde la tierra ha perdido su manto verde, junto con amplias zonas donde la yerba está rala y muestra un color agostado. Decide acercarse y explorarlo de cerca y cae en la cuenta de que el valle empieza a sufrir la presión de tanta pezuña pisoteando, tantos dientes mordiendo y tanta vejiga aliviada. Le duele algo en su interior y se siente preocupado.

Ahora usted es alguien importante en su comunidad y gracias a su iniciativa el pueblo entero disfruta de los ingresos de las ovejas. Hay más gente interesada en comprarle ovejas y tener su pequeño rebaño, lo que supone ingresos para usted o sus colegas ganaderos, ya que las ovejas vivas valen más que su peso en carne. El alcalde le ha

felicitado por esa creación de riqueza y puestos de trabajo, incluso se habla de dar subvenciones para nuevos ganaderos y estimular aún más la ganadería. Está orgulloso de lo conseguido, pero ello no le nubla el juicio.

Pero usted ha visto cómo el valle da muestras de agotamiento y está preocupado. Recuerda como era el pasto cuando entraron las primeras ovejas y cómo es ahora, con pistas para mover camiones y ochocientas ovejas pastando día y noche. No está seguro de que aumentar la cabaña ovina sea lo más adecuado. Aunque no sabe nada de pensamiento sistémico, su intuición le lleva a cuestionarse si no estarán sobreexplotando el valle y se pregunta cómo alimentarían al ganado si faltara el pasto. Ve que un gran problema se les puede venir encima y no quiere volver a la mar. ¿Qué puede hacer? Se le ocurren cinco claras líneas de pensamiento con las que abordar el problema:

1. Nada de aumentar la cabaña hasta saber cuánto da de sí el pasto del valle comunal.
2. Hay que monitorizar el nivel de los pastos y corregir su degradación inmediatamente para mantener el pasto en estado óptimo.
3. Hay que buscar la forma de limitar y repartir el acceso a los pastos con algún sistema de cupos entre los ganaderos.
4. Es necesario obtener una fuente alternativa de alimento, mediante piensos compuestos, que complementen al pasto, por seguridad.
5. Urge estudiar actividades ganaderas distintas de la producción de carne que tengan menos impacto en el pasto, como la producción de leche y quesos.

Usted es el principal ganadero, goza de prestigio y capacidad de influir en sus colegas. Fue el primero y ha demostrado competencia en el negocio, además ayudó a empezar a los otros y por ello le aprecian. Así que se pone en marcha, convoca a sus colegas ganaderos les explica la situación tal y como la siente. Después de largas deliberaciones, gracias a su extraordinario liderazgo, consiguen poner en marcha un sistema de gestión del recurso común. Un sistema de autorregulación, hecho por los ganaderos, que garantiza el pasto y el acceso de todos proporcionalmente. Así su modo de vida será sostenible, salvando esta fuente de riqueza y prosperidad. No tendrá que volver a la mar, se ha salvado su proyecto y el de sus colegas. Se convierten en un ejemplo para otras islas. Final feliz.

Desgraciadamente esto no es lo habitual y la falta de entendimiento entre los usuarios de un recurso común, unida a la falta de atención hacia el recurso natural, suele llevarlo al agotamiento. Pasó en la isla de Pascua, donde los nativos consumieron toda la madera y la civilización se colapsó hace unos seis siglos.⁵² Está pasando en el siglo XXI con la pesca moderna, que ha agotado o sobreexplotado el 80 % de los bancos de pesca del mundo.⁵³ Es un triste ejemplo de la tragedia que sufren las riquezas comunes,⁵⁴ que no están protegidas por fronteras como el pescado de alta mar, que es de naturaleza migratoria.

Este patrón de comportamiento, común en la historia humana, está basado en un sistema y como tal tiene sus fuerzas que hay que entender para saber manejarse en el. Éste es el enfoque del pensamiento sistémico que veremos a continuación y que le ayudará a abordar con éxito su proceso de cambio.

El pensamiento sistémico

Un sistema es una representación de la realidad que tiene en cuenta las relaciones entre sus elementos de forma dinámica. No es una foto de cómo son las cosas, sino una historia que muestra las relaciones entre ellas. Las relaciones entre elementos son de tipo causa-efecto, es decir, tal acción resulta en tal consecuencia de forma más o menos intensa. Hay relaciones de tipo R o de Refuerzo, es decir, a más de A más de B, en nuestro ejemplo, a más ovejas más riqueza. O relaciones en sentido opuesto, llamadas tipo E de Equilibrio, a más de A menos B, cuantas más ovejas se crían hay más oferta, entonces baja el precio de su carne hasta que el sistema se equilibra. Otro elemento en los sistemas es la demora, el tiempo que pasa entre una acción y sus efectos. Por ejemplo, recuperar una zona del terreno donde el pasto está muy débil o degradado dura un año hasta que puede ser pisada y comida de nuevo. Durante ese año la zona está acotada y las ovejas no pueden entrar.

Si quiere tener éxito en el proceso de cambio debe identificar los elementos que operan en el sistema donde se dará su cambio. Si su cambio es un negocio, debe conocer las relaciones entre los elementos del sistema: clientes, proveedores, instituciones o regulaciones y cómo afectan estas fuerzas al mercado y a su proyecto. Reflexione si el sistema acogerá o rechazará su proyecto en este momento y piense: ¿Qué tiene que hacer para que el sistema acoja mejor su proyecto? Si su cambio es social, los elementos son los roles o funciones: el padre, la madre y sus relaciones entre ellos y hacia su proyecto de cambio. ¿Cómo afecta el cambio al sistema familiar? Supongamos que su cambio supone trabajar desde casa en vez de ir a la fábrica. ¿Cómo afectará esto a la relación con su familia? ¿El sistema acogerá su cambio o lo rechazará? ¿Cómo debe plantearlo para que el sistema familiar gane con su cambio y se convierta en un aliado?

Los cambios más efectivos son los que buscan un punto de apalancamiento desde el que se cambia el sistema hacia el sentido favorable. Piense en la transición española, un proceso admirado por el resto del mundo, donde una dictadura nacida de una guerra civil dio paso a una democracia sin que mediasen enfrentamientos. Recuerde el papel de la constitución como palanca para cambiar el sistema, que una vez refrendada nos trasladó a una democracia, con su nuevo marco jurídico. La aprobación por referéndum fue el

punto de apalancamiento, desde el que el sistema pivotó sin necesidad de una lucha entre las facciones, como había ocurrido tantas veces en nuestra historia.

Los sistemas, cuando se comprenden bien, funcionan de forma previsible. Por ello hablamos de patrones. Entender algunos patrones le puede dar pistas de qué sistema opera su proceso de cambio. Hay varios patrones de sistemas o arquetipos, uno es *la tragedia del comunal* que ya hemos visto y otro es *el desplazamiento de la carga* que veremos ahora. Este arquetipo es muy habitual tanto en empresas como en individuos.

El desplazamiento de la carga

En una ocasión estaba trabajando con la dirección de un hospital, uno de cuyos desafíos era aumentar la rotación de camas. Puesto que la inversión de un hospital es muy grande y las camas limitadas, los hospitales intentan dar pronto el alta a los enfermos para que cada cama se pueda utilizar para distintos pacientes y ser así más eficaces en el uso de sus recursos.

En este caso un directivo del hospital pensó que si se publicaban internamente las estadísticas de rotación de camas, es decir, cuántos días estaba un enfermo de media en la cama para cada servicio (traumatología, digestivo, ginecología, cardiología, etc.), los directores de cada servicio se «pondrían las pilas» para bajar el ratio y el hospital mejoraría. La idea salió adelante y con una carta del gerente salieron las listas para animar a todos a «mejorar la eficiencia del hospital».

El resultado inicial de publicar las listas fue bueno, los médicos se fijaron en su posición en el *ranking*, intentando mejorar. Los primeros meses registraron mejoras, con la satisfacción de la dirección de ver cómo tan sencillo método funcionaba. Sin embargo, el ratio se estancó y empezó a empeorar. Ello fue acompañado de un movimiento social contra la estadística de rotación, que servía como pretexto para culparse unos a otros del mal resultado obtenido, generando frecuentes discusiones. Finalmente, cuando se retiró la estadística, la situación era peor que cuando se inició la campaña. La dirección estaba frustrada y los médicos también; el cambio había fracasado.

Lo que ocurrió es un ejemplo de un arquetipo de sistema llamado «el desplazamiento de la carga», que se representa en la figura 4. En este caso el problema es la poca eficiencia del hospital. Este problema tenía un síntoma, que es la baja rotación de camas frente a hospitales similares, pero también existían unas causas fundamentales, que eran: mala organización, horarios rígidos, poca colaboración entre médicos y falta de liderazgo.

Cuando se aborda sólo el síntoma, en un primer momento el problema parece remitir, pero luego vuelve con más fuerza. Abordar el síntoma es fácil, lógico y da resultados rápidamente. Enfrentarse a las causas fundamentales del problema es laborioso, no es evidente y los resultados aparecen después de un periodo de demora. Cuando

desplazamos la carga hacia la solución del síntoma, dificultamos las posibilidades de una solución definitiva al problema.

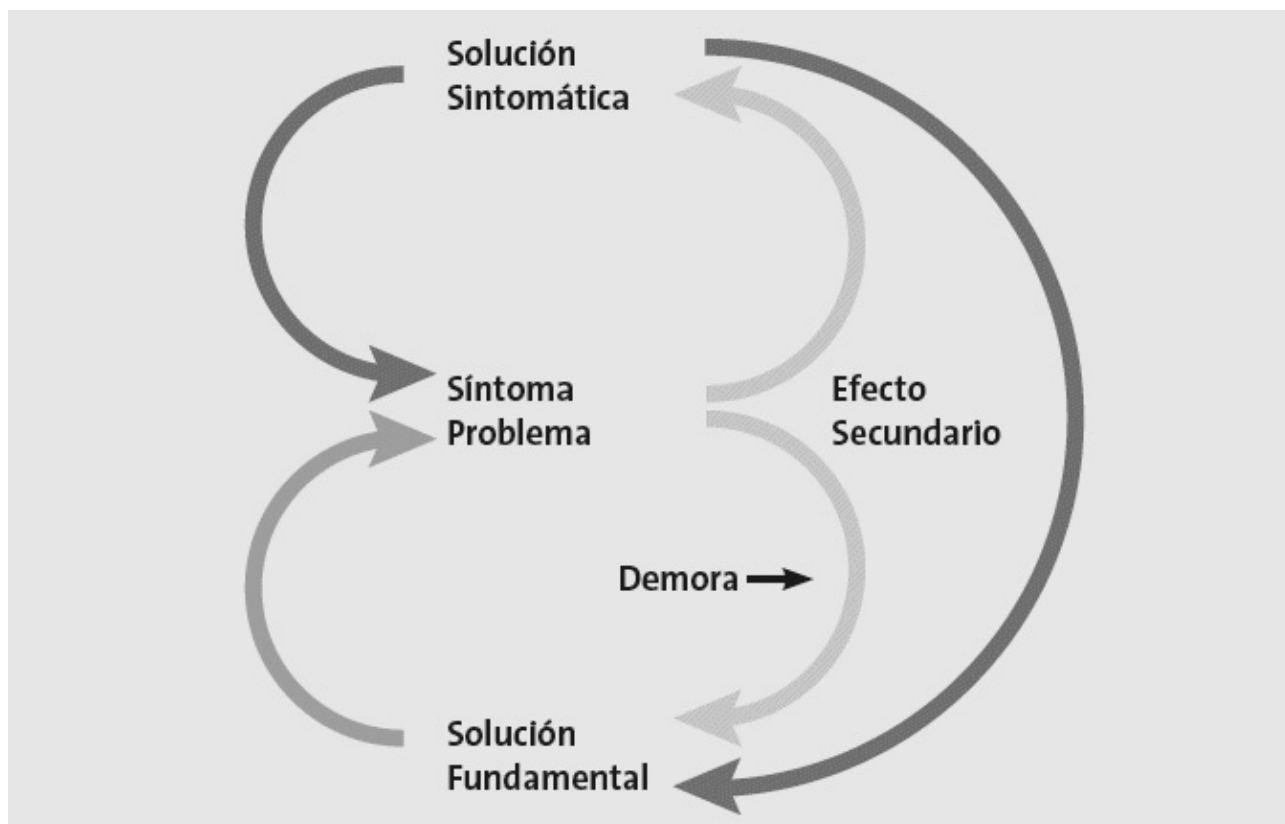


Figura 4. El desplazamiento de la carga

Éste es el tipo de sistema que sustenta los procesos de adicción, sea de individuos a las sustancias químicas o sea de algunas empresas a las subvenciones o ayudas. Cuando una persona, para paliar su malestar, decide recurrir a la química, encuentra un alivio inmediato, pero a la larga la dependencia de esa droga acrecienta su incapacidad para resolver sus problemas. Ello alimenta su falta de autoestima y erosiona su valía profesional, lo que lo engancha más y más en el ciclo de ingerir sustancias como alcohol o drogas.

De igual forma algunas instituciones se habitúan a resolver sus problemas de eficiencia mediante subvenciones, sin abordar las causas fundamentales de sus problemas, generalmente una mala dirección y una mala organización, que se traducen en poco talento y baja productividad. El resultado es que volverán a necesitar dinero y su posición en el mercado se irá deteriorando. En este sentido hay iniciativas interesantes como la del Gobierno vasco que liga créditos especiales para paliar la crisis con la ayuda de un experto independiente, que propondrá una serie de mejoras para la empresa,⁵⁵ de

forma que se abordan los problemas fundamentales de la misma y no se da dinero para tratar sólo los síntomas.

Hay una dimensión interesante de este sistema a nivel de cambio personal, sea de trabajo, pareja o ciudad. Todo interés por el cambio nace a partir de una sensación de malestar. En ocasiones parece que si uno cambia de pareja o de trabajo resuelve la causa del malestar, pero no siempre es así. En mi experiencia personal, en ambos casos uno puede volver rápidamente a la misma situación, porque no ha comprendido cómo funciona el sistema. Les contaré mi historia al respecto.

En un retiro de meditación mindfulness en silencio, descubrí con sorpresa y pesar que las razones por las que, dos años antes, había dejado un buen puesto directivo, se habían reproducido en mi nueva empresa. Vi cómo estaba de nuevo presionado por una constante necesidad de crecer el negocio y cómo ello me agobiaba. Mi mente siempre estaba dándole vueltas al tema. Pero también vi con toda nitidez, gracias al equilibrio mental que da un contexto de retiro, que la causa de mi malestar no era el tipo de negocio, como pensé cuando deje el anterior puesto, sino mi miedo a no ser suficientemente bueno, mi ambición por sobresalir. No había una causa externa justificable, era yo quien se creaba la presión, que me esclavizaba al trabajo. Recuerdo que, cuando me di cuenta de aquello, paré mis pasos en seco y lloré con amargura por el sufrimiento que estaba causando, a mí mismo y a mis colaboradores.

En ese momento me juré que las cosas tenían que cambiar, que mi ambición y mi miedo al fracaso no alimentarían más un sistema que generaba presión y sufrimiento. Decidí que mi desafío sería crear un sistema que proporcionara bienestar para mí y para los que trabajaran conmigo.

A partir de esta experiencia soy más consciente del sistema que forma mi actitud y mis relaciones con el trabajo. Creo que sólo se ve el sistema claramente cuando uno está en él y conecta con el sufrimiento generado. Es doloroso, pero imprescindible para encontrar la salida del sistema. Éste es el punto de apalancamiento de los sistemas personales. En ese momento el cambio es irreversible.

Cultivar el pensamiento sistémico le permitirá comprender mejor la complejidad y tomar decisiones más eficaces para facilitar su proceso de cambio. Recuerde que cuando los resultados de un proceso que quiere cambiar vuelven otra vez al punto de partida, o cuando una idea orientada a producir un efecto produce el resultado contrario, usted está operando dentro de un sistema, y necesita entenderlo para tener éxito.

En el siguiente capítulo veremos otra disciplina fundamental para el cambio que es el aprendizaje colectivo, como aprovechar la inteligencia colectiva mediante el diálogo. Pero, antes de avanzar, puede dedicar unos minutos a explorar el sistema donde operar su cambio con el ejercicio de trabajo personal que viene a continuación.

Ejercicio personal. *La oportunidad es...*

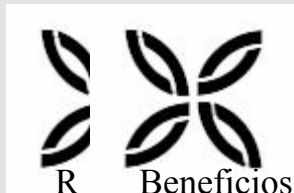
Hemos visto que los problemas o las oportunidades son dos caras de la misma moneda, pero que la mente es más creativa cuando hablamos de oportunidades y usamos nuestras fortalezas, para enfrentarnos a ellos.

Para identificar el sistema donde opera su proyecto de cambio le propongo este ejercicio:

La oportunidad es....

Piense en la oportunidad de la que nace su proyecto de cambio e identifique los elementos que se relacionan con esta oportunidad, de forma sistémica. No se centre en resolver el problema o capturar la oportunidad, sino en ver cómo funciona ese tema. Identifique las relaciones causa-efecto, como si fuera una historia. Intente distinguir qué relación hay entre variables, cuáles son relaciones R (que refuerza el sistema) y qué otras son E (que lo equilibra). Mire qué fuerzas hay en el sistema que aceptan o rechazan su proyecto. No busque soluciones, intente comprender bien el sistema. Puede escribir una historia, como la del pescador que se hace pastor, o puede dibujarlo con flechas.

Por ejemplo: la oportunidad está en aprovechar el valle para la cría de ovejas; ello implica:



1. Ovejas R Beneficios (las relaciones R significan que a más de uno, más del otro).

2. Pero también más ovejas



3. Por otro lado, producir leche/quesos



4. Piensos baratos



5. Zonas con pasto deteriorado



6. Más tiempo en el pasto



7. Buena gestión del pasto



Con todo ello, se ve cómo la gestión del pasto, en este sencillo ejemplo, sería la forma de optimizar la producción de ovejas. De aquí se deduce que la cantidad de ovejas

debe estar en relación con la productividad del pasto; en verano se puede tener más ovejas que en invierno.

Confiando en la confianza para crear posibilidades

«La confianza no es un recurso que se gaste con el uso, más bien al contrario, cuanto más hay más fácil es que siga habiendo en el futuro.»

ALBERT HIRSCHMAN⁵⁶

La confianza es una palabra frecuente hoy en día, quizás más porque acusamos su escasez. Hablamos de la falta de confianza en las instituciones o en el Gobierno, en los mercados financieros, en la dirección de una empresa, en la pareja o en el sistema educativo. En cualquier proceso de cambio la confianza es una disciplina fundamental por dos razones. La primera es porque la confianza tiene que ver con las expectativas y, como veremos luego, manejar hábilmente las expectativas puede facilitar o dificultar el éxito del cambio. La segunda razón relaciona la confianza con la capacidad de influir en las personas, concretamente en la disposición de las personas para colaborar en un cambio.

Es sabido que la confianza resulta difícil de ganar y fácil de perder, por ello es importante conocer a los enemigos de la confianza y saber cómo reducirlos. También veremos la forma de gestionar la confianza, como una disciplina de liderazgo, en una organización, familia, empresa o institución y cómo se puede medir su desarrollo de forma objetiva.

Qué es realmente confiar en alguien o en un proyecto

Una definición de confianza sería: «la probabilidad subjetiva que asignamos al comportamiento futuro de una persona o grupo, en relación con una determinada acción, antes de que ésta se produzca y en un contexto en el que dicha acción nos afecta de alguna manera».⁵⁷ Cuando decimos que alguien es digno de confianza, significa que creemos que esa persona, en una situación determinada, se comportará de forma beneficiosa, o al menos neutral, respecto a nuestros intereses. Por lo tanto, estamos dispuestos a colaborar con esa persona, ya que creemos en su intención y en su capacidad de actuar de forma determinada.

La confianza es una acción del presente que condiciona el futuro, de diversas maneras. Confiar permite que se produzcan acciones, que no serían posibles si no hay confianza. Si la persona en la que deposito mi confianza es digna de ella, mi situación futura será mejor confiando que sin confiar en ella. Aunque lo contrario también funciona, si no es digna de confianza es mejor no confiar. Lo veremos luego en el clásico juego «el dilema del prisionero».

Otro elemento interesante es que el proceso de depositar confianza y obtener resultados no es inmediato, ya que hay un periodo de tiempo que transcurre entre la asignación de confianza en alguien y el resultado de esta acción.

La confianza, en el sentido que usamos aquí, implica libertad, ya que si no hay libertad en el comportamiento de una persona, no tiene sentido asignar probabilidades a que dicho comportamiento sea en uno u otro sentido. Cuando alguien está en situación de dependencia no se puede decir que haya confianza, sino que el comportamiento lo impone la necesidad. Por la misma razón, la coerción o la obligación eliminan la necesidad de confianza para producir cambios.

Hay que distinguir entre confianza y competencia, ambas importantes en los cambios. La confianza implica capacidad e intencionalidad. Aunque, si los resultados no son los esperados, es más fácil perdonar la falta de competencia que la falta de honestidad o de intencionalidad de la persona.

La confianza tiene tres dimensiones que, aunque están relacionadas, se pueden abordar de forma independiente. Son las siguientes:

1. *Confiar en uno mismo*, en su capacidad, en sus recursos internos. Esta confianza está implicada en el concepto de mindfulness, que veíamos en el capítulo 4 y que tiene que ver con conocerse a sí mismo, aceptar la realidad y actuar de acuerdo con sus principios o valores. Digamos que el resultado final de la confianza en uno mismo es la ética. No hay que confundirlo con la arrogancia o la temeridad, que no incluyen la aceptación de la realidad.
2. *La credibilidad* o ser digno de confianza, que establece qué grado de confianza depositan los otros en mí. Esta idea es el *ethos* de la retórica de Aristóteles, que trata sobre el arte de influir en las personas. Pero cuidado, el propio Aristóteles era consciente de la tentación de abusar del proceso retórico cuando hay falta de *ethos*.⁵⁸
3. *Ser una persona confiada*, que establece el grado de confianza que uno deposita en las otras personas y en la comunidad en su conjunto. Este grado varía entre países, empresas y organizaciones. Hay estudios económicos que relacionan la confianza mutua con la capacidad de crear riqueza y por ello es un atributo deseable en los líderes, emprendedores o personas que desean hacer un cambio.

Como el lector habrá intuido, estas tres dimensiones de la confianza conforman un único paisaje. La confianza en uno mismo, tal y como aquí la describimos, lleva a un comportamiento predecible, lo que aumenta la credibilidad de las personas y las hace más confiadas, porque la confianza actúa como causa y efecto en las relaciones. Una persona es más dada a confiar en aquellos que confían en ella que en los que desconfían.

Sistemas de confianza

Por lo tanto, podemos ver que la confianza opera de forma sistémica, como veíamos en el capítulo anterior. Pongamos por ejemplo un jefe, sea éste un director de una organización o un padre/madre de familia que se enfrenta a los desafíos diarios en un mercado cambiante o con unos hijos que crecen, que es otro tipo de cambio. Este jefe decide abordar el cambio desarrollando un ambiente de confianza. Para ello pone en marcha algunas estrategias, como por ejemplo:

- Compartir sus expectativas y preocupaciones sobre el futuro, pero permitiendo expresar distintos puntos de vista.
- Mantener una comunicación abierta y transparente sobre cuestiones de interés común.
- Consensuar unas normas básicas de funcionamiento y unos resultados esperados de cada uno de los miembros.
- Tratar a los miembros con justicia e igualdad, considerando las condiciones personales.

El resultado de estas estrategias, con el tiempo, es que facilitará la confianza entre los componentes del grupo. La confianza, a partir de un determinado nivel, facilitará estas estrategias y otras nuevas que estén orientadas a cultivar valores como credibilidad, respeto, trato justo y orgullo por el trabajo bien hecho. En este caso, la confianza es una energía renovable en la organización, como se pensaba.

No obstante, hay otras formas de abordar el cambio y orientar el comportamiento de las personas sin necesidad de usar mucha confianza. Este enfoque, habitual y conocido desde tiempos de Maquiavelo, supone que la confianza es una energía escasa y que conviene economizarla. El proceso de cambio se realiza buscando el máximo grado de control sobre el mismo. Este jefe aborda el cambio mediante estrategias del tipo siguiente:

- Confidencialidad sobre lo que se pretende, que sólo lo sepa el mínimo número de personas clave. Dar poca información a la plantilla.

- Muchos procedimientos y regulaciones que permitan el mayor control unilateral de las personas por parte de la dirección.
- Castigos severos por incumplimiento de las normas, pero también favoritismos y excepciones incomprensibles, orientado a facilitar el *divide et impera*.
- Falta de información sobre cómo evoluciona el proceso, para tener la dirección más capacidad de acción por sorpresa.

El resultado de esta forma de gestionar el cambio es que la confianza se evapora y la desconfianza se instala. Las posibilidades de colaboración en este ambiente son muy limitadas y la creatividad se reduce. Las personas que optan por continuar o no pueden irse se centran en hacer lo que pueden dentro de los límites del sistema, evitar los castigos y utilizar las normas en su beneficio. La hipótesis de que la confianza es escasa se ve confirmada.

Son situaciones extremas, pero no por ello menos reales, que nos permiten explorar el fenómeno por el que las acciones de una persona producen una reacción en un grupo que confirman las premisas de esa persona. La hipótesis que se autoconfirma, como en los modelos mentales.

En ambos casos se parte de una premisa: la posibilidad de crear confianza, en una, y la necesidad de ahorrar confianza, en la otra. En base a esa premisa se ponen en marcha una serie de estrategias, que producen unos resultados que confirman la premisa original. Ambos jefes ven que «tenían razón», ya que los resultados confirman sus supuestos. Sin embargo, sus resultados son diametralmente opuestos. Lo triste es que a muchas personas les gustaría vivir en ambientes de confianza, familiar y laboral, pero su miedo les lleva a primar el control, lo que impide que se desarrolle la confianza.



Figura 5. El sistema de la confianza

Hay otra interesante enseñanza que se obtiene de ver la confianza de forma sistémica, es decir, de forma dinámica. Un sistema que genera confianza o desconfianza tiene una cierta inercia, en función del tiempo que sus participantes han funcionado de esa manera. Sin embargo, el sistema puede cambiar, en el caso más desfavorable, una serie de acciones desafortunadas pueden hacer que el sistema empiece a perder confianza y se instale en la desconfianza. Los líderes conscientes de la importancia de la confianza vigilan de cerca los sistemas para evitar que cambie, y si notan que aparece desconfianza actúan de forma rápida para restablecerla. La conciencia plena o mindfulness es una buena herramienta para mejorar la conexión con el sistema o entorno, y ver lo que está pasando de forma objetiva.

Yo gano, tú ganas

La más clara demostración del poder de la confianza es cómo facilita actitudes de colaboración entre las personas orientadas hacia el bien común. Es sabido que la acción coordinada de varias personas tiene unos resultados extraordinarios. Aunque, como hemos visto, la colaboración se puede obtener por otros mecanismos, como los basados en la coerción, cuando la colaboración nace de la confianza es mucho más efectiva y cuesta menos energía, ya que se ahorra en sistemas de vigilancia y represión.

El estudio moderno de la confianza está muy influido por la «teoría de juegos»,⁵⁹ que explora las actitudes de colaboración o competencia de los individuos en distintos contextos. Aunque este modelo no se ajusta totalmente a la realidad, sí es muy útil para predecir ciertos comportamientos. Un interesante ejemplo de la «teoría de juegos» en el tema de la confianza es «el dilema del prisionero».

Imagine dos ladrones que han sido capturados con un botín en sus manos. La policía los aísla en dos celdas separadas y les ofrece a ambos, por separado, la posibilidad de rebajar la pena si delatan al compañero explicando el origen del botín. Ambos saben que si nadie dice nada, la pena será baja, puesto que la policía no tiene pruebas del robo. El «dilema del prisionero» mide el grado de confianza en su compañero: si no confía, lo más interesante es delatar antes que ser delatado. Si confía suficientemente en él, lo mejor es esperar y ver qué pasa. Recordemos que la confianza, según nuestra definición inicial, está relacionada con una acción futura cuyo resultado le afecta directamente a uno.

Este caso es la base de un juego de equipos que he utilizado en numerosos seminarios para ilustrar las bases de la colaboración, con ejecutivos de grandes compañías, con enfermeras de hospital o con deportistas de élite. Es un ejercicio basado en este dilema, pero que permite jugar con varios equipos. En esta versión del juego cada equipo debe decidir si da preferencia al beneficio propio (delatar) o tiene suficiente confianza en los demás como para orientarse al beneficio común (no delatar). El juego tiene varias fases, en la primera los equipos, normalmente cuatro o cinco, no pueden hablar entre sí y el resultado es que se instala un sistema de desconfianza general donde todos salen perdiendo. Entonces se para el juego, permitiendo que los equipos nombren un

representante para dialogar a puerta cerrada. El resultado habitual es que deciden colaborar, y normalmente lo hacen.

Entonces se cambia la estrategia y se pone presión en el sistema, subiendo la apuesta, lo que les permite ganar más, tanto si se colabora como si se traiciona el pacto. Aunque, como en la vida real el beneficio de la traición, a corto plazo, es superior al de la colaboración, cuyo beneficio se justifica a largo plazo. El resultado de aumentar la apuesta es que alguien traiciona el pacto de colaboración, lo que hace que los demás equipos se sientan engañados y como resultado el sistema vuelve a la desconfianza y todos pierden. En este momento el equipo traidor, como pierde menos que el resto, tiene la ilusión de que su posición es más favorable (se creen que van ganando), pero con las sucesivas jugadas todos acaban perdiendo más o menos.

Entonces se permite una segunda ronda de negociaciones, donde el delegado del equipo traidor debe afrontar la furia y el desprecio de sus colegas. Esta reunión puede tener dos resultados: en el caso más favorable, consiguen recuperar la confianza y los equipos vuelven a la colaboración, ganando todos con ello. Ello se debe a que el traidor ha pedido perdón, honestamente, y el resto ha tenido la capacidad de perdonar para permitir que la confianza surja de nuevo. En este caso, la experiencia de aprendizaje es extraordinaria, las personas salen orgullosas de su comportamiento y lo recuerdan durante años. Es uno de los mejores juegos que conozco.

Robert Axelrod, en su brillante libro sobre este tema,⁶⁰ recoge una experiencia de inteligencia artificial en la que varias universidades competían por diseñar el mejor programa informático para este juego. Esta competición la ganó un programa llamado *Tit for Tat*, que significa «toma y daca» y que estaba programado para empezar la partida con confianza y luego jugar siguiendo el ejemplo del oponente. Curiosamente este comportamiento simple resultó muy eficaz a largo plazo, y fue objeto de estudio. De este modelo podemos obtener varias claves para mejorar la colaboración, que mi experiencia personal corrobora:

- *Sea decente*. Dé una oportunidad a la confianza al principio. Suspenda los juicios y observe los datos. Explique sus expectativas y escuche los temores del otro. Use la escalera de inferencia que veíamos en el capítulo 3. Recuerde que ser transparente y actuar de forma coherente ayuda a crear confianza.

- *No sea envidioso.* No se trata de ganar más que el otro, se trata de ganar más que actuando contra el otro, donde se gana poco o incluso se pierde. Tampoco sea demasiado ambicioso. Recuerde que para que usted gane a largo plazo, la otra parte debe ver que también gana. La confianza está basada en una idea de justicia, proporcional al esfuerzo realizado.
- *No sea ingenuo.* Si el otro opta por abusar no se deje. Si usted hace repetidamente favores a quien no se los devuelve, puede que esté premiando su comportamiento egoísta, en vez de creer que le está sirviendo de ejemplo. El comportamiento de dar bien por mal sólo funciona si se explica y se aplica de forma limitada, si no el efecto es contrario al que se pretende. Sea firme, para colaborar es necesario que la otra parte conozca las desventajas de no colaborar.
- *Sea flexible.* Un error fundamental es dar por sentado que, porque cierta colaboración beneficia a cada individuo del grupo, las personas racionales optarán por esta estrategia de colaboración. La experiencia indica que, independientemente de la racionalidad y la motivación, la cooperación no siempre se da. Por lo tanto, debe ser capaz de perdonar el comportamiento pasado, cuando honestamente se merezca, para permitir un nuevo comportamiento.

Otra enseñanza de este juego es constatar cómo el modelo mental habitual, en nuestra sociedad, para gestionar recursos escasos está basado en la competición. Este modelo mental asume que el beneficio de uno está basado en la pérdida del otro, como si fuera un partido de fútbol en el que un ganador implica un perdedor. En mi experiencia, este modelo mental está muy asentado en las empresas, y menos en la sanidad. Quizás porque en la sanidad hay más mentalidad femenina y está centrado en personas que facilitan modelos de colaboración, de tipo yo gano y tú ganas, frente a modelos de competencia que se dan con más frecuencia donde lo que se persigue es el dinero.

La competición es un mecanismo muy eficaz para generar mejoras, y explotar los límites de un proceso. Personalmente, soy una persona competitiva y creo que esta actitud me ha sido útil en mi vida. Por otro lado, creo firmemente en el valor de la colaboración, no como alternativa sino como proceso complementario. La naturaleza nos da muchos ejemplos de cooperación-competencia. Para tener éxito en un proceso de cambio debemos encontrar la mezcla correcta de colaboración-competencia, identificando en qué aspectos debemos primar el interés personal y en cuáles, el bien

común. En un contexto global, creo que el ser humano se relaciona con la naturaleza en modo competencia, explotando los recursos naturales, lo que está poniendo en riesgo el futuro del planeta. Por ello estoy de acuerdo con quienes propugnan la necesidad de modelos de colaboración entre los seres humanos y éstos con los demás seres vivos, que primen el bien común del planeta para conseguir un yo-gano-tú-ganas global y sostenible.

La neurobiología de la confianza

Como biólogo que trabaja en psicología me apasionan las investigaciones que confirman de forma biológica nuestros sentimientos y explican nuestros comportamientos. Creo que cuando la biología confirma una tesis psicológica estamos en el buen camino. Un ejemplo de cómo la biología explica el comportamiento tiene que ver con recientes descubrimientos por los que la confianza está relacionada con una hormona llamada «oxitocina». Esta hormona es responsable de coordinar comportamientos sociales como el vínculo de la madre con el hijo, el reconocimiento social o el vínculo de la pareja, y también participa en reducir el estrés. En un interesante experimento, Paul Zack y su equipo⁶¹ demostraron que los niveles de oxitocina subían cuando los sujetos se comportaban de forma digna de confianza, compartiendo una mayor parte de sus beneficios económicos para facilitar la colaboración futura. En otros experimentos parecidos, que utilizan ejercicios de la «teoría de juegos» se ve que el resultado cambia cuando a los sujetos se les administra oxitocina, lo que resulta en un comportamiento más generoso. Es interesante cómo un comportamiento tan complejo como la generosidad está influido por una hormona que regula los vínculos humanos y la colaboración.

Una pregunta frecuente en este punto es si la confianza debe ser previa a la colaboración o la colaboración, previa a la confianza. Es conocido que mucha gente rehúsa colaborar hasta no tener confianza, a pesar de que desde la desconfianza ni hay colaboración ni tampoco se puede crear confianza. Es un buen tema para un debate ahora que hablamos de cómo salir de la crisis, ¿no?

Pero dejemos los debates intelectuales y exploremos las posibilidades que nos ofrece el enfoque biológico. Puesto que hay un mediador químico que actúa sobre la mente facilitando el sentimiento de confianza podemos desarrollar una actitud que facilite la segregación de oxitocina a nivel corporal, que facilite el vínculo con la otra persona y gradualmente vaya creando confianza. Ésta es la idea de *confiar en la confianza*. No me refiero a dar un cheque en blanco, pero sí dar algunos pasos que permitan demostraciones recíprocas de confianza por la otra parte. Es entrenar la confianza como quien entrena una habilidad. Para ello hay que actuar «como si» fuera posible establecer

un clima de confianza, en vez de recurrir a los mecanismos habituales de control, sin dejar ningún espacio para la confianza. Este ciclo está expresado en la figura 6.

Este modelo, basado en un proceso biológico similar al del desarrollo de un músculo, establece que de mi conexión con la realidad identifico la necesidad de facilitar confianza, para ello proyecto esta idea hacia el futuro explorando las ventajas que tendría la confianza en el proceso de cambio. Sobre esta aspiración comienzo a actuar como si esto fuera posible, de forma gradual, permitiendo crear condiciones adecuadas para que se dé la confianza.

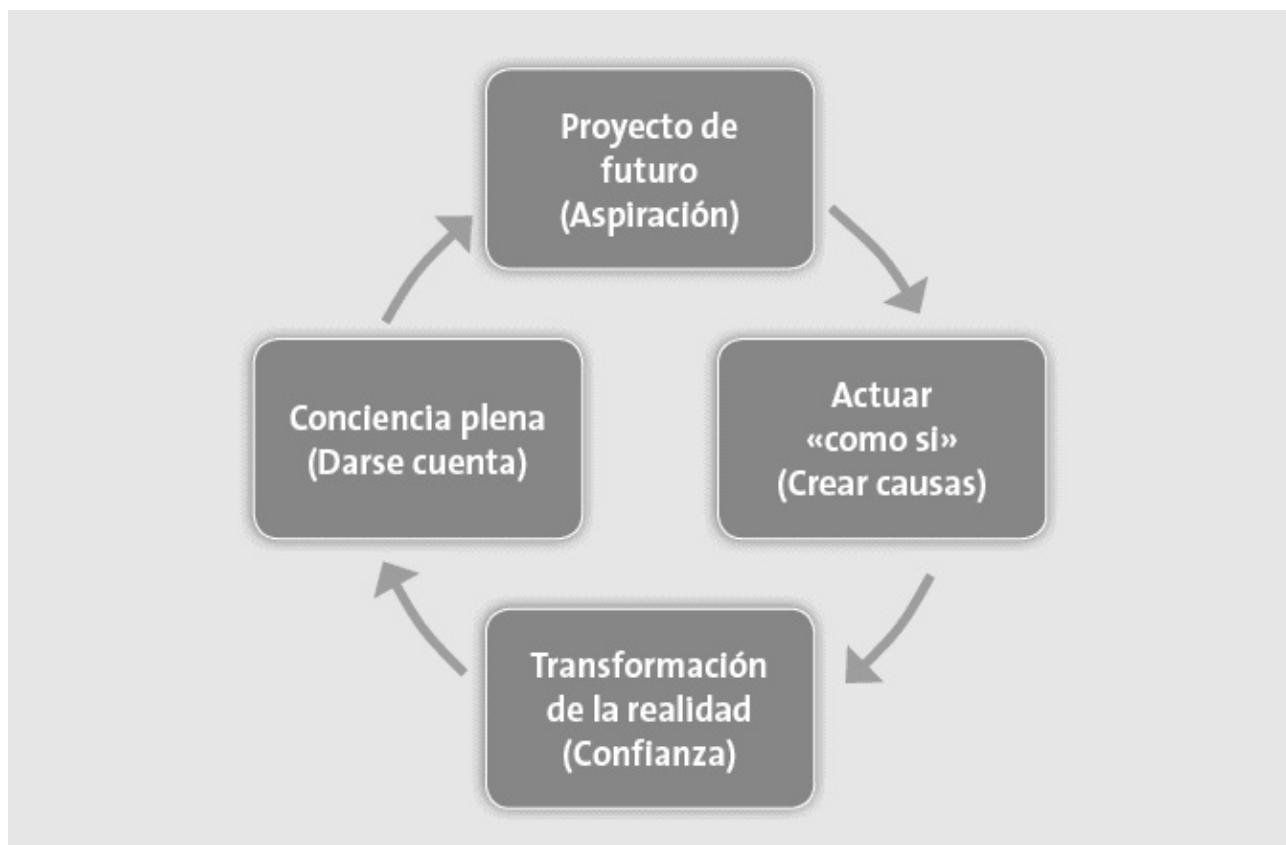


Figura 6. La transformación mediante actuar «como si»

Mi cambio de comportamiento afecta a las otras personas que pueden sintonizar con esta nueva forma de ver las cosas y contribuir a una transformación de la situación en el sentido esperado. El ciclo continua con una reevaluación de los resultados, que lleva a facilitar el proceso o corregirlo en un sentido u otro. Éste es un proceso de transformación basado en la cita que introduce este capítulo. Como decíamos al principio, la confianza no es un recurso que se agote con el uso, sino más bien una capacidad que se entrena y se renueva con la práctica.

La confianza es una competencia complementaria para abordar la siguiente disciplina de nuestro recorrido, el diálogo. Cuando la comunicación está basada en el diálogo se crea confianza entre las personas. Ello es porque al dialogar buscamos principalmente comprender, lo que es un bien común, en vez de convencer, que se trata de un bien individual. Pero antes de pasar al siguiente capítulo puede hacer un ejercicio para explorar la confianza en su entorno de cambio y, si lo desea, elaborar un plan de desarrollo de confianza.

Ejercicio personal. *Para desarrollar confianza*

Explore durante unos minutos la presencia de algunos enemigos de la confianza en su entorno de cambio, su empresa, familia o institución, como por ejemplo:

- Mensajes incoherentes, según la opinión de los otros, claro.
- Estándares inconsistentes o no bien explicados.
- Favoritismos y excepciones injustificadas.
- *Feedback* falso, dar opiniones falsas, por intereses personales.
- Incapacidad de confiar en otros (departamentos/personas).
- Existencia de temas tabú de los que no se habla.
- Rumorología, que no recibe respuesta de la dirección.
- Tolerar resultados consistentemente pobres.

Piense si existen y qué respuesta obtienen por su parte. Reflexione si su respuesta va orientada principalmente a: 1) Mantener las cosas como están (estrategias de evitación de problemas), 2) Mejorar el control del grupo (estrategias de manipulación) o 3) Generar confianza (estrategias de transparencia y colaboración).

Reflexione si la confianza es valiosa para su proceso de cambio y qué le aportaría si hubiera más confianza. ¿Cómo contribuiría una mayor confianza en cualquiera de las tres dimensiones: en su propia capacidad, en los demás o en ser digno de confianza, en el éxito de su proyecto? ¿Qué resultados le parecen esperables de una mejora significativa en confianza?

Qué experiencias recuerda de situaciones donde la confianza permitió resultados extraordinarios. ¿Cómo fue? ¿Cuál era su comportamiento y el del grupo?

Qué podría hacer ahora para facilitar confianza de forma eficaz en su proyecto de cambio, organización o contexto. Piense en acciones particulares, cosas concretas que pueda poner en práctica en los próximos días.

Usando el diálogo para comprender

«El recurso más escaso no es el petróleo, los metales o la tecnología. Es nuestra capacidad de escuchar al otro, de aprender los unos de los otros y de buscar la verdad, en vez de intentar tener la razón.»

DONELLA MEADOWS⁶²

Me he encontrado varios casos de directivos orgullosos de sus habilidades de comunicación, aunque sus subordinados creían que lo podría hacer bastante mejor. Hay una encuesta reciente⁶³ que dice que el 42 % de los directivos españoles está suspendido por su equipo y gran parte es por malas habilidades de comunicación. Aunque no son encuestas muy fiables, pienso que la comunicación suele ser pobre en muchas personas que ocupan posiciones de poder. Estoy convencido de que, además de la falta de confianza, una gran dificultad para abordar los cambios está en que no se sabe comunicar adecuadamente el sentido o la oportunidad de los mismos.

Otra asimetría interesante, que he observado en mis seminarios, es cuando pregunto a los asistentes sobre qué verbos están más relacionados con comunicar. El 70-80 % de los citados son variantes de lo que conocemos como emitir, es decir, hablar, decir, informar o expresar. Muy pocos identifican comunicación con recibir o escuchar. Es interesante el proverbio chino que nos recuerda cómo tenemos dos orejas y sólo una boca, por lo que escuchar es el doble de importante que hablar.

Cuando abordamos un proceso de cambio es fundamental manejar la dimensión social del mismo. Hay que comunicar los cambios de forma adecuada en el entorno social,

permitiendo que el equipo/grupo/familia se exprese, adapte y colabore con el proceso, ajustando o regulando el cambio de la forma necesaria. Sin esta colaboración no es posible hacer cambios sostenibles.

Por ello tratamos ahora sobre una disciplina de comunicación avanzada, el diálogo, que es una forma de comunicar orientada hacia el futuro y el aprendizaje. Aunque se menciona mucho la palabra «diálogo», su significado no es tan conocido. En este libro nos referimos a una comunicación que persigue integrar, conectar y comprender, algo fundamental en procesos de cambio. Veremos para qué sirve el diálogo y cómo podemos desarrollar este recurso tan escaso, como dice Donella Meadows, para aprender a pensar juntos.

Qué es el diálogo y para qué sirve

Sabemos que el debate es un ejercicio de competición entre varias ideas, o entre varios oradores, para ver quién convence al otro ante un público. Por ello, el debate suele tratar más sobre interpretaciones del pasado, que resultan más contundentes desde el punto de vista retórico, que sobre exploraciones del futuro. El fundamento del debate, formulado por Aristóteles con su idea del *ethos*, es la creencia de que la verdad y la justicia siempre prevalecerán sobre la maldad. Este sabio griego creía que lo que era cierto y mejor era más fácil de demostrar y tenía más probabilidades de convencer. Hoy sabemos que una cosa es ser un buen orador y otra que las ideas expresadas sean realmente buenas.

Por el contrario, el diálogo es una conversación distinta que está orientada a comprender y no a convencer. Es otra forma de encontrar la verdad. Para ello los participantes toman el compromiso de observar atentamente sus creencias, suspendiendo sus juicios a fin de poder explorar juntos todas las posibilidades disponibles. El énfasis se pone en el propio proceso del grupo más que en el contenido, lo que permite focalizar la atención en lo que de verdad importa, el tema en cuestión, la causa común. El resultado es un ejercicio de creatividad colectiva de donde surgen propuestas nuevas y genuinas, conocimiento compartido, fruto de la creación del grupo (co-creación como dicen algunos) y con gran valor añadido. Un ejercicio de inteligencia colectiva.

El diálogo es fundamental para el avance de la ciencia, para resolver problemas complejos, para abordar cuestiones multidisciplinarias, que afectan a distintos agentes. El diálogo es muy útil para tratar cuestiones de interés común, donde el consenso es la mejor garantía del éxito, ya que el éxito depende de que se realice un esfuerzo suficiente en un sentido.

No es un invento moderno, lo practicaban en la Grecia Clásica de donde viene el término diálogo,⁶⁴ pero también lo utilizaban en muchas tribus americanas previas a la colonización occidental. Probablemente haya sido la forma habitual de abordar problemas comunes para los clanes de cazadores-recolectores que organizaban la vida humana durante gran parte de la historia del *homo sapiens*.

Un ejemplo de diálogo nos lo proporciona el cine en las reuniones de los sioux en la película *Bailando con lobos*,⁶⁵ donde los hombres y mujeres se reúnen para explorar el impacto de un hombre blanco en su territorio y decidir qué hacer al respecto (los indios

eran más igualitarios que los blancos). Este diálogo tiene varios actores: el jefe indio, que actúa de anfitrión y escucha los puntos de vista; el jefe guerrero, que toma la iniciativa y propone una solución militar; el brujo o chamán, que discrepa y propone una aproximación pacífica, y el resto del grupo, que escucha o asiente desde un segundo plano. Este diálogo permite explorar las distintas opciones y ponderar sus implicaciones de forma colectiva, ya que todos ellos son parte de la tribu y, por tanto, sufrirán las consecuencias de la decisión.

Este ejemplo nos permite identificar algunos requisitos previos para que exista diálogo y que corresponden al anfitrión, en nuestro ejemplo el jefe de la tribu, como:

- Crear un espacio seguro para la comunicación. El diálogo es una comunicación basada en la libertad, en ocasiones las aportaciones más interesantes son aquellas que nadie se atreve a formular, por eso todos deben sentir que se pueden expresar con seguridad.
- Hacer, con el ejemplo y la práctica, que la apertura y la confianza sean la norma en vez de la excepción.
- Animar las aportaciones de nuevos puntos de vista. Es importante que las distintas voces se expresen, y así evitar que el grupo se disgregue al ejecutar las decisiones de forma distinta por aquellos que no expresaron su opinión. Ello también exige que los participantes estén dispuestos a expresar su opinión, expectativas o temores.
- Planificar la agenda en un contexto favorable y con tiempo para deliberaciones; el diálogo requiere tiempo y la prisa no ayuda a la comprensión. De hecho, la tribu de nuestro ejemplo realiza varias «sesiones» sobre el tema hasta tomar una decisión.

El modelo de los cuatro roles⁶⁶

Para empezar a practicar el diálogo es útil seguir cinco normas, que están orientadas a evitar que lo que empieza como diálogo acabe en discusión o debate. Tres normas tienen que ver con la escucha y dos, con la expresión.

La primera norma, y fundamental, es orientar *la escucha para aprender*. Ello exige evitar la intención de convencer o de querer tener razón, para centrarse en entender los otros puntos de vista (recuerde la escalera de inferencia del capítulo 3). Para ello, norma segunda, hay que *suspender los juicios* y hacer un esfuerzo para ponerse en el lugar del otro, algo cuya importancia ya elaboramos en detalle cuando tratamos el mindfulness en el capítulo 4. La tercera norma tiene que ver con *hablar desde el corazón*, es decir, desde la experiencia personal y desde aquello que es relevante para uno. Sin necesidad de repetir lo ya dicho. La cuarta norma tiene que ver con *equilibrar los esfuerzos por abogar, es decir, defender mis puntos de vista, con interrogarse*, o sea, cuestionar las ideas. Ello implica dejar tiempo para la reflexión y aprender a tolerar el silencio. La última norma es *dar espacio para las diferencias*; esto se consigue por ejemplo usando la conjunción... y... en vez de... si pero...

Una sesión de diálogo puede empezar con unas palabras del anfitrión que aclaran contexto, propósito y expectativas. Es decir, por qué estamos aquí y qué se espera de esta asamblea. A esta introducción yo le suelo acompañar una ronda donde los asistentes expresan por qué es importante para ellos la reunión, cuáles son sus expectativas y cualquier otra información relevante sobre uno mismo que sea interesante para el grupo en este contexto. Aunque esto sea evidente, pensará alguno, suele ser muy interesante ver cómo lo expresan los distintos participantes. Pruébelo y verá.

Una vez expuesto el tema, el anfitrión da uso de la palabra a las partes y se ocupa de que se cumplan las recomendaciones mencionadas y que se escuchen los distintos puntos de vista. En este proceso de exploración colectiva de un asunto hay cuatro papeles principales, al igual que en la asamblea sioux de nuestro ejemplo. Está quien promueve una postura y está quien se opone; están los seguidores de uno y otro bando y, finalmente, están quienes escuchan sin tener claro su punto de vista, a los que llamaremos «observadores».

Estos cuatro roles están representados en la figura 7.

El papel del anfitrión o líder, en un diálogo, no es orientar la discusión en la dirección que él o ella desea, lo que sería una manipulación de la asamblea en un sentido determinado, sino que el anfitrión se centra en garantizar el proceso de pensamiento colectivo que permita tener la mayor comprensión colectiva del asunto, antes de decidir. Es un ejercicio de confianza en el proceso y en el colectivo para tomar la decisión más adecuada, entendiendo como tal la que tiene mayor apoyo, si no puede ser consensuada. Es lo que asumimos por comportamiento democrático, en política, o por trabajo en equipo en gestión empresarial.



Figura 7. Modelo de los cuatro roles

Para garantizar el proceso el anfitrión debe asegurarse de que los distintos roles cumplen con las exigencias de su papel. El promotor debe expresar su opinión con claridad, sin ocultar datos ni manipular al grupo. El opositor debe defender su punto de vista desde el respeto al promotor y a su idea, es decir, oponiéndose a la idea sin perder el respeto a la persona que la promueve. Los seguidores de cada bando deben ser capaces de escuchar abiertamente, asegurándose de que entienden las ideas más allá que su afinidad personal por quienes las expresan. Los indecisos deben ser capaces de suspender los juicios y conectar con las demandas de la circunstancia concreta, que tan vivamente afecta a promotor y opositor.

Por lo tanto, el líder o anfitrión no es quien lleva la voz cantante proponiendo una idea, sino quien garantiza que el diálogo permita la exploración colectiva de la idea, asegurando la comprensión común y la cohesión del grupo. Por ello la opinión del líder se debe dejar para el final, de forma que no interfiera en el proceso, aunque el líder puede y debe hacer preguntas en el diálogo que faciliten la comprensión del tema.

Al finalizar la sesión es importante realizar otra ronda para ver la opinión de los asistentes sobre el proceso y ver qué se llevan a casa. Una reunión debe ser un espacio de entendimiento y cohesión, por lo que las personas deben estar satisfechas de la misma. En caso contrario conviene saber qué ha salido mal para corregirlo en próximas ediciones.

Reuniones eficaces

En mi experiencia personal, trabajando en una multinacional finlandesa, tuve la fortuna de participar en reuniones donde el diálogo era la norma y de las cuales guardo un grato recuerdo, tanto del proceso como de mis compañeros. Recuerdo que nuestras reuniones tenían siete normas, que desarrollamos durante un tiempo y que las hacían muy eficaces.

La primera norma tiene que ver con el hecho de convocar una reunión desde el respeto por el tiempo de las personas. Desgraciadamente hay muchos profesionales que se quejan porque les convocan a reuniones donde su participación no es esencial o cuyos objetivos están poco claros. Es evidente que convocar reuniones es una prerrogativa de un «jefe» y es un ámbito donde se ejerce el poder, pero no es la única forma de coordinar acciones. Por ello creo que cuando alguien convoca una reunión debe tener claro el objetivo y la necesidad de la participación de las personas convocadas. Por la misma razón, si alguien es convocado a una reunión donde no entiende por qué está allí, debe ser capaz de hablar con el anfitrión y resolver su situación en un sentido, quedarse, o en otro, irse y seguir el contenido de la misma por las actas.

La segunda norma implica al rol del anfitrión, que es quien debe facilitar un orden del día, con los temas a tratar y un horario de inicio y de finalización. Es conocido que las actividades que tienen un horario de finalización son más eficaces en el uso del tiempo que las que se sabe cuándo empiezan, pero no cuándo acaban. La gestión del tiempo en una reunión es un aspecto que distingue al buen jefe. La práctica permite aprender a estimar el tiempo necesario para cada tema y ajustarse al horario. Hay que atenerse al tema y el anfitrión debe mirar el reloj para intentar cumplir con el horario, salvo en casos excepcionales.

La tercera norma tiene que ver con la preparación previa. Una reunión es una puesta en común de algo que los individuos han estudiado personalmente. Aquellos que llevan temas a la reunión deben tener preparadas sus propuestas u opciones, generalmente distribuidas por escrito un par de días antes. Esta norma está relacionada con la siguiente, que es que cada tema de la reunión tiene un propietario.

Si recuerda el cuento de los mochuelos del capítulo 2, cada tema es un mochuelo que uno lleva a la reunión para alimentarlo conjuntamente. El propietario entra y sale de la

reunión con el mochuelo, pero ha utilizado la inteligencia colectiva para alimentarlo. Al final de exponer el tema el anfitrión concluye, es decir, toma una decisión.

Si hay otros asuntos que han salido en las deliberaciones se dejan para el final, por lo que conviene dejar tiempo en la agenda para abordar, aunque sea brevemente, temas imprevistos que surgen en las deliberaciones o que hayan surgido desde la convocatoria hasta la reunión.

La norma sexta precisa que toda reunión debe recogerse en un acta de la misma que muestre qué se decidió hacer. Las actas son la «hoja de ruta» y deben tratar de *quién* debe hacer *qué* para *cuándo*. Por ello es importante que las actas estén lo antes posible a disposición de los asistentes, digamos uno o dos días para una reunión corta, y una semana para una reunión larga.

Por último, está la rápida evaluación de la reunión. En mi opinión lo normal es que las personas salgan de las reuniones con sensación de trabajo hecho, de pertenencia al equipo, de participación y de control. Si no es así hay que saber qué falla para corregirlo. Por ello me gusta la idea de acabar la reunión con una ronda donde cada uno expresa qué se lleva a casa y cómo se siente. Aquí puede ser el momento de pedir disculpas si alguien se ha excedido, o reconocer el trabajo excepcional, puede ser el momento de cuestionar el tiempo dedicado a algo o la poca atención dada a otro asunto. En suma, expresar las emociones y compartir la evaluación sobre la forma en la que se ha conducido la reunión de forma que en el futuro sea más provechosa.

El diálogo es una gran herramienta de aprendizaje en equipo, sirve para aprovechar la inteligencia colectiva y desarrollar cohesión del grupo. Cuando se experimenta se nota una sensación de satisfacción y uno se siente orgulloso de estar en ese grupo, equipo o proyecto. No obstante, a pesar de lo mucho que se habla de diálogo, hay muy pocos ámbitos donde se enseña a practicarlos.

En este capítulo hemos visto algunas recomendaciones que le ayudarán a practicar esta disciplina y así facilitar el proceso de cambio que usted pretende. Sin embargo, el diálogo además de la técnica es el resultado de una actitud personal y de un profundo interés por aprender. Éste es el tema del siguiente capítulo: cuál es la actitud para aprender. Pero antes de seguir tiene a continuación un ejercicio que le puede ayudar a mejorar sus habilidades de comunicación en equipo.

Ejercicio personal. «Coaching» en reuniones

Cuando asista a su próxima reunión, sea de una comunidad de vecinos, una conversación importante con su pareja o una reunión de su trabajo, reflexione por qué es importante para usted estar en esta reunión, qué espera de ella y qué cree que puede aportar a esa conversación o grupo.

Durante la reunión, piense en cómo equilibrar la defensa de sus opiniones, en cómo abrirse a las opiniones de los demás. Para ello puede apoyarse en los siguientes aspectos:

Cuando abogue o defienda su punto de vista reflexione si:

- ¿Decía sus opiniones de forma suficientemente clara para que los demás lo entendieran?
- ¿Ofrecía las suposiciones sobre las que se construyen sus creencias?
- ¿Proporcionaba datos o hechos verificables u observables, o sólo opiniones y anécdotas?
- ¿Invitaba a otros a seguir su línea de argumentación?
- ¿Evitaba comportamientos defensivos cuando le cuestionaban?

Cuando interrogaba sobre los puntos de vista de los demás, reflexione si:

- ¿Hacía preguntas que resultaban en una mayor comprensión del tema por todos?
- ¿Preguntaba sobre suposiciones y datos sin despertar comportamientos defensivos?
- ¿Escuchaba de forma atenta sin juzgar a los demás?

Recuerde que si las personas de una reunión se polarizan en torno a ciertos puntos de vista surge el debate, que es una lucha que no siempre produce los mejores resultados. Si quiere evitar el debate para facilitar el diálogo tiene que hacer preguntas que sirvan para comprender otros puntos de vista y sirvan de ejemplo para que los otros comprendan su punto de vista, lo que les permitirá encontrar mejores soluciones.

9. Aprendiendo del futuro que se quiere crear

«Había venido de tan lejos para realizar su sueño que no podía fracasar en su intento de conseguirlo.»

SCOTT FITZGERALD, *El gran Gatsby*⁶⁷

Aprender del futuro

Hay varias formas de aprender, la más habitual consiste en analizar el pasado como referencia para influir sobre el futuro. Suponemos que las reglas del juego son las mismas, luego si estudio y reflexiono en lo que no funcionó en el pasado, tendré más éxito actuando en el futuro. Este proceso de aprendizaje es válido y opera en las escuelas y universidades, por ejemplo, pero hay otros procesos de aprendizaje, como bien dice Otto Scharmer en su libro *Teoría U*,⁶⁸ que nos permiten aprender del futuro. En este caso, nos basamos en que el futuro será distinto del pasado y, por lo tanto, no debo mirar hacia atrás, sino más bien hacia delante. Este proceso de aprendizaje es el que se da en los centros de diseño y de innovación, donde imaginan cómo serán las cosas y diseñan para funciones o necesidades aún inexistentes. El profesor Scharmer sugiere que, a medida que los cambios son más rápidos, el aprendizaje basado en el pasado resulta insuficiente y defiende la orientación creativa hacia el futuro, concretamente hacia el futuro que uno quiere vivir. Como este libro trata sobre el cambio y el aprendizaje, es interesante dedicar unas páginas a esta tecnología social para liderar cambios que es el Proceso U.

Como vimos en anteriores capítulos, la forma de pensar condiciona la forma de ver las cosas, lo que a su vez lleva a actuar como se piensa, interpretando los hechos para que a uno le «den la razón». Este esquema intenta que el futuro sea, en cierta medida, consecuencia del pasado. Sin embargo, las cosas no son siempre así y de cuando en cuando surgen cambios imprevistos que alteran el orden previsto. Cambios que exigen una respuesta decidida por nuestra parte.

Los cuatro niveles de respuesta al cambio

Existen cuatro niveles de respuesta al cambio. Si empezamos desde el nivel más superficial tenemos la respuesta sintomática que trata de erradicar la manifestación del problema. Por ejemplo, una persona está triste y sus amigos la llevan a una fiesta donde le presentan a gente nueva para que se anime. Una empresa tiene una caída en las ventas y hace una promoción con importantes descuentos. Un hospital tiene problemas para retener a sus profesionales y decide subirles el sueldo un 10 %. En estos casos la respuesta está orientada hacia un arreglo rápido que elimine la manifestación del problema. Esta respuesta suele tener resultado a corto plazo, pero normalmente es insuficiente para cambiar las cosas a la larga.

Si respondemos de forma más profunda al problema nos tenemos que adentrar en los procesos y en la estructura de las relaciones interpersonales. Este nivel de respuesta al cambio implica rediseñar políticas o procedimientos en el caso de una organización. En el caso de la persona que está triste, hay que identificar el proceso que genera la tristeza (si es un proceso natural como una pérdida o es por otras causas, como el trabajo o la familia). En el caso de la empresa que pierde ventas, debe investigar qué piensan los clientes de sus productos y por qué ahora son menos competitivos. En el caso del hospital que pierde a sus profesionales, deben investigar por qué están insatisfechos, si es por falta de medios, problemas de organización, etc.

Normalmente no se profundiza más en los problemas, pero hay otro nivel más profundo de respuesta al cambio que tiene que ver con el pensamiento. En este nivel respondemos al problema mediante la elaboración de creencias o la reformulación de valores. En el caso de la persona triste, cuya causa puede ser la falta de autoestima, la respuesta vendría de un proceso para recuperar la confianza en sí misma y no depender tanto de las opiniones de los demás. En el caso del hospital, la respuesta podría incluir, además de lo ya mencionado, un programa para desarrollar orgullo de pertenencia. En la empresa cuyas ventas bajan, puede ser necesario realizar un cambio en el diseño o en las prestaciones que aportarían valor al producto, aumentando así la confianza en la empresa.

Pero aún podemos profundizar más en el problema y articular una respuesta desde un nivel profundo. Un nivel que tiene que ver con la necesidad y el sentido último de las

cosas. Esta respuesta implica un proceso de regeneración mediante la conexión con la fuente de compromiso y energía de esa persona o institución. En el caso de la persona deprimida, esa regeneración puede venir cuando la persona retoma un deporte o afición que fue importante en su pasado, y con lo que vuelve a sentirse bien consigo misma. Por ejemplo, un deportista de élite retirado que recupera su autoestima entrenando a jóvenes. En el caso de la empresa, la regeneración puede propiciarse mediante un cambio radical en la forma de diseñar los productos incluyendo a sus clientes o proveedores en este proceso, de forma que haya una mayor complicidad y el resultado es un mejor producto. En el caso del hospital, la regeneración puede venir cuando se produce una conexión entre los profesionales y los usuarios, creando un proceso de mejora continua valorado por la comunidad que inspira a los profesionales y da sentido a su trabajo.

Como el lector habrá supuesto, los niveles profundos sólo se pueden abarcar con tiempo y con una firme determinación. Además, es preciso gestionar un nivel antes de bajar al siguiente. Aunque los síntomas no son el problema, es importante al menos tener los síntomas bajo observación, si no controlados. Después hay que trabajar primero el nivel de procesos, para después adentrarse en el nivel de pensamiento y finalmente en un nivel de necesidad o sentido. Este proceso de profundización es la introducción al Proceso U, un viaje al interior que nos lleva a conectar con la fuente de inspiración y sentido de la vida de cada uno.

Los tres movimientos del Proceso U

Joseph Campbell, en su famoso libro *El héroe de las mil caras*,⁶⁹ describe las etapas que forjan al héroe como un viaje en forma de bajada y subida. Un recorrido lleva al héroe hasta un destino más elevado, desde su condición de persona corriente, pero antes de alcanzar la gloria debe bajar y superar sus miedos, incoherencias y limitaciones. El Proceso U también describe un descenso para poder ascender más alto, como recoge la figura 8; para ello debemos fijarnos en tres movimientos.

El descenso comienza cuando abandonamos los modelos mentales habituales, suspendiendo los juicios, y observamos con atención lo que ocurre de verdad. Recordemos la importancia de mindfulness para observar suspendiendo juicios, que vimos en el capítulo 4. El siguiente movimiento consiste en retirarse y reflexionar, dejar que el conocimiento interno aflore, para después emerger mediante la actuación decidida, en el momento preciso. Estos tres movimientos están presentes en muchas tradiciones orientales, desde la pintura, la poesía y el arte marcial. Es un proceso de regeneración y renovación desde el presente hacia el futuro.



Figura 8. Los tres movimientos del Proceso U

Las siete habilidades del héroe

El Proceso U es otra forma de ver el viaje del héroe, es la travesía del desierto de Jesucristo antes de empezar a predicar, es la estancia de Buda en el bosque con los ascetas antes de alcanzar la iluminación. En los dos casos, deben renunciar a lo que tienen para adentrarse en lo desconocido, conectar con la fuente y volver a los suyos con una misión personal.

Para embarcarse en esta aventura es preciso desarrollar la capacidad de *pre-sentir*, resultado de combinar la presencia con la sensibilidad, aceptando el presente pero abriéndose a las posibilidades del futuro. Es sentir ahora lo que el futuro puede aportar, aprendiendo de ese futuro deseado. La presencia incrementa la atención que prestamos a la realidad, aumentando la conexión con el entorno y facilitando una transformación en la forma de actuar. Este cambio permite un nuevo funcionamiento, más eficaz, basado en la posibilidad de un futuro mejor, que quiere abrirse paso a través de cada uno. La sensibilidad está relacionada con el desarrollo de una inteligencia colectiva que permite comprender las necesidades de uno y las de los demás, en ese nuevo futuro.



Figura 9. Las siete habilidades y los tres ejercicios

El entrenamiento del héroe que afronta un cambio importante precisa de siete habilidades fundamentales para salir victorioso en un entorno de incertidumbre. Estas habilidades son: suspender juicios, observar, sentir, presenciar, cristalizar, prototipar y actuar. Paralelamente es preciso practicar tres ejercicios de apertura a nivel mental, emocional y volitivo, como vemos en la figura 9. Veamos en qué consisten estas habilidades.

1. Suspende juicios

La primera barrera para explorar el futuro nace de los juicios y proyecciones del pasado, que alimentan el miedo al fracaso y crean una ilusión de que las cosas serán siempre iguales. El héroe aprenderá a reducir sus juicios y cultivar la apertura con mindfulness (conciencia plena). Con una mayor apertura mental tomará conciencia de sus juicios, lo que le permitirá prestar más atención a la realidad. De esta forma, creará un contexto adecuado para explorar las contradicciones y fisuras en su vida por donde identificar

tendencias de futuro. Ese futuro, que está emergiendo aquí y ahora, aunque todavía pasa desapercibido.

2. Observar

La segunda habilidad consiste en ejercitar la observación profunda de los datos, sin saltar prematuramente en conclusiones. Para ello debemos activar la inteligencia social de los socios o del equipo usando el diálogo creativo, que veíamos en el capítulo anterior, evitando entrar en debates sobre quién tiene razón. Esta habilidad requiere un ejercicio de apertura del corazón, apagando la voz del cinismo y haciéndose las preguntas difíciles, individualmente o en grupo, según sea conveniente.

3. Sentir

Además de la observación es preciso profundizar en lo observado hasta captar todos los matices, todas sus implicaciones, todo su sentido. Es una inmersión profunda, que muchas veces requiere viajes sobre el terreno, visitas a centros de trabajo relacionados con el proyecto, conversaciones con personas implicadas o lecturas de casos inspiradores. Se trata de buscar el conocimiento de primera mano sobre lo que está ocurriendo. En esta fase hay que apagar la voz del miedo para poder adentrarse en las implicaciones emocionales del proyecto. Abandonar la idea de tener que saber la respuesta correcta, o de poder encontrar la solución al problema. Simplemente mantener la voluntad abierta para poder sentir lo que ocurre, en su dimensión más profunda. Con paciencia y confianza en el proceso.

4. Estar presente

Éste es el punto de inflexión en la U, donde integramos los datos obtenidos de la exploración, observación e inmersión, para incorporarlos en la intención. Para ello es muy útil estar familiarizado con alguna práctica de meditación, oración o interiorización. En esta fase del proceso es necesario identificarse con la mejor intención futura de cada uno, su fuente o motivación más pura y profunda. Es el momento de preguntarse: ¿Quién soy yo? ¿Por qué lo quiero hacer? ¿Cuál es la esencia de mi trabajo o de mi rol? ¿Qué me aporta realmente el cambio que quiero realizar?

Es frecuente que entrenando la capacidad de estar presente uno caiga en la cuenta de que para conseguir algo nuevo debe renunciar a algo que ya tiene. Por eso se llama «el camino del héroe». Buda o Jesucristo renunciaron a una vida tranquila y cómoda por

divulgar unas enseñanzas empezando desde el anonimato, sin ninguna garantía de que otros las pudieran entender.

En mi experiencia personal la renuncia es la parte más difícil del entrenamiento, ya que el intelecto no sirve de gran ayuda. Renunciar a algo que uno ya tiene para «hacer sitio» a lo que pueda venir, no es una actitud natural de la psicología humana. Por eso las técnicas de introspección, sea de oración o de meditación, que apagan el funcionamiento habitual de la mente *orientada a ganar* y activan el modo mental *orientado a ser* son tan útiles. A medida que uno entrena la capacidad de ser y de estar, puede empezar a beneficiarse del presentimiento y así generar la confianza necesaria para recorrer el camino del héroe y comenzar a elevarse hacia las cotas más altas.

5. *Cristalizar*

Superado el fondo del Proceso U, es preciso dejar que vengan las nuevas ideas y cristalizar esta intención formulada en torno a un proyecto o campo de acción concreto. Es el momento de articular la visión poderosa que vimos en el capítulo 5. Recordando la necesidad de manejar la tensión emocional que surge al contraponer la visión del futuro que uno desea con la realidad que vive. La tensión emocional debe transformarse en tensión creativa, como veremos en el capítulo siguiente, para facilitar el éxito y precipitar el fracaso.

6. *Prototipado*

La intención cristalizada precisa de un proyecto donde ponerse en práctica. Un terreno donde depositar la semilla. Iniciar un proyecto donde reunir la mente que piensa con el corazón que siente y con la mano que actúa. Para ello hay siete preguntas que nos pueden ayudar a seleccionar un buen prototipo para nuestros propósitos.

Mi proyecto de cambio, aplicado de tal o cual manera:

- ¿Es relevante? ¿Tiene valor estratégico?
- ¿Es revolucionario? ¿Es innovador?
- ¿Es rápido?
- ¿Es asequible? ¿Puedo asumir los costes, su dimensión, etc.?
- ¿Es representativo? ¿Tiene suficientes implicaciones para valorar su viabilidad?
- ¿Tiene sinergias? ¿Aprovecha mis/nuestras competencias?
- ¿Es replicable?

7. Actuación

La actuación eficaz nace de alinear primero el *Quién* (yo/nosotros), después el *Cómo*, es decir, los procesos o estrategias, y después el *Qué*, los resultados esperados. Esta forma de operar desde el yo hasta el resultado es diametralmente opuesta a lo que se hace habitualmente, que prima el objetivo sobre el medio y la persona. Por ello si queremos hacer una transformación eficaz debemos empezar por lo que realmente importa: la persona. Actuando así nos beneficiamos de nuevas posibilidades.

El siguiente capítulo tiene que ver con la maestría personal y trata sobre cómo cultivar la actitud que favorece el éxito en el proceso de cambio y aprendizaje. Pero antes de continuar le propongo realizar un ejercicio sobre el Proceso U, como trabajo personal. Es una propuesta del profesor Scharmer⁷⁰ que sintetiza el proceso con un ejercicio sencillo en su formulación, pero bastante profundo en su alcance.

Ejercicio personal. *Reportero sin límites*

Busque un día propicio para la exploración interior, sin que tenga preocupaciones acuciantes o emociones negativas de ningún tipo. Resérvese un momento tranquilo, digamos de una hora, en el que esté descansado, abierto y cuando pueda estar concentrado sin que le molesten. Tome un cuaderno y un bolígrafo para realizar un reportaje sobre su interior, como si fuera un reportero que observa sus pensamientos, emociones y sentimientos con fidelidad y precisión. Pero antes de ponerse a ello practique unos minutos de atención en la respiración o de otro ejercicio que le aporte calma y apertura mental para sacar el mayor provecho del ejercicio.

Con este espíritu periodístico, aborde sucesivamente estas preguntas escribiendo en su cuaderno lo que se le ocurra. No lo piense demasiado, no se trata de escribir una obra literaria ni de dar una imagen impecable de sí mismo. Se trata de que sus ideas inconscientes afloren hasta su consciente. Para ello es mejor que escriba lo que surja sin preocuparse inicialmente del orden o la estructura, eso lo dejamos para después. Éstas son las doce preguntas de su entrevista:

1. En su situación actual, personal y profesional, ¿cuáles son los retos clave y las áreas de posibilidad que su vida le pide abordar?
2. Su pregunta clave: ¿Qué cuestiones, si las explora más profundamente, podrían ayudarle a afrontar mejor su actual situación y dar el próximo paso en su recorrido personal/profesional?
3. ¿Cuándo siente que su corazón se abre? ¿Qué ama realmente? ¿Qué es lo que le encanta y con lo que realmente disfruta?
4. Imagine que pudiese avanzar rápidamente hasta los últimos momentos de su vida, cuando ha llegado la hora de dejarla. Imagine que en ese momento mira hacia atrás, observando su recorrido vital como un todo. ¿Qué le gustaría ver? ¿Cómo le gustaría ser recordado?
5. Vuelva ahora a su situación actual. Imagine que puede conectar con su más alta posibilidad futura –su mayor o mejor potencial como ser humano– y que puede formular una pregunta para la que obtendría una respuesta llena de sentido para usted. ¿Qué pregunta se formularía si pudiese conectar con ese nivel de mayor potencial? Escríbala.
6. Ahora haga una pausa y permanezca en silencio para escuchar profundamente la respuesta que sale desde su más alta intención futura. Quédese con ello y escríbala.
7. Cristalice su visión e intención. ¿Qué visión tiene de usted, de su trabajo o de su rol como padre/madre o lo que le parezca más relevante? ¿Cuáles son los elementos esenciales de ese futuro que quiere crear en su trabajo o en su vida?
8. ¿Qué tendría que abandonar para hacer realidad su visión? ¿Cuál es el viejo tema que debe dejar ir?
9. ¿Dónde, en su vida actual, experimenta «semillas de cambio», esos prometedores comienzos de algo nuevo y bello que quiere ver en el futuro?
10. En los próximos tres meses, si construyera un prototipo del microcosmos del futuro, donde pudiera explorar y actuar, ¿cómo sería este prototipo?
11. ¿Quiénes son sus «socios» clave o cómplices que le ayudarían a hacer realidad este proyecto, que apoyarían su mejor intención futura?
12. Si se comprometiera a poner en marcha el proyecto de hacer realidad su intención, ¿qué primeros pasos daría en los próximos cinco a siete días?

Una vez que haya acabado la entrevista puede hacer la edición de la misma extrayendo lo más interesante, subrayando o resaltando lo que considere adecuado. Quizás no lo necesita hacer inmediatamente, sino que puede dejar pasar unos días, no demasiados, para darle una vuelta buscando otro momento de exploración interior.

Desarrollando maestría personal para tener éxito

«El éxito (resultado) de una intervención depende de la condición interior de quien interviene.»

WILLIAM O'BRIEN

Como vimos en el capítulo anterior, el cambio se empieza a consolidar cuando se mantiene la actitud necesaria durante suficiente tiempo. Ello no es fácil ya que hay que aprender a vivir en vilo entre el querer y el no poder. Hay que saber convivir con esa tensión emocional, entre lo que es y lo que me gustaría que fuera. Por ello la última parte del libro trata sobre la maestría personal, el arte de mantener esa tensión necesaria para facilitar el cambio, pero sin quemarse ni agotarse en el proceso.

La tensión emocional se complica con el miedo al fracaso, como vimos al principio del libro. Por eso reflexionaremos de nuevo sobre lo que es el éxito en el cambio y qué ocurre si el resultado de nuestros esfuerzos resulta diferente de lo esperado. Finalmente, a modo de resumen, hablaremos de la autenticidad como la prueba fehaciente de que el proceso de cambio se ha realizado con maestría, independientemente del resultado.

En las páginas anteriores vimos cómo abordar un proceso de cambio, como concretarlo, orientarlo, comunicarlo y prepararlo. Como aprovechar ciertas habilidades personales o colectivas que van orientadas a entender el proceso y a facilitar el cambio. Todo ello es necesario, pero no suficiente para el éxito. Nos queda un ingrediente, que es manejar el tiempo, como si se tratase de una receta de cocina, pero a diferencia de ésta no sabemos cuánto tiempo será necesario.

En un proceso de cambio no tratamos con el tiempo habitual, o *cronos*, sino con el tiempo mágico o *kairos*, que llamaban los griegos. Éste es el tiempo que mide las transformaciones y los procesos emocionales. Es un tiempo que fluye de forma irregular, donde largos periodos de inmovilidad dan paso a repentinos momentos de oportunidad, donde las cosas se precipitan o retrasan, donde la regresión puede ser un indicio de movimiento. Por ello hay que cuidar la atención y la paciencia, sabiendo que las cosas tienen su ritmo, dosificando las fuerzas durante el tiempo necesario.

Manejando la tensión del cambio

Si queremos representar un proceso de cambio en una imagen podríamos pintar a una persona que desea reducir la distancia entre *lo que quiere*, que es la visión del futuro que desea vivir, y *lo que tiene*, la realidad con la que vive ahora. De esta distancia surge una tensión emocional al enfrentar el deseo de cómo me gustaría que fueran las cosas, frente al cómo son en realidad. Esta tensión es la fuente de energía que pone en marcha el proceso de cambio. Como la naturaleza usa fuentes renovables de energía, nosotros debemos hacer que la tensión emocional sea también una fuente renovable de energía. Una energía que nos permita ir creciendo y desarrollando nuestras capacidades y proyectos.

Pongamos por ejemplo una persona que no está del todo a gusto con su novia o novio, porque echa en falta un compromiso hacia un futuro común, lo que genera en la pareja frecuentes discusiones, aunque se quieran y disfruten haciendo el amor. O supongamos una persona joven que tiene un trabajo bien pagado, aunque no le aporta posibilidades de aprender nada nuevo o progresar en el mismo, algo que para ella es importante. Supongamos también que estas personas llevan tiempo planteándose un cambio pero les frena la idea de renunciar a lo que tienen para buscar luego algo mejor. Saben lo que quieren y que lo que tienen no les satisface del todo, ello les genera una tensión emocional pero no saben cómo resolver esta situación. Veamos qué posibilidades tienen:

1. El conformismo ante la insatisfacción

Es posible que esta persona valore mucho la seguridad. Para ella el miedo es una emoción poderosa. Quizás no tiene suficiente seguridad en sí misma o en sus capacidades. Por ello opta por rebajar gradualmente sus expectativas, con una batería de argumentos autojustificativos, para convencerse de que lo que tiene está bien e intentar dar así el asunto por zanjado. Con el tiempo se va acomodando y la tensión se reduce, o al menos deja de ser un problema. Sin embargo, puede ser que como resultado de este conformismo se vaya diluyendo también la ilusión por el trabajo o por el novio/a, entrando en rutinas más o menos aburridas. Por otro lado, cuando el miedo lleva al conformismo, ello no aporta a la persona ninguna seguridad en sí misma y, en la siguiente ocasión de insatisfacción en la vida, la reacción será la misma: forzar el

conformismo. El resultado de este comportamiento es que uno va, poco a poco, viviendo con menores niveles de satisfacción, experimentando una existencia gris y cada vez más aburrida.

En un caso extremo de este proceso de conformismo, de mantenerse en algo que no aporta ilusión, está la renuncia interna, también llamado el «despido interior»,⁷¹ que es cuando la infelicidad laboral nos lleva a convertir nuestro trabajo en una prisión. Una consecuencia grave de los procesos de renuncia interior o de vivir una vida muy insatisfactoria puede ser la depresión, una enfermedad mental que está creciendo peligrosamente.

Es importante distinguir el conformismo de la aceptación. El primero es una actitud de tipo permanente en la que uno se resigna a vivir de esa manera indefinidamente. Además es una actitud algo tramposa, porque se basa en el autoengaño para evitar exponerse al miedo o la vergüenza de fracasar en su intento de cambio. La aceptación, por el contrario, es una actitud de horizonte temporal y de disposición honesta, basada en lo que es posible en este momento. Como dice Martine Batchelor:⁷²

«Aceptar es entender la forma en la que las cosas ocurren. Es como darse cuenta, necesitas aceptar para entender lo que realmente está ocurriendo. Pero no te quedas ahí. Dices: Vale, esto es lo que pasa, pero ¿cuáles son los límites de esta situación? ¿Cuáles son las posibilidades? ¿Qué es lo que necesito aceptar porque *no se puede cambiar*? ¿Pero qué es lo que *sí puedo transformar*?».

Es difícil juzgar desde fuera cuando una persona se conforma o acepta una situación. Sin embargo, uno mismo puede distinguirlo si le presta suficiente atención. Ésta es una de las aplicaciones de la conciencia plena, que vimos en el capítulo 4 o de otras técnicas de interiorización. El conformismo es una actitud cerrada que viene acompañada de falta de ilusión, incluso tristeza, y falta de energía. La aceptación es una actitud abierta, con cierta energía, que inicia un proceso de creatividad, para abandonar una idea y, entendiendo mejor la realidad, abrirse a otras posibilidades.

2. La incapacidad de mantener una posición ante los dilemas

Otra forma de reducir la tensión emocional, entre el quiero y el no puedo, puede ser resolver el dilema de forma impulsiva. ¡Se acabó! ¡Ya no lo aguanto más! Un arrebato de rabia que nos proporciona energía para lanzarse al cambio. Pero al cabo de un cierto tiempo aparece otra vez el miedo. En nuestro ejemplo, el miedo puede aparecer al

reconocer cómo las nuevas propuestas de trabajos tienen algunos inconvenientes o ver cómo uno pierde su posible indemnización por despido. En el caso de la pareja está el miedo a la soledad y las dudas sobre el futuro. Así que ese miedo lleva a la parálisis y el cambio se encalla. Uno o una intentan entonces conformarse con lo que tienen. Ella vuelve con él, o uno deja de enviar currículos a empresas. Sin embargo, al cabo de un tiempo, vuelve a sentirse la profunda insatisfacción con la realidad y, con otro arranque de furia, se vuelve a intentar el cambio. Lo dejo, no lo dejo... oscilando entre uno y otro, con miedo unas veces y rabia otras, dejándose llevar por las emociones del momento. Como no se consigue mantener la tensión durante suficiente tiempo como para ver resultados, el cambio no prospera y se vuelve a lo conocido o al final se abandona y surge el conformismo.

3. El cambio mediante el uso de la fuerza o el poder

Otra posibilidad para resolver la tensión emocional consiste en reunir una gran determinación que surge de cultivar el orgullo, alimentado incluso con cierto nivel de rabia. En este caso es preciso que las personas sean capaces de aplicar una gran energía, una gran fuerza de voluntad o una posición de poder. Para estas personas no es difícil conseguir los cambios que se proponen. Aunque su problema está en el coste del cambio y en la energía necesaria para mantenerlo.

De los tres patrones explicados, yo he practicado más este último, creyendo que era el bueno, como muchos jefes y líderes. Ahora sé que, aunque funciona, no es suficientemente bueno. El precio que yo pagué fue mi salud, ya que basaba mi autoestima en conseguir lo que me proponía y ponía toda la carne en el asador. Tenía éxito, pero también vivía con tensión, cierto estrés y sensación de insatisfacción que notaba en agitación mental y preocupaciones constantes.

Esta actitud tiene un componente sano, como es el afán de logro, y un componente insano, la dependencia del éxito como generador de autoestima. El miedo al fracaso se oculta tras el orgullo y hace que uno se esfuerce mucho, incluso demasiado, a veces ignorando señales del entorno que indican que el proyecto no lo justifica. En mi caso, algunos de los éxitos que conseguía sólo se mantenían si les dedicaba mucha atención y energía. En otros casos, el precio pagado fue dañar relaciones humanas, lo que hoy me entristece cuando lo recuerdo.

Como mencionaba en la introducción, hay encuestas donde se recoge el creciente grado de insatisfacción en el trabajo y creo que parte de este fenómeno se debe a que se imponen los cambios usando sólo poder y tenacidad, sin crear condiciones adecuadas o sistemas eficaces para facilitar los procesos de transición. El resultado es una pérdida de confianza y una mayor insatisfacción laboral, con todas sus implicaciones en el talento y en la productividad.

Como veíamos con el conformismo, es difícil juzgar en los otros si lo que tienen es sabia determinación, necesaria para conseguir un cambio, o es terquedad orgullosa alimentada por la rabia. La diferencia se ve con el tiempo y en el resultado. Sin embargo uno mismo, si es el protagonista, lo puede distinguir aplicando la conciencia plena a la exploración de sus emociones. Cuando lo importante es el *qué*, el resultado, cueste lo que cueste, uno puede ser rehén de la emoción de rabia o enfado, y debe tener mucho cuidado, ya que la rabia ciega el entendimiento. Pero si entre las emociones relacionadas con su afán de lograrlo incluye cierta alegría en el proceso, es probable que su actitud sea de sabia determinación y obtenga mejores resultados. Recuerde que el fin no justifica los medios, que todo cambio está sustentado por unos valores humanos que no se deben traicionar, si quiere que el cambio sea sostenible.

4. Transformar la tensión en creatividad

En los tres patrones mencionados en los puntos anteriores, la resolución de la tensión emocional está mediada por alguna de las emociones básicas. El conformismo lo conduce el miedo y la tristeza, la alternancia por el miedo y la rabia y la fuerza nace de la rabia y del poder. En estos casos tenemos un modelo basado en sentir insatisfacción, despertar una emoción y reaccionar a ésta de una forma determinada.

Sin embargo hay otras posibilidades, como la que recomienda Peter Senge⁷³ mediante la transformación de la tensión, o insatisfacción, en tensión creativa para el cambio. Para ello es preciso una actitud que combina aceptación, con conciencia, además de paciencia y determinación. Veamos cómo se puede poner en práctica.

En mis seminarios suelo explicar la historia de un agricultor que quiere cultivar una variedad de tomates de secano, un tipo que en Mallorca se cultiva para untar en pan con aceite y tiene un sabor excepcional. Para ello el agricultor consigue las semillas, se informa de qué tipo de condiciones de cultivo pueden ser idóneas y las pone en práctica. El trabajo comienza meses antes con la preparación de la tierra y culmina cuando el

tomate llega al plato y se saborea. El éxito del proceso se puede atribuir al agricultor, como hacen algunos empresarios que se atribuyen el éxito de su empresa. Pero en realidad el sabor del tomate es resultado de la planta y de su interacción con el sol, el clima y el suelo. Si la planta fuera un ser inteligente diría que el agricultor facilita su trabajo, le proporciona condiciones favorables, pero que el sabor lo da ella y sólo lo puede dar ella. Los agricultores suelen ser más humildes a la hora de atribuirse méritos. Su contacto y relación con la naturaleza les permite entender que su papel es interdependiente con la planta, el sol, el clima y el suelo. Eso no les impide esforzarse por conseguir sus objetivos, pero no les hace tan dependientes del éxito.

La filosofía oriental promueve esta actitud de agricultor hacia el cambio, distinguiendo la intención del resultado. De forma que la persona puede centrar su cambio en la intención y en la actitud, confiando el resultado al proceso. «Sólo eres dueño de tus actos, no de los frutos de tus actos», dice el *Bhagavad Gita*, que es como la Biblia para los hindúes.⁷⁴ O como dice el poeta T. S. Eliot: «Para nosotros sólo está el intentarlo. El resto no es de nuestra incumbencia».⁷⁵

Esta actitud de desapego hacia el resultado, que defiende también el Budismo, está centrada en el acto y es muy eficaz para evitar que el miedo al fracaso nos paralice. Cuando se consigue entender el fracaso como una serie de causas o condiciones no adecuadas, el emprendedor lo vuelve a intentar y cuenta con mayores probabilidades de éxito. Por el contrario, cuando el fracaso se atribuye a uno, es muy difícil intentarlo de nuevo, ya que uno piensa que no lo conseguirá mientras sea quien es.

Manejar la tensión creativa consiste en mantener el deseo de que se produzca un cambio, estar dispuesto a trabajar y renunciar a algo por ello, pero desde una posición de conciencia donde se entiende que el éxito dependerá de muchas causas y que no todas ellas están en el área de control de uno. Sin embargo, el proyecto o la idea es lo suficientemente valioso como para intentarlo. Porque si uno no lo intenta, es posible que ese proyecto o idea nunca vea la luz. La tensión se vuelve creativa mientras se orienta hacia la posibilidad del proyecto, y se vuelve destructiva mientras está centrada en la afirmación del yo. La tensión creativa alimenta la energía y permite expresar el cambio en distintas maneras, nos da paciencia hasta que se den las circunstancias necesarias, o incluso permite pasar el testigo a otro que terminará el proyecto iniciado.

Dos modelos, dos culturas

En mi experiencia laboral he tenido la oportunidad de trabajar en países nórdicos: Suecia y Finlandia, y en el Mediterráneo: Grecia y España. Dos culturas bien distintas a la hora de articular cambios. Los finlandeses basan los cambios en el consenso y en los procedimientos, bastante en la línea del modelo 4: transformar la tensión en creatividad. Pero el consenso sólo es posible si hay confianza y allí sí la hay; Finlandia es el sexto país del mundo⁷⁶ en transparencia. Además, para hacer buenos procedimientos se necesitan profesionales competentes y, como es sabido, Finlandia está a la cabeza de la lista PISA⁷⁷ sobre educación en el mundo. El resultado de estos factores aplicados al proceso de cambio es una velocidad lenta al principio, porque hay que hacer muchas reuniones y planificar bien el proceso, pero luego es rápido y sencillo porque todo el mundo apoya el cambio. Su sistema funciona muy bien, como lo demuestra el hecho de ser una sociedad rica y de gran desarrollo humano, a pesar de no tener petróleo ni riquezas naturales.

Los griegos, en el otro extremo, basan sus cambios en la capacidad del jefe o de un grupo reducido, el modo 3 de nuestra lista. Ello se debe a que su nivel de confianza es bajo, ocupando la posición 71 del mundo en transparencia. Además, su competencia profesional, fuera de las élites, es escasa como indica su nivel de educación en la cola de la UE en el informe PISA. Con poca confianza y poca competencia, es lógico que los cambios los haga el jefe, o sólo una élite, pero ello tiene sus limitaciones. Los procesos son rápidos al principio, ya que aprovechan el factor sorpresa y el poder de la autoridad, pero luego se ralentizan a medida que surgen barreras al cambio. Los resultados al final son mediocres, lo que alimenta la desconfianza en el sistema y en los jefes. Por todo ello, Grecia es un lugar bueno para divertirse pero difícil para los negocios, como muestra su tristemente famosa economía luchando por sobrevivir en el entorno euro.

España, por si usted siente curiosidad, está en el puesto 32 de transparencia y en la parte baja del informe PISA para la UE, como se ha puesto recientemente en evidencia. A mitad de camino entre Grecia y Escandinavia, lo que corresponde también con mi experiencia laboral. Nuestro ambiente cultural para hacer cambios no es el más favorable, pero tampoco imposible. Como sociedad en España debemos hacer cambios importantes y creo que también precisamos de una mejor formación-educación y una

mayor confianza. Estoy completamente de acuerdo con quienes piensan que los valores, como la confianza y la justicia, facilitan los cambios y crean riqueza para un país.⁷⁸ A nivel personal también creo en esta regla: que las personas que crean confianza y se preocupan por su competencia personal son más eficaces para hacer cambios.

Desde el culto al sacrificio hasta el ciclo de renovación

Por ello creo que hay que ir abandonando los modelos de liderazgo basado en el poder y la fuerza, propios de otras épocas, para fijarnos en modelos más eficaces para los tiempos que vivimos. Una referencia interesante es el modelo de liderazgo basado en la inteligencia emocional que propone Richard Boyatzis como el líder resonante.⁷⁹ Este líder actúa como un corredor de fondo, que sabe que la prueba es larga y la oportunidad puede aparecer en un momento insospechado. Por ello evita entrar en la espiral de sacrificios que vayan mermando su salud y su eficacia personal, practicando algún método de renovación que le permita mantener la tensión creativa sin agotarse antes de tiempo. Los posibles métodos de renovación que propone Boyatzis incluyen distintas técnicas que han demostrado científicamente su capacidad de renovar y recuperar el cuerpo y la mente. Éstas son la meditación, el yoga, el deporte (no demasiado competitivo), cuidar de otras personas, disfrutar de la naturaleza o cuidar de una mascota.

Personalmente yo utilizo tres estrategias de renovación: el deporte, la naturaleza y la meditación, a veces combinándolas. Las practico de forma regular, intento hacer algo de ejercicio cada día y tener algún momento de meditación, normalmente unos 30-45 minutos al día, y busco el contacto con la naturaleza cuando me es posible. Hay muchas evidencias científicas que indican cómo treinta minutos de meditación, como la conciencia plena, tiene un impacto positivo y significativo en la salud. En los cursos de reducción de estrés que imparto⁸⁰ vemos resultados sorprendentes cuando las personas dedican 45 minutos diarios a realizar meditación o yoga.

El éxito en un proceso de cambio

Un conocido empresario, galardonado como emprendedor del año, no hace mucho tiempo nos recitó este poema cuando le preguntamos qué era el éxito para él:

«Reír mucho; ganar respeto de personas inteligentes y el aprecio de los niños; ganar la aprobación de críticos honestos y superar la traición de falsos amigos; apreciar la belleza; encontrar lo mejor en el interior de los otros; dar todo de uno mismo; dejar el mundo un poco mejor, ya sea por haber tenido un niño sano, cultivar un huerto o haber redimido una condición social; haber jugado y reído con entusiasmo, y cantado con alegría; saber que como mínimo alguien ha respirado más fácilmente porque tú has vivido, esto es haber tenido éxito».⁸¹

Mientras preparaba una conferencia-coloquio sobre el éxito, consulté a Hiroshi Tasaka, un filósofo muy reconocido en Japón que viene de vez en cuando a España. Hiroshi me dijo que en el éxito en proceso de cambio había que considerar tres niveles:

1. Un primer nivel de éxito es cuando se consigue un cambio orientado a ganar algo objeto de competición, digamos un recurso escaso. Aquí es fácil distinguir si el cambio ha tenido éxito, ya que está relacionado sólo con los resultados externos.
2. Un segundo nivel de éxito está relacionado con el cambio orientado hacia conseguir una meta, un propósito personal tal como cambiar de trabajo, crear una empresa, mudarse de ciudad, cambiar de estilo de vida. Aquí el éxito no se mide tanto por los resultados externos como por el proceso interno y los valores que el cambio aporta a la persona.
3. El tercer nivel de éxito está basado en un cambio de actitud, y es por tanto un elemento interno e independiente del contexto. Aquí los cambios implican aprender a vivir de acuerdo con ciertos valores, encontrar un sentido a la vida personal (misión).

Entonces me hizo una interesante reflexión entre resultados y propósito. Un cambio se inicia en relación con unos propósitos, que están en relación con unas necesidades. El cambio propicia una serie de acciones que producen, en un plazo determinado, ciertos

resultados. Para valorar el éxito del cambio no hay que ver sólo los resultados; tenemos que considerar de qué manera las acciones han cubierto los propósitos.

Así que éxito incluye el esfuerzo orientado hacia un propósito determinado, no sólo el resultado del esfuerzo en sí. Gandhi también lo expresa así: «La satisfacción está en el esfuerzo, no en lo conseguido, cuando el esfuerzo es completo la victoria es completa».⁸²

Tasaka me dio otra pista: «El éxito en un proceso de cambio», me dijo, «tiene que ver con explotar una característica personal» (el usó la palabra *uniqueness*, en inglés). Algo que proponen otros autores como Zig Ziglar, un conocido orador americano, que dice: «Éxito es la utilización máxima de una habilidad que uno tiene». O el famoso emprendedor estadounidense Franklin P. Johnson, que dice: «Tener talento es haber descubierto para qué sirves».⁸³

Así, el éxito en un proceso de cambio lo podemos relacionar con la capacidad de entrenar, desarrollar o expresar una habilidad personal. Entonces, para tener éxito debemos cultivar una cierta maestría personal, que en condiciones adecuadas produzca los resultados deseados. En este sentido el éxito implica conocer en qué circunstancias o condiciones esta habilidad personal se expresa con mayor eficacia, dónde uno es más útil, de qué manera puede uno expresar mejor su talento. Los resultados indican entonces si la habilidad personal se ha expresado en un contexto adecuado para producir el fruto.

Por ello creo que el éxito debe definirse a nivel personal incorporando esa habilidad o actitud personal a nivel de intención y de acción, no sólo de resultado. Para mí, personalmente, el éxito en mi trabajo consiste en inspirar a otras personas para que encuentren un mayor equilibrio en su vida (intención), para ello organizo programas que faciliten su aprendizaje y desarrollo personal (acción). Estas actividades me proporcionan una reputación profesional y una fuente de ingresos (resultado). Este trabajo está basado en desarrollar mi capacidad de influir en otras personas, que es uno de mis talentos, unido a mi deseo de ser una persona auténtica y de vivir una vida con sentido.

Autenticidad

Este libro presenta un modelo de liderazgo integral, que incorpora elementos internos, como las intenciones y externos, como los resultados. Este modelo enfatiza las habilidades personales, como mindfulness, y otras de tipo colectivo como la comunicación y el diálogo. Pero eso no es todo, para producir cambios es importante la confianza y la constancia, así como la utilidad de técnicas de análisis, como el pensamiento sistémico o los modelos mentales.

Todo este proceso de transformación se sustenta mediante algunos procesos psicológicos desde el aprendizaje de *bucle doble* hasta la mente en *modo ser*. Queda una idea más, a modo de conclusión, que tiene que ver con la autenticidad.

Basar el bienestar en crecientes desarrollos económicos o tecnológicos, al menos en esta parte del mundo, no puede ser la solución a largo plazo. Es preciso conectar de nuevo con la experiencia de vivir, con el hecho de ser humano. Recuerde el cuento del león que vivía confundido entre las ovejas pero que descubre cuál es su propia naturaleza, cómo podemos hacer que el proceso de cambio o transformación alimente esa autenticidad, conectando con la dimensión humana, personal y única de cada uno.

Personalmente creo que sólo podremos mantener una sociedad en armonía de forma sostenible si entramos en contacto con la esencia de lo que es ser humano y cultivamos unos valores que estén en sintonía con la naturaleza en la que vivimos.

Espero que este texto, que recoge aportaciones variadas de aquellos autores y maestros que me han inspirado, le permita navegar en momentos de cambio e incertidumbre. Espero que estas páginas le ayuden a conectar con la fuente, donde reside la energía y la sabiduría de la humanidad. Esa fuente que se manifiesta en cada uno de nosotros. Espero que su proceso de cambio y transformación le permita lograr un mayor nivel de paz, felicidad y armonía personal para que ello resulte de beneficio para todos los seres.

Apéndice 1 |

Programas, seminarios, conferencias y recursos de la Red

Sobre programas, conferencias y seminarios del autor en el campo del cambio, el liderazgo o la reducción de estrés, se puede consultar su página web o contactar:

[**www.andresmartin.org**](http://www.andresmartin.org)

[**info@andresmartin.org**](mailto:info@andresmartin.org)

Sobre aprendizaje organizativo y las cinco disciplinas del liderazgo

SoL España, Sociedad para el Aprendizaje Organizativo, es una comunidad sin ánimo de lucro, abierta a personas e instituciones en España que comparten un interés por desarrollar las competencias para el aprendizaje organizativo necesarias para conseguir cambios fundamentales en las personas y sus organizaciones

www.solspain.org/ (en España)

www.solonline.org/aboutsol/ (SoL en EE UU)

Sobre Proceso U y Presencing

El Presencing Institute (PI) es un recurso para la acción desde una conciencia global, orientado al cambio profundo.

www.presencing.com

www.ottoscharmer.com (Blog del autor de Teoría U)

Hub Madrid

Un nuevo espacio de trabajo para inspirar, conectar e impulsar a innovadores sociales: personas trabajando para crear un mundo mejor. Está inspirando las ideas de liderazgo y cinco disciplinas de este libro.

[**www.madrid.the-hub.net/public**](http://www.madrid.the-hub.net/public)

Apéndice 2 |

Carta de respuesta del jefe piel roja Seattle a la petición de compra de sus tierras que le hizo el presidente de Estados Unidos en 1854

El presidente de Estados Unidos Franklin Pierce envía en 1854 una oferta al jefe de Seattle (Sioux) de la tribu Suwamish, para comprarle los territorios del noroeste de Estados Unidos, los que hoy forman el Estado de Washington, prometiendo a cambio crear una «reservación» para el pueblo indígena, el jefe Piel Roja le responde en 1855 con la más hermosa carta que jamás se haya escrito sobre el medio ambiente.

Jefe de los Caras Pálidas:

¿Cómo se puede comprar o vender el cielo o el calor de la tierra? Ésa es para nosotros una idea extraña.

Si nadie puede poseer la frescura del viento ni el fulgor del agua, ¿cómo es posible que usted se proponga comprarlos?

Cada pedazo de esta tierra es sagrado para mi pueblo. Cada rama brillante de un pino, cada puñado de arena de las playas, la penumbra de la densa selva, cada rayo de luz y el zumbir de los insectos son sagrados en la memoria y vida de mi pueblo. La savia que recorre el cuerpo de los árboles lleva consigo la historia del Piel Roja.

Los muertos del hombre blanco olvidan su tierra de origen cuando van a caminar entre las estrellas. Nuestros muertos jamás se olvidan de esta bella tierra, pues ella es la madre del hombre Piel Roja. Somos parte de la tierra y ella es parte de nosotros. Las flores perfumadas son nuestras hermanas; el ciervo, el caballo, el gran águila, son nuestros hermanos. Los picos rocosos, los surcos húmedos de las campiñas, el calor del cuerpo del potro y el hombre, todos pertenecen a la misma familia.

Por esto, cuando el Gran Jefe Blanco en Washington manda decir que desea comprar nuestra tierra, pide mucho de nosotros. El Gran Jefe Blanco dice que nos reservará un lugar donde podamos vivir satisfechos. Él será nuestro padre y nosotros seremos sus hijos. Por lo tanto, nosotros vamos a considerar su oferta de comprar nuestra tierra. Pero eso no será fácil. Esta tierra es sagrada para nosotros. Esta agua brillante que escurre por los riachuelos y corre por los ríos no es apenas agua, sino la sangre de nuestros antepasados. Si les vendemos la tierra, ustedes deberán recordar que ella es sagrada, y deben enseñar a sus niños que ella es sagrada y que cada reflejo

sobre las aguas limpias de los lagos hablan de acontecimientos y recuerdos de la vida de mi pueblo. El murmullo de los ríos es la voz de mis antepasados. Los ríos son nuestros hermanos, sacian nuestra sed. Los ríos cargan nuestras canoas y alimentan a nuestros niños. Si les vendemos nuestras tierras, ustedes deben recordar y enseñar a sus hijos que los ríos son nuestros hermanos, y los suyos también. Por lo tanto, ustedes deben dar a los ríos la bondad que le dedicarían a cualquier hermano.

Sabemos que el hombre blanco no comprende nuestras costumbres. Una porción de tierra, para él tiene el mismo significado que cualquier otra, pues es un forastero que llega en la noche y extrae de la tierra aquello que necesita. La tierra no es su hermana sino su enemiga, y cuando ya la conquistó, prosigue su camino. Deja atrás las tumbas de sus antepasados y no se preocupa. Roba de la tierra aquello que sería de sus hijos y no le importa.

La sepultura de su padre y los derechos de sus hijos son olvidados. Trata a su madre, a la tierra, a su hermano y al cielo como cosas que puedan ser compradas, saqueadas, vendidas como carneros o adornos coloridos. Su apetito devorará la tierra, dejando atrás solamente un desierto.

Yo no entiendo, nuestras costumbres son diferentes de las de ustedes. Tal vez sea porque el hombre Piel Roja es un salvaje y no comprenda.

No hay un lugar quieto en las ciudades del hombre blanco. Ningún lugar donde se pueda oír el florecer de las hojas en la primavera, o el batir las alas de un insecto. Más tal vez sea porque soy un hombre salvaje y no comprendo. El ruido parece solamente insultar los oídos.

¿Qué resta de la vida si un hombre no puede oír el llorar solitario de un ave o el croar nocturno de las ranas alrededor de un lago? Yo soy un hombre Piel Roja y no comprendo. El indio prefiere el suave murmullo del viento encrespando la superficie del lago, y el propio viento, limpio por una lluvia diurna o perfumado por los pinos.

El aire es de mucho valor para el hombre Piel Roja, pues todas las cosas comparten el mismo aire —el animal, el árbol, el hombre— todos comparten el mismo soplo. Parece que el hombre blanco no siente el aire que respira. Como una persona agonizante, es insensible al mal olor. Pero si vendemos nuestra tierra al hombre blanco, él debe recordar que el aire es valioso para nosotros, que el aire comparte su espíritu con la vida que mantiene. El viento que dio a nuestros abuelos su primer respiro, también recibió su último suspiro. Si les vendemos nuestra tierra, ustedes

deben mantenerla intacta y sagrada, como un lugar donde hasta el mismo hombre blanco pueda saborear el viento azucarado por las flores de los prados.

Por lo tanto, vamos a meditar sobre vuestra oferta de comprar nuestra tierra. Si decidimos aceptar, impondré una condición: el hombre blanco debe tratar a los animales de esta tierra como a sus hermanos.

Soy un hombre salvaje y no comprendo ninguna otra forma de actuar. Vi un millar de búfalos pudriéndose en la planicie, abandonados por el hombre blanco que los abatió desde un tren al pasar. Yo soy un hombre salvaje y no comprendo cómo es que el caballo humeante de fierro puede ser más importante que el búfalo, que nosotros sacrificamos solamente para sobrevivir.

¿Qué es el hombre sin los animales? Si todos los animales se fuesen, el hombre moriría de una gran soledad de espíritu, pues lo que ocurra con los animales, en breve ocurrirá a los hombres. Hay una unión en todo.

Ustedes deben enseñar a sus niños que el suelo bajo sus pies es la ceniza de sus abuelos. Para que respeten la tierra, digan a sus hijos que ella fue enriquecida con las vidas de nuestro pueblo. Enseñen a sus niños lo que enseñamos a los nuestros, que la tierra es nuestra madre. Todo lo que le ocurra a la tierra le ocurrirá a los hijos de la tierra. Si los hombres escupen en el suelo, están escupiendo en sí mismos.

Esto es lo que sabemos: la tierra no pertenece al hombre; es el hombre el que pertenece a la tierra. Esto es lo que sabemos: todas las cosas están relacionadas como la sangre que une una familia. Hay una unión en todo.

Lo que ocurra con la tierra recaerá sobre los hijos de la tierra. El hombre no tejió el tejido de la vida; él es simplemente uno de sus hilos. Todo lo que hiciere al tejido, lo hará a sí mismo.

Incluso el hombre blanco, cuyo Dios camina y habla como él, de amigo a amigo, no puede estar exento del destino común. Es posible que seamos hermanos, a pesar de todo. Veremos. De una cosa estamos seguros: que el hombre blanco llegará a descubrir algún día que nuestro Dios es el mismo Dios.

Ustedes pueden pensar que lo poseen, como desean poseer nuestra tierra; pero no es posible, Él es el Dios del hombre, y su compasión es igual para el hombre Piel Roja como para el hombre blanco.

La tierra es preciosa, y despreciarla es despreciar a su creador. Los blancos también pasarán; tal vez más rápido que todas las otras tribus. Contaminen sus camas y una

noche serán sofocados por sus propios desechos.

Cuando nos despojen de esta tierra, ustedes brillarán intensamente iluminados por la fuerza del Dios que los trajo a estas tierras y por alguna razón especial les dio el dominio sobre ella.

Este destino es un misterio para nosotros, pues no comprendemos que los búfalos sean exterminados, los caballos bravíos sean todos domados, los rincones secretos del bosque denso sean impregnados del olor de muchos hombres y la visión de las montañas obstruida por hilos de hablar.

¿Qué ha sucedido con las plantas? Están destruidas.

¿Qué ha sucedido con el águila? Ha desaparecido.

De hoy en adelante la vida ha terminado. Ahora empieza la supervivencia.

Apéndice 3 |

Entre ratas y hombres. Lecciones de adaptación al cambio. ⁸⁴

«Con lo bien que habían funcionado las ratas, ahora estos estudiantes nos van a hundir el proyecto», declaraba preocupado Juanra a su directora de tesis. Y tenía razones para estarlo: le había costado mucho conseguir una beca para investigar en psicobiología y creía que con esos fondos y el aval de la fundación Emprendedores que se los otorgaba, el camino hacia su tesis doctoral sería más o menos llano. Estaba a punto de cumplir su ilusión: investigar sobre los mecanismos de adaptación al cambio y ver qué diferencias hay entre los animales y los humanos. Sin embargo, su camino hacia la tesis se había vuelto, de repente, arduo y difícil; sus sujetos de investigación, estudiantes para más señas, le amenazaban con una huelga.

La primera parte del trabajo fue como la seda. Las ratas de laboratorio aprendieron pronto a moverse por el laberinto y poco a poco se habituaron a coger la salida derecha en el cruce de caminos para dar con el queso. Cada mañana y cada tarde, cuando los roedores estaban hambrientos, Juanra les ponía en el laberinto y cronometraba el tiempo que necesitaban para llegar al centro, tomar la salida de la derecha, pulsar con el hocico la palanca que abría la puerta e hincarle el diente al queso. Así hasta que el procedimiento estaba tan automatizado que las ratas lo hacían sin ningún titubeo. Entonces puso en marcha la fase dos, que consistía en cambiar el queso de lugar, primero a la salida de la izquierda, a la que se accedía tras un complicado obstáculo y después a la salida central, donde el roedor tenía que pasar un charco de agua helada. Las ratas se comportaron diligentemente, se sorprendieron algo de que el queso faltara en su lugar habitual, pero luego lo tomaron como un juego y buscaron tras otras tres puertas sin aparentar desmotivación alguna. Así concluía la primera parte del trabajo: las ratas se adaptan a los cambios de ubicación del queso y su motivación, medida como el interés en conseguir el premio, se mantiene a pesar de los esfuerzos del investigador por cambiar el queso de sitio cada vez.

Ésta era la parte del biólogo, la que tiene que ver con el comportamiento animal, pero como sabía Juanra, la psicología es más compleja y no es sencillo investigar ¿Cómo se comportan las personas ante un reto similar? Preguntaba a sus amigos:

«¿Qué creéis, que lo harán mejor o peor que las ratas? ¿Quién quiere hacer una porra?», solía decir a sus amigos.

Para los humanos, la prueba era algo distinta. Un colega informático había preparado un programa de ordenador que generaba un sudoku cuya resolución suplía el trámite del laberinto. Al completar el juego emergía una pantalla con 3 puertas, el sujeto debería elegir una, todas las puertas tenían detrás una prueba de tipo lógico-matemático, pero solo la puerta derecha otorgaba al estudiante un premio de 20 euros. Las otras puertas no tenían premio. Juanra no tenía ningún trato con los sujetos, que eran estudiantes voluntarios de su facultad, seleccionados a partir de un anuncio en prensa, igual que no podía hablar con las ratas, pero si tenía acceso a las huellas informáticas de sus sujetos, lo que permitía ver el tiempo y la motivación demostrada en las pruebas.

La fase 1 en humanos fue razonablemente bien, los estudiantes aprendieron rápido los trucos del sudoku y enseguida se orientaban hacia la puerta derecha, la prueba matemática que hacía de llave no variaba mucho de un día a otro y ganaban fácilmente el premio. Cada estudiante podía ir al laboratorio dos veces al día y acumular euros en el marcador que indicaba el botín que se llevaría al final del experimento.

Cuando Juanra creyó que los estudiantes tenían dominado el tema, introdujo la fase dos, cambió el premio de puerta y cambió los accesos a las puertas poniendo problemas de distinto tipo. Entonces ocurrió lo imprevisto, algunos estudiantes abandonaron sus sesiones al no encontrar el premio en la puerta habitual, mientras que otros demostraron muchas dudas con inexplicables pausas antes de explorar las otras puertas. A Juanra le llamó la atención que ante un desafío similar las ratas hubiesen demostrado más disciplina y esfuerzo que los humanos y se empezó a preocupar por su estudio. «¿Por qué estará pasando esto? ¿Qué crees que puedo hacer?», le preguntó a su directora de tesis, después de repasar las incidencias de la semana.

Sería la intuición femenina de su directora o sus años de experiencia, pero la respuesta pilló a Juanra por sorpresa: «¿Por qué no miras la cámara de seguridad que hay en la sala de ordenadores para ver qué ha ocurrido? Como eres investigador puedes pedir las grabaciones y, como sabes las horas, no tendrás que buscar mucho; no vulnera el método porque tú no hablas con tus sujetos y la cámara tiene un micro

donde se graban las conversaciones que quizás nos den algunas pistas». Así lo hizo y lo que se encontró le resultó sorprendente.

Al parecer los sujetos del experimento se habían hecho amigos a medida que avanzaba la investigación, ya que se encontraban en la sala de ordenadores. Se les veía a los cinco comentando el tema, cada uno en su PC en una sala vacía, mientras resolvían los sudokus. Pero cuando vieron que el premio no estaba en la puerta habitual, lo que ocurrió fue una pequeña revuelta.

–Pero será mamón el tío, hoy no hay pasta –dijo el primero.

–Qué jeta, lo mismo se le olvidó recargarlo y nos tiene aquí trabajando en balde –dijo otro.

–Bueno, podemos probar en las otras puertas –dijo un tercero, con gafas y tono conciliador, pero rápidamente le replicaron.

–Yo paso, si siempre ha estado aquí no vamos a estar buscando en otros sitios.

–Qué faena, hoy que me quería ir pronto –dijo otro.

–Desde que empezamos la pasta estaba en la misma puerta, pues ése será el trato, supongo. Si se le olvida o nos quiere tomar el pelo yo no entro al juego –dijo el primero y se fue.

–Yo también me voy, esto es muy chungo –apuntó su compañero.

En este momento quedaron tres de los cinco, pero al rato se fue otro sin intentarlo siquiera. Los dos restantes se animaron a buscar en las otras puertas y obtuvieron el premio, pero les llevó bastante más de lo que Juanra esperaba.

Con una copia en DVD de lo ocurrido, salió Juanra a buscar a su directora de tesis y ésta, cuando lo vio, sonrió maliciosamente.

–Bueno, no está tan mal –dijo–. Contaba con ello.

–¿Qué quieres decir? ¿Que pensabas que se iban a sublevar?

–No exactamente, pero creo que podemos empezar a sacar algunas conclusiones. ¿Qué te parece que está pasando, Juanra?

–Bueno, creo que las ratas ajustan su comportamiento a sus objetivos, pero los humanos no siempre lo hacen, sólo dos de cinco en nuestro caso.

–Correcto, los humanos podemos seguir haciendo lo mismo y protestando porque ahora no obtenemos la recompensa que nos daban antes, pero no por ello cambiamos el comportamiento. Incluso puede que nos desmotivemos, pero ello no significa que vayamos a buscar en la otra puerta; «no puede ser», «debe de ser un error», «si

siempre fue así», «no hay derecho», etc., nos repetimos, pero seguimos sin cambiar el comportamiento.

–Caramba, yo pensaba que los humanos éramos superiores a los roedores.

–En muchos aspectos sí, pero en la adaptación al cambio ellos demuestran mayor capacidad, quizás porque no tienen lenguaje que les induzca a querer tener razón.

–Claro, las ratas prefieren la comida a tener razón, tiene mucho sentido.

–Sí, en cambio, los humanos podemos estar más empeñados en tener razón que en comer, lo que nos lleva a estar cada vez más débiles y desmoralizados.

–Eso sería un fracaso en la adaptación al cambio, ¿verdad?

–Así es. Para los humanos hay algunos momentos en la vida en que se trata de elegir entre tener razón o guiarse por la experiencia, es decir, observar si lo que uno hace es constructivo y le da resultados para alcanzar sus objetivos. A las ratas protestar no les soluciona nada, mientras que los humanos creen que sí, y si en un grupo se impone la protesta, la adaptación al cambio es mucho más difícil.

–Así que el lenguaje y el efecto del grupo están desmotivando a los sujetos.

–Yo creo que sí. Mira, Juanra, ¿por qué no pruebas mandarlos a cada uno a una sala diferente y ver qué pasa? Mándales también un *e-mail* recordándoles su puntuación, que les refresque por qué están ahí y les recuerde las sesiones que les quedan, a ver qué pasa.

Juanra empezaba a verlo claro cuando pilló al informático y organizó los cambios en el procedimiento que les redirigió a un ordenador donde estarían solos y a horas tranquilas. Los sujetos volvieron a la tarea y con algo de dificultad acabaron la fase dos. En un par de semanas, después de analizar los datos, las conclusiones estaban claras: las ratas habían ganado y el trabajo se podía publicar. Es curioso, nos creemos la cumbre de la evolución y aún podemos aprender de los roedores sobre la adaptación al cambio, comentó Juanra mientras entregaba su manuscrito a su directora. «Las ratas prefieren comer a tener razón, ¿podría ser éste el título de mi tesis?», preguntó sonriendo.

1. Iniciales del programa Mindfulness-Based Stress Reduction, o «reducción de estrés basado en la conciencia plena». Un programa originario del Centro Médico de la Universidad de Massachusetts de reconocido prestigio. Más información en www.umassmed.edu/cfm.
2. Este programa está recogido en el libro *Con rumbo propio*, publicado por Plataforma Editorial, y en un juego de ejercicios en tres CD llamado *Reducción de estrés*, publicado por Produccions Blau SL. El programa se imparte también en cursos abiertos en Barcelona y Madrid. Más información en www.andresmartin.org.
3. El 47 % de los ejecutivos empleados están en parte o totalmente insatisfechos con su cargo actual, según desvelan los resultados de Executive Quiz del The Korn/Ferry Institute 2009.
4. Ver *La quinta disciplina*, de Peter Senge. Granica, 1994.
5. Otto Scharmer, profesor del MIT, autor del libro *Theory U*, 2004. Editado por SoL, Cambridge, EE UU.
6. En su libro *Encuentra tu cumbre*, Plataforma Editorial, 2008.
7. Este cuento lo conocí gracias a Freddy Kofman, colega de SoL. Freddy tiene escrito un libro magnífico titulado *Metamanagement* (Granica) y que trata sobre cómo hacer de la vida una obra de arte.
8. Uno de los elementos clave en el estrés es el grado de control percibido del sujeto. Cuando uno considera que no tiene ningún control sobre algo que va mal, como su trabajo o sobre su vida, sufre estrés. Mientras que si la persona considera que tiene cierto control, puede hacer algo al respecto y ello reduce el estrés.
9. *El octavo hábito, de la efectividad a la grandeza*, Stephen R. Covey, Paidós. Un texto que combina afecto+efecto, y que cuida mucho la variable de desarrollo humano como disciplina del cambio y del liderazgo.
10. *Sapiens* viene del latín y comparte raíz con *sapere*, que es «saborear». Me parece muy ilustrativa esa idea de conciencia como la capacidad de saborear la realidad. De entrar en contacto con las cosas como son.
11. Ver el interesante artículo de Cristina Delgado titulado «No es un fracasado, es más sabio. La sociedad estigmatiza a los empresarios que cierran su negocio. El 50 % de los españoles no emprende por miedo», *El País*, 18/03/2010.
12. <http://www.youtube.com/watch?v=ykUyVFkizfQ> (con subtítulos en español).

13. <http://www.youtube.com/watch?v=DouNqfodLqo>.
14. Publicado por Plataforma Editorial. Además hay una versión del mismo hecha por 27 catalanes excepcionales titulado *El que mou la meva vida*, de la misma editorial.
15. *Palabras que curan*, Plataforma Editorial.
16. Que también está influido por el clásico de *Harvard Business Review: Who's Got the Monkey*, de W. Oncken y D. Wass, de 1974.
17. Para aquellas personas interesadas en explorar las relaciones entre el estrés y la gestión del tiempo, pueden consultar el libro *Con rumbo propio*, Plataforma, 2008. Sobre gestión del tiempo y la eficacia me gusta particularmente el libro de S. Covey *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, 1997.
18. Para más información ver los trabajos de C. Argyris en el *Harvard Business Review*, como el clásico *Teaching Smart People How to Learn* (1991), sobre las dificultades de las personas listas para aprender, o la entrevista que le hace Karen Christensen en la revista *Harvard-Deusto* de febrero de 2008 sobre las rutinas defensivas y cómo impiden el aprendizaje.
19. Una visión interesante del modelo educativo en las escuelas la conozco gracias al estudio de Sebastián Barajas, que hace un ensayo interesante sobre cómo innovar en educación para transformar el modelo productivo.
20. *Metamanagement*. Vol. I. Granica, 1999.
21. Benis, Goleman y Biederman. «Mentiras vitales: por qué no decimos la verdad sobre nuestras empresas», *Harvard-Deusto Business Review*, enero de 2009.
22. Tomado de Dee Hock, *One From Many, VISA the Rise of the Chaordic Organization*. Publicado por Berrert-Koehler, San Francisco, 2005. Escrito por el fundador y director emérito de VISA, es un libro genial sobre un liderazgo extraordinario para crear una compañía única en el mundo.
23. La primera mujer que consiguió acceder a la Universidad en España lo hizo en el año 1872 y con escolta policial porque los hombres lo consideraban una afrenta. Aún llevaría un siglo hasta que la mujer igualó a los hombres en el alumnado, aunque en el profesorado todavía hoy en día sigue habiendo más hombres.
24. Los rituales son útiles, no cabe duda, pero el mecanismo no se da por la intervención de un dios, sino mediante la psicología humana. Hoy sabemos, gracias a la ciencia, que estas intervenciones «motivadoras» creaban un estado emocional de mayor confianza que, reduciendo el miedo, facilitaban la victoria. La sangre y vistosidad del ritual tenía por objeto crear un mayor impacto emocional en los guerreros. Por eso se hacían sacrificios humanos, porque son los más impactantes. Como ejemplo moderno de motivación puede ver el vídeo de *Gladiator* que preparó Guardiola para animar al Barça en la final de la *Champions* de 2009, en Roma (<http://www.youtube.com/watch?v=o8Dhj7KsEyQ>).
25. Tomada de *La quinta disciplina*, de Peter Senge, Granica, 1994.
26. Ésta es una de mis historias favoritas. Eratóstenes, director de la biblioteca de Alejandría en el siglo III a.C., encontró un papiro que decía que en Syena, un puesto fronterizo al Sur, cerca de la primera catarata del

Nilo, un palo clavado en la tierra el 21 de junio al mediodía no proyectaba ninguna sombra. Como era un hombre curioso, decidió ver si eso ocurría también en Alejandría y vio que no. Después de darle muchas vueltas al tema cayó en la cuenta de que, en un modelo de tierra plana, eso era imposible, pero con un modelo de tierra curvado sí lo era. ¡Eureka! Para hacer esta historia corta: Eratóstenes mandó a un siervo medir la distancia entre Alejandría y Syena, que resultó ser 800 km, y tomando este dato, junto con la diferencia del ángulo de la sombra a la misma hora en ambas ciudades, fue capaz de establecer que el radio de la Tierra es de 40.000 km, deduciendo que, si uno navegaba hacia el Oeste desde Iberia, podría llegar a la India. La misma idea que animó a Colón dieciocho siglos después.

27. *Que mi gente haga surf*, de Ivon Chouillard, Desnivel, 2006. Cami, a quien conocí en una ocasión, es un personaje pintoresco de barba blanca, con edad avanzada y que vive en un barco. Una persona que sólo trabaja en lo que de verdad le interesa, dejando pasar una oportunidad de negocio si le parece que el cliente no está preparado para entender la profundidad de sus preguntas. Fue uno de los artífices de la recuperación de Harley-Davidson, la empresa de motocicletas.
28. *Ismael*, de Daniel Quinn, Artime, 2006, Madrid. Un libro fundamental para entender la relación del hombre con la naturaleza. Me lo regaló Peter Senge a mi paso por el MIT y ha sido uno de los libros que más ha influido en mi forma de ver las cosas.
29. *Vivir las crisis con plenitud*, de J. Kabat-Zinn, Kairós, 1990.
30. Ludwig, D. y Kabat-Zinn, J. (2008). «Mindfulness in Medicine». *Journal of the American Medical Association (JAMA)*. 2008; 300(11):1350-1352.
31. *Prevenir la depresión con Mindfulness*, de J. Teasdale y otros, Kairós, 2010.
32. Martín A. y García de la Banda G., (2007). *Las ventajas de estar presente. Desarrollando una conciencia plena para reducir el malestar psicológico*. *Int. J. Clini. Health Psycho*. 7(2)369-384.
33. *El milagro del mindfulness*, de T. Nhat Hanh, Oniro, 2010.
34. Este programa está recogido en el libro *Con rumbo propio*, de Plataforma Editorial.
35. *La caída*, de S. Miller, La llave, D. H. 2008. Un libro que explica por qué no es natural que los seres humanos nos matemos unos a otros, que los hombres opriman a las mujeres, que algunos individuos acumulen cantidades desorbitadas de riqueza y poder, o que abusemos de la naturaleza. Las causas de nuestro malestar actual se remontan a la «explosión del ego», ocurrida hace seis mil años.
36. La Comisión de las Comunidades Europeas, en su libro verde *Mejorar la salud mental de la población. Hacia una estrategia de la Unión Europea en materia de salud mental* (2005), predice que en 2020 la depresión será la causa de enfermedad número uno en el mundo desarrollado.
37. «What we call the beginning is often the end. And to make an end is to make a beginning. The end is where we start from». T. S. Elliot, *Little Gidding*, Nº 4 de *Four Quartets*.
38. «How to energize colleagues», Wayne Baker. *Motivating people for improved performance*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.

39. Las cinco disciplinas son: visión atractiva, entender los modelos mentales, pensamiento sistémico, aprender en equipo y maestría personal. Están descritas en el libro *La quinta disciplina*, de P. Senge, Granica.
40. *El hombre en busca de sentido*, V. E. Frankl, Herder, 1979.
41. «I have a dream», discurso pronunciado en Washington, capital federal de EE UU, el 28 de agosto de 1963 por Martin Luther King. Disponible en la Red.
42. *El arte de la guerra*. Hay muchas ediciones, como por ejemplo la de EDAF, 2004, que viene con un juego de tarjetas.
43. Ver el vídeo de V. E. Frankl colgado en TED (www.ted.com) sobre una de sus últimas conferencias en Canadá.
44. *Matrix*, una película de los hermanos Wachosky.
45. Friedman, R. S. y Forster, J. «The effects of promotion and prevention cues on creativity». *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001. Pp. 1001-13.
46. Según Alan Deutschman, citando la conferencia «Panorama global de innovación» de 2004, extraído junto con los cinco mitos del artículo «Saltar las barreras. Gestión de Negocios / Fast company», enero de 2006.
47. Dean Ornish demostró en 1993 cómo una combinación de técnicas mente-cuerpo, incluido el mindfulness, facilitaba un cambio de hábitos en el 77 % de los pacientes en un año y, lo que es más importante, revertía la enfermedad coronaria. Hay una interesante conferencia suya en www.ted.com si busca por autores.
48. «Success comes from taking the path of maximum advantage instead of taking the path of least resistance». Ian Cunningham, en *The Wisdom of Strategic Thinking*, McGraw Hill, 1994.
49. Citado en *Invisible Capitalism*, de H. Tasaka. Jorge Pinto Books, New York, 2009.
50. www.europapress.es, accedido el 19/5/2009.
51. Ésta es la quinta disciplina del liderazgo que titula el libro de Peter Senge citado.
52. *The Enigmas of Easter Island*, de Paul Bahn y John Flenley, Oxford University Press, 1992. Disponible también en Google Books.
53. Hay muchos trabajos de la UN, Banco Mundial, FAO, Greenpeace y otras fuentes, todos en la misma línea. Se estima que en los últimos cuarenta años un tercio de la pesca se ha agotado y el 90 % de los grandes predadores marinos, como atunes, tiburones o meros, han sido eliminados. Si la actividad pesquera y la acción humana continúan ese curso, en 2049 el 100 % de la pesca en todos los océanos se «habrá colapsado». Citado del denominado «*Green Forum*» de 2009, que reúne científicos y expertos medioambientales. Extraído de Televisión Española (28/08/2009).
54. Fisheries are classic example of the «Tragedy of the Commons». Daniel K. Benjamin, *PERC Reports*, volumen 19, nº 1, marzo de 2001.

55. *La Vanguardia*, 23/02/2010. Patxi López exhibe el éxito de la receta vasca contra la crisis. Dice la autora, Silvia Hinojosa, que escuchando anoche a Patxi López en el Cercle Financer, más de un empresario debió de sentir envidia del plan que el Gobierno vasco lleva a cabo, con dinero público, para salvar a las empresas en dificultades.
56. Citado en «Against parsimony: three easy ways of complicating some categories of economic discourse». *American Economic Review*, 74, 88-96, 1984.
57. Gambetta, Diego (2000). «Can we trust trust?», en Gambetta D. (ed.). *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, Edición electrónica. <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>.
58. La retórica es el arte de la persuasión, la comunicación interpersonal que persigue convencer a una audiencia. En otras palabras, todos los discursos producidos en las campañas electorales, el púlpito, los tribunales, el Gobierno, la burocracia, las agencias de publicidad y relaciones públicas, las instituciones científicas, los medios de comunicación, las aulas, las negociaciones y las reuniones. En su artículo «A Rhetorical Approach to Communication» (IESE Occasional Paper 2005, «Un análisis retórico de la comunicación»), Brian O'Connor Leggett presenta la tríada retórica de Aristóteles: *ethos*, *pathos* y *logos*, que constituye la base de la educación en comunicación y del discurso oral y escrito desde hace más de dos mil años.
59. Esta aportación al conocimiento la realizó el profesor J. F. Nash, cuando era joven, y mereció el Nobel de Economía de 1994. Su vida se recoge en la película *Una mente maravillosa*, protagonizada por Russell Crowe.
60. *La evolución de la cooperación*, de Robert Axelrod, Alianza 1986.
61. Zak, P. y cols. (2004). *The Neurobiology of Trust*. Ann N.Y. Acad Sci. 1032, 224-227.
62. Donella H. Meadows, *Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, New American Library, 1977.
63. Encuesta de calidad directiva 2009, publicado en el Observatorio de Recursos Humanos y RR. LL., octubre de 2009.
64. «Diálogo» proviene del griego y son dos palabras: «dia» significa «a través» y «logos» significa «palabra» o, mejor dicho, el «sentido de la palabra». «Dia-logos» evoca un río de palabras con sentido fluyendo a través de los participantes.
65. Protagonizada y dirigida por Kevin Costner y ganadora de varios Oscar.
66. Para más información leer el libro *Dialogue, the Art of Thinking Together*, de William Isaacs, Doubleday, Nueva York, 1999.
67. «He had come so far to realize his dream, he could hardly fail to grasp it». Esta frase está escrita en el techo de la biblioteca de Seattle de Bill Gates, un hombre que ciertamente tenía un sueño y que ahora se dedica a la filantropía. Entrevistado de John Carlin para *El País*, 05/06/2010.

68. Scharmer, C. Otto (2007). *Theory U: Leading from the Emerging Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*, Cambridge, M. A.: SoL Press.
69. Joseph Campbell (2005). *El héroe de las mil caras: psicoanálisis del mito*. Madrid: Fondo de Cultura Económica (Original publicado en 1949). Esta descripción del proceso, muy habitual en la mitología y en la literatura, ha servido a Pilar Jericó para actualizar el viaje del héroe al tiempo actual con numerosos ejemplos que describe en su interesante libro *Héroes cotidianos*, Planeta, 2009.
70. Traducido por Javier Ruiz, de Tecnia, un practicante y divulgador del Proceso U.
71. Éste es el título del magnífico libro de Lofti El-Ghandouri, Alienta, 2007, que explica muy bien cómo se produce el despido interior y cómo corregirlo.
72. «Let go: Martine Batchelor talks about habits», Susan Greenleaf. *Inquiring Mind*, Spring 2010.
73. *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona, 1994.
74. *Bhagavad Gita*, capítulo 2, verso 47.
75. «For us, there is only the trying. The rest is not our business.» T. S. Eliot, *Four quartets: East Coker*.
76. Lista de Transparency International 2009, disponible en su web. <http://www.transparency.org>.
77. Informe PISA 2006, disponible en:
<http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/15/13/39725224.pdf>.
78. Como dice Carlos Losada, ex director de ESADE, en «La Contra» de *La Vanguardia*, 3/10/2010.
79. *El líder resonante*, de R. Boyatzis y A. MacKee, Deusto, 2006.
80. Según la técnica MBSR, Reducción de Estrés basado en conciencia plena. Para más información consultar la web del autor: www.andresmartin.org o el libro *Con rumbo propio*, Plataforma Editorial.
81. Aunque esta cita se suele atribuir a R W. Emerson, parece ser que proviene de Bessie A. Stanley, quien ganó el concurso de la revista norteamericana *Modern Women*, en 1905, sobre la mejor definición de éxito.
82. «Satisfaction lies in the effort, not in the attainment, full effort is full victory.» Mathama Ghandi.
83. «La Contra» de *La Vanguardia*, 30/9/2010.
84. Basado en la metáfora de la rata en el laberinto de Hayes, S. C. y Wilson, K. G. (1995). «The role of cognition in complex human behavior: A contextualistic perspective». *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 26, 241-248.

Su opinión es importante.
En futuras ediciones, estaremos encantados de recoger sus comentarios sobre
este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

www.plataformaeditorial.com

Si el lector desea profundizar más sobre los contenidos de este libro puede
acceder a:

www.activatelavida.com

Índice

Portada	2
Créditos	3
A Sylvia, con cariño.	4
Índice	5
Agradecimientos	8
Prólogo	10
Presentación	13
1. Qué es ser humano y cómo afrontar el cambio	18
El cuento del león y las ovejas	19
Cuatro actitudes de las personas proactivas	23
Manejando el miedo al fracaso	25
Ejercicio personal. Lo que mueve mi vida	28
2. Los modelos de aprendizaje para el cambio	29
¿Quién tiene el mochuelo?	30
La falta de tiempo y los ciclos acción-reacción	34
Modelos de aprendizaje	38
El aprendizaje para el cambio	40
Ejercicio personal. Identifique las grietas del sistema	42
3. Eliminando las barreras al cambio	44
El peso de la tradición	45
Los modelos mentales	47
Las ventajas de la escalera de inferencia	51
El mapa no es el territorio	53
Ejercicio personal. Identifique sus modelos mentales	55
4. Mejorando la conexión con la realidad	57
Qué es mindfulness	58
Las ventajas de estar presente	61
El director de la película	63
Control de calidad mental	64
Mente en modo acción	66
La mente en modo ser	67

Ejercicio personal. Cultivando la Conciencia Plena	69
5. Creando una visión poderosa del futuro que se quiere vivir	71
La visión del cambio	72
Los líderes dinamizadores	74
Cómo elaborar una visión poderosa del futuro	76
La importancia de actuar «como si»	78
El ratón en el laberinto	80
Los cinco mitos del cambio	81
Ejercicio personal. Elabore su visión personal	82
6. Pensando en sistemas para facilitar el cambio	83
Cuando el tiro sale por la culata	84
La tragedia del comunal	85
El pensamiento sistémico	88
El desplazamiento de la carga	90
Ejercicio personal. La oportunidad es...	94
7. Confiando en la confianza para crear posibilidades	97
Qué es realmente confiar en alguien o en un proyecto	98
Sistemas de confianza	100
Yo gano, tú ganas	103
La neurobiología de la confianza	107
Ejercicio personal. Para desarrollar confianza	110
8. Usando el diálogo para comprender	111
Qué es el diálogo y para qué sirve	113
El modelo de los cuatro roles	115
Reuniones eficaces	119
Ejercicio personal. «Coaching» en reuniones	121
9. Aprendiendo del futuro que se quiere crear	122
Aprender del futuro	123
Los cuatro niveles de respuesta al cambio	124
Los tres movimientos del Proceso U	126
Las siete habilidades del héroe	128
Ejercicio personal. Reportero sin límites	132
10. Desarrollando maestría personal	135
Manejando la tensión del cambio	137
Dos modelos, dos culturas	142

Desde el culto al sacrificio hasta el ciclo de renovación	144
El éxito en un proceso de cambio	145
Autenticidad	147
Apéndice 1	148
Apéndice 2	153
Apéndice 3	158
Notas	163
Colofón	169