



IT PAYS TO BE HUMBLE

Guide with 22 suggestions for the world of work
and social relationships

Jaime Noguera Tejedor

Sólo hace falta ser humilde

Guía con 22 sugerencias para el mundo del trabajo y para la convivencia social



Una lista con 22 ideas útiles para recordar a qué se enfrenta una persona que un buen día decide reencontrarse consigo mismo y «convertirse», orgulloso de ser cristiano

© 2015 Jaime Noguera

© Editorial, etc.

© 2016 del prólogo

ISBN

Diseño de cubierta

Datos editoriales

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

PRÓLOGO

Cuando hablamos del mundo profesional del cristiano, no es raro que se le asocie solamente a ideas relacionadas con la justicia social y a mensajes que suenan intangibles. Eso es verdad y a la vez constituye una limitación. Y además hay gente que sugiere que no es posible obrar con coherencia moral para sobrevivir, menos aún para ser feliz, en el mundo del trabajo y de los negocios.

La vida profesional no es sólo un entorno para «habilidosos» y «maquiavelos». El cristiano está llamado a transformar la sociedad en la que vive, cosa que le exige mucha paciencia y cierta tenacidad: en eso reside su capacidad para diferenciar éxito y acierto: el éxito es fruto de la suerte y produce réditos en los medios de comunicación; el acierto supera el deseo de notoriedad y acerca a la felicidad.

¿Cómo comprender el sentido de la universalidad del bien?
¿Cómo encontrar armonía en las relaciones laborales? ¿Cómo ser productivo y honrado a la vez?

Este librito camina por el laberinto de las realidades del día a día en cualquier organización. ¿Es posible descender ese escalón que pasa de las ideas razonables a las sugerencias operativas? Sólo hay que mirar con los ojos de la conciencia las situaciones a las que uno se enfrenta y pasarlas por el tamiz de la reflexión moral.

Las 22 sugerencias que se proponen, y que responden —se lo pregunté al autor— a que un mes típico de treinta días tiene 22 días laborables, pueden constituir el primer paso hacia una

toma de conciencia por los valores cristianos en las relaciones laborales y negociales. Se trata de hacer que la «persona» tenga mayor presencia que el empleado o que el directivo.

El hombre no tiene que renunciar a sí mismo para disfrutar de lo que hace. Esa es la base de su comportamiento, que se aborda en la segunda parte del libro. No se proponen recetas milagrosas. Simplemente se descifran algunas de las claves de la realidad en el mundo de las organizaciones, sean empresas o instituciones, y se ofrecen al lector en forma de oportunidades de reflexión, incluso de propuestas para el trabajo personal: alegría, convicción, responsabilidad y compromiso.

Entregándose al trabajo con pasión y responsabilidad es posible despertar las ganas de vivir con el Evangelio en el corazón y ante los ojos. Eso es lo que hace del cristiano un profesional vivo y feliz. Por eso el autor, al que es de agradecer esta obra, recuerda que hay que poner a Dios en el centro del trabajo cotidiano. Este libro, que recuerda que sólo hace falta ser humilde para estar cómodo y orgulloso de uno mismo en el trabajo y en la sociedad, se encarga de ello.

+Juan Antonio Reig Pla, Obispo de Alcalá de Henares



PRESENTACIÓN

Este libro que tiene en sus manos responde a una necesidad del autor: desmitificar el papel del cristiano en la sociedad y recordar que las cosas hechas «por lo fácil», con humildad y con humor suelen funcionar razonablemente bien.

Un buen cristiano es un «superviviente» social en la felicidad. Alguien que leyó algo de Pareto y le encantó: trata de esquivar el 20% de las cosas que causan el 80% de los problemas. Por lo demás, sigue a Jesucristo, «resuelve» su día a día con eficacia y confía en Dios.

Esta «**Guía con 22 sugerencias**» pretende ayudar a:

- Comprender la realidad del mundo en el que se inserta el cristiano;
- Conectar con esa realidad;
- Poner sobre la mesa un guiño cómplice con el día a día de la vida en un mundo complejo;
- Invitar a y estimular la reflexión individual y colectiva acerca de los cristianos que muestran su compromiso...
- ... y, si es posible, dibujar en la cara una sonrisa

ALGUNOS MITOS DE LA ACTUALIDAD

Aunque no se perciba con claridad a primera vista, el mundo occidental (el de la denominada economía del bienestar) está salpicado de inconsistencias escondidas tras el oropel de sus imágenes: emoción, comodidad, poder, protección y responsabilidad. He ahí relacionados cinco conceptos «*boomerang*» que bien podrían representar algunos mitos de la contemporaneidad.

La emoción o *el mito del vivir la vida.*

¿Planes a corto plazo o proyectos a futuro?

Como si fuera propia. Eso, «*como si*», pero... del mismo modo que los simuladores de vuelo han conseguido tales dosis de realismo, que hoy día se computan horas de simulador en el currículo profesional de un piloto, hay personas que viven la vida «*haciendo horas de vuelo*». He tenido cuidado al escribir «*la*» donde algunos pondrían «*su*». La emoción existe cuando se comparan resultados y el riesgo está controlado; cuando, a lo sumo, se juegan algo en el trabajo o en una diversión. ¿Que si me parece poco? Sí, me lo parece. El hombre de verdad no encuentra su vida emocionante; más bien la encuentra *responsabilizante*, exigente, social y siempre proyectada hacia la salvación. ¿Cómo puede el hombre proyectarse a largo plazo si está buscando resultados tangibles en el corto? No siempre veremos los frutos... ¡ni aquí!

Ciertamente podría desvanecerse el mito. Mientras las personas sólo tengan «*planes*», estaremos comparando los criterios con los afectos. *El mito se explica como referente; la vida bulle y quema en el amor.*

La comodidad o *el mito de la rutina*.

¿Descargar la conciencia o asumir la realidad y sus implicaciones?

«Los curas no nos entienden», «la Iglesia tiene que adaptar su mensaje a los tiempos», «la Iglesia tiene que comunicar mejor», «con un poco de buena voluntad...». Son expresiones muy sobadas. ¡A qué engañarnos a estas alturas!: *la mayor parte de las veces, las personas que dicen eso se están escapando de una realidad en la que no actúan de protagonistas*. Porque algunas personas actuales, a fuer de inmaduras, todavía funcionan como en las películas en las que se discute quién sale antes en los títulos de crédito, con las letras más grandes, chupa más primeros planos y hace de buena/o o de guapa/o. La familia cristiana tiene otras reglas: básicamente no hay «protagonista», es coral y no necesita líderes sino amor y respuestas. Pero vete a hablar de amor en el rudo mundo de los consumistas profesionales.

Se producen actitudes de autocomplacencia en la disculpa, en la explicación, en la exigencia de comprensión. La realidad frecuentemente lleva a las personas a preferir un mundo que controlan frente a un mundo en el que tienen que obedecer y mostrar humildad, incluso debilidad, para vivir, compartir, dudar y perder. *El mito hace de la sociedad actual idealizada una arcadia; la vida cristiana la convierte en un lugar de encuentro, discrepancia no controlada y en el que hay que saber perder sin sofocarse ni desviar el norte. Ah, y obedecer a Dios, frecuentar los sacramentos, ir a misa los domingos y cosas de esas.*

El poder o el mito del esfuerzo.

¿Las recompensas o la satisfacción en la salvación?

Que viene a ser como confundir trabajar con echar horas y pensar que todo lo que tienes es consecuencia de tu solo esfuerzo y de tus méritos. La hiperdedicación, el sobreesfuerzo que exige saber de todo, hablar de todo, opinar, valorar, juzgar... para tomar decisiones, hacen que la competitividad se viva como algo sustancial y no como un fenómeno. De ahí que, en el fondo, lo que se pretenda sea concentrar poder, aunque no se sepa para qué. *El mito hace que la recompensa al trabajo sea el poder; si el amor fuese la moneda de cambio, el objetivo sería la felicidad. Incluso el camino de la salvación.*

La protección o el mito de la competitividad.

¿La lucha contra alguien o el esfuerzo hacia/para algo?

Cada vez se compite menos por alcanzar un objetivo y más por desplazar al otro. O, mejor, el objetivo es desplazar al otro, independientemente de la bondad y/o validez de la propuesta o solución propia. En el fondo, lo que se pretende no es ofrecer alternativas significativamente mejores o más adecuadas u oportunas; lo que se busca es proteger el terreno propio, que se considera conquistado y de explotación exclusiva. Vivimos en uno de los períodos más belicosos de la Historia: constantes enfrentamientos que se saldan no por la razón, ni la justicia; al final se imponen la fuerza y su valedor, el dinero. La competencia llega a justificar echar cosechas a perder, quemar «stocks», hacer «dumping» (o sea, «vender perdiendo», con tal de desplazar al contrario), si se puede explicar en términos de mercado.

Lástima que en los análisis habituales no haya sitio para la ilusión, la eficacia, la bondad y los principios. Bueno, los más valientes consideran los valores y la ética (o la moral) puntos fuertes de su comportamiento. *El mito hace que competir sea bueno porque defiende nuestro entorno de confort; la realidad biográfica nos exigiría más bien competir en crecimiento y soluciones. Y no en tamaño y amenazas.*

La responsabilidad o el mito del dinero.
¿El patrimonio financiero o el patrimonio moral?

Que no todo está permitido lo pone hasta en «Los hermanos Karamazov»¹. ¿Recuerdan ustedes al bueno de Vania? Resulta más que interesante coger una hoja en blanco y hacer dos columnas: en una se han de listar las decisiones en las que una decisión responsable se podría entender como sinónima de rentable financieramente; en la otra, responsable debería asimilarse a adecuada a la realidad, valores, necesidades y posibilidades del caso en cuestión. Tire de moviola de su vida en lo personal y en lo profesional. Vale con las últimas tres o cuatro semanas. Inténtelo. No se haga trampas —sólo lo va a leer usted.

Acabaremos por convertir el mundo en un apunte contable. *El mito hace que la actuación responsable sea la que se alinea con la protección de los recursos evaluables en dinero. O sea, que se está confundiendo dinero con riqueza.*

Parece razonable bajar a la tierra y jugar en el campo de las personas, es decir, de los valores. Aunque sea más cómodo el entorno virtual, el de las simulaciones, en el que, como en un

¹ FIODOR DOVSTOIESVKY, *Los hermanos Karamazov*, Alianza editorial, 2011

videojuego sin fin, siempre podremos apagar la máquina y decir que hemos ganado porque somos más fuertes.

Primera parte: las 22 sugerencias

1. EL MUNDO OCCIDENTAL NO ES NI DEMOCRÁTICO NI JUSTO

Las actuaciones en el día a día no siempre pivotan sobre decisiones relacionadas con el «bien común», la «justicia» y la «responsabilidad social» (... ya nos gustaría a algunos).

Con frecuencia, se articula alrededor de criterios de oportunidad:

- «yo la vi primero» es un buen punto de partida para muchos.

Ante eso, no me queda sino recordar lo que nos dice Jesús, según nos cuenta San Mateo:

«Bienaventurados los pobres en el espíritu, porque de ellos es el Reino de los cielos. Bienaventurados los mansos, porque ellos heredarán la tierra. Bienaventurados los que lloran, porque ellos serán consolados. Bienaventurados los que tienen hambre y sed de la justicia, porque ellos quedarán saciados. Bienaventurados los misericordiosos, porque ellos alcanzarán misericordia. ⁸ Bienaventurados los limpios de corazón, porque ellos verán a Dios. Bienaventurados los que trabajan por la paz, porque serán llamados hijos de Dios. Bienaventurados los perseguidos por causa de la justicia, porque de ellos es el Reino de los cielos. Bienaventurados vosotros cuando os insulten y os persigan y os calumnien de cualquier modo por mi causa. Alegraos y regocijaos, porque vuestra recompensa será

grande en el cielo, que de la misma manera persiguieron a los profetas anteriores a vosotros» (Mt 5, 3-12).

2. ¿VAMOS A LA GUERRA O A TRABAJAR?

Cada vez que perdemos impulso, pensamos que tenemos que reinventar nuestro trabajo. Parece difícil de discutir. Y es que frecuentemente reaccionamos con lentitud.

El éxito en cualquier actividad se basa en tres condiciones que se suelen ignorar sistemáticamente:

Uno: conocimiento del entorno en el que uno vive y observación de las reglas básicas por todos reconocidas. No se puede ir a trabajar (o a lo que sea) como si uno estuviese en posesión de la verdad y sin conocer la realidad de los demás.

Dos: anticipación de los efectos que nuestro comportamiento provocará en otros, sobre todo en los directamente afectados. A veces nos convertimos en mercenarios de la traición para teóricos aliados; somos tan imprevisibles y veletas, que nuestra credibilidad se puede ver afectada negativamente. Ya no querrán trabajar con nosotros.

Tres: cierta toma de distancia que impida olvidar que el competidor de hoy puede ser el aliado de mañana (y viceversa) y que, en función de las circunstancias, todos pueden necesitar a todos en alguna ocasión. ¿Sentido común? Es lo más caro: lleva tiempo y no lo enseñan en ninguna escuela.

Las organizaciones son magmas que interactúan entre sí y cuyas relaciones cambian como un caleidoscopio dentro de un sistema de constelaciones que se modifica lentamente.

3. DIRIGIR PERSONAS ES UN OFICIO

Es decir, no (sólo) es una ciencia ni (sólo) un arte.

Un oficio se aprende mirando y viendo lo que otros han hecho antes que nosotros y les ha servido para:

- Conseguir lo que su empresa quería.
- Respetar a las personas.
- Hacer (razonablemente) felices a los que colaboran con uno.
- Ganar dinero (para su empresa, claro); hombre, si es posible, también para llevar algo a casa.

Un oficio relacionado con ilusionar a las personas. Y el verbo de la ilusión es desvivirse.

Julián Marías aboga, en su «Breve tratado de la ilusión»², por descubrir a personas ilusionantes. También desconcierta al decir que el verbo de la ilusión es desvivirse. Es otra faceta del *tuísmo*. De ahí que el pronombre posesivo más fecundo y liberador de uno mismo sea «tuyo», simbiosis de tú y yo.

Esa actitud libera cuando el trabajo se transforma en un esclavizante y pesado equipaje que lastra. Así ocurre si en el currículo profesional anteponeamos la trayectoria laboral y los estudios a la vida. Todos conocemos a personas que, en el

² JULIÁN MARÍAS, *Breve tratado de la Ilusión*, Alianza Editorial, 2006

fondo, mueren por sobredosis de currículum. Tan importante como acelerar es embragar bien, frenar a tiempo, parar por elección y no por colisión y, si es preciso, dar marcha atrás. Por supuesto, necesitamos combustible, lubricante... y un buen mecánico.

4. SALGAMOS DE LA ZONA DE CONFORT

Vivimos, hemos vivido y pretendemos vivir en nuestra zona de confort: «no problemas, no conflictos», a mesa puesta, todo limpio y perfecto, buen ambiente de trabajo, éxito personal y social.

Educamos a nuestros niños evitándoles el riesgo, el esfuerzo, el ensayo del acierto y error, y el atrevimiento: «no toques el enchufe», «no te acerques al horno», «¡cuidado, eso no!»; así, cuando llegan a una edad adulta y ¿madura?, no han desarrollado las habilidades necesarias para saber caminar por la vida. Estudian para aprobar y no para aprender; terminan por aborrecer la aventura, la pasión, la incertidumbre; cualquier problema es el acabose, y solo por haber crecido en la zona de confort.

La vida ocurre en un estado continuo de cambios.

Cambiarán los gustos, la tecnología, las modas, la sociedad... y debemos estar preparados psicológicamente para actuar en este campo de batalla tan excepcional y lleno de apasionantes expectativas. Sólo serán felices en esta realidad tan alucinante, los que hayan creído y sean capaces de crecer fuera de la zona de confort.

Ah, una cosa no cambia: lo que pertenece al terreno de la moral.

5. CUIDADO CON LAS APARIENCIAS

Porque a menudo «las cosas sí son lo que parecen».

¿Cuántas organizaciones conocemos en las que nadie se ha planteado unir esfuerzos para crecer y construir un equipo que pueda convencer y dirigir, es decir, marcar un camino?, ¿cómo pensamos conseguir nuestros objetivos, si no es a través de la implantación exitosa de proyectos, en los que llevar a la empresa a un lugar para que las personas se sientan acompañadas y respetadas?

Suena a tópico, pero se trata de hacer las cosas por lo fácil. *KISS* (*Keep It Simple Stupid*, literalmente «hazlo fácil, tonto», jugando con que *KISS* significa beso), dicen los norteamericanos de los USA. Esto va de Confianza, Compromiso, Co-Creación, Conexión, Comunicación y Cariño. Crear y construir un alineamiento preciso alrededor de una visión definida, involucrando a los diferentes miembros de la organización (con sus posiciones) en los planes y proyectos presentes y futuros, trabajando en el marco de una cultura productiva y colaborativa.

6. MENOS ES MÁS

Las personas podemos hacer lo que podemos hacer. Hasta aquí no debería ser difícil de comprender.

Hemos establecido ya que todo puede explicarse y acometerse «por lo fácil»; en caso contrario, pueden ocurrir dos cosas:

- El tema no está lo suficientemente maduro (no se meta usted en ese jardín).
- El que lo pide o explica (o sea, usted) **no se lo sabe** (es el caso más habitual).

Alguien que de verdad sabe de un tema, es capaz de coger un rotulador, acercarse a un rotafolios (algunos lo llaman *flip chart*) y exponer el asunto en cinco o seis puntos con letra grande. Si no, no sabe de la cuestión ni tiene capacidad de síntesis, cosa que también lo invalida como jefe. *Rien ne va plus*.

La **humildad** en el gobierno de las personas es vital, por eso:

- Escuche antes de tomar una decisión.
- Pida disculpas por su ignorancia antes de pisar el jardín en el que se va a meter.
- Infórmese acerca de los conocimientos y capacidades de los demás.

7. INTEGRARSE EN EL PAISAJE

Una de las diferencias fundamentales entre un buen profesional (no digo nada si encima es directivo) y otro que no lo es, es que el bueno «se integra en el paisaje» y el otro se eleva y atrinchera en su torre de marfil, o se escaquea.

Además, la mejor forma de saber lo que se «cuece» en la organización es compartir el día a día con naturalidad. Así no se levantan suspicacias. Así la gente se acostumbra y se comporta como es. Así se vive mejor.

Los clientes, internos y externos, son los que pagan por lo que hacemos y vendemos. Hay que vivir en la calle y cada cuál sabrá dónde está su calle. Ellos son algunos de tus prójimos más cercanos: ¿habías pensado en ello? Ellos también son lugar para la evangelización.

Vuelvo al discurso: Si nuestra empresa se perjudica por externalidades negativas, no hay más remedio que afrontar la realidad, salir, abordar a los clientes, dar explicaciones, trabajar el posicionamiento y luchar porque nuestra actuación individual supere las expectativas del cliente externo. ¿Que las incidencias vienen de dentro?: toca entonces analizar y corregir. El futuro no se prevé, se prepara. Y se reza. Sí: rezar es siempre parte de la solución. Pero no es magia.

Cualquier directivo, cualquier profesional y, por extensión, cualquier empresa suele cosechar, en el largo plazo, lo que siembra. Es inexorable.

8. EL DINERO NO LO JUSTIFICA TODO

Ni siquiera casi todo. Aunque usted sea de los que, cuando joven, fotocopió en color y pegó en su cuaderno de notas favorito la portada del disco de Frank Zappa «*We are only in it for the Money*». El mundo del trabajo en una empresa exige muy a menudo un esfuerzo especial: compromiso, o sea, disposición a hacer algo, y visión. Ahora bien, hay quien exige cosechas sin siembra ni esfuerzo y se dedica a quejarse de que

no llueve y no le dan subvenciones. Lo del clásico: «yo era un tonto y lo que he visto me ha hecho dos tontos»³.

Hay que saber cuándo decir que no a un negocio o a una operación, que en ocasiones es lo más honrado y lo más sensato. Ciertamente que la capacidad del hombre para justificar las mayores bellaquerías no tiene límite, pero eso sería objeto de una tesis doctoral acerca de «legalidad y legitimidad»... y no es el caso en estas paginitas. Como alternativa, baste recordar que el que los demás pisen el terreno del mal, o sea, pequen, no justifica que uno también lo haga.

9. LOS HOMBRES Y LAS MUJERES SOMOS DIFERENTES

Da casi vergüenza tener que recordarlo, pero es lo que hay. Conviene reparar en el lado práctico de las cosas. Más que en el «cómo las haría yo». Además, al menos la mitad de las personas que trabajan en las empresas son mujeres. Y, a día de hoy, tienen muchas cosas que contarnos a los hombres.

Las mujeres han tenido que sufrir a muchos jefes arrogantes como para no saber cómo no desean que se las juzgue o dirija. *Las mujeres que dirigen como mujeres* suelen ser más humildes. La humildad, que muchas veces está lejos de ser considerada como un valor, es la base de la franqueza; y ser humilde implica saber que el amor propio no es tan frágil como para tener que aparentar que uno lo sabe todo. *De ahí que las mujeres que dirigen como mujeres soliciten el aporte de los demás, con todas las consecuencias que tiene desde un*

³ PEDRO CALDERÓN DE LA BARCA, *La hija del aire*, Cátedra, 2009

punto de vista de implicación, motivación y dedicación adecuada.

¿Y las mujeres que dirigen como si fueran hombres? Este no es lugar para tramposos: «el ser es y el no ser no es» (Parménides).

10. NADIE PUEDE MOTIVAR A NADIE

La motivación es personal y trascendente: sale del individuo y se «enraíza» en sus valores, intereses y deseos.

La ilusión es otra cosa: en eso sí que puede usted tener algo de mano.

La motivación no puede llegar al individuo; tiene que surgir del propio individuo. No se puede motivar a nadie, aunque sí es posible sentar las bases y poner los medios para que cada persona encuentre su motivación. Ahora bien, eso es peligroso, porque entonces las personas pueden escapar al control de la organización, cosa, al parecer, indeseable. Llevamos varias décadas hablando de motivación, cuando realmente queremos decir estimulación de comportamientos grupalmente deseables, «ortodoxos» y controlables. ¿Qué ha ocurrido, por ejemplo, en las últimas décadas en Japón? Simplemente que los japoneses han descubierto que en el mundo occidental la esclavitud se abolió hace ciento cincuenta años.

La motivación tiene mucho que ver con el ejercicio que le propongo a continuación. Tome una hoja en blanco, colóquela en horizontal (o sea, apaisado), y escriba:

Lo que quiero hacer <i>Mis sueños y deseos</i>	Lo que puedo hacer <i>En función de mis capacidades y oportunidades actuales</i>	Lo que debo hacer <i>Mis responsabilidades, compromisos y obligaciones</i>
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Busque la intersección entre los tres grupos de conceptos... y comience por ahí. Eso le motiva. Seguro. No espere que le salga bien a la primera: lleva tiempo y esfuerzo.

Nota: si está casada/o, le animo a hacer este ejercicio con su cónyuge. Puede que remueva no pocas cosas en su vida de pareja, en su vida de familia, en su relación con el trabajo. No deje de hacerlo. Recuerdo cuando, hace años, le dije a mi mujer que no se quejara de mis largas jornadas, porque «vivimos de esto» (sic); ella me respondió, sin despeinarse, que «con menos también se puede vivir». ¡Tomé nota, vaya que si la tomé!

11. SUS COMPAÑEROS Y COLABORADORES SON PERSONAS

Aunque no siempre lo parezcan.

Da vergüenza hablar de emociones. Hay que promover la felicidad, que es el lugar en que la verdad, la bondad y la belleza se encuentran. Al poner la felicidad sobre la mesa de la gestión de las organizaciones, estamos hablando de algo tan profundo como de la supremacía de las personas sobre las funciones.

¿Por qué debe imperar entonces la cultura científica del cartesianismo?, ¿por qué no, ya puestos, recuperar la cultura clásica, aquella en la que historia, poesía, literatura, arte, puedan reconquistar el puesto que les corresponde, aunque parezcan ininteligibles según el canon de las ideas cartesianas? Cito a Vico: «Los valores espirituales no son comprensibles dentro de las formas en las que se hace comprensible el mundo físico»⁴.

El hombre hace la Historia —no la naturaleza— y se hace biográficamente en ella. Lo mismo ocurre en la empresa, en cualquier organización. Éste es el dato fundamental para la reflexión acerca de la felicidad del individuo, su influencia en la colectividad, organización, empresa, mercado, sociedad... y de las interacciones sociales, políticas y económicas que se producen.

Le propongo ahora un nuevo ejercicio. El primer paso es leer detenidamente, varias veces, muchas veces, los siguientes versículos del Salmo 24(23):

«¿Quién puede subir al monte del Señor? ¿Quién puede estar en el recinto sacro? El hombre de manos inocentes y puro corazón, que no confía en los ídolos ni jura con engaño. Ese recibirá la bendición del Señor, le hará justicia el Dios de salvación».

Después, con paciencia, respóndase a lo que, en su vida personal, matrimonial, familiar y profesional, significa cada uno de estos conceptos:

⁴ GIAMBATTISTA VICO, *De studiorum ratione*, Armando Armando, Roma, 1974.

- Manos inocentes

- Puro corazón.

- No confiar en los ídolos (conviene hacer primero una lista con los ídolos: es la mejor forma de no hacer muchas trampas; puede usar más papel).

Lista de ídolos	Significado en mi vida

- No jurar con engaño.

Ánimo, no tiene efectos secundarios negativos. Al menos no están descritos.

12. NO HAY NADA QUE NO PUEDA ESPERAR A MAÑANA

A pesar de los tópicos, del *yaísmo* contemporáneo, de los teléfonos móviles y de los gritos de clientes internos y externos, ¿es preferible tenerlo ya aunque sea mal? Si de verdad es algo muy importante, si de verdad uno se está jugando mucho: ¿va a tomar la decisión presionado? Como decía Juncal, las prisas son para los ladrones y para los toreros malos. Las prisas son malas consejeras y, en no pocas ocasiones, aconsejan mal. Tautológico, pero cierto.

Lo cierto es que hay tanta gente acostumbrada a disponer del tiempo de los demás, que al final terminamos por caer en sus trampas. Las prisas no son sino la manera en que se manifiesta la gente que te quiere trasladar su responsabilidad, para que cargues con la tuya y con la suya. Eso sí, el botín para él.

It will look better in the morning es una regla que ayuda.

13. THE WORLD IS FLAT

Uno no puede vivir como si la economía no estuviese mundializada.

«*Education is a process not a place*». Lo recuerda Thomas Friedman en un libro al que puso el título con el que encabezo esta consideración: un trabajo periodístico de primer nivel, que se lee como una sucesión de relatos, como un manojito de ensayos y como una descarga eléctrica a la capacidad de observar, razonar y tomar decisiones.

Aunque es un libro de 2006 (o sea, no es nuevo); vale la pena leerlo y/o releerlo, según proceda: es una reflexión

apasionante acerca de la realidad de la mundialización y una síntesis de las claves que definen la manera de pensar de quienes están en la vanguardia de la toma de decisiones. Por cierto, España aparece citada sólo tres veces y para ninguna cuestión relevante. Deberíamos empezar a tomar nota.

Con este libro resulta más sencillo comprender por qué las economías India y China («Chindia» les llaman los anglosajones), Rusia y Brasil por extensión, o sea los BRICs, están creciendo como crecen –¡vale ya de acogerse al tópico de la mano de obra barata y la explotación!–, y por qué los norteamericanos de los EE.UU. pueden tomar las posiciones que toman (curioso comprobar que casi la mitad de las Universidades que hay en el mundo están en los EE.UU.). Otro dato: en la India hay escuelas de negocios que convierten en academias de repaso a las que consideramos reputadas en occidente.

Ha habido tres mundializaciones. Esta que vivimos es la tercera: las «naciones» (s. XV), las «empresas» (s. XVIII) y las personas (hoy). ¡Qué bueno comprobar que hay quienes se dan cuenta de que cuando las máquinas han aprendido a hacer de máquinas, a las personas no nos queda más que asumir que debemos ejercer de personas!

14. ESCOJA SU «COACH» (AHORA ESTÁ DE MODA). DEFINA SU ESTRATEGIA.

Es bueno tener un «*role model*» en el que fijarse. Seguro que hay alguno que no le hayan pisado todavía. Y es gratis.

En el mercado hay mucha demanda de... mediocridad y poca de excelencia. Por eso toca decidir ¿hasta qué punto quiere uno

ser bueno? Cosa que supone elegir entre bastante bueno, bueno, muy bueno, realmente bueno, el mejor en tu campo profesional o el mejor del mundo. De manera razonable, a ver si vamos a ser como el tontaina que criticaba a un deportista porque había quedado sexto clasificado en su disciplina, y porque «sólo» había obtenido diploma olímpico: ¿está usted entre los seis mejores del mundo en lo suyo? Venga, un ataque de honradez: ¿está usted entre los seis millones mejores en lo suyo?, ¿quizá entre los seiscientos millones mejores?

Un buen *coach* ayuda a identificar y plasmar una estrategia. La estrategia la hacen los estrategas. La alternativa es apenas tener una «estartegia», que es lo que tienen las «estarettes», las que bajaban las escaleras en las revistas musicales, con plumas, emocionadas y agradecidas, gra-cias-por-ve-nir.

Algunos expertos dicen que el ajedrez es un juego de peones. Les compro la idea. Los peones parecen menos valiosos, de hecho «puntuán» menos; pero tienen una cualidad: son las únicas piezas que pueden coronar, es decir, llegar al lugar en el que pueden ser cambiadas por otras piezas, por ejemplo, la dama. Por eso los cuidan los buenos jugadores. Un jugador del montón con dos damas se puede convertir en un adversario a tener en cuenta; y con tres damas, ¡que tiemblen los grandes maestros! Con tres damas hay que ser muy torpe para no ganar.

15. TODO TIENE SU MOMENTO OPORTUNO

El «tempo», la «indefensión», el entorno... todo juega cuando necesitamos el compromiso de los que están por encima de nosotros.

Conviene mirar las caras de la gente y mirar a las caras de la gente. Ver y escuchar los noticiarios. En líneas generales, los ciudadanos medios avanzamos con recursos materiales limitados, pero con imaginación abundante. Todo el mundo tiene una opinión. Pero no hay por qué considerarla «ya».

Somos insensatos, imprudentes y heterodoxos frente a lo que se espera cuando se trata de opinar. Sabemos que hay momentos sociales cobardes y capaces de asustar y los digerirnos para poder evacuarnos... Soñamos con la posibilidad de sumar, de añadir granitos de conciencia a la transformación de una sociedad que camina con prisa y a la deriva.

Aboguemos por la calma y por la lentitud y por la reivindicación de espacio y de tiempo para obtener satisfacciones personales que nos permitan después compartir nuestras conclusiones, sean acuerdos o desencuentros, en términos de felicidad reflejada en los otros. Necesitamos más arquitectura.

16. TRANSMITA PASIÓN POR LO QUE HACE

- La pasión es contagiosa, creíble.
- La pasión humaniza y comunica.

En las empresas, sobre todo a los directivos, se les llena la boca con la cuestión del talento. ¿Talento? Da para discusiones bizantinas. Una vez discutido y aceptado que el talento es algo concreto (es «un para algo»), nos acercamos a sus componentes: la competencias (capacidades, cosas que uno sabe hacer) y el compromiso (cosa concretas que uno quiere hacer).

En cuanto a las primeras no hay mucha discusión: es cuestión de estudio –conocimientos–, de práctica –habilidades–, de fundamento –actitudes: aquí más complicado, porque el querer siempre es difícil. Lo actitudinal se complica con la segunda de las variables: el compromiso. ¡Qué difícil! Porque compromiso no es lealtad (una actitud); porque compromiso tiene que ver con responsabilidad. Porque el compromiso es «disposición a hacer algo». Y en esto es en donde lamentamos constatar que no está de moda «la disposición a hacer cosas de manera proactiva», o sea, el ofrecerse, el postularse.

Resulta que a algunas personas que viven y trabajan con nosotros les cuesta «ofrecerse voluntarios». Quizá haya calado demasiado hondo el refrán que dice «en patio de vecindad no muestres tu habilidad»: así nos va. Que se nos noten a nosotros las «ganas» es el primer paso.

«Tu Padre, que ve en lo escondido, te recompensará» (Mt 6,18)

17. OCÚPESE DE SU FAMILIA

Conviene demostrarse a uno mismo que es la misma persona en casa y en el trabajo. Es una buena manera de evitar la esquizofrenia.

Además, las capacidades, las habilidades profesionales... se pueden trabajar en una Escuela de Negocios, pero donde realmente se aprenden es en la Familia. A ver, si no, donde te ofrecen un «*on hands master*» (*master «con las manos en la masa»*) que incluya:

- **Trabajo en equipo.** ¿Alguien se puede imaginar una familia, con varios hijos, sin trabajar en equipo? De forma natural hay que identificar los puntos fuertes de cada uno para que puedan responsabilizarse de aquellos trabajos para los que están más capacitados.
- **Comunicación.** ¿Es posible sacar adelante a un equipo sin hablar? Hablar, hablar, hablar, este es uno de los secretos del éxito de una familia y/o empresa. Comunicación individual y grupal. Tanto la salud de la familia como la del trabajo se fortalece cuando la conversación ocupa un lugar destacado.
- **Gestión del cambio.** Sin avanzar, la familia no madura. El que no avanza, retrocede. Te quedas en el pasado. Ver las cosas solo con la perspectiva propia cierra el obturador. Por eso es necesario ir adaptándose a las nuevas circunstancias sin perder de vista lo esencial, los valores, la cultura... Además, en casa entrenas *brainstorming* casi a diario, especialmente si tienes chusma adolescente pululando.
- **Negociación.** No requiere explicación. Anota tu lista de cosas que tienes que negociar en casa (saldría más corta la lista de las cosas que «no tienes que negociar»).
- **Desarrollo de colaboradores.** «¿A que eres el pequeño? Se te nota, se te ve espabilado». Frase típica en familias numerosas. Es normal, los mayores enseñan a los pequeños. En las empresas lo llamamos desarrollo de colaboradores. Enseñas a los mayores y ya no tienes que hacer casi nada. Ellos serán los maestros de los demás. Una formación en cascada que funciona. Y no se trata de quitarte obligaciones, sino de delegar para que el aprendizaje fluya... Sentirse «mentor» compromete mucho.

Por último: en casa es en el único sitio en el que no le van a hacer un ERE nunca. Aprovechelo.

18. LA DISCRECIÓN ES LA BASE DE LA CONFIANZA

Conviene saber cuándo y cómo hacer o recibir una confidencia. Los cotilleos en las familias y en empresas (y en las parroquias, y en cualquier lugar) terminan por convertirse en fuentes de rumores que convierten las conversaciones de pasillo en «decisiones estratégicas».

Por otro lado, la confianza es como el cristal, quebradiza. Y cuando se rompe, por bien que pegues lo trozos, se nota la reconstrucción.

Reglas para ser discreto (aunque no lo parezca, porque la discreción es reflexiva):

- No correr más de lo que te permitan tus piernas; no coger tortícolis de tanto mirar a metas demasiado altas.
- No comenzar demasiadas cosas a la vez.
- No pretender resultados de la noche a la mañana.
- No hacer de la vida y del amor un «patio de vecindad»: tener pudor y ser reservados.

19. (NO) TOCAR DE OÍDO

Una de las capacidades más sorprendentes de muchas personas es la de aplicar la ley del acierto y el error por defecto. No es que no esté contrastada, pero, en ocasiones, conviene buscar dónde se han documentado las soluciones a problemas ya conocidos.

Mejor rodearse de gente cualificada y educada. Ojo, no sólo de gente instruida y titulada.

20. FORMACIÓN, FORMACIÓN, FORMACIÓN

Las personas somos el único recurso en una organización (la familia también es una organización) cuyo techo en valor añadido es desconocido. Todos los demás recursos, antes o después, caen en obsolescencia.

Y la formación es la única herramienta que sirve para ayudar a las personas a crecer profesionalmente. Pero en España, no sé qué nos pasa, que queremos que la gente «venga ya aprendía».

La formación tiene línea directa con el rendimiento.

Hay palabras malditas; por ejemplo: jefe (padre, madre), control (aceptar las normas), no (pedir permiso), rendimiento (cumplir con tus obligaciones). Utilizamos eufemismos. Pero a la hora de la verdad, en cualquier organización necesitamos «ver» el rendimiento de nuestros recursos.

Es necesario hacer uso de la creatividad y de todos los recursos disponibles para incrementar la competitividad y mantener un alto nivel de éxito. En esta nueva era social y económica, con más máquinas y mejores ordenadores, la dependencia exclusiva en la utilización de los medios mecánicos o informáticos, no conseguirá incrementar la competitividad y la productividad; mucho menos la felicidad. Cualquier mejora de verdad sólo se consigue utilizando bien el recurso más crítico conocido: las personas. Nada nuevo.

21. BREVE MANUAL DE HONRADEZ PROFESIONAL

Se trata de alinearse con lo bello y lo sublime. Y con la verdad. **Porque no todo está permitido.**

No es de extrañar que en esta sociedad nuestra los malos tratos a los más débiles hayan aumentado de manera significativa, es más, yo diría que es desgraciadamente lógico: el Hombre actual es un Hombre sin cosmos.

Y, si pasa con las personas, ¿por qué no va a ocurrir con las organizaciones? Cuando uno deserta de los valores, todo está permitido. ¿Lo está? Relean por favor «Los hermanos Karamazov». Por lo menos, reléanlo pensando en lo que decían los abuelitos: robar está mal, engañar está feo y —ésta es la mejor— «lo que no se puede contar... es que no se debe hacer».

22. LO QUE SE ESPERA DEL QUE MANDA

Tomar decisiones. Que tome decisiones. Incluso las que dan calambre.

El trabajo en equipo no debería opacar los «momentos de la verdad», aquellos en los que se justifican las diferencias en rango, salario, responsabilidades reales. El ser o no ser del prestigio se fundamenta en las decisiones que establecen los porqués y los paraqués.

Dos cosas en el morral: integridad y confianza (otra vez).

Integridad

- Tomar plena posesión de uno mismo, más

⁵ *Op. cit.*

-
- asumir la responsabilidad de las propias acciones y ser conscientes del tipo de persona (y de jefe) que construimos al actuar como actuamos

Confianza

- Que es la seguridad que permite a las personas actuar libremente para tomar iniciativas y desarrollar proyectos y...
- ... el gran motor de la acción y del potencial transformador de los seres humanos.

Directivo es aquel que trabaja a través del trabajo de otros. O sea, «te ganarás el pan con el sudor del de enfrente». Pero con clase, «oyes».

¡A TRABAJAR!

«*Si la inconstancia, la ligereza, la falta de carácter son defectos vergonzosos en los particulares, con más motivo lo serán en corporaciones como...*»⁶. Es de la séptima filípica, año 43 antes de Cristo. Cicerón. Bueno, lo de «nada nuevo etcétera» es del Deuteronomio. O sea.

- **Inconstancia:** cuando una organización cree realmente en algo, en una manera de entender, promocionar (vender) y aplicar sus soluciones, sean valores, conceptos, emociones, productos o servicios, conviene perseverar. Claro que para ello es necesario saber quién se es y dónde se está.
- **Ligereza:** volubles y volátiles, como la especulación, son los criterios febles. Las cosas con sustancia son, a menudo, rocosas y se asientan sobre cimientos sólidos. Y responden a una estrategia. Flexibilidad y agilidad son cosas diferentes de ligereza.
- **Falta de carácter:** el carácter se moldea y se trabaja, pero «viene de serie», tiene un código genético que se asienta en los intangibles de la organización (familia, empresa, parroquia, etc.). Claro que las organizaciones de aluvión no se preocupan por conocer el origen de sus mestizajes y así les luce el pelo.

Para cambiar la manera de hacer hay que cambiar la manera de pensar. Se lo escuché hace muchos años, así formulado, a un viejo y experto consultor, Waghi Boutros, egipcio, copto, coherente, sabio. Trato de aplicarlo en los

⁶ MARCO TULIO CICERÓN, *Discursos VI: Filípicas*, Gredos, 2006

proyectos que acometo. Eso es lo que ayuda a las personas e impulsa el latido del corazón de sus organizaciones.

SEGUNDA PARTE: Y AHORA, ¿QUÉ?, ¿CÓMO? (aquí te voy a tutear)

El futuro es, por definición, territorio de la incertidumbre. Te obliga a caminar por un camino que no siempre está abierto; a veces, incluso, a escalar por una vía nueva. No sé si habrás escalado alguna vez; los clavos marcan el recorrido; las cuerdas se sujetan con mosquetones que también aseguran tu paso; si la pared es muy vertical, hay quien utiliza aparatos para apoyarse en ellos; paralelo a la pared, experimentas una sensación de fragilidad difícil de expresar con palabras, te meces al ritmo de tus propios latidos, bailas con la flexibilidad de las cuerdas y respiras con la cadencia del viento. Eso ocurre si la vía ya estaba abierta, es decir, si otra persona ya había pasado por allí marcando sus sugerencias. En otras ocasiones, cuando la pared es virgen para el escalador, o el camino es nuevo, no desbrozado, sin sendas ni referentes, dejas de ser deportista o excursionista para convertirte en aventurero, en explorador, en creador. Construyes tu camino con pasos nuevos, nunca antes andados, con pisadas esponjosas y diferentes a toda pisada anterior, con la inquietud del cartógrafo, que anota cada recodo, cada referencia, cada signo relevante, de modo que se pueda volver a repetir la hazaña.

Algo así ocurre con la vida profesional. Unas veces atravesamos lugares, emociones, penalidades, situaciones ya vividas, experimentadas y transitadas. Otras, tenemos que adentrarnos en el ámbito de la exploración o de la aventura. Las más nos toca reinterpretar las vías abiertas por quienes nos precedieron, aprendiendo de sus aciertos, apoyándonos en sus seguridades; al mismo tiempo, nuestra propia humanidad, nuestra inquietud personal, nuestra libertad nos empuja a

reinterpretar las situaciones, a revivirlas de una manera peculiar, propia, original. Esto es lo grande de la condición humana: nunca es igual, aunque se presenta, aunque se acerque a lo que perciben y conocen los otros. El futuro no es previsible, aunque se pueda preparar. Todo dependerá de lo exploradores o aventureros que seamos, o bien de cómo acometamos las aventuras.

¿Hay recetas? No. Sería inmoral recetarle a alguien un modelo de futuro, algo así como diseñarle el espíritu. Lo que sí que existen son criterios —puntos de referencia, o sea, mapas sobre los que siempre cabe una anotación nueva, una anotación permitida— y propuestas para el ejercicio de la libertad. Y como la libertad es deudora de la verdad, no caben más propuestas que las de la honradez con uno mismo.

¿Cuáles son las claves, pues, de la interpretación del mapa del futuro? Vayamos al momento y consideremos la almendrilla de la cuestión. Cuatro cargas van en la mochila para la aventura:

Alegría, valor y convicción, responsabilidad, compromiso y ejemplo. Una por una.

ALEGRÍA

«Tenías un tiempo muchas sonrisas:
maliciosas, alegres, asombradas sonrisas,
un poco tristes a veces, pero sonrisas.
No te ha quedado una sola de aquellas
[sonrisas.
Buscaré un campo donde haya a millares
[sonrisas.

Te traeré una brazada de bellas sonrisas.
Pero tú me dirás que no necesitas sonrisas
porque estás muy cansada de todas las
[sonrisas.
Yo estoy cansado también de tantas sonrisas.
Yo estoy cansado también de mis propias
[sonrisas.

Yo me defiendo con muchas sonrisas
y me hacen más serio aún mis sonrisas.
Pero, en el fondo, no tengo sonrisas.
En mi vida tú eres la última sonrisa,
sonrisa en cuya cara no hay nunca sonrisas.»⁷

¡Cuidado con la «falsa alegría»! Porque resulta muy fácil caer preso de la «paradoja de la carcajada»: todo es muy gracioso en apariencia, pero no cala hondo, no configura nada, no construye en el interior. Y al final, fatiga y escuece.

⁷ EVGUENI EVTUCHENKO, *Ternura, Entre la ciudad sí y la ciudad no*, versión de Jesús López Pacheco sobre una traducción de Natalia Ivanova. Alianza Editorial, (Madrid, 1979).

Las «tuberías del alma» son muy complejas. Uno nunca sabe dónde se pueden atascar. Por eso es tan importante conservarlas limpias y listas para el paso de los afectos.

Dice Bergson que «fuera de lo que es propiamente humano, no hay nada cómico. Un paisaje podrá ser bello, sublime, insignificante o feo, pero nunca ridículo (...) Nos reímos de un sombrero, no porque el fieltro o la paja de que se compone motiven por sí mismos nuestra risa, sino por la forma que los hombres le dieron, por el capricho humano en que se moldeó (...) Muchos han definido al hombre como «un animal que ríe».”⁸

¡Hay que ver como ríe uno cuando es joven: con espontaneidad, con fuerza, con regocijo! Se diría que los jóvenes viven riendo como nadie. Ahora bien, de qué y con quién nos reímos. La vida es concreción y no abstracción, es una evolución en el tiempo y una combinación en el espacio; es cambio, transformación incesante e irreversible, es singularidad.

La risa falsa que oculta algo es todo menos singular, es ajena y esconde miserias: la alegría o es franca o no es alegría. La alegría se proyecta sobre los demás y es ahí donde cobra su mayor significado, en el hecho de compartir sus razones, no siempre explicables, aunque sí perceptibles y comunicables.

La alegría es una cualidad de la dignidad humana. Y da derecho a todo. Y es así porque quien acomete las cosas con alegría, sin lamentarse, mirando hacia adelante con esperanza y ganas de aprender, incorporar, construir, aprovecha la vida.

⁸ HENRI BERGSON, *La Risa*, traducción de Amalia Aydée, RBA Editores, (Madrid, 1984)

Y como le gusta lo que hace y se le nota, lo transmite a los demás: abre una vía que otros podrán utilizar, si quieren, para comenzar a trazar su propio mapa.

La vida es alegre, aun cuando comporta dificultades y sufrimientos. El resto es pura biología.

VALOR Y CONVICCIÓN

*«We are the miracles that God made
To taste the bitter fruit of Time.
We are precious.
And one day our suffering
Will turn into the wonders of the earth.*

*There are things that burn me now
Which turn golden when I am happy.
Do you see the mystery of our pain?
That we bear poverty
And are able to sing and dream sweet things.*

*And that we never curse the air when it is warm
Or the fruit when it tastes so good
Or the lights even in our pain.
We bless them in silence.*

*That is why our music is so sweet.
It makes the air remember.
There are secret miracles at work
That only Time will bring forth.
I too have heard the dead singing.*

*An they tell me that
This life is good
They tell me to live it gently
With fire, and always with hope.
There is wonder here*

*And there is surprise
In everything the unseen moves.
The ocean is full of songs.
The sky is not an enemy.*

Destiny is our friend»⁹

El comentario del texto comprende algunas partes fundamentales: lectura comprensiva; el autor; análisis del momento y del entorno; interpretación.

Lectura comprensiva. Seguramente nos apañaremos con una traducción no demasiado libre y sí muy cariñosa. «Somos el milagro que hizo Dios para probar la fruta más amarga del tiempo. Somos preciosos. Y un día nuestro sufrimiento se convertirá en las maravillas de la tierra. Hay cosas que me queman, que se hacen de oro cuando estoy alegre. ¿Comprendes el misterio de nuestro dolor? Que soportamos la pobreza y aún cantamos y soñamos cosas dulces, y que no nos atribulamos (confundimos valdría también, aunque sea más libre) cuando el aire sopla caliente o la fruta sabe tan rica o las luces rebotan gentilmente en las aguas. Bendecimos las cosas incluso en nuestro sufrimiento. Las bendecimos en silencio. Por eso nuestra música es tan dulce. Hace que el aire recuerde. Hay milagros secretos trabajando que sólo el Tiempo explicará. También he oído cantar a los muertos. Y me dicen que esta vida es buena, me dicen que la viva gentilmente, con fuego y siempre con esperanza. Esto es maravilloso y hay sorpresas en todo lo que mueve lo invisible. El océano está lleno de canciones. El cielo no es un enemigo. El destino es nuestro amigo».

El autor. Es negro y es africano. Y escribe desde su negritud y su africanidad pasada por Europa. No se lamenta. No

⁹ BEN OKRI, *An African Elegy*, Jonathan Cape, (London, 1990).

recrimina. No es un llorón. Su propuesta es vitalista y, por ello, terriblemente humana. Es un poeta como la copa de un pino.

¡Ah!, el poema se titula «*An African Elegy*» («Una Elegía Africana»). Ciertamente que las elegías se relacionan con la muerte. Pero, ¿cuál es nuestro destino? No podemos olvidar que «nacemos con la seguridad de que vamos a morir». Y que llegará un día en el que debemos rendir cuentas... de nuestra amistad con el destino.

Tiene, por último, el valor de verse como individuo y la convicción de que la vida es un milagro. Y está orgulloso de todo ello.

El momento y el entorno. Aquí tengo que salirme del guion y tomarme una licencia, porque no voy a referirme al poema sino a nuestra actualidad.

No está de moda ser valiente. Lo que prima es lo políticamente correcto. Yo debería haber dicho que Ben Okri es de color (¿de qué color?). En los EE.UU. de Norte-américa los negros son afroamericanos por decreto social. Bueno, ¿y qué? Nuestra sociedad está instalada en los tópicos del bienestar y no en los de la satisfacción moral, es decir, en **hacer lo que debemos hacer**, aunque exija cierto, incluso gran esfuerzo, y **no sólo lo que podemos hacer** o lo que **nos convendría hacer**, en caso de que no coincidan.

El mundo es de los valientes. Y si vale la sugerencia, vivamos cada momento a cámara lenta, saboreando las experiencias e incorporándolas a vuestra manera de ser. Las personas nos remendamos con los retales que tomamos de los demás. Y eso nos enriquece mucho.

Interpretación. La vida no se sustenta en certezas, sino en verdades. Hay cosas que se pueden demostrar, aunque no sirven para nada. Ejemplos: ¿de qué me sirve a mí que el atributo siga al nombre?, ¿qué me aporta como individuo saber que la raíz cuadrada de ciento cuarenta y cuatro es doce?, ¿qué satisfacción personal me produce el corolario del principio de Arquímedes? Ahora bien, yo sé, por ejemplo, que amando y estando alegre tengo satisfacciones que no lograré de otra manera. Esto último no lo puedo demostrar; pero sé que es verdad, estoy convencido de ello y no me da miedo ni vergüenza decirlo... aunque no esté de moda, ni sea políticamente correcto.

RESPONSABILIDAD

O cómo afrontar las situaciones y problemas de la vida y del trabajo. Y no es necesario recordar que vamos a ver de todo.

«Es verdad; pues reprimamos
esta fiera condición,
esta furia, esta ambición
por si alguna vez soñamos.
Y sí haremos, pues estamos
en mundo tan singular,
que el vivir sólo es soñar;
y la experiencia me enseña
que el hombre que vive sueña
lo que es hasta despertar.

Sueña el rey que es rey, y vive
con este engaño mandando,
disponiendo y gobernando;
y este aplauso que recibe
prestado, en el viento escribe,
y en cenizas le convierte
la muerte (¡desdicha fuerte!);
¡que hay quien intenta reinar,
viendo que ha de despertar
en el sueño de la muerte!

Sueña el rico en su riqueza
que más cuidados le ofrece;
sueña el pobre que padece
su miseria y su pobreza;
sueña el que a medrar empieza,
sueña el que afana y pretende,
sueña el que agravia y ofende;
y en el mundo, en conclusión,

todos sueñan lo que son,
aunque ninguno lo entiende.

Yo sueño que estoy aquí
destas prisiones cargado,
y soñé que en otro estado
más lisonjero me ví.
¿Qué es la vida? Un frenesí.
¿Qué es la vida? Una ilusión,
una sombra, una ficción,
y el mayor bien es pequeño;
que toda la vida es sueño,
y los sueños, sueños son»¹⁰.

Todos tenemos ambiciones, reinos, riquezas y sueños. La imaginación es el campo preferido de los sueños: mundo maravilloso, fundamento de muchas de las intuiciones que permiten ilustrar los mapas. Soñar es un ejercicio necesario y especialmente humano. Pero soñar no es vivir. Y las dificultades no se resuelven soñando. El esfuerzo no se realiza en sueños. La vida se construye con hechos, no con suposiciones ni con ensoñaciones.

Uno de los filósofos más importantes del siglo XX (Karol Wojtila, san Juan Pablo II) seguía un modelo de resolución de problemas verdaderamente bueno. Cuando se tenía que enfrentar a alguna contrariedad o dificultad, reunía a su equipo y formulaba dos preguntas:

- ¿Cuál es la realidad que se conforma alrededor de esta cuestión?

¹⁰ PEDRO CALDERÓN DE LA BARCA, *La vida es sueño*, segunda jornada, escena XIX. Edición de Andrés Amorós. Austral Suma (Madrid, 1998)

- ¿A quién conocemos, podemos conseguir o tenemos que instruir para que nos ayude con ello?

Este modelo resume de manera impecable el fundamento de la responsabilidad. En primer lugar, se enfrenta a la cuestión: uno no debe rodear las dificultades, sino afrontarlas; uno no debe rehuir las responsabilidades, sino gestionarlas y trabajarlas. En segundo lugar, cuenta con los fundamentos: no es el «individuo vacío» ni la «organización vacía» quien tiene todas las respuestas, es decir, hay que contar con los valores y los principios. Se trata de buscar respuestas. En tercer lugar, acude a la ayuda de los demás, es decir, asume que no es un superhombre y que muchas veces necesita contar con otros más expertos que él, que pueden, a su vez, necesitar ayudar para poder ayudar. No es un acertijo; es un procedimiento.

La responsabilidad es una consecuencia del respeto que cada uno de nosotros tenemos a la libertad de los demás. Como seres responsables, nos preocupa el impacto de lo que hacemos —o de lo que no hacemos— sobre las personas a las que afecta nuestra conducta, empezando por nosotros mismos.

La responsabilidad tiene que ver con nuestra propia dignidad de personas. Nadie va a vivir nuestra vida por nosotros. A nosotros nos toca hacerlo con discreción, con amor y con honradez. La vida es un regalo que no podemos malgastar. Tampoco vale hacer trampas...

Permíteme que te cuente una historia:

«Un joven arquitecto, al poco tiempo de establecer su estudio, se encontró un buen día con una visita inesperada. Un hombre de cierta edad, antiguo conocido de su padre, se presentó para

encargarle un proyecto muy ambicioso. Convencido de deberle mucho a su padre —su éxito profesional y su felicidad—, le pidió que le diseñase el chalé más impresionante que fuera capaz de concebir. Le dijo que no reparase en gastos. Le puso encima de la mesa el ideal de proyecto para un joven arquitecto.

En cuanto estuvo terminado el diseño, se lo pagó y le hizo un segundo encargo. Le pidió que se ocupase de la construcción de la casa. Como siempre, sin pensar en lo que pudiese costarle. ¡Imaginaos todo y más: pues eso también!

Mira por dónde, el joven arquitecto, empezó a pensar en utilizar materiales de menos calidad allí donde no fuera fácil comprobarlo; así el podría cobrar lo mismo, pero gastar menos en la construcción. Poco a poco fue terminando el chalé: los muros no eran tan fuertes, pero lo parecían; las tuberías no eran de primera calidad, pero estaban empotradas en las paredes; el tejado no estaba tan bien aislado como decía el proyecto, pero ¿quién iba a levantar las tejas, calar los techos, romper ladrillos? O sea, que construyó una casa que parecía perfecta, aunque sólo él conociera la verdad.

Y llegó el día de la entrega. El joven arquitecto, una vez recogido su cheque, dio las llaves al cliente amigo de su padre. En ese momento ocurrió algo con lo que nunca había contado, y es que el cliente le dijo:

— ¡No, hombre, no! Tu padre murió sin que yo pudiese darle las gracias como merecía. Quédate con el chalé. Es mi regalo. Es para ti. Es para que vivas en él y seas feliz».

La historia, que no es mía, se explica sola. Por cierto, la inmensa mayoría de los arquitectos son fenomenales y honrados.

COMPROMISO Y EJEMPLO

«Y de lo que me alegro,
es de que esta labor tan empezada,
este trajín humano de quererte,
no le voy a acabar en esta vida;
nunca terminaré de amarte.
Guardo para el final las dos puntadas,
te-quiero, he de coser cuando me muera,
e iré donde me lleven tan tranquila,
me sentaré a la sombra con tus manos,
y seguiré bordándote lo mismo.
El asombro de Dios seré, su orgullo,
de verme tan constante en mi trabajo»¹¹

Dice Viktor Frankl, psiquiatra y psicólogo, fundador de la Tercera Escuela de Viena, que lo que mueve y humaniza al hombre es la voluntad de sentido. Resumiendo mucho, que el hombre es un ser capaz de hacer las cosas porque quiere hacerlas y además «cargarlas de contenido y darles sentido».

Dicho de otra manera: «yo sé lo que hago, me comprometo con mi comportamiento, soy responsable de mis actos y miro hacia dónde voy». Esto es absolutamente cierto para los profesionales adultos. Realmente es lo que nos hace profesionales y adultos.

Si volvemos al ejemplo del comienzo de esta segunda parte del libro, al de los mapas, estaremos de acuerdo en que parece menos arriesgado avanzar por un camino ya abierto que iniciar uno nuevo. Aunque a fin de cuentas, ¿para qué perder el tiempo, si cada cual tiene que explorar el suyo?

¹¹ GLORIA FUERTES, *Poeta de guardia*, Editorial Lumen, (Madrid, 1990), 113.

Uno nunca sabe del todo a dónde le llevará su camino —«*who knows where the road will lead us?/only a fool would say*»¹²—, pero casi siempre puede identificar el comienzo. Y el que marca un comienzo tiene la obligación de señalarlo, para ayudar a los demás. Y el que comienza, debería tener la humildad y sentido común suficientes para no reinventar la rueda.

La pregunta no es, pues, ¿qué podemos hacer? La pregunta es ¿qué debemos hacer?

Podríamos enumerar: capacitarnos mejor (mejorar nuestras habilidades de comunicación e influencia), hablar idiomas (sobre todo inglés) para comprender mejor la realidad que nos rodea, trabajar mejor para ser libres... aprender a convivir con las dificultades y las crisis (cambios), a convivir de verdad con nuestros colegas (y familiares y amigos), porque así comprenderemos el valor de las opiniones de los otros; identificar el significado de esa comprensión de la realidad y actitud de aprendizaje; interiorizar la utilidad del esfuerzo y el sentido de la perfección.

Perfección en las personas, que no corrección en las cosas. Sobre todo, perfección como futuros profesionales que afrontan situaciones complicadas, incluso comprometidas, sin miedo, sin vergüenza. Dando ejemplo. Sintiendo orgullo de pertenencia a la organización (sociedad, empresa) con la que avanzamos. ¿O es que a alguien le molesta jugar en un equipo ganador?

¹² FRANK SINATRA, "When somebody loves you".

Tercera parte: Carta a Mr William Shakespeare con copia a «lo inexplicable»

+ Querido William:

Le he dado muchas vueltas al comienzo de esta carta. Al final lo dejo así. Querido y por su nombre de pila. Después de largas conversaciones con Hamlet, con Lady Macbeth y con mis propias imágenes de la duda y del poder, somos como de la familia. ¡Para qué fingir entonces!

Debo decirle que no fue su teatro genial, ni su propia vida en cada personaje, lo que más me llamó la atención de usted. Recuerdo que leí hace años, en sesión abierta y en voz alta, su *Ricardo III* y me topé con un soneto. Y se me abrieron hasta las entrañas. ¡Qué decir de los ojos! Fueron sus sonetos, William, los que me acogieron y siguen acogiendo desde entonces.

Dice usted de la generosidad *-mercy-* en *El Mercader de Venecia* que «bendice a quien la da y quien la recibe» («*It blesseth him that gives and him that takes*») y se nos retrata en un endecasílabo revelador. Generoso como nadie, usted nos regaló un espejo vivo y eterno.

¿Quién sigue amando con los celos del amor enfermo; quién duda, quién trama venganzas?; ¿cuántas Ofelias mueren en silencio?; ¿cuánto poder parece el de Cornualles?; ¿con qué frecuencia se agrandan las nimiedades -y usted nos lo retrata en *Otelo*, en *Hamlet*, en *Macbeth* y en *Much Ado About Nothing*. ¿Mucho ruido y pocas nueces? No, querido, admirado, cercano William. Cada vez más nueces. Todo nueces. Puro nuez: fuertes y fáciles si las conoces; sabrosas,

energéticas, calientes en la boca; sazonadoras; honradas y sobrias. Como sus sonetos.

Desde que nos entregó las claves de la armonía vital, las personas no han dejado de hacer sino de personas. Hay quien se empeña en hacer de cosa; pero basta con repasar *El Sueño de una Noche de Verano* para disfrutar del olor más fino, del reto más suave de la vida, del encuentro del consciente con el alma. Ahí se delató usted.

Usted aprendió a vivir con «lo inexplicable» y no cayó ni en el escepticismo ni en el relativismo.

Lo inexplicable que nos engancha. Que nos atrapa con el morbo de lo oculto. Que nos hace dar vueltas y más vueltas a las cosas. Y al final nos abandona; y ya sólo nos queda la discusión y el comentario acerca de un signo de interrogación. Pero aun así estamos en sus manos.

Quizá sea porque el hombre no para de cuestionarse a sí mismo y su futuro. Y todo lo desconocido y eventualmente acaecible vive en el futuro. Tratamos de llenar los enigmas con las explicaciones más fantásticas, por el mero afán de dar rienda a nuestra racionalidad. Llegamos incluso a tratar la lógica de nuestros razonamientos como si fuera un absoluto, cuando no es más que un método. Convertimos la mera indagación en un fin.

¿Por qué? Porque no somos capaces de aceptar nuestra debilidad, nuestra finitud, nuestras limitaciones.

Hay cosas que permiten explicaciones la mar de simples. Claro que a nosotros no nos convencen. «Eso puede que valga para los niños» –decimos–; pero los adultos necesitamos

reformularlo todo y reconvertirlo en categorías técnicas, científicas, filosóficas, cósmicas, esotéricas. Explicar lo desconocido nos lleva a buscar la cuadratura del círculo, lo insondable; incluso a pervertir la razón en nombre de la misma razón.

Lo dijo en el siglo XX el autodenominado gran Dalí: «los antiguos pasaron la Historia buscando la piedra filosofal y yo he convertido en oro la imbecilidad humana».

Querido William, usted no hizo más que recordarnos lo que somos: amor, dolor y esfuerzo. Ganas de vivir y ganas de saber. Ojos, hambre y huesos... «*To grunt and sweat under a weary life*» («gritar, sudar una vida tan débil») gemía Hamlet, como seguimos gimiendo nosotros. Y usted nos recordará siempre que no hay más honradez que la del espejo.

Gracias y bienvenido a casa. Con respeto,

Índice

	Página
Prólogo de +D. Carlos Osoro, Arzobispo de Madrid	3
Presentación	5
Algunos mitos de la actualidad	7
Primera parte: 22 sugerencias	13
1. El mundo occidental no es ni democrático ni justo	13
2. ¿Vamos a la guerra o al trabajo?	14
3. Dirigir personas es un oficio	15
4. Salgamos de la zona de confort	16
5. Cuidado con las apariencias	17
6. Menos es más	18
7. Integrarse en el paisaje	18
8. El dinero no lo justifica todo	19
9. Los hombres y las mujeres somos diferentes	20
10. Nadie puede motivar a nadie	21
11. Sus compañeros y colaboradores son personas	22
12. No hay nada que no pueda esperar a mañana	25
13. <i>The world is flat</i>	25
14. Escoja su <i>coach</i>	26
15. Todo tiene su momento oportuno	27
16. Transmita pasión por lo que hace	28
17. Ocúpese de su familia	29
18. La discreción es la base de la confianza	31
19. No tocar de oído	31
20. Formación, formación, formación	32
21. Breve manual de honradez profesional	32
22. Lo que se espera del que manda	33
A trabajar	35
Segunda parte: Y ahora ¿qué?, ¿cómo?	37
▪ Alegría	39
▪ Valor y convicción	42
▪ Responsabilidad	46
▪ Compromiso y ejemplo	50
Tercera parte: Carta a Mr William Shakespeare c/c a lo inexplicable	52

It is easy to speak well of humility, but how does it apply?

This booklet contains a series of useful reflections to face the day to day in a company, in fact in any organization, having responsibilities as an executive or as a manager, as well as to avoid having to hide in the private sphere something that is necessarily public when you are Christian.

To handle the myths of comfort, power, responsibility, without falling into empty routines, lack of respect for people or self-deception, the book proposes ideas about what to do when you must “go down a step” and make landfall in situations of, for example, injustice, or when people are unmotivated, or to assume the globalization of markets, or to manage people, or to show respect for your own family...

Keeping in mind that honesty at work requires five things: joy, conviction, responsibility, commitment and example.



Jaime Noguera works as a consultant and a trainer: he advises on organization and productivity projects (human performance and sales efficiency). He has been doing so for more than twenty years. He has assumed managerial responsibilities in different companies. He is married; he has three daughters and a granddaughter. He is a permanent deacon in the archdiocese of Madrid. You can follow him on twitter at @noguera_jaime and he is happy to answer to comments, questions or suggestions at jnoguera.jnt@gmail.com.

