

libre!

El camino emprendedor como filosofía de vida

Andy Freire



¡libre!

*El camino emprendedor
como filosofía de vida*

Andy Freire

AGUILAR



Índice

[Portada](#)

[Dedicatoria](#)

[Epígrafe](#)

[El aprendizaje de la libertad](#)

[1. Vivir para emprender o emprender para vivir](#)

[2. ¿Un mundo de abundancia o uno de escasez?](#)

[3. El hombre que aprendió a aprender](#)

[4. “Lo importante era el equipo”](#)

[5. El cincel del poderoso](#)

[6. La oportunidad de ser protagonista](#)

[7. Las imágenes del futuro](#)

[Un propósito para la libertad](#)

[Biografía](#)

[Créditos](#)

Para Romi, Tommy, Matu, Sol y Emi.

“Vivo entregado a esta idea, es la culminación
de la sabiduría: solo merece la vida y la libertad
aquel que tiene que conquistarlas todos los días”.
Johann Wolfgang von Goethe, *Fausto*.



El aprendizaje de la libertad

¿Qué pensarían si les dijera que una persona presa en una cárcel dedica posiblemente más tiempo a realizar tareas vinculadas con sus motivaciones profundas que ustedes? Seguramente les costaría creerlo, porque ustedes pueden elegir a qué dedicar su tiempo, y los presos no. Sin embargo, quienes están en esa situación participan entre diez y quince horas semanales en actividades vinculadas al aprendizaje sobre ellos mismos o sobre sus vocaciones no explotadas, como parte de diferentes programas de rehabilitación.

Los presidiarios suelen practicar diversas actividades artísticas, como música o literatura; en las penitenciarías del Estado de Oregon, en los Estados Unidos, por ejemplo, tienen sesiones de meditación trascendental. Esa dedicación es quince o veinte por ciento superior al promedio de tiempo que un ciudadano de una gran metrópoli destina a tratar de estar conectado con lo que siente que es y quiere ser. Muchos de quienes pasan sus días en una cárcel han logrado, en el encierro, encontrar una libertad bastante más genuina en comparación con la que varios de los que estamos fuera de las cárceles vivimos a diario.

Claramente, ser libre trasciende el universo de lo físico. Es un estado espiritual y mental producto de una decisión consciente de conectarse con lo más sincero de uno mismo. Siempre consideré una falacia creer que alguien puede privar de su libertad a otra

**Claramente, ser libre
trasciende el
universo de lo físico.
Es un estado
espiritual y mental**

persona. A lo sumo, podrá hacerlo con su dimensión material, pero jamás lo logrará con su mente o su espíritu. El ejemplo más acabado al respecto lo constituye Nelson Mandela, que pasó veintisiete años detenido en una celda minúscula. Sin embargo, ni un segundo de todo ese tiempo estuvo “preso”.

**producto de una
decisión consciente
de conectarse con lo
más sincero de uno
mismo.**

.....

Pudieron atrapar su cuerpo pero nunca capturaron su espíritu, que fue lo suficientemente fuerte como para liberar a toda una nación.

La libertad es demasiado importante como para estar condicionada por un contexto. Solo nosotros podemos ejercerla o perderla. Es lamentable, pero muchos pasamos valiosos años eligiendo la última alternativa... o directamente ignoramos que podíamos elegir.

Descubrir que somos dueños de algo tan relevante implica una responsabilidad enorme respecto de nuestras vidas: ni más ni menos que el pleno dominio de su rumbo. Pero, ¡cuidado!, esto no quiere decir que controlemos todo lo que ocurra, sino que aquello que suceda no pueda controlarnos.

Asumirlo empodera y, a la vez, nos obliga a transitar el camino hacia la plenitud personal. En primer lugar, porque nos impulsa a bucear en nuestro interior para encontrar el sentido más auténtico, definir propósitos y perseguir aquello que nos hace o creemos que nos hará vibrar; conectarnos con quienes somos, en vez de con quienes nos imponemos ser, es la única manera de comenzar a vivir en libertad. En segundo lugar, porque esa búsqueda consciente requiere de decisiones y acciones que impacten en la realidad.

Para que ello ocurra existen métodos. Y por eso es que yo, un emprendedor, escribo sobre este tema. Porque emprendiendo descubrí que existen muchas herramientas que, lejos de ser aplicables solo a proyectos comerciales o sociales, pueden ayudarnos a construir con autonomía nuestro propio destino. Estoy convencido de que emprender es mucho más que crear una empresa o una organización: es hacer que las cosas sucedan.

Adoptar una actitud emprendedora para encarar nuestra vida diaria implica, de alguna manera, tener una filosofía, una forma de

plantarse frente a la realidad con dinamismo proactivo y la certeza de que entender quiénes somos y cómo miramos el mundo es fundamental para alcanzar lo que deseamos.

Solo debemos decidírnos a encarar los dilemas que se nos presentan, afrontar nuestras propias limitaciones e intentar cuestionarnos para responder, con sinceridad brutal, la pregunta liberadora: ¿Existe una diferencia entre la vida que vivimos y la que nos gustaría vivir?

Ser libre es aprender a reducir esa brecha entre lo que somos y lo que queremos ser, entre nuestros deseos y la posibilidad de concretarlos. Este libro tiene la vocación de contribuir con ese proceso, ayudarlos a que puedan, aplicando visiones de emprendedor, ser un poco más libres. Porque esta, a decir verdad, es también una forma que encontré de reducir mi propia brecha. De hacer crecer mi libertad.

Vivir para emprender o emprender para vivir

Sí, aunque hoy me cause vergüenza, debo admitirlo: durante la primera parte de mi vida pensé que el secreto para la realización personal era ganar mucha plata, muy rápido. Provengo de una familia de clase media (mi padre es médico y mi madre, profesora de inglés) y mi ilusión era que la felicidad llegaba con el dinero. Sobre la base de esa concepción me programé casi como una máquina para conseguirlo.

“Tengo que estudiar en los mejores lugares”, me dije, “y empezar a pensar cómo generar una gran cantidad de recursos velozmente”. Había hecho el secundario en el Carlos Pellegrini, estudié Economía en la Universidad de San Andrés, a la que accedí gracias a una beca, y luego pasé por Harvard.

Con 24 años, me lancé a emprender detrás de una idea clara: armar una empresa muy grande con el objetivo de venderla; después de eso, todo estaría “solucionado”. El primer paso en pos de esta meta fue Officenet, una compañía de venta de material de oficina que creamos en conjunto con Santiago Bilinkis. Arrancamos con muchas ganas y una gotera en el depósito. Y nos fue muy bien: crecimos hasta llegar a tener casi mil empleados, nos expandimos más allá de las fronteras y llegamos a facturar cerca de cien millones de dólares anuales entre la Argentina y el Brasil. La compañía más

grande del mundo en el rubro vino a la Argentina y nos compró la empresa.

¡Había logrado el anhelo de mi vida! Sin embargo, al día siguiente de la venta me sentí la misma persona de siempre. Quizás económicamente algunas dimensiones estaban resueltas, pero esa máquina humana había llegado a una ilusión que no era real.

Como Tom Hanks en su personaje de Forrest Gump, había corrido sin saber bien para qué. El objetivo de construir una empresa bien grande para venderla estaba cumplido, pero en lo profundo de mí nada había cambiado: a lo largo de siete años me había esforzado, resignando muchas otras cosas importantes, con el objetivo de llegar a un lugar que, una vez alcanzado, no resultaba como me lo había imaginado: no terminaba de hacerme sentir pleno.

Esa desilusión me condujo a un profundo replanteo personal. Me hizo preguntarme qué era lo que verdaderamente quería hacer de mi vida. Descubrí que, en realidad, el secreto de lograr resultados excepcionales se vincula con algunas recompensas, beneficios económicos y de los otros, pero que también son importantes otras dimensiones, desde con quién nos asociamos hasta qué cultura de trabajo creamos, qué valores (confianza, solidaridad y sentido de colaboración) desarrollamos en nuestro espacio de trabajo.

Y, por sobre todo, me hizo pensar en qué nos pasa con nosotros mismos. La pregunta más importante es cómo nos conectamos con un propósito que nos llegue al corazón. La clave no es tanto qué hacemos sino qué nos moviliza a hacerlo. Dicho más poéticamente: qué hace cantar a nuestro corazón.

**La clave no es tanto
qué hacemos sino
qué nos moviliza a
hacerlo.**

.....

Este fue mi descubrimiento con la experiencia de Officenet. Aprendí que no se trataba de armar una empresa para venderla, sino de hacer algo que tuviera significado. Esta idea, pequeña pero motivadora, me invitó a empezar a estudiar sobre estos temas para terminar de descubrir un tesoro que excede lo estrictamente económico.

En definitiva, entendí que los resultados extraordinarios surgen cuando integramos tres cosas: lograr lo que nos proponemos;

rodearnos de la gente y los equipos con los que queremos hacerlo y, en ese camino, conectar con los valores más profundos que nos dan sentido y significado.

Todos podemos encontrar la forma de vincularnos con esta idea; hacerlo cambió completamente mi vida, y creo que cambiaría la de ustedes.

Para transitar ese camino transformador recurrí, al principio sin darme cuenta pero luego conscientemente, a las herramientas que tenía a mi disposición, las que me habían dado los años de emprender. Lo que cada vez se me hizo más claro es que hay algo más que fluir en la vida, y que el método para ello puede ser el proceso emprendedor.

Emprender es mucho más que crear una empresa u organización: es cumplir un sueño. Es por eso que sus simples pero eficaces procesos pueden aplicarse a todos los ámbitos de la vida. La lógica emprendedora puede ser de gran ayuda para cumplir objetivos personales.

El secreto es despertar, apagar el piloto automático que todos por momentos tenemos encendido, y decidirnos a ser plenamente. Decisión que implica, claro está, optar por una serie de actitudes para apoderarnos de nuestra propia vida. Tomar el control del propio rumbo, encauzarlo hacia lo que sentimos va a hacernos felices. Asumir la certeza de que estamos tomando decisiones que efectivamente nos lleven a ese lugar que todos, de alguna u otra forma, buscamos.

**El secreto es
despertar, apagar el
piloto automático
que todos por
momentos tenemos
encendido, y
decidirnos a ser
plenamente.**

.....

Hace algunos años, en una cena de amigos de esas que se extienden por largas horas y en las que surgen temas profundos, uno de ellos, un excelente periodista, había manifestado bastantes insatisfacciones respecto de su vida. Se me ocurrió preguntarle cuál era su sueño más extravagante, qué era esa cosa que, si tuviese una oportunidad, le pediría al genio de la lámpara. Él me dijo:

—Me encantaría ganar un Oscar por escribir un guion.

Le pregunté:

—¿Cuántos guiones escribiste?

—Todavía ninguno.

—Entonces, ¿cómo pensás que tu sueño se va a concretar?

—Es sólo un sueño.

—¿Pero te haría feliz que eso ocurriera? ¿O, al menos, trabajar haciendo eso, aunque el premio nunca llegara?

—Sí, creo que mucho.

Mi amigo sabía a la perfección qué necesitaba para sentirse pleno. Y no era ganar un Oscar, sino simplemente concretar una vocación que siempre estuvo latente en él. Lo mismo nos pasa a la mayoría. Nos topamos con frustraciones, ilusiones que se diluyen hasta que, en ocasiones, logramos convencernos de que queremos algo diferente. Es en ese momento cuando tenemos que mirar para adentro, tomar conciencia de lo que nos pasa.

Fred Kofman es un experto en temas de *management* y mi socio en la creación de Axialent, una consultora especializada en desarrollo humano. Muchos de los conceptos que vamos a ver en este libro los aprendí de él. Es que, además de ser un experto en este tema, Fred ha escrito mucho y es considerado un referente a nivel mundial. En su libro *La empresa consciente* explica que es fundamental saber por qué hacemos lo que hacemos.

“La conciencia es la habilidad para experimentar la realidad, es saber cuáles son tus mundos internos y externos”, escribe en el libro. “Esto nos permite adaptarnos a nuestro entorno y actuar para avanzar en nuestras vidas”.

La invitación es a pensar para qué, y así dirigir nuestro camino. “Podemos ser autónomos. La autonomía es una posibilidad, no un hecho dado. Tenemos que desarrollarla a través de opciones conscientes”, agrega.

Esta autoconciencia es clave. Nos permite asumirnos como protagonistas y abandonar el camino de la inocencia. Es la única forma de apropiarnos y dirigir nuestro propio destino. Y nunca es tarde para tomar esta vía.

“Podemos ser autónomos. La autonomía es una posibilidad, no un hecho dado. Tenemos que desarrollarla a través de opciones conscientes”, Fred Kofman.

.....

Esa búsqueda es la que nos permite encontrar nuestros propósitos más profundos, por los cuales apostaríamos pese a cualquier riesgo y que son los que nos permiten alcanzar metas inimaginables. Y para eso, las herramientas que da el emprendedorismo aplicadas a la vida son en extremo eficientes. Si funcionan en el trabajo, ¿por qué no lo harían en otros ámbitos también?

De hecho, si investigamos la vida de muchos de los emprendedores de nuestra era, descubriremos justamente esa lógica sencilla: tienen una visión clara de lo que quieren de sí mismos y de su entorno, y se lanzan al camino de la búsqueda consciente para alcanzarlo. Ninguno de ellos tiene como propósito el éxito en sí mismo, y todos comparten la certeza de querer cambiar algo con lo que están conectados y de que solo en sus manos está la posibilidad de alcanzar la plenitud.

Ese “despertar”, alcanzar esa conexión con lo que hace cantar a nuestro corazón, es lo que nos permite forjar las actitudes para acercarnos a aquello que nos transformará en nuestra mejor versión. Descubrirnos nos permite no solo actuar sino, también, desarrollar la fortaleza necesaria para mantener el rumbo, a pesar de las contingencias y las dificultades que se presenten. Porque es nuestro trayecto más genuino.

Estoy convencido de que el grado de conexión con la conciencia de propósito es directamente proporcional a la fuerza que tenemos para alcanzarlo, a pesar de las circunstancias adversas. Esto se puede observar en casi todas las historias de emprendedores: Richard Branson lanzó cuatrocientas compañías antes de crear una que fuese exitosa (Virgin); Thomas Edison creó diez mil prototipos fallidos de su lámpara; Sylvester Stallone fue rechazado mil quinientas veces al intentar vender el guion de la película *Rocky*; Walt Disney fue echado de dos empleos por ser considerado “una persona sin ideas”...

Si investigamos la vida de muchos de los emprendedores de nuestra era, descubriremos una lógica sencilla: tienen una visión clara de lo que quieren de sí mismos y de su entorno, y se lanzan al camino de la búsqueda consciente para alcanzarlo.

.....

Otro caso admirable de convicción en un propósito profundo es el de Edmund Hillary, el primer hombre que hizo cima en el Everest. Este sencillo apicultor de Auckland, Nueva Zelanda, empezó a interesarse en la escalada a los 16 años, cuando participó de una excursión escolar a una montaña. A partir de entonces comenzó para Hillary un camino de preparación en pos de sueños altos. Muy altos.

Casi diez años antes de escalar el Everest, Hillary le anticipó a un amigo que quería subir al pico de la montaña más alta del mundo. Sus ambiciones iban de la mano con la humildad. "En muchos sentidos creo que soy la imagen del neozelandés promedio: tengo habilidades modestas que combino con una buena dosis de determinación", declaró una vez.

Fue su entrenamiento intenso el que llevó a que lo convocaran a una excursión al Everest en 1951, pero en esa ocasión no consiguió el objetivo. Luego de ese aparente primer fracaso, Hillary dijo: "Everest, me has derrotado una vez y quizás lo hagas otra. Pero regresaré vez tras vez, y yo venceré, porque tú ya no puedes crecer, Everest, pero yo sí".

**"Everest, me has derrotado una vez y quizás lo hagas otra. Pero regresaré vez tras vez, y yo venceré, porque tú ya no puedes crecer, Everest, pero yo sí",
Edmund Hillary.**

El 10 de marzo de 1953 inició, con un equipo de cuatrocientas personas, el trayecto desde Katmandú hasta ese mito del Himalaya. Once semanas después, el 29 de mayo de 1953, llegó a la cima del Everest. En el camino hubo desafíos y problemas, pero una determinación avasalladora finalmente le permitió a él y a Tenzig Norgay llegar a la cima.

¿Creen que habría sido posible esa hazaña si no hubiera tenido la plena convicción de que ese proyecto lo haría vibrar? Me cuesta imaginar de dónde podría haber conseguido la energía y la voluntad sino de su interna convicción.

Pero esta forma de encarar la vida no implica tener que arrojarse a grandes aventuras o ir tras logros extraordinarios. Es más, en mi caso, no lo fue. Simplemente me di cuenta de que las dimensiones

que me importaban no eran solo profesionales y monetarias, y que desde ahí debía pensar en otras cosas sobre las que quería trabajar. Descubrí que rodearme de las personas indicadas era fundamental, y que cómo hacíamos las cosas también lo era: mis valores le daban sentido y significado a lo que hacía.

Todo esto impactó profundamente en mi vida personal y profesional. Comencé a trabajar en desarrollo humano y entendí que emprender era mi pasión, una realidad que me convirtió en un emprendedor serial.

En ese camino también descubrí que difundir el emprendedorismo podía ser un aporte valioso y vinculado con lo que yo quería. En el maravilloso mundo de los emprendedores también me encontré con los emprendedores sociales, aquellos que, en vez de una oportunidad de negocio, ven una necesidad de ayuda. Eso me permitió conectar con un concepto que también se convirtió en libro: que el cinco por ciento de nuestro tiempo puede cambiarle el ciento por ciento de la vida a otra persona.

Una de las cosas más maravillosas de emprender el propio futuro es que no se trata tanto de lo que se consigue en sí como del camino que se recorre para lograrlo.

.....

Muchos de estos descubrimientos personales se transformaron en realidades palpables y en hechos. Pero eso no significa que en el camino no haya habido tropezones y caídas más o menos grandes. Una de las cosas más maravillosas de emprender el propio futuro es que no se trata tanto de lo que se consigue en sí como del camino que se recorre para lograrlo.

Muchas de las tradiciones espirituales y de las religiones más importantes, al hablar de felicidad, se refieren a ella más como un recorrido con idas y venidas, éxitos y fracasos, que como una meta o punto de llegada. No se trata de vender una empresa para poder disfrutar de la vida, sino de disfrutar la vida mientras se crea la empresa, sea cual fuere el resultado final.

Winston Churchill decía que el "el éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse". Reconocido como uno de los

"El éxito es aprender a ir de fracaso en

grandes líderes del siglo XX, este ex primer ministro británico y premio Nobel de Literatura es muy citado cuando se habla de tolerancia al fracaso, en especial a partir de su historia personal. “El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatídico. Lo que cuenta es el valor para continuar”; “un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad”; “vivan arduamente, no teman nada y el triunfo les sonreirá”, son algunas de sus frases más conocidas.

**fracaso sin
desesperarse”.
Winston Churchill**

En octubre de 1941, en plena Segunda Guerra Mundial y unos meses después de haber resistido al bombardeo a Londres de la Alemania nazi, Churchill, primer ministro de Inglaterra en ese momento, pronunció uno de sus discursos más recordados: “Nunca se rindan, nunca se rindan, nunca, nunca, nunca; ante ningún reto, por grande o pequeño que este sea...”, dijo.

La historia de Churchill era de total coherencia con esa frase. En la escuela era considerado un mal alumno y recién comenzó a destacarse una vez terminado el secundario, cuando entró en la academia militar. Luego, ya durante su carrera como político, perdió varias elecciones. Su derrota más recordada fue la de 1945. Tras sostener al país durante el período más duro de la guerra, y finalmente ganarla, no fue reelecto.

La historia indica que muchos confiaban en que iba a ganar, incluso él mismo, pero el electorado se inclinó por el candidato del Partido Laborista, dejando fuera a uno de los hombres más influyentes de la historia británica y un líder indiscutido en uno de los períodos más complejos de la humanidad. Perseverante, Churchill volvió a presentarse, hasta que en 1951 resultó elegido primer ministro, cargo que ejerció hasta su retiro en 1955. Su legado, por supuesto, va mucho más allá de sus derrotas o victorias en las urnas; tiene que ver con el sentido, con por qué hizo lo que hizo.

Despertar a la conciencia y descubrir el sentido es solo un primer paso; es encender el motor de todo lo demás. Y es un acto que arrostra miedos y desafíos. Mi amigo, el periodista que quería ganar el Oscar al mejor guion, sabía desde mucho tiempo antes cuál era la senda que conducía a su plenitud, pero no se animaba a transitarla;

el temor de no cumplir sus expectativas era tan grande que prefería vivir con la idea platónica de que algún día, mágicamente, podría lograrlo. Generalmente, lo más difícil no es saber el qué, sino aprender el cómo. Y ese es el porqué de este libro: para compartir herramientas del mundo emprendedor que ayuden a transformarnos de lo que somos en lo que queremos ser.

El desafío es aprender cómo pensamos para, así, comenzar a pensar distinto. Básicamente: entender los propios modelos mentales que hacen que nos pasen o dejen de pasar las cosas que nos pasan.

La manera en que percibimos el mundo es la forma en que podemos o no incidir sobre él. John Wearden es un académico y profesor de la Universidad de Keele, en el Reino Unido, que durante los últimos años se dedicó a estudiar un tema que me resulta apasionante: el tiempo. Más específicamente, la percepción que tenemos los humanos de él. Fue el primero en intentar aplicar una teoría del estudio de la percepción de los animales en los hombres: la Teoría del Tiempo Escalar (Scalar Timing Theory). Lo que pudieron demostrar sus estudios es que el tiempo, algo que popularmente consideramos un indicador exacto y medible, posee un gran componente de subjetividad en la percepción. Para él, el tiempo es extraño y paradójico. Por ejemplo, las personas mayores suelen decir que el tiempo se les pasa más rápido a medida que envejecen, y de hecho existen muchos estudios que prueban que esa percepción es compartida en todo el mundo. Sin embargo, Wearden asegura que, si se profundiza un poco más en ello, se descubre que, paradójicamente, a los mayores los días se les hacen muy largos y son solo los meses los que se les pasan rápido. ¿Cómo puede ser, si los días hacen los meses?

Para intentar acercarse a una respuesta a este tipo de preguntas, Wearden hizo un experimento. Les preguntó a doscientos estudiantes acerca de sus experiencias con el tiempo. Al principio las

El desafío es aprender cómo pensamos para, así, comenzar a pensar distinto.

Básicamente: entender los propios modelos mentales que hacen que nos pasen o dejen de pasar las cosas que nos pasan.

.....

respuestas eran las esperadas: lento si nos aburrimos, rápido si nos divertimos. Pero, otra vez, al analizar los matices de las respuestas, accedió a conclusiones interesantes.

Las descripciones del tiempo rápido eran casi todas de este estilo: "Fui a una fiesta y, cuando terminó, miré mi reloj y eran las cinco de la mañana; el tiempo pasó muy rápido". O sea que se necesita un marcador externo (el reloj, el cierre del bar o la salida del Sol) para llegar a la conclusión de que el tiempo "pasó rápido". No se piensa que el tiempo está pasando rápido mientras ocurre el evento; entonces la atención está en otro lugar.

En cambio, las descripciones sobre el tiempo lento eran de este tipo: "Trabajo en una tienda los sábados y no hay clientes. La última hora se hace eterna". Se repite el marcador externo, pero hay una diferencia: en estos casos, la lentitud del transcurso del tiempo se experimentaba simultáneamente al suceso.

La conclusión a la que llegó Wearden fue que experimentar subjetivamente el tiempo de forma rápida o lenta constituye dos fenómenos distintos. Cuando se está en una situación en que el tiempo pasa lento, se siente esa lentitud, se la mide en tiempo real, mientras que, cuando se está en una situación en que el tiempo pasa rápido, el momento no se siente sino que se infiere más tarde a partir de determinados indicadores. Otro dato curioso: no solo se percibe distinto, sino que, para quien percibe de un determinado modo, es difícil comprender que otro perciba de manera diferente. Nuestra referencia cultural del "tiempo medido" por una máquina (reloj) es tan fuerte que tendemos a bloquear cualquier tipo de distorsión personal en su percepción.

Esto que pasa con nuestras horas, minutos y segundos, también pasa con todos los aspectos de la realidad. Vemos el mundo subjetivamente, cada quien en su propio contexto y mediante su propio modelo de comprensión, pero a veces no entendemos que el otro también ve la realidad desde su propia subjetividad, en su propio contexto y a

Vemos el mundo subjetivamente, cada quien en su propio contexto y mediante su propio modelo de comprensión, pero a veces no entendemos

través de sus propios modelos, y que estos son distintos de los nuestros.

Aunque esto parece muy simple de explicar, en muchos momentos clave de nuestras vidas olvidamos que tenemos una perspectiva y nos

perdemos en la trama de nuestros modelos mentales. Esto es más importante de lo que parece. Para encarar el proceso de emprender la vida, primero tenemos que tomar distancia y observar cómo comprendemos. Necesitamos entender que muchas de las decisiones que tomamos y muchos de los límites que nos ponemos dependen de una serie de realidades que surgen del modo en que conocemos. Entender esa dinámica es lo que nos permite ser libres.

Esto que digo es algo que trato de vivir siempre. Busco desafiarme a mí mismo repensando todo el tiempo la manera en que veo las cosas. Si, por ejemplo, sentía que era imposible conseguir capital para un proyecto emprendedor, me preguntaba: ¿es esto cierto o será que sólo mido el tiempo como quiero medirlo, para justificar mis propias teorías? Y si esto sucede: ¿qué tan lejos estoy de dejar de buscar capital porque creo que no se puede, haciendo de esta manera que mi profecía se cumpla?

Todo el tiempo, por más que no seamos conscientes de ello, construimos modelos mentales a través de los cuales vemos nuestra realidad. Somos un punto de vista constante. No las vemos, pero tenemos estructuras que usamos para entender lo que nos ocurre y sacar conclusiones sobre situaciones determinadas. Es como cuando llevamos puestos lentes de sol: al principio notamos que están allí, pero, con el tiempo los ojos se acostumbran y nos olvidamos; ya no nos damos cuenta de que estamos viendo las cosas a través de un filtro que las modifica. Como cuando nos ponemos a buscar los anteojos que traemos puestos. Los modelos mentales son así: están, inciden en nuestra percepción, pero no los notamos. Desde la teoría del conocimiento esta autopercepción ya es interesante de por sí, y

**que el otro también
ve la realidad desde
su propia
subjetividad.**

**Todo el tiempo, por
más que no seamos
conscientes de ello,
construimos modelos
mentales a través de
los cuales vemos
nuestra realidad.
Somos un punto de
vista constante.**

creo que hay mucho en ella que nos puede servir para aplicar en nuestra cotidianidad.

La forma en que nos contamos lo que vemos determina el modo en que actuamos. Dicho en concreto: cómo miramos el mundo determina quiénes somos. Y lo que hacemos es reflejo de eso. Los modelos mentales son útiles para simplificar cómo vemos la realidad, pero, al mismo tiempo, nos limitan y no podemos ver las cosas como verdaderamente son.

Los modelos mentales son útiles para simplificar cómo vemos la realidad, pero, al mismo tiempo, nos limitan y no podemos ver las cosas como verdaderamente son.

La ciencia actual nos muestra que esto tiene que ver con la evolución del ser humano. Estudios neurocientíficos revelan cómo, a lo largo de unos cien mil años, el cerebro ha evolucionado en función del principio de conservación de la energía. Para estar alerta ante las constantes amenazas que se cernían sobre su vida, para cazar o huir del acecho de los predadores, el ser humano necesitaba disponer de reservas de energía. Por eso, ante un desafío, intuitivamente buscamos lo conocido, aquella información que está disponible y a la que podemos acceder con rapidez y el menor esfuerzo. Este mecanismo de reacción influye directamente en las decisiones que tomamos, convirtiéndose en un problema porque perjudica nuestra creatividad, limitándonos. Esto no es menor. Nuestras decisiones impactan en la realidad; somos nosotros quienes creamos nuestra realidad.

Física y psicológicamente tendemos a pensar o mirar el mundo siempre desde la misma perspectiva. Es más fácil, cómodo y eficiente, y resultaría maravilloso... si fuésemos máquinas. Pero no lo somos. Cuando despertamos a una nueva conciencia, cuando descubrimos que nuestro propósito pasa por otro lugar, distinto del que creíamos, tenemos que cambiar, animarnos a recorrer caminos diferentes. Tenemos que aprender a ver cómo miramos y buscar, si es necesario, nuevas formas de hacerlo. Lo cual implica elegir.

El emprendedorismo puede ayudar a eso. A lo largo de los años en que me ha tocado emprender, me topé con una serie de circunstancias, más bien dilemas. Ellos, en el fondo, son opciones

que se nos presentan todos los días y que elegimos sin pensar. El emprendedorismo como filosofía de vida implica tomar control de esa elección y tomarla teniendo en cuenta un criterio fundamental: cómo ella nos acerca al cumplimiento de nuestro propósito, a quienes queremos ser.

Tomar conciencia de qué queremos, entender cómo percibimos la realidad según nuestros modelos mentales y aprender a elegir entre los dilemas que se nos plantean, es de lo que se trata ser libre.

- Los resultados extraordinarios surgen cuando integramos tres cosas: lograr lo que nos proponemos; rodearnos de la gente y los equipos con los que queremos hacerlo y conectar con los valores más profundos que nos dan sentido y significado.
- Empezar es mucho más que crear una empresa u organización: es cumplir un sueño. La lógica emprendedora puede ser de gran ayuda para alcanzar objetivos personales.
- La búsqueda de la autoconciencia es clave. Nos permite asumirnos como protagonistas y abandonar el camino de la inocencia.
- El grado de conexión con la conciencia de propósito es directamente proporcional a la fuerza que tenemos para alcanzarlo.
- La manera en que percibimos el mundo es la forma en que podemos o no incidir sobre él.
- En muchos momentos olvidamos que tenemos una perspectiva y nos perdemos en la trama de nuestros modelos mentales. Para encarar el proceso de emprender la vida, primero tenemos que tomar distancia y observar cómo comprendemos.
- La forma en que nos contamos lo que vemos determina el modo en que actuamos. Dicho en concreto: cómo miramos el mundo determina quiénes somos.

- Tenemos que aprender a ver cómo miramos y buscar, si es necesario, nuevas formas de hacerlo. Lo cual implica elegir.
- El emprendedorismo como filosofía de vida implica tomar control de esa elección y hacerlo teniendo en cuenta un criterio fundamental: cómo ella nos acerca al cumplimiento de nuestro propósito, a quienes queremos ser.
- La conciencia de qué queremos, entender cómo percibimos la realidad según nuestros modelos mentales y aprender a elegir entre los dilemas que se nos plantean, es de lo que se trata ser libre.

¿Un mundo de abundancia o uno de escasez?

Unos de los grandes dilemas para quien quiere emprender su vida es el de abundancia-escasez. La pregunta es sencilla: ¿En qué mundo vivimos: en uno en el que impera la escasez, y donde siempre hay que ser conservador, o en uno de abundancia, donde de alguna manera es posible crecer? Como emprendedor, les anticipo que mi respuesta es que siempre podemos avanzar. Pero creo que es más ilustrativo explicarlo a través de un ejercicio en el que participé en la Universidad de Harvard.

¿En qué mundo vivimos: en uno en el que impera la escasez, y donde siempre hay que ser conservador, o en uno de abundancia, donde de alguna manera es posible crecer?

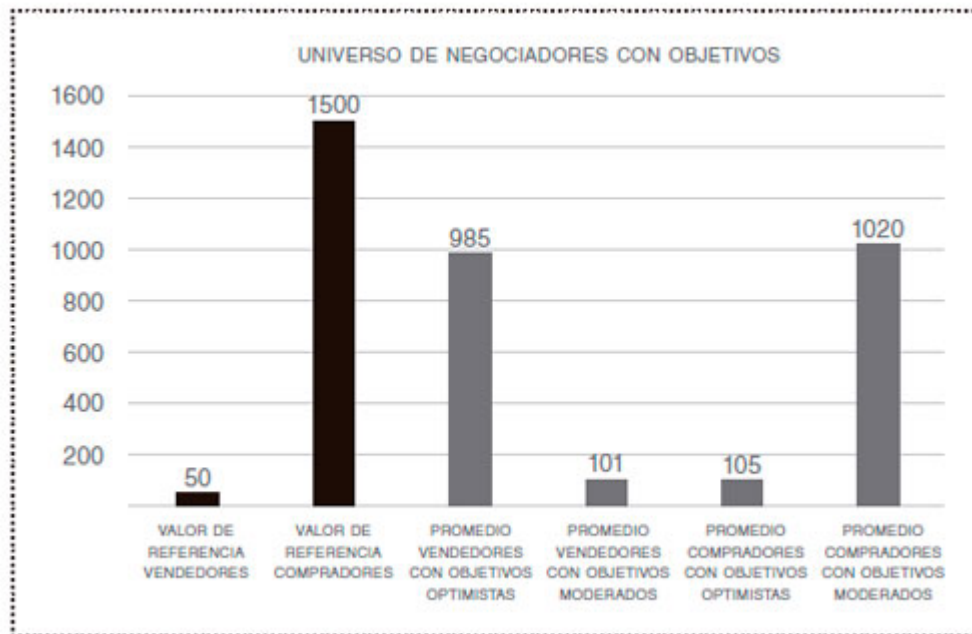
.....

El mismo consistía en una negociación en la que estaba en juego un pedazo de tierra. Participaban doscientas parejas. Una mitad eran compradores, y la otra, vendedores. A los vendedores se les dijo que habían conseguido la tierra a 50 dólares y que tenían que deshacerse de ella al mejor precio posible. A los compradores les había dicho que esa tierra valía alrededor de 1500 dólares y que debían intentar comprarla al precio más accesible. La idea era que se juntaran de a dos para negociar (se formaron cien parejas) y luego reportaran si habían logrado un acuerdo y cuál había sido el precio de compra y de venta.

Lo que intentaba registrar el ejercicio no era el resultado numérico de cada negociación, sino cómo cada uno ingresaba en ese espacio a negociar. Para determinar esto, los profesores les preguntaban antes de que se sentaran a comprar y a vender si tenían un objetivo. Muchos decían que no, pero los que sí tenían uno debían dejarlo registrado en cifras en un formulario.

Procesada la información, la dinámica mostró que los que se ponían objetivos lograban resultados cincuenta por ciento mejores que los que no lo hacían: los compradores con objetivos compraban más barato, y los vendedores con objetivos vendían más caro. Pero lo más interesante era que los que se ponían objetivos más grandes lograban resultados aún mayores.

Por ejemplo, dentro del universo de los que se ponían objetivos, el que pensaba que podía comprar a 1000 dólares, compraba a 1050, 1000 o 900. El que pensaba que podía vender a 100 dólares, vendía a 110, 100 o 95. Pero, curiosamente, los que pensaban que podían vender a 1000 dólares, vendían a 1000. Y los que pensaban que iban a poder comprar a 100, lo hacían a ese precio. Los que se ponían un objetivo grande, conseguían hasta un 1000 por ciento más que los que no. Más allá de lo que está detrás en términos de teoría de la negociación, lo interesante de este ejercicio es que la manera en que pensamos define el resultado que logramos.



La pregunta respecto de la escasez o la abundancia se resuelve aquí. Si pensamos que vivimos en un mundo de escasez, esto impacta en nuestra capacidad de lograr un resultado. Lo contrario sucede si confiamos en que vivimos en un mundo de abundancia.

Aconsejar a emprendedores es una de las actividades que más me llenan en la vida, y por suerte me toca hacerlo seguido. Con ellos suelo hacer un ejercicio vinculado con este tema que me resulta muy estimulante. Cuando me dicen que su necesidad es crecer, les pregunto por la cantidad de vendedores con que cuentan. Supongamos que me dicen tres. Enseguida les pido que se pregunten qué pasaría si tuvieran treinta vendedores. En general me responden que es imposible por una cuestión de capital, contexto y costos, entre otros factores. El problema es que, cuando indago un poco más, ellos mismos reconocen que nunca se habían planteado una meta de esa magnitud: siempre que pensaban en aumentar la fuerza de ventas lo hacían en una proporción del diez o el veinte por ciento.

Concebir un mundo de abundancia es pensar en un factor de diez respecto de la realidad actual. ¿Qué pasaría si fuese diez

Concebir un mundo de abundancia es pensar en un factor

veces más grande, si tuviera diez veces más vendedores, diez veces más superficie? Proyectar estos números no significa que vayan a convertirse en realidad automáticamente, pero si jamás pensamos en esas proporciones, es imposible que algún día se concreten.

Siempre me gustó el esquí. De chico entrenaba bastante. Recuerdo que tenía un entrenador que me decía todo el tiempo: “¡Flexioná las rodillas!”. Yo lo hacía, pero él seguía insistiendo. Un día le dije:

—¿Pero no ves que las estoy flexionando?!

Él me respondió:

—Cuando sientas que las estás flexionando exageradamente, recién entonces vas a estar haciéndolo de una forma moderada”.

Pensar en un mundo de abundancia es entender de alguna manera eso: que, cuando sentimos que nos estamos *zarpando* con algo, tal vez apenas estemos comenzando a hacerlo a una dimensión modesta.

Esta noción es aplicable a cualquier persona y a cualquier ámbito de la vida. La invitación, sin ánimos de convertirme en un gurú de autoayuda, es a animarnos a soñar en grande como primer paso para luego ejecutar un plan operativo. Por más que suene trillado, es la única manera de que las ideas puedan convertirse en realidad.

Hay que proyectar e imaginar hacia adelante. Esto es fundamental: si no soñamos, nadie lo hará por nosotros. Muchos que avanzan sin un norte creen que en algún momento surgirá esa idea brillante sobre el futuro de sus propias vidas, pero nunca le dedican un minuto a pensarla.

Cuando trabajo sobre la idea de soñar no puedo evitar detenerme en Julio Verne. Este autor francés, considerado uno de los padres de la ciencia ficción moderna, escribió libros que quedaron en la memoria de generaciones, incluida la mía. Libros como *Viaje al centro de la Tierra*, *De la Tierra a la*

de diez respecto de la realidad actual. ¿Qué pasaría si fuese diez veces más grande, si tuviera diez veces más vendedores, diez veces más superficie?

.....

Muchos que avanzan sin un norte creen que en algún momento surgirá esa idea brillante sobre el

Luna, Veinte mil leguas de viaje submarino o La vuelta al mundo en ochenta días nos transportaron a mundos maravillosos, pero también proyectaron ideas que luego se convirtieron en realidad.

futuro de sus propias vidas, pero nunca le dedican un minuto a pensarla.

.....

En sus sueños convertidos en literatura, Verne anticipó muchos avances de la ciencia. Y algunos de los científicos o aventureros que lograron innovaciones históricas admitieron que fueron influenciados, de una u otra manera, por este autor del siglo XIX. Sus ideas indujeron a otros a aspirar alto y no cejar en la consecución de sus metas. El submarino y los satélites artificiales figuran en sus textos. También es increíble cómo, casi cien años antes, fue capaz de anticipar muchos detalles de la llegada del hombre a la Luna.

En *De la Tierra a la Luna*, de 1865, Verne ubica un telescopio muy cerca de donde luego, en la realidad, se instaló uno; envía al espacio animales como paso inicial, tal como pasó con la perra Laika, el primer ser vivo en traspasar la atmósfera. También anticipa otras cuestiones más técnicas: la nave del autor tiene un sistema de refrigeración de circuito cerrado, lleva alimentos concentrados y posee cohetes secundarios para corregir la trayectoria, todos elementos del *Apolo 11*, que alunizó en 1969. Y anticipa la invención de los tanques de guerra, los misiles teledirigidos, los alambrados electrificados, el cine sonoro, los rascacielos, así como la contaminación, la conquista de los polos y hasta la teleconferencia, que él bautizó "fototelefoto".

Para soñar, de todas maneras, no hace falta ser escritor. Rosario Quispe es una mujer de la comunidad kolla que vive en la Puna, a la que me tocó conocer cuando fui jurado del premio Abanderados, un proyecto televisivo que recompensa a personas destacadas en la acción solidaria. Quispe preside la Fundación Warmi, que alienta el desarrollo comunitario en esa zona árida y con muchas limitaciones del norte argentino. Su principal aspiración es mantener y fortalecer a la comunidad local. Y lo está logrando: gracias a microcréditos para proyectos productivos, emprendimientos de turismo y pequeñas empresas sociales, entre otras iniciativas, seis mil familias tienen la oportunidad de progresar.

Uno de los desafíos con los que se encontró Quispe fue contener la emigración de la juventud: quienes terminaban el secundario indefectiblemente huían de su lugar de origen. Rosario se animó a soñar, y soñó con una universidad en la Puna. La idea parecía delirante, pero Quispe la mantuvo. Al principio (creó la fundación en 1995), el foco estuvo en las necesidades más básicas, pero unos quince años después reflató esa idea.

Con el acompañamiento de la Red Solidaria, el apoyo de algunas empresas y el compromiso de difusión de figuras como Soledad Pastorutti y Facundo Arana, la meta apareció más cerca. A 3760 metros de altura, en plena Puna jujeña, el 14 de marzo de 2012 nació el Centro Universitario Warmi Huasi Yachana, la primera universidad kolla del país. "Hace veinte años que sueño con que los que vayan a esta universidad cambien de verdad a esta puna", declaró ese año Quispe. Con su fuerza, estoy convencido de que también podrá cumplir con este objetivo.

No soñar es ponerse límites falsos, algo que todos hacemos en algún momento de nuestras vidas. Recuerdo una historia que sucedió en el Brasil: la protagonista, una niña de 6 años llamada Beatriz Martins, un día iba en auto con su padre, rumbo a la casa de un amigo. En el camino, pasaron cerca de una favela y, mientras el auto se hallaba detenido por el semáforo, ella observó que muchos chicos de su misma edad, con ropa sucia y rasgada, se acercaban a los autos para pedir caramelos. Le preguntó a su papá "por qué" pasaba eso y entonces escuchó su primera explicación sobre la desigualdad social. El padre le dijo que no podían ocuparse de todos los chicos pero que podían darles unos caramelos que tenían en el auto. Ella, molesta con lo que había visto, no aceptó la explicación como justificación y pensó que sí podían hacer algo por todos.

¿Pero cómo podría una niña de 6 años articular una estrategia para ayudar? Bueno, dentro de su capacidad y su alcance, tuvo una idea. Se acordó de que en el Brasil es normal que las personas den caramelos como cambio en vez de un pequeño valor en monedas, o también como cortesía en restaurantes y bares. Decidió guardar todos los caramelos que ganaba en estos lugares, pero también en fiestas de cumpleaños o de amigos. Su objetivo era sumar el

máximo de caramelos que pudiera durante un año y regalárselos a todos los niños de aquella villa en Navidad.

Su padre, Ricardo, obviamente quedó sorprendido de cómo él, el grande, había pensado en chico, y su hija, la chica, había pensado en grande. Su hija le había dado una lección de abundancia frente a su visión de escasez. Por eso decidió seguirla. Comunicó el proyecto de su hija a sus vecinos, clientes, amigos y familia, pidiéndoles ayuda para recolectar los dulces y caramelos. Esa navidad (la del año 2006) regalaron dulces a aproximadamente seiscientos niños de aquella comunidad. Ni Bia, ni su padre lo supieron en ese momento, pero habían fundado una ONG, que más adelante se llamaría O Olhar de Bia (La Mirada de Bia).

A partir de este pequeño gesto, todo se multiplicó. Al año siguiente ayudaron a más niños, no solo con caramelos, sino con muchas otras donaciones. En diciembre de 2013 entregaron casi veintitrés mil artículos, incluyendo alimentos, juguetes, electrónicos, ropa y libros. Desde que Bia vio el mundo con los lentes de la abundancia, cerca de cien mil personas han recibido algo de su organización.

Los límites falsos son, claramente, un enorme riesgo de nuestros modelos mentales. Recuerdo que, cuando empezamos con Officenet, el tope de facturación para una compañía de materiales para oficina en la Argentina lo tenía una empresa llamada Librería del Profesional y estaba en los cinco millones de dólares. Cuando fuimos a los proveedores, les dijimos que íbamos a llegar a los cien millones de dólares, y muchos se reían.

Logramos finalmente un número muy cercano al sueño y pudimos redefinir la industria en la región. Con esa satisfacción, tuve la oportunidad de encontrarme con una persona que había comenzado el mismo tipo de empresa y al mismo tiempo en Boston, Estados Unidos. Recuerdo que cuando le conté, orgulloso, que habíamos llegado a los cien millones, él no mostró sorpresa. Y pasó exactamente al revés cuando yo le hice esa misma pregunta. “Nosotros facturamos 10.000 millones de dólares”, me contó. Y la diferencia no era una cuestión de mercado. Que él estuviese en los Estados Unidos y nosotros en la Argentina no tenía nada que ver; de

hecho, había muchas otras empresas similares en Boston que facturaban bastante menos que nosotros. La diferencia era la forma en que él y yo veíamos la realidad.

Salí de ahí diciéndome: "Pienso en chiquito". Es que, más allá de los números, lo importante son las metas que nos proponemos y, en función de eso, cómo empezamos a trabajar para lograrlas. Muchas veces ese horizonte parece demasiado lejano, pero es la mejor manera de verdaderamente emprender nuestra vida.

Soñar es lo que da sentido, aunque al final no se logre el objetivo. Cuando medito sobre estos temas no puedo evitar pensar en Leonardo Da Vinci. Aunque en su época era considerado un excelso artista, no creo que haya entendido su posterior influencia sobre la humanidad. Para varios especialistas, es uno de los hombres más fascinantes de la historia, capaz de aportar belleza al mundo y, al mismo tiempo, de innovar en términos de tecnología. Fue anatomista, arquitecto, artista, botánico, científico, escritor, escultor, filósofo, ingeniero, inventor, músico, poeta y urbanista. Un verdadero emprendedor de la vida.

Todo esto, por supuesto, lo decimos a la luz de la historia. Es como sucede con un futbolista como Lionel Messi, por ejemplo: la dimensión de su capacidad la vamos a tener con el paso del tiempo, seguramente cuando hayan pasado algunos años de su retiro.

De Leonardo Da Vinci se dice que es uno de los más grandes pintores de todos los tiempos y, a la vez, una persona con una habilidad difícil de igualar en una diversidad extraordinaria de campos. Pero lo que me pregunto es: ¿se habrá dado cuenta de esto?, ¿hasta qué punto encontró satisfacción en su emprender?, ¿habrá pensado en algún momento que todo eso no tenía sentido?

Por supuesto que es imposible responder a estos interrogantes, pero estoy seguro de que era una persona muy consciente de su intensidad. Su incesante búsqueda de conocimiento y de belleza necesariamente tiene que haberle dado un sentido. Lo mismo sucede con sus inventos.

Como Julio Verne, Da Vinci fue capaz de dibujar una serie de artefactos que se convertirían en realidad siglos después. La

bicicleta, la escafandra, el helicóptero, el paracaídas y hasta el automóvil aparecieron en algunos de sus diseños.

Aunque no logró verlos funcionando, creo firmemente que los sueños llenaron a Da Vinci. Y tal vez haya sido ese espíritu de crear más allá de las trabas tecnológicas lo que lo llevó tan lejos.

Da Vinci emprendió su vida y olvidó esos anteojos o modelos mentales del "no se puede". Se animó a pensar que, aunque la internet o la electricidad estaban bien lejos, había nacido en un mundo de abundancia. Da Vinci fue un genio que primero se animó a soñar.

- Uno de los grandes dilemas para quien quiere emprender su vida es si vive en un mundo de abundancia o uno de escasez. La manera en que pensamos esta dicotomía define los resultados que podemos lograr.
- Concebir un mundo de abundancia es pensar en un factor de diez respecto de la realidad actual.
- Pensar en un mundo de abundancia es entender que cuando sentimos que nos estamos *zarpando* con algo, tal vez apenas estemos comenzando a hacerlo a una dimensión modesta.
- Hay que proyectar e imaginar hacia adelante. Esto es fundamental: si no soñamos, nadie lo hará por nosotros.
- No soñar es ponerse límites falsos, algo que todos hacemos en algún momento de nuestras vidas, y los límites falsos son, claramente, un enorme riesgo de nuestros modelos mentales.
- Lo importante son las metas que nos proponemos y, en función de eso, cómo empezamos a trabajar para lograrlas. Muchas veces ese horizonte parece demasiado lejano, pero es la mejor manera de verdaderamente emprender nuestra vida.
- Soñar es lo que da sentido, aunque al final no se logre el objetivo.

- Para vivir en un mundo de abundancia hay que abandonar el modelo mental del “no se puede”.

El hombre que aprendió a aprender

Heath White era el hombre perfecto. O, al menos, era lo que creía este piloto de avión y agente del FBI oriundo de la ciudad texana de Waskom, en los Estados Unidos. Simplemente estaba enfocado en buscar la perfección. Desde chico sus calificaciones habían sido sobresalientes, se graduó como el mejor de su generación en la United States Navy Strike Fighter Tactics Instructor Program (Programa de Instrucción de Combate Táctico de la Marina de los Estados Unidos), más conocida como Academia Top Gun, y se había convertido en un destacado agente del FBI y, también, en un excelente emprendedor. Como si eso fuese poco, además fue maratonista de elite.

Estaba felizmente casado con Jennifer, con quien tenía una hija. La vida de Heath era ideal, como siempre la había soñado. Eso lo convencía de que poseía una suerte de autoridad moral para hablar y explicar qué era la perfección y cómo se conseguía. Parecía tener la fórmula y sabía cómo aplicarla. Estaba lleno de sí mismo, lo sabía todo.

Pero un día algo ocurrió. Tuvo una discusión con su esposa que terminó con una frase contundente: "Abortá". Se acababan de enterar de que Jennifer estaba embarazada nuevamente y de que su segunda hija estaba afectada por el síndrome de Down. Para Heath, que creía saber de perfección, era una situación inaceptable. ¿Por

qué tendría él que lidiar con eso? Sin embargo, su esposa no estaba dispuesta ni siquiera a evaluar su pedido, incluso si eso significaba el fin de su matrimonio.

Así fue como nació Paisley, y así fue también como Heath, que había estado emocionalmente distanciado de su familia durante todo el embarazo, comprendió que hasta ese momento no había entendido absolutamente nada, que todo lo que él creía saber sobre perfección, sobre estándares, sobre la vida, estaba errado. En el instante en que vio a su hija se sintió un ignorante y supo que algo en él tenía que cambiar. Pidió disculpas, aceptó su equivocación y, con humildad y amor, prefirió dejar de ser un sabelotodo y, de una vez por todas, dedicarse a aprender.

Su vida cambió radicalmente. Su hija le enseñó todo otra vez. Recibió una nueva “educación” en tan solo unos pocos meses. Se convirtió en un incansable activista por la inclusión de las personas con discapacidad, en especial por la de los niños con síndrome de Down, tratando de explicarle al mundo cómo vaciarse de prejuicios para poder entonces comenzar a aprender de ellos. Hasta la actualidad, él y Paisley corren maratones juntos por todos los Estados Unidos, orgullosos por haber descubierto el verdadero camino a la perfección: entender que no existe. Comprender que todo se trata de aprender de manera constante.

Esta es una historia real que me impactó mucho, y por la que siempre me he sentido interpelado, porque suelo ser una persona con un alto grado de ansiedad y me cuesta entender que para aprender lo diferente sea necesario frenar, escuchar y, sobre todo, escucharse.

Como en la historia de Heath, la cuestión es si queremos ser sabelotodos o aprendices.

En el instante en que vio a su hija se sintió un ignorante y supo que algo en él tenía que cambiar. Pidió disculpas, aceptó su equivocación y, con humildad y amor, prefirió dejar de ser un sabelotodo y, de una vez por todas, dedicarse a aprender.

.....

Un sabelotodo es quien no quiere expandir su conocimiento, salir de su zona de confort; es el que piensa que ya no

Y este es uno de los grandes temas que debemos tener en cuenta a la hora de emprender nuestro futuro. En esta dicotomía, un sabelotodo es quien no quiere expandir su conocimiento, salir de su zona de confort; es el que piensa que ya no necesita aprender más y, por lo tanto, decide no traspasar las fronteras de sus posibilidades para no admitir que no sabe. Un sabelotodo es una persona con mucho miedo a equivocarse.

necesita aprender más y, por lo tanto, decide no traspasar las fronteras de sus posibilidades para no admitir que no sabe.

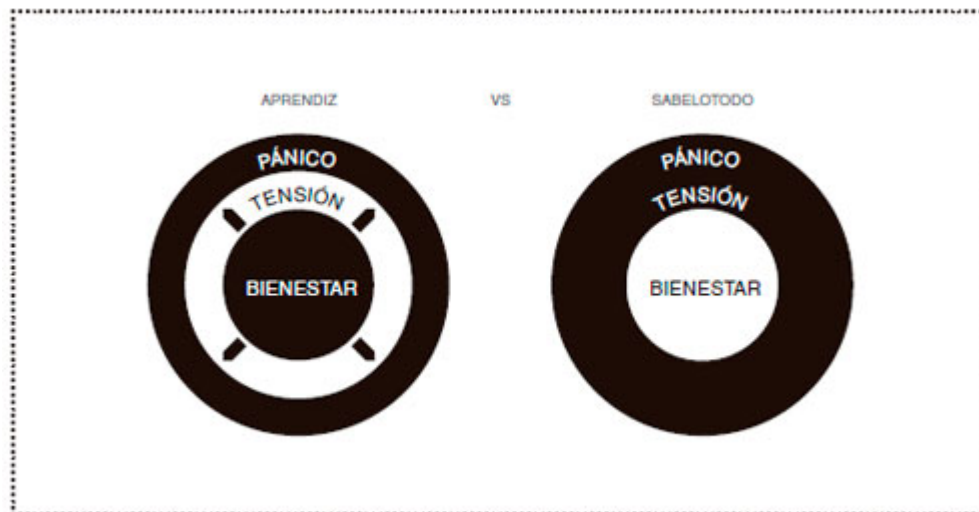
.....

La actitud del continuo aprendiz, en cambio, es siempre buscar y desafiarse. Es una persona dispuesta a correr más riesgos, que no teme fracasar y ve al error como parte de un proceso de aprendizaje. Así, empuja los límites de sus propias posibilidades y se enfoca más en aprender que en saber.

Todas las personas tenemos una zona de confort que está compuesta por esas cosas que nos salen naturalmente, sin pensar demasiado. Desde cuestiones cotidianas, como cocinar, andar en bicicleta o manejar un auto, hasta algunas más complejas que se aprenden con el tiempo, a partir de la educación académica o profesional, o de los conocimientos que se adquieren en el desempeño de algunas tareas u oficios.

En el otro extremo está la zona de pánico, que incluye aquellas cosas sobre las que preferimos no hablar. Lo que haríamos ante el secuestro de un hijo o la forma que elegiríamos para morir, por poner dos ejemplos.

En el medio, está la zona de tensión, de *stretch*, donde nos topamos con cosas que no conocemos. Cuando aprendemos estamos fuera de nuestra zona de confort pero tampoco llegamos a la de pánico. Para ser un aprendiz hay que tener una zona de tensión grande, y estar dispuesto a cierta incertidumbre. El problema de los sabelotodos es que tienen una zona de tensión muy chiquita y pasan rápidamente al pánico.



Por eso es que este dilema refleja la capacidad que tiene una persona de declararse ignorante. Los aprendices no tienen problemas en reconocer que no saben hacer algo, porque están seguros de que ese es el primer paso para incorporarlo.

Si no nos declaramos ignorantes ante determinadas realidades, es como si nos pusiéramos un balde en la cabeza a propósito: chocaríamos constantemente con todo lo que nos rodeara. El problema es que a muchos, en especial a los que les va relativamente bien en lo que hacen, se los valora por lo que en teoría saben y no por lo que pueden incorporar.

En las empresas esto sucede muchísimo. Las personas se frustran y dicen: "A mí me contrataron por lo que sé". Pero la realidad es que se elige a las personas no necesariamente por lo que saben, sino por su capacidad para hacer las preguntas adecuadas para llegar a una solución: para aprender a aprender. Esto es algo difícil de entender para un sabelotodo.

En mi anterior libro, *El 5%* (que escribí junto con Julián Weich), cuento la historia de Cascos Verdes, una ONG que enseña temas ecológicos a adultos con algún tipo de discapacidad intelectual para que luego ellos sean educadores ambientales en organizaciones. El

Los aprendices no tienen problemas en reconocer que no saben hacer algo, porque están seguros de que ese es el primer paso para incorporarlo.

proyecto es realmente fantástico, porque también participan universidades que les dan a los participantes un diploma, con todo lo que eso significa para ellos y para sus familias. Además, Cascos Verdes logra que luego encuentren una salida laboral concreta, lo que impacta positivamente en las organizaciones, las cuales reciben conocimiento concreto sobre un tema tan importante como el medioambiental.

Una iniciativa como la de esta ONG rompe muchos de nuestros esquemas y prejuicios. Las personas aprenden y luego difunden ese conocimiento: el sistema es tan sencillo como enternecedor, y definitivamente descalabra a un sabelotodo convencional.

Javier Ureta, su fundador, nos contó que todo comenzó cuando se dio cuenta de que, al pasar tiempo con Juan, el hermano con síndrome de Down de un amigo, entendía las cosas simples y necesarias de la vida. “Es él quien me está enseñando, no al revés”, le dijo Javier a su madre antes de emprender ese maravilloso proyecto social que ayuda a muchísimas familias y organizaciones.

Javier definitivamente es un aprendiz que supo encontrar en el otro la posibilidad de aprender. Esto, que parece tan evidente, muchas veces queda solapado. Elegimos quedarnos en nuestra zona de confort, en donde todo parece más fácil.

La ficción también ofrece muchas historias inspiradoras en este sentido. En la película *La increíble vida de Walter Mitty*, Ben Stiller hace de un aburrido oficinista que sueña con una vida intensa. Determinadas circunstancias lo sacan de su encierro y a partir de eso empieza a cambiar positivamente, logrando objetivos y conociendo nuevas realidades. Aunque, como en toda película, las situaciones son un poco extremas (el personaje pelea contra un tiburón y escapa por poco de la erupción de un volcán), la conclusión es la misma: para aprender hay que salir de la comodidad.

Esta ficción sirve también para entender que la actitud de aprendiz no siempre está vinculada con la noción de conocimiento técnico. Muchos se muestran muy humildes sobre lo que saben en términos educativos,

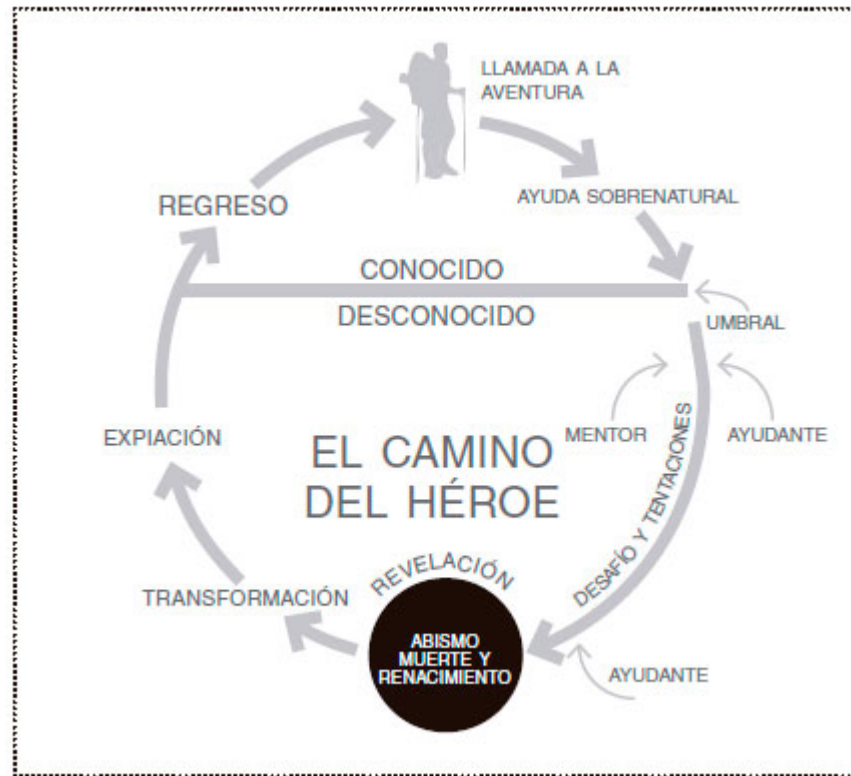
**Para aprender hay
que salir de la
comodidad.**

.....

pero eligen siempre caminos conservadores para sus vidas. Deciden quedarse en aquello en lo que están, aunque su sueño sea otro. No emprenden su futuro. Son sabelotodos, aunque eso que saben es sólo un metro cuadrado que en realidad les aburre.

Esto sucede desde el comienzo de la humanidad, como lo registra el profesor y mitólogo estadounidense Joseph Campbell. En su obra más conocida, *El héroe de las mil caras*, analiza una cantidad de relatos que pertenecen a las mitologías de diversas culturas, encontrando una serie de patrones.

Esos rasgos comunes de diferentes historias forman lo que se conoce en el campo de la literatura como "el camino del héroe". Según Campbell, este camino está compuesto por una serie de etapas: una aparente estabilidad; un llamado a la aventura; la manifestación de una crisis en la que cae el protagonista; el descubrimiento de un lado oscuro que integran sus propios demonios y miedos; el enfrentamiento con el mundo externo (que en general se manifiesta con un viaje); y, por último, la vuelta a una estabilidad más alta que la primera, y que puede significar el principio de un nuevo proceso de aprendizaje.



El esquema es bastante sencillo (crisis, caída y regreso triunfal) y está presente en la mayoría de las obras literarias del mundo. Hay algunas diferencias, por supuesto, pero esa estructura puede encontrarse en los primeros relatos de la humanidad, en obras de Shakespeare y en una película de 2013 como *La increíble vida de Walter Mitty*.

Sin embargo, este esquema trasciende lo puramente ficcional. Campbell descubre que los contadores de historias utilizan un recurso que de alguna manera todos conocemos, aunque no siempre nos animamos a avalar: que en la crisis siempre hay una oportunidad de salir fortalecidos.

En el fondo se trata de responder al interrogante de cuán comprometidos estamos en nuestra vida a aprender. Qué tan amplia es nuestra zona de tensión. Me pasa a mí personalmente, que muchas veces no me animo a enfrentarme a esos miedos o al lado oscuro del que habla Campbell.

Muchos de los desafíos con los que nos cruzamos parecen precipicios, pero en realidad son pendientes para subir. Con

esfuerzo, sí, pero con un resultado positivo: después quedamos a mayor altura.

Por eso es que pienso que el dilema *aprendiz-sabelotodo* es el más profundo de todos; además, nos interpela siempre. Podemos comprometernos todos los días a declararnos ignorantes cuando algo no está saliendo como quisiéramos.

Albert Einstein decía que la definición de locura es hacer siempre lo mismo esperando un resultado distinto. Y la esencia de ser un aprendiz es saber que, si repetimos una acción, lo que sucederá no va a ser diferente. Tomar otro camino nos permite conocer algo nuevo. Y eso vale en cualquier circunstancia personal o profesional.

En mi libro *Pasión por emprender* conté que, cuando comenzamos con Officenet, yo venía de haber visto a las mejores empresas del rubro en los Estados Unidos. Las habíamos llamado con mi socio, Santiago Bilinkis, para ver cómo funcionaban y les preguntamos de todo: cuántas cajas entraban en una camioneta, cuántas resmas vendían por día, cómo eran los llamados al cliente. Todo.

Cuando volví a la Argentina con ese conocimiento adquirido, asigné a cobranzas a una persona que se había sumado. Se lo expliqué así:

—El sistema de cobranzas funciona así porque yo lo vi en los Estados Unidos. En la factura imprimimos: “Mandar cheques a Vieytes 1690”. Te mandan los cheques y vos los cargás en el sistema.

—Listo —me dijo.

Enseguida empezamos a vender y logramos muchas operaciones. Pero al mes esa persona vino y me preguntó si habíamos dado bien la dirección, porque no entraban los pagos. Le contesté:

—Esto yo lo vi en Estados Unidos. Al área de cobranzas llegan los cheques por correo. Vos, tranquila.

Como seguía sin llegar el dinero, ella me insistía. Pero yo le pedía que fuéramos pacientes. Un día, mientras caminaba por la avenida 9

Muchos de los desafíos con los que nos cruzamos parecen precipicios, pero en realidad son pendientes para subir. Con esfuerzo, sí, pero con un resultado positivo: después quedamos a mayor altura.

.....

de Julio, me crucé con una persona que llevaba una caja de Officenet. Emocionado al ver por primera vez nuestro producto en la calle, me acerqué rápidamente y, con naturalidad, le pregunté qué tal era la empresa. Me contestó con ganas:

—¡Son muy buenos! Te entregan rapidísimo, tienen un catálogo espectacular con fotos, te atienden muy bien y lo mejor de todo es... ¡que nunca te vienen a cobrar!

Cuando volví a la oficina, admití que no había estado escuchando. Yo pensaba que la tenía muy clara y, sin embargo, no había sido capaz de ver un problema que nos hubiera fundido tarde o temprano. Ese oficinista al que me crucé por la calle me permitió detectar algo que estaba enfrente de mi nariz y que no era capaz de ver.

En la actualidad, en el área de cobranzas de una empresa así, más del veinte por ciento del personal recorre la ciudad en motos para que se cumplan los pagos. Pero eso podemos verlo solo cuando lo vemos. Y lo vemos cuando tenemos puestos unos anteojos más enfocados en aprender que en saber.

Entender esto impacta profundamente en nuestras vidas. En definitiva, se relaciona con cómo vemos el mundo. Los que llegan lejos son los que aprenden de una manera más rápida que los demás. Necesitamos una voracidad combinada con humildad: querer llegar lejos a partir de objetivos enormes, pero reconociendo que hay cosas que debemos aprender.

Vivimos un momento en el que esto es particularmente importante. En la actualidad todas las organizaciones necesitan crear e innovar si quieren sobrevivir, y eso solo es posible con personas intensas que sean capaces de aprender.

El ritmo del cambio aumentó de manera exponencial y algunas habilidades aprendidas en la educación formal de ninguna manera son suficientes para enfrentar los desafíos que vienen. En el libro *The New Workforce Challenge*, Andrés Hatum (profesor del IAE Business School y de la Nyenrode Business University de Holanda) asegura que, para

El ritmo del cambio aumentó de manera exponencial y algunas habilidades aprendidas en la educación formal de

adaptarse a estos cambios, la clave es la capacidad de aprender, desaprender y renovarse de modo constante.

**ninguna manera son
suficientes para
enfrentar a los
desafíos que vienen.**

Sin duda los empleos han pasado a ser más complejos desde el punto de vista del conocimiento, y determinadas aptitudes muy útiles hoy pueden no serlo mañana. Un estudio de Carl Frey y Michael Osborne, de la Universidad de Oxford, indica que el cuarenta y siete por ciento de los empleos más relevantes de los Estados Unidos podrán ser reemplazados por máquinas en los próximos veinte años.

El dato asusta un poco, pero nos dice algo sobre esas personas que creen tener “la vida hecha” a partir de una determinada ocupación. La realidad es que estamos en un mundo en el que tener una actitud de aprendiz es cada vez más necesario.

En un contexto de incertidumbre, no estar tan seguro de lo que sucede y de lo que hay que hacer es una ventaja. Es momento de volver a observar las cosas y adoptar una mirada reflexiva. Por eso es tan importante considerar a los demás. Un sabelotodo intentará imponer su perspectiva antes que escuchar las de otros, y eso es muy peligroso para poder emprender nuestro futuro.

La realidad es que todas las formas de ver una realidad tienen puntos positivos y negativos, y ser consciente de esto es fundamental en circunstancias difíciles de la vida personal y profesional.

Por eso es que el aprendiz no se considera una persona superior a otras y no le interesa el privilegio de que los otros hagan lo que él dice. Ni siquiera cuando tiene grandes responsabilidades o es un líder.

La decisión de ser aprendiz o sabelotodo se toma todo el tiempo. Por eso es tan difícil. En mi caso, sé que hay dos actitudes que me permiten romper la estructura y aprender lo nuevo: la curiosidad y la humildad.

La curiosidad es muy importante. Yo agradezco mi pasión por el *entrepreneurship* porque me permite conocer nuevas realidades constantemente. Participé en proyectos de materiales de oficina, consultoría en desarrollo humano, gastronomía, comercio

electrónico, café, videojuegos, por nombrar algunos. En todos los casos, tuve que aprender sobre realidades y condiciones de industrias muy distintas y casi siempre con proyección internacional, lo que implica conocer además cuestiones culturales y legales particulares de cada país. De todas maneras, no hace falta ser emprendedor para desarrollar la curiosidad. En toda actividad que emprendamos, buscar conocer más de la realidad y del entorno es un mecanismo muy poderoso para lograr lo que queremos.

La otra cualidad muy importante es la humildad. Cuando empecé con mis columnas en el programa de radio de Andy Kusnetzoff, *Perros de la calle*, llegaba con todo armado para hablar exclusivamente de lo que había preparado. Pero, en la dinámica del aire, Andy y su equipo me llevaban a distintos lados. En algunos casos no hablábamos nada de lo que había previsto, mientras que otros días la conversación sobre el tema se extendía el doble.

Si yo no estoy dispuesto a adaptarme a lo que sucede en esos momentos intensos de radio, pierde el programa, se perjudican los oyentes y el mensaje que quiero dar queda en la nada. Estoy lejos de ser un especialista en la radio y estar en un programa así me permite aprender mucho.

Mahatma Gandhi decía: "Uno debe ser tan humilde como el polvo para descubrir la verdad". Él encarnó esta frase en su propia historia. Y con esa humildad le demostró al mundo que la guerra no es el único camino para hacer una revolución. Gandhi fue uno de los grandes artífices de la independencia de la India gracias a sus protestas pacíficas y sus huelgas de hambre. Como otras pocas personas, logró un objetivo geopolítico importante sin armas.

"Uno debe ser tan humilde como el polvo para descubrir la verdad". Mahatma Gandhi

.....

Lo que se propuso Gandhi es siempre aprender del otro, y con esa concepción cambió el eje de la discusión. Fue un luchador diferente, que no necesitaba gritar ni ser violento para expresar su posición o conseguir lo que se proponía. Con humildad y actitud de aprendiz, logró una gesta que quedó en la historia.

- Hay un solo camino a la perfección: entender que ella no existe. Comprender que se trata de aprender de manera constante.
- Un sabelotodo es quien no quiere expandir su conocimiento, salir de su zona de confort; es el que piensa que ya no necesita aprender más y, por lo tanto, decide no traspasar las fronteras de sus posibilidades para no admitir que no sabe.
- El aprendiz es una persona dispuesta a correr más riesgos, no teme fracasar y ve el error como parte de un proceso de aprendizaje. Empuja los límites de sus propias posibilidades y se enfoca más en aprender que en saber.
- El problema es que a muchos, en especial a los que les va relativamente bien en lo que hacen, se los valora por lo que en teoría saben y no por lo que pueden incorporar.
- Hay que responder el interrogante de cuán comprometidos estamos en nuestra vida a aprender.
- Los que llegan lejos son los que aprenden de una manera más rápida que los demás. Es necesaria voracidad combinada con humildad: querer llegar lejos a partir de objetivos enormes, pero reconociendo que hay cosas que debemos aprender.
- En la actualidad todas las organizaciones necesitan crear e innovar si quieren sobrevivir, y eso solo es posible con personas intensas que sean capaces de aprender.
- Para adaptarse a un mundo en constante cambio, la clave es la capacidad de aprender, desaprender y renovarse de modo constante.
- El aprendiz no se considera una persona superior a otras y no le interesa el privilegio de que los otros hagan lo que él dice. Ni siquiera cuando tiene grandes responsabilidades o es un líder.

- La curiosidad y la humildad son dos cualidades fundamentales en el camino del aprendiz.

“Lo importante era el equipo”

En la primavera de 1972, un equipo de rugby tuvo que poner a prueba su capacidad para trabajar en conjunto. No se trataba de obtener un resultado concreto o ganar una gran final, sino de algo mucho más importante que eso: sobrevivir.

Es una historia conocida en todo el mundo. El equipo de ese año del club Old Christians, del Uruguay, probablemente nunca hubiera podido vencer a los míticos All Blacks. En cambio, lograron una de las proezas más recordadas del siglo XX.

El 13 de octubre de 1972, el avión que los conducía de Mendoza a Chile se estrelló a unos 3500 metros de altura, en plena cordillera de los Andes. En el accidente murieron trece personas de las cuarenta a bordo, entre tripulación, el equipo, familiares de los jugadores y otros pasajeros.

Los que sobrevivieron quedaron aislados en la montaña, entre la nieve y casi sin provisiones. Las condiciones eran tan duras que las autoridades dejaron de buscarlos y solo catorce finalmente fueron rescatados.

Durante setenta y dos días se refugiaron en los restos del avión mientras buscaban alternativas para escapar. “Nunca fuimos tan buenos trabajando en equipo como en los Andes”, explicó Fernando “Nando” Parrado, uno de los sobrevivientes.

Las circunstancias los obligaron a tomar en conjunto decisiones extremas para mantenerse con vida. Gracias a esa dinámica, pudieron esperar a que las condiciones meteorológicas mejoraran

para buscar ayuda. El propio Parrado y Roberto Canessa, otro de los integrantes del equipo, hicieron posible el rescate al emprender la caminata de diez días que les permitió conseguir auxilio. “El objetivo nuestro era sobrevivir... Todo el instinto, la fuerza, la inteligencia, el trabajo en equipo, se pusieron en un solo objetivo: salir de ahí por nosotros mismos, porque oímos por la radio que nadie nos iba a rescatar”, explicó más tarde Parrado.

La historia de este equipo es tal vez una de las demostraciones más extremas de trabajo en conjunto que conozcamos. No es casualidad que haya libros, charlas y hasta una película de Hollywood sobre la historia de este grupo que decidió pensar como equipo aun en las condiciones más adversas.

Su supervivencia es la prueba más fuerte de la importancia de trascender la mirada personal. En una sociedad muy enfocada en el éxito individual, cambiar el eje es una de las claves para emprender nuestro futuro. Es imposible llegar a lo que aspiramos sin otras personas.

En una sociedad muy enfocada en el éxito individual, cambiar el eje es una de las claves para emprender nuestro futuro. Es imposible llegar a lo que aspiramos sin otras personas.

Es por eso que otro de los grandes dilemas de nuestro camino es el del héroe-equipo. Dejar de pensar solo en lo personal y proyectarnos en términos de conjunto es la única manera de conseguir lo que nos proponemos, de ser verdaderamente libres. Es que, al coordinarnos con el otro, llegamos a resultados mejores que cuando solo pensamos en lo individual.

Los logros personales siempre dependen de otros. Aprendemos en comunidad y el sistema educativo refuerza esa idea en todas las instancias. El poderoso Alejandro Magno, uno de los personajes más trascendentes de la historia, destacaba siempre la influencia de su maestro, un tal Aristóteles.

De la misma manera en que nada de lo que logró Alejandro habría sido posible sin la enseñanza de otra persona, tampoco nosotros podríamos cumplir nuestros objetivos sin ayuda. Pensemos simplemente en el sencillo acto de lavarnos la cara a la mañana.

Detrás de la canilla hay por lo menos una obra de ingeniería para el agua corriente y un arquitecto que conectó ese sistema con nuestra vivienda.

Esto va más allá de lo cotidiano y tiene una raíz filosófica. La vida de una persona se realiza en plenitud cuando sucede en medio de una comunidad. Gracias a que estamos rodeados de otros que nos complementan, podemos ofrecer lo más valioso de nosotros y, a la vez, recibir lo mejor de los otros.

En una lógica de corto plazo, puede pensarse que lo mejor es tomar todo del otro sin dar nada a cambio. Sin embargo, en el largo plazo esto desintegra la cooperación comunitaria y genera serios problemas. No hace falta profundizar demasiado para entender que muchos de los déficits sociales de la actualidad nacen a partir de este hecho. En cambio, cuando interactuamos positivamente nos potenciamos como individuos.

Estas nociones, que parecen tan básicas, muchas veces quedan olvidadas en la carrera por lograr el éxito personal. Muchos de los que aspiran a ser grandes líderes empresariales o políticos piensan que con la ambición es suficiente.

La realidad es que, cuando uno aprende más sobre este tipo de referentes, se da cuenta de que una de sus principales cualidades es la capacidad de armar buenos equipos; por ejemplo, algunos de los grandes emprendedores del sector tecnológico que me tocó conocer personalmente, como Bill Gates, fundador de Microsoft, o Michael Dell, creador de la fábrica de computadoras que lleva su apellido. Detrás de estos aparentes héroes individuales había equipos impresionantes. Con esto no quiero decir que había grandes mentes que trabajaban aisladas, sino que la mentalidad de cada uno de los integrantes trascendía a la individual por el solo hecho de vincularse en un contexto estimulante de intercambio.

Este tipo de concepción mental de equipo es la única manera de conseguir grandes resultados. Y en el deporte encontramos claros ejemplos en este sentido.

**Gracias a que
estamos rodeados de
otros que nos
complementan,
podemos ofrecer lo
más valioso de
nosotros y, a la vez,
recibir lo mejor de los
otros.**

.....

En el Mundial de Suecia de 1958 fueron dos las grandes figuras individuales. Uno marcó trece goles y logró el récord personal en una Copa del Mundo. El otro convirtió seis tantos, menos de la mitad. Si hiciéramos una encuesta internacional solo con esos datos, probablemente muchos elegirían ser el de los trece goles. Con nombres propios, en cambio, los porcentajes serían distintos: el de los trece goles se llama Just Fontaine, mientras que el otro crack responde al nombre de Pelé. En el mundo del fútbol, Fontaine es un gran ex jugador francés, dueño de un récord impactante. Pelé, en cambio, es uno de los más grandes futbolistas de la historia. El origen de esa divergencia, que también se vincula con el nivel de reconocimiento internacional, está en los logros en términos de equipo.

En ese Mundial, Francia llegó a semifinales, que perdió 5-2 con el posterior campeón: Brasil. En ese partido, Pelé hizo tres goles, mientras que Fontaine convirtió uno. En la final, el equipo brasileño se consagraría campeón al vencer por 5-2 a Suecia. Francia, en tanto, ocupó la tercera posición, en lo que se convirtió en el mejor registro hasta el Mundial de 1998, cuando los galos lograron ser campeones del mundo.

Cuando le preguntaron a Fontaine si prefería el tercer puesto o los trece goles, el gran goleador no dudó: "¡El tercer puesto! Al final del partido con Alemania me levantaron en andas durante treinta segundos por el récord. Y se acabó. Lo importante era el equipo".

Aunque Fontaine podría haber elegido ese hito que lo mantiene en la memoria histórica del fútbol, prefiere el logro colectivo. La elección del francés, que parece natural, no es la más usual: muchas veces los procesos basados solo en lo individual llevan a la estupidez colectiva.

Estar pensando en mi objetivo personal puede hacerme elegir a Fontaine en vez de a Pelé, que es el único futbolista en la historia en ganar tres mundiales como jugador. La capacidad de priorizar el objetivo común aun a pesar de que esto aparentemente perjudique nuestro mérito individual es una de las cosas que define a las personas que son capaces de lograr resultados extraordinarios.

Como Canessa y Parrado, que eligieron ponerse al servicio del otro y caminar durante diez días por las montañas en vez de quedarse en la relativa seguridad del avión. No especularon, se lanzaron por lo que creían el beneficio grupal a largo plazo, aun a costa de poner en riesgo sus vidas en el corto. Ese sacrificio personal de ambos se convirtió en el éxito colectivo: la supervivencia. Si se hubiesen quedado, nadie los habría rescatado.

Lo paradójico es que, mientras que muchos declaman la importancia de los equipos, son pocos los que verdaderamente impulsan en sus vidas esta noción. Muchas organizaciones, por ejemplo, generan sistemas de premiaciones en pos de resultados que en realidad terminan

Lo paradójico es que, mientras que muchos declaman la importancia de los equipos, son pocos los que verdaderamente impulsan en sus vidas esta noción.

.....
alentando desastres internos. En una consultoría que realicé para una cadena de panaderías me encontré con una propuesta de premios que estaba generando un problema. En distribución, el bonus llegaba cuando bajaban el costo total por kilo de pan distribuido, o sea, cuando producían la mayor cantidad de pan y facturas con el menor costo posible; para ventas, esa recompensa se otorgaba obviamente cuanto más se vendía.

El problema aparecía en los feriados: mientras que los de distribución no querían distribuir mucha cantidad porque, por ser feriado, debían pagar el doble el costo del jornal y, por ende, el costo por kilo distribuido, los de ventas perdían una gran oportunidad por el alto consumo de pan y facturas en días no laborables (la gente se queda en casa y come más pan en su desayuno y su merienda). Así era como desde ventas querían vender lo máximo posible y desde distribución distribuir, en ese feriado, lo menos posible. ¡Que locura! Cada uno tenía su meta y quería optimizarla para ser recompensado. Estaban buscando el objetivo individual cuando el objetivo colectivo era claramente otro.

La solución al problema no es sencilla. Algunas compañías promedian: la mitad del bonus depende de lo que hace uno, mientras que el otro cincuenta por ciento llega a partir de los

resultados generales. Las experiencias en este caso tampoco son buenas, ya que la mayoría elige priorizar el esfuerzo individual porque es la variable que siente que pueden controlar.

Es como si un arquero de un equipo de fútbol prefiriese terminar un partido empatado 0 a 0 por haber cumplido estrictamente con su misión individual, en vez de ganarlo 4 a 3. Un sinsentido desde el punto de vista racional.

Para romper con este dilema es necesario ver el bosque en vez del árbol, algo que trasciende al mundo de las corporaciones o los emprendedores. Es que muchas veces es necesario relegar el objetivo personal de corto plazo para priorizar algo superior.

En el proceso emprendedor en Axialent, me tocó enfrentarme muy directamente con el dilema héroe-equipo. Cuando conseguimos el financiamiento necesario, nos reunimos mi socio y yo para discutir los últimos detalles, entre los que estaba el monto de nuestros sueldos como directores de la compañía.

En ese contexto, él planteó una situación que me descolocó:

—Mirá, Andy, creo que yo debería ganar más que vos...

Asombrado, le dije:

—Me parece que lo más lógico es que sea mitad y mitad, ¿por qué creés que debería ser diferente?

—Y... es lógico. Porque yo tengo una ex esposa y tengo más gastos que vos debido a esa situación. Perdí un juicio por alimentos y acordé legalmente pagarle a mi ex esposa un monto mensual que sugiero descontar de lo que vos y yo recibimos por mes.

En ese momento pensé que se trataba de una broma, pero el planteo era muy en serio. Recuerdo que me enojé y no quería escuchar más razones. Estuve a punto de abrirme del proyecto, lo que hubiera sido un gran error por todo lo que aprendí después. Finalmente, él propuso sentarnos y analizar las cosas como equipo. Llegamos a un acuerdo en el que él ganaría más, pero en el momento de aumentar los sueldos yo sería el primero en beneficiarme; y, si nos iba mal y debíamos reducir nuestros salarios, él lo haría primero.

En esas circunstancias entendí que mi estructura mental no me dejaba ver íntegramente al equipo de trabajo y sus circunstancias.

Estaba priorizando los objetivos de un subsistema (el económico de corto plazo) y había perdido los objetivos de máxima. Para que el sistema funcionara yo debía ceder, al igual que él, porque las metas del equipo deben ser siempre la prioridad. De hecho, a los seis meses de ese arreglo ambos estábamos cobrando lo mismo.

A veces no nos damos cuenta, pero en nuestra vida familiar, de amigos, e incluso de pareja, razonamos como individualidades que buscan que sus conveniencias se adapten al equipo y no que el equipo se adapte a lo que aspiran todos. Si no pensamos constantemente en conjunto, podremos alcanzar algunos objetivos personales esporádicos, pero creamos algo que no es sustentable en el tiempo. La semántica indica que el sacrilegio es dejar algo mayor por algo menor, mientras que el sacrificio es dejar algo menor por algo mayor. Está claro que el camino está más vinculado a este segundo término. Más allá de los significados, la pregunta es si estamos priorizando la parte o el todo. Si podemos ver la película en lugar de solo una foto.

Repito, esto, que tiene una faceta que parece técnica, es un desafío para todo lo que realizamos. En la familia, con los amigos, en el trabajo: siempre es necesario poner los objetivos personales al servicio de la agenda colectiva. Y eso solo se logra dialogando con una mirada de conjunto.

Se trata de negociar para arribar a acuerdos, como con mi socio. En una buena negociación, uno necesita saber quién es el otro, qué es lo que lo mueve o lo motiva, y qué podría uno ofrecerle que le interese. Lo mismo sucede en el equipo: el otro tiene que

En la familia, con los amigos, en el trabajo: siempre es necesario poner los objetivos personales al servicio de la agenda colectiva. Y eso solo se logra dialogando con una mirada de conjunto.

..... aparecer en nuestro

esquema mental.

En el mundo que me resulta más cercano, el de los emprendimientos, esto comienza a entenderse y, gracias a ello, se rompe, por ejemplo, la estructura del jefe como mandamás absoluto. En 2013 estuve en San Francisco, Estados Unidos, y tuve la oportunidad de charlar con algunos de los directivos encargados

del diseño de las culturas organizacionales de las principales empresas del mundo.

Me llamó la atención la cantidad de veces que oí repetir la frase “libertad y responsabilidad” para definir la relación con las personas que trabajan en las organizaciones. De hecho, Reed Hastings (cofundador de Netflix) las utilizó para definir la cultura organizacional de su compañía.

Este concepto no es nuevo. Lo revolucionario es que por primera vez se lo aplica con un verdadero convencimiento de sus beneficios. Aunque no necesariamente lo expliciten, las organizaciones se están moviendo hacia un modelo en el que se promueve a emprendedores más que a empleados tradicionales. Se arman grupos de personas con alto grado de dinamismo, iniciativa, autonomía, independencia y, a la vez, responsabilidad. Nacen así equipos de trabajo que no cumplen con pautas fijas dentro de estructuras preestablecidas: están enfocados en alcanzar objetivos dentro de marcos estratégicos bien definidos. Es una manera de pensar en términos de conjunto más que en individuos concretos que sirven para un fin.

En esta misma línea, Netflix comenzó un proceso de flexibilización que puede llegar a cambiar los paradigmas de lo que conocemos como vacaciones en las compañías. La organización ya tenía una política laxa en cuanto a horarios, porque priorizaba el trabajo por objetivos. La idea era que cada uno, con mentalidad de equipo, administrara su tiempo para alcanzar las metas.

A pesar de tener este modelo con los horarios, mantenían un esquema tradicional de cantidad de días de vacaciones por antigüedad de cada empleado. Pero, luego de un reclamo interno, empezaron a preguntarse por qué no usar el mismo modelo de los horarios de trabajo. Entonces decidieron que cada empleado eligiera cuánto tiempo y en qué momento del año tomarse las vacaciones.

Esto generó polémica, pero la respuesta fue inteligente y escapó a la idea de individualidad: “No todo tiene que tener una política concreta para que funcione bien. Nosotros no tenemos una política sobre la vestimenta y la gente no viene desnuda a trabajar. Saben administrar la libertad que les damos”. Eso es una mentalidad de conjunto.

“Detrás de un hombre hábil siempre hay otros hombres hábiles”, dice un viejo proverbio chino. Por eso es que en los proyectos de empresas son necesarios talentos que se enfoquen en las distintas áreas de negocio, desde logística hasta marketing y limpieza. Si el proyecto genera resultados excelentes es porque detrás hay un equipo de primer nivel que tiene libertad para ejercer y crecer. Lo mismo en la vida.

Los héroes individuales no existen: los que triunfan son los equipos.

.....

Ninguna persona es el único determinante del éxito de nada. Los héroes individuales no existen: los que triunfan son los equipos. Siempre tuve la filosofía de que un emprendedor de nivel “A” desea para su equipo gente que califique como “A+”; en cambio, un emprendedor “B” busca gente de nivel “C”.

Desde que empecé a emprender siempre busqué personas más capaces que yo. ¡Y encontré muchas! Donde había talento, lo quería. Después vería cómo aprovecharlo. Cuando un emprendedor cuenta con un grupo que no es solo la sumatoria de personas sino un equipo en serio, se producen situaciones que parecen mágicas. Es como en esas grandes duplas del básquet en las que uno tira el pase sin mirar al otro porque sabe exactamente dónde está.

En el proceso de formar un superequipo hay varias claves, que van desde la selección de sus integrantes hasta las relaciones interpersonales en la marcha diaria de la empresa. Pero todas ellas tienen un denominador y objetivo común: un grupo de personas se convierte en un equipo cuando sus integrantes piensan como iguales. Cuando el equipo está bien armado, todo fluye como si no hubiera obstáculos. Sin duda que estos existen, pero los buenos equipos los saben superar porque desarrollan una suerte de inteligencia emocional que les permite siempre mantener el temple y el control de la situación.

En este sentido, no puedo evitar recordar otra anécdota deportiva que ilustra el dilema héroe-equipo. El domingo 9 de diciembre de 2012, en el partido en el que Lionel Messi superó la marca histórica de cantidad de goles en un año calendario, ocurrió un hecho que solo quedará en el recuerdo de los fanáticos memoriosos: el pase

para la emblemática anotación fue un “taco” de Andrés Iniesta, un toque de espaldas, aun cuando estaba de frente al arco con la oportunidad de rematar. Un pase que buscaba la mayor eficiencia de una acción. Si hubiera sido gol de Iniesta, habría sido simplemente uno más. Haciendo el pase no fue solo un gol: fue un récord para otro miembro de su equipo (Messi) y una contribución para elevar el mito de una generación de jugadores.

La elección más eficiente para la organización que integra era dejar pasar su oportunidad personal para facilitar la de alguien más en pos de un bien grupal superior. Así lo hizo Iniesta.

Detrás de ese pequeño gesto se esconde el éxito del equipo catalán y el de cualquiera que busque alcanzar un modelo sostenible en el tiempo: la capacidad de las individualidades para priorizar aquellas decisiones que benefician en primer lugar al conjunto. O sea, la valoración continua y natural del sistema sobre los subsistemas.

A pesar de que este concepto puede resultar evidente si se lo analiza desde un punto de vista teórico, no lo es tanto desde la práctica. Ya sea por egos, por carencia de incentivos, por desconexión de los integrantes o por falta de liderazgo, existe una gran dificultad a la hora de afianzar una cultura cooperativa en términos de interacción. La consecuencia es siempre la misma: se perjudican todos.

Sin una verdadera concepción de la relevancia de un entorno de colaboración podremos alcanzar esporádicamente algunos objetivos, pero será un modelo insostenible en el tiempo. El colapso siempre es inminente cuando no se logra autogestionar ni calibrar criterios compartidos y aceptados de valoración de prioridades.

Estos conceptos, que pueden parecer pensados para las grandes corporaciones, son fundamentales para nuestra vida. El entorno cultural actual y nuestro propio ego suelen pedir que nos rindamos a la idea de héroe. “Yo hago mi camino, yo peleo mis batallas”.

El colapso siempre es inminente cuando no se logra autogestionar ni calibrar criterios compartidos y aceptados de valoración de prioridades.

.....

La realidad es bien distinta. Cada una de las grandes proezas de la historia de la humanidad, desde las campañas de Alejandro Magno hasta la supervivencia de los uruguayos en los Andes, cada uno de los miles de proyectos solidarios que existen en el mundo, se dieron gracias a un conjunto de personas que fueron más allá de sí mismas: un equipo.

- En una sociedad muy enfocada en el éxito individual, cambiar el eje es una de las claves para emprender el futuro. Es imposible llegar a lo que aspiramos sin otras personas.
- Los logros personales siempre dependen de otros.
- La vida de una persona se realiza en plenitud cuando sucede en medio de una comunidad.
- La capacidad de priorizar el objetivo común, aun a pesar de que esto aparentemente perjudique nuestro mérito individual, es una de las cosas que define a las personas que son capaces de lograr resultados extraordinarios.
- Si no pensamos constantemente en conjunto, podremos alcanzar algunos objetivos personales esporádicos, pero crearemos algo que no es sustentable en el tiempo.
- Ninguna persona es el único determinante del éxito de nada. Los héroes individuales no existen.
- Ya sea por egos, por carencia de incentivos, por desconexión de los integrantes o por falta de liderazgo, existe una gran dificultad a la hora de afianzar una cultura cooperativa en términos de interacción.
- El entorno cultural actual y nuestro propio ego suelen pedir que nos rindamos a la idea de héroe.
- Cada una de las grandes proezas de la historia de la humanidad se dio gracias a un conjunto de personas que fueron más allá de sí mismas.

El cincel del poderoso

Es una historia más que conocida que, en 1976, Steve Jobs fundó Apple, en conjunto con Steve Wozniak; que, en 1985, Jobs fue despedido de esa misma compañía tal vez no lo sea tanto. Sin embargo, como cualquiera que conoce del tema ya sabe, la historia estuvo lejos de terminar ahí. En 1997 Jobs fue recontratado por Apple y asumió como CEO para convertir el sueño de esos dos emprendedores en la empresa que cambió la historia de la tecnología.

Como contó el propio Jobs en distintas ocasiones, su salida de Apple fue dolorosa: el proyecto más importante de su vida había crecido hasta considerar prescindible a uno de sus creadores. Es más: el directorio de la empresa lo llamaba “incontrolable y soberbio”, algo que también afectaba su prestigio profesional a la hora de encarar nuevos rumbos.

Jobs, sin embargo, no se detuvo. “En ese momento no lo vi, pero que me echaran de Apple fue lo mejor que me pudo haber pasado. Había cambiado el peso del éxito por la ligereza de ser de nuevo un principiante, menos seguro de las cosas. Y eso me liberó para entrar en uno de los períodos más creativos de mi historia”, contó en su famoso discurso en la ceremonia de graduación de la Universidad de Stanford en 2005.

En los siguientes doce años creó dos empresas, Next y Pixar. La famosa Pixar redefinió la industria de la animación, mientras que Next fue comprada por Apple. Y a partir de esa transacción a Jobs le

llegó una oportunidad que no buscaba: asumir como el número uno de la compañía que lo había echado.

La empresa de computadoras de California ya era un gigante de la tecnología, pero vivía uno de sus peores momentos. Windows 95, de Microsoft, era un éxito en ventas en un momento clave para el sector, por la consolidación de internet a partir de la extensión de su uso doméstico.

Jobs asumió el desafío y a los pocos años impulsó el desarrollo del iPod, el iPhone y el iPad, tres dispositivos que marcaron el pase de la tecnología a una fase móvil. Además, se convirtió en uno de los líderes más brillantes de los últimos cincuenta años, por su visión.

Su historia, por más repetida que sea, siempre resulta inspiradora y creo que es especialmente clara para iluminar otro de los dilemas centrales del camino de cualquier persona: el de inocente-poderoso. Este concepto implica aceptar la responsabilidad frente a cualquier desafío. Significa renunciar a la idea de que podemos ser inocentes respecto de las cosas que nos pasan para pasar a ser poderosos, capaces de vernos como protagonistas de nuestras propias vidas y de dirigir las en la dirección que deseamos, como paso inicial a poder liderarlas.

Así razonó Jobs, y, en vez de focalizarse en el dolor de su despido y patatear, avanzó. Y cuando la vida le presentó la oportunidad de rehacerse desde la adversidad, no se escondió. Sin resentimientos ni venganzas, asumió el desafío como propio y llevó a Apple a la excelencia en innovación.

Superar el dilema inocente-poderoso es contarnos la historia de lo que nos pasa en primera persona. Es la diferencia entre que Jobs diga “me despidieron injustamente” y “yo no logré generar la confianza en los accionistas para permanecer en Apple y seguir liderándola”. La diferencia es sutil pero fundamental. La primera aseveración se expresa en tercera persona (“ellos”), mientras que la segunda lo hace en primera (“yo”). La primera supone que para que algo cambie el que debe cambiar es el otro y, por lo tanto, somos inocentes. En la segunda, tomamos la

**Superar el dilema
inocente-poderoso es
contarnos la historia
de lo que nos pasa en
primera persona.**

.....

responsabilidad en primera persona. Eso es ser poderoso. Como una vez me dijo mi socio Fred Kofman, el costo de la inocencia es la impotencia y el precio de ser poderoso es la responsabilidad.

Aceptar los desafíos no es necesariamente cargarnos de culpa. No somos responsables de nuestras circunstancias sino de cómo las enfrentamos. Por eso nos toca entender cuál es la situación y qué es lo que podemos cambiar. Debemos dirigir nuestros esfuerzos hacia aquello que podemos modificar.

La importancia de esta actitud es tal que puede entenderse en dos ejes: el de inocente-poderoso (que trataré ahora) y el de protagonista-víctima (que desarrollaré en el capítulo que sigue). Son dos caras de la misma moneda, y profundizar en ambas resulta clave a la hora de emprender nuestra vida e influye en todo.

Un ejemplo extraído de la cotidianidad: la excusa más usada cuando alguien llega tarde a una reunión es el tránsito. Sin embargo, la realidad es que se podría cambiar el foco de la demora y decir otra verdad: que esa persona no salió con un tiempo capaz de contemplar el flujo de autos. Entre esas dos respuestas posibles a una demora, “no llegué por el tránsito” y “salí tarde de casa”, hay una diferencia fundamental: la segunda se refiere a una porción de la realidad que sí puedo controlar; la primera, a una que es un inmodificable.

La actitud ante este problema de apariencia trivial esconde una cuestión que se puede llevar a los contextos más trascendentales de la vida de una persona. Es dónde está la energía cuando explicamos las cosas que nos pasan. Si nuestro esfuerzo depende de agentes externos invariables, lo que ocurre alrededor de nosotros nos controla. No podemos hacer más que lamentarnos sobre la injusticia del mundo. Y eso afecta directamente a nuestra libertad.

La alternativa es poner la energía en nosotros. Formular la realidad en primera persona para tener más poder sobre lo que nos ocurre y, en consecuencia, más responsabilidad. No necesariamente

Una vez me dijo mi socio Fred Kofman que el costo de la inocencia es la impotencia y el precio de ser poderoso es la responsabilidad.

.....

originamos lo que pasa alrededor de nosotros, pero sí podemos preguntarnos cómo reaccionar frente a eso.

Por ejemplo, muchos dirigentes de instituciones democráticas justifican sus deficiencias a partir de la herencia de su predecesor en el cargo. Cuando se postularon como alternativa: ¿no estaban dispuestos a asumir los problemas? ¿Para qué decidieron presentarse, entonces?

Repito: de la misma manera en que el costo de la inocencia es la impotencia, el precio del empoderamiento es la responsabilidad. Podemos no ser culpables de lo que pasa (de lo que hizo el dirigente anterior, para seguir con el caso), pero sí deberíamos ser responsables de responder al desafío.

La actitud de inocente no es exclusiva de los negocios o la política. De hecho, es algo muy presente en la vida de cualquier chico que elige decir “me saqué un 10” o “me bocharon”, en vez de “el profesor me puso un 10” y “me saqué un 1”.

Me pasa a veces cuando asesoro a inversores y hablamos de grandes emprendimientos. En ocasiones aparecen esos proyectos que valen la pena y algunos me dicen que prefieren esperar: que el impacto de la crisis internacional todavía no se ha ido, o que no parece ser el momento adecuado.

En estos casos no se trata de negar la realidad, sino de asumirla como un contexto dado a la hora de tomar decisiones. Esto puede suceder también en una pelea familiar o en un encuentro de amigos. Y depende de la mirada: si está fuera o dentro de mí.

Por eso, en dónde está el foco a la hora de contar el propio relato de nuestra vida es una de las preguntas más importantes que debemos hacernos. Las historias del tránsito o de la herencia política pueden ser ciertas, pero la pregunta es para qué sirven. Por eso creo que el único interrogante relevante es qué es lo que podemos hacer para influir en el contexto.

El único interrogante relevante es qué es lo que podemos hacer para influir en el contexto.

.....

El problema está ahí afuera y necesitamos hacernos cargo de lo posible. Cuando fundé mi segunda compañía, Axialent, me pasó algo que me paró frente a esta disyuntiva. Como se trataba de una

consultora internacional, debía mudarme a los Estados Unidos para desarrollarla.

Radicarse en otro país siempre es algo muy fuerte, por eso, apenas conseguimos inversores, comencé el proceso de mudanza. Tramité la visa de trabajo, organicé mis asuntos en la Argentina y, cuando estaba en el aeropuerto para volar hacia allá, recibí un llamado en el que me decían que los inversores que creía tener asegurados ya no estaban.

Mirando el avión que estaba por tomarme me dije: "Esto no puede ser verdad. ¿Cómo pueden estar haciéndome esto a mí? Es injusto. Me tendrían que haber avisado antes de los trámites."

Tardé semanas en entender que los inversores deciden invertir y arrepentirse cuando quieren. Y que no importaba qué decidieran ellos ni si eso era justo o no: yo debía pensar qué hacer con esa situación. En ese momento pude ver claramente que todas las preguntas que no tenían que ver conmigo habían sido una pérdida de tiempo. Si no me hacía cargo de la situación, no iba a llegar a ningún lado.

Esto es válido en cada circunstancia y cada momento de nuestra vida. Si hay algo que no nos gusta, lo mejor es hacer algo, en vez de quejarnos. El músico Bob Dylan dijo una vez: "Un héroe es aquel que entiende el grado de responsabilidad que viene con su libertad."

Además de ser un intérprete notable, Dylan es uno de los referentes culturales más influyentes de los Estados Unidos, hogar de grandes movimientos fundamentales. En los sesenta, por ejemplo, ese joven de Minnesota les puso música a las protestas contra la Guerra de Vietnam y a favor de los derechos civiles que se convirtieron en puntales para transformaciones posteriores.

Algunos podrían decir que no es mucho lo que puede hacer un músico para cambiar una época, pero la realidad es que las canciones "Blowing in the Wind" (Soplando en el viento) y "The Times Are Changing" (Los tiempos están cambiando) se convirtieron en himnos de algunos movimientos.

En la primera de esas canciones escribió Dylan: "¿Cuántos años puede la gente existir antes de que le sea permitida la libertad?". Al hacerse responsable de un estado de las cosas, Dylan ofrece una

oportunidad para la reflexión a partir de una canción que millones de personas recuerdan de memoria.

Hacerse cargo no necesariamente significa ser exitoso. Jobs podría no haber recibido una segunda oportunidad en Apple y nosotros podemos llegar tarde a la reunión porque se nos pinchó una goma. Lo importante es que podemos hacernos responsables de la realidad en busca de nuestro objetivo de vida.

Dylan dice que aquel que es responsable de su libertad es un héroe. La verdad es que ya nuestra condición de personas nos hace capaces de responder ante el entorno. Y desde ahí es que necesitamos focalizar en lo que podemos modificar para sacar lo mejor de cada situación.

En su *best-seller* titulado *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, Stephen Covey habla de que hay dos áreas que debemos reconocer para ser proactivos. La primera es la zona de preocupación, la cual está llena de variables tal vez importantes para nosotros pero que están fuera de nuestro alcance. La segunda, mientras tanto, es el área de influencia, en donde sí podemos actuar.

Un ejemplo claro está en la producción agropecuaria. Los hombres de campo necesitan de condiciones meteorológicas favorables, que son variables que pertenecen a la zona de preocupación. Al mismo tiempo, tienen la posibilidad de actuar ante las circunstancias a través de su zona de influencia, como cuando utilizan sistemas de riego en épocas de sequía.

Para Covey es fundamental siempre esforzarnos para trabajar en aquellas cosas que están bajo nuestro control. Y advierte que el riesgo de invertir nuestro tiempo en lo que no se puede cambiar puede hacernos desatender aquello en lo que sí podemos influir.

Muchas personas, por ejemplo, sostienen que gran parte de sus problemas es producto de lo que llaman "mala suerte". Intrigado por esto, el académico inglés Richard Wiseman investigó el fenómeno durante diez años, tras los cuales publicó el libro *El factor suerte*, en donde demostró que la fortuna tal como la entendemos no existe.

La suerte no es un lugar mágico o el resultado de la casualidad: los pensamientos y comportamientos de las personas "con

**La suerte no es un
lugar mágico o el**

suerte" son responsables de gran parte de lo que les ocurre. La investigación reveló que los afortunados cultivan cuatro actitudes básicas: detectar oportunidades que se dan por casualidad; tomar decisiones a partir de la intuición; proyectar profecías autocumplidas a través de expectativas positivas; y adoptar una actitud resiliente que transforma la "mala suerte" en "buena suerte".

Otros estudios revelan cuestiones parecidas, como que ser afortunado o no depende de la percepción negativa o positiva sobre lo que a uno le pasa. Por ejemplo, se estudió que los atletas que ganan una medalla de bronce en realidad son más felices que los que ganan una de plata. Y la razón tiene que ver con la forma en que interpretan su desempeño: los que salieron segundos piensan que si hubieran hecho algo un poco mejor habrían llegado al oro; los medallistas de bronce, en cambio, se centran en la idea de que, si hubieran fallado un poco, se habrían quedado sin nada.

La diferencia radica en una cuestión de perspectiva frente a lo sucedido: las personas que creen ser afortunadas encuentran el lado positivo de escenarios negativos. La ciencia demostró así que gran parte de lo que nosotros llamamos suerte no es algo externo. Tener noción de esto no solo nos ayuda a entender por qué nos pasan las cosas que nos pasan, sino que representa la posibilidad de cambiar: tomar el control de nuestras vidas sin acusar a la suerte mágica.

Más allá de nuestra actitud, por supuesto que muchas veces nos encontraremos con escenarios negativos que no tienen nada que ver con nosotros. Los terremotos y otras catástrofes naturales son injustas, dolorosas y escapan del control del hombre. Pero cómo se los afronta sí es responsabilidad de la comunidad.

Ante un desafío, por más dura que sea la realidad, siempre tenemos la posibilidad de

resultado de la casualidad: los pensamientos y comportamientos de las personas "con suerte" son responsables de gran parte de lo que les ocurre.

.....

Ante un desafío, por más dura que sea la realidad, siempre tenemos la posibilidad de mostrar lo mejor que tenemos.

.....

mostrar lo mejor que

tenemos. Los ejemplos de acciones contundentes contra la adversidad son muchísimos y no reconocen edad. Como la historia de Dylan Siegel, un chico de apenas 6 años que se sintió muy tocado cuando supo que su mejor amigo, Jonah Pournazarian, de 7 años, estaba luchando contra una enfermedad rara y grave en el hígado.

Cuando Siegel se enteró de que no había una cura para ese mal, quiso hacer algo por ese chico con el que había compartido tantas horas de juegos. Su padre le sugirió que pusiera un puesto de limonada para recaudar dinero para investigación, pero él tenía una mejor idea: escribir un libro. Así nació *The Chocolate Bar Book*, una obra de dieciséis páginas, escrita y dibujada a mano, que cuenta las cosas que les gusta hacer a los dos amigos. El libro salió a la venta en la feria de libro de la escuela y en una hora recaudó cinco mil dólares.

La noticia se difundió por todo el mundo y, hasta hoy, el proyecto “barra de chocolate” (una expresión que usan los dos amigos para nombrar aquello que les apasiona) ha recaudado setecientos cincuenta mil dólares. Ese dinero fue donado íntegramente al fondo de investigación de la Universidad de Florida, donde trabaja el médico especialista que cuida a Pournazarian y busca una cura o un mejor tratamiento para esa rara enfermedad.

Con ejemplos como estos podemos entender que para enfrentar las condiciones adversas del entorno no es necesario ser presidente de un país ni millonario. En la India, por ejemplo, un hombre se hizo conocido como “el que movió una montaña” por una historia que tomó veintidós años en completarse.

Dashrath Manjhi vivía en el pequeño pueblo de Gahlour, en Bihar, situado a más de cincuenta kilómetros de la ciudad más cercana, en donde estaban los profesionales y las instituciones básicas. Sin autopistas ni autos de alta velocidad, esa distancia se convirtió en fatal en 1960: la esposa de Dashrath tuvo una urgencia y falleció antes de llegar al hospital. Después de ese episodio, Dashrath decidió que nadie más sufriría la pérdida de un ser querido por no conseguir la ayuda médica necesaria a tiempo. Como el camino

rodeaba una montaña que separaba al pueblo de la ciudad, comenzó a tallar y allanar un túnel.

Con un cincel, un martillo y una pala, esculpió incansablemente a lo largo de veintidós años. Así consiguió crear un camino alternativo por la montaña que redujo la distancia a la ciudad a quince kilómetros. Hoy personas de más de sesenta pueblos utilizan a diario esa carretera artesanal.

Descreído de las instituciones gubernamentales, Dashrath les cambió la vida a muchos chicos que lograron evitar un camino peligroso para ir a la escuela. Con su propuesta también redujo el tiempo para trámites y otras cuestiones administrativas.

En 2007, a los 80 años, Dashrath murió como consecuencia de un cáncer. “Lo que hice está ahí para que todos lo vean. Cuando Dios está contigo, nada puede detenerte”, dijo una vez.

Esta es una de esas historias extremas e increíbles que nos inspiran. El mundo está lleno de estas personas y son pocas las que salen del anonimato. Lo que todas tienen en común es el convencimiento respecto de la propia capacidad para influir en el entorno. La realidad necesita de estos protagonistas que, como Dashrath, toman un cincel para esculpir su propia libertad.

- Debemos elegir entre ser inocentes o poderosos. El costo de la primera opción es la impotencia, el precio de la segunda, la responsabilidad
- Aceptar los desafíos no es necesariamente cargarnos de culpa, es dirigir nuestros esfuerzos hacia aquello que podemos modificar.
- Si nuestro esfuerzo depende de agentes externos invariables, lo que ocurre alrededor de nosotros nos controla. No podemos hacer más que lamentarnos sobre la injusticia del mundo. Y eso afecta directamente nuestra libertad.
- Hay que enfocar la energía en primera persona. No necesariamente originamos lo que pasa alrededor de

nosotros, pero sí podemos preguntarnos cómo reaccionar frente a eso.

- En dónde está el foco a la hora de contar el propio relato de nuestra vida es una de las preguntas más importantes que debemos hacernos.
- Hacerse cargo no necesariamente significa ser exitoso. Lo importante es que podemos hacernos responsables de la realidad en busca de nuestro objetivo de vida.
- Ante un desafío, por más dura que sea la realidad, siempre tenemos la posibilidad de mostrar lo mejor que tenemos.

La oportunidad de ser protagonista

Imaginémonos nacer sin dedos, con solo muñones como manos. ¿Cómo sería vivir así? El promedio de las personas se detiene en las cosas que no podrían hacer si esa fuese su situación. ¿De cuánto es esa lista? ¿Cinco, diez, treinta actividades? La primera vez que me hice esa pregunta contabilicé más de cincuenta, entre ellas, no poder jugar al tenis, abrir una botella de vino o enviar un mensaje de texto. Me imaginé la escena como una catástrofe que me imposibilitaría hacer muchas de las cosas que disfruto. Claramente fue una proyección de impotencia. Me puse en la piel de una persona con esa condición y de inmediato me victimicé. Me focalicé solo en lo que no podría hacer, en los dedos, que para el ejercicio eran lo único que no tenía y que no podía cambiar.

Pero solo me di cuenta de eso cuando me contaron la historia de Annette Gabbedey. Ella efectivamente nació sin dedos, y de manera paradójica (o no), trabaja haciendo una tarea que hubiese dicho que es imposible para una persona en esas circunstancias: es una joyera excepcional, y se destaca en especial haciendo anillos.

De hecho Annette se transformó en una de las más talentosas diseñadoras de joyas de Gran Bretaña. No usa instrumento especial alguno para ayudarse en su trabajo y constantemente se pregunta cómo puede ser que gente con dedos haga joyas, ya que, de acuerdo con su percepción, los dedos son una gran interferencia en

el trabajo de crear pequeñas y delicadas piezas. Tanto es así que, cuando alguien le pregunta cómo logra crear y manejarse en las tareas cotidianas, ella les contesta: “¿Cómo puede ser que ustedes puedan hacer todo con dedos?”.

Con el apoyo de la familia, que nunca la trató como diferente o especial, logró superarse. De hecho, no ve la falta de dedos como un desafío extra; de acuerdo con su percepción, sus manos son lo que son. Esa visión la decidió a estudiar con los mayores expertos en joyas de Londres en el Holts Academy of Jewellery. En la actualidad, algunas de sus obras se venden a más de cuarenta mil dólares.

Annette tenía todos los elementos para convertirse en una “víctima” de su condición, para paralizarse ante el desafío de vivir en un mundo que está pensado para hacer casi todo con las manos, pero entendió que no podía cambiar esa realidad, y mucho menos la suya. Entonces eligió centrarse en lo que sí podía hacer. Eso la potenció y le permitió transformarse en lo que siempre había soñado. Eligió ser protagonista, tomar el control, convirtiéndose en una persona libre de su supuesta “limitación”. Todo se reduce a una forma de ver lo que ocurre y a una elección consciente.

Ahora imaginémonos otra situación: estamos por alcanzar la edad jubilaria, cuando de repente alguien nos dice que no vamos a poder hacerlo. Y no solo eso, sino que vamos a tener que seguir trabajando muchas más horas, con muchas más responsabilidades, hasta el fin de nuestros días. ¿Qué sentiríamos? Con seguridad, que somos víctimas de algún complot contra nuestro bienestar. Y si además de eso nos dijeran que no podemos volver a nuestra casa ni visitar más a nuestra familia ni a nuestros amigos (¡ah, me olvidaba!: me faltó aclarar que tampoco nos pagarían), probablemente comenzaríamos a pensar que es una condena irreal.

Sin embargo, esto le ocurrió a alguien que ya tenía su retiro planeado. De hecho, una pequeña habitación lo esperaba en Flores. Él tenía decidido que, apenas terminara su función jerárquica en la Arquidiócesis de Buenos Aires, viviría en Álvarez Condarco 751, en ese mítico barrio de la ciudad. Ya le habían acomodado su cuarto en la planta baja, porque él había pedido no “estar arriba de nadie”. En

esa residencia para sacerdotes ancianos, llamada Hogar San José, estaban listos para la llegada de Jorge Bergoglio.

Las cosas empezarían a cambiar en febrero de 2013, con la renuncia de Benedicto XVI a su rol de Papa. Como cardenal, Bergoglio fue convocado a participar del cónclave para elegir a un sucesor al máximo cargo de la Iglesia Católica. Aunque pocos lo consideraban como candidato, el 13 de marzo de 2013 fue elegido. En sus primeras palabras al resto de los cardenales dijo: "Soy un pecador, pero acepto".

Bergoglio pensaba que pasaría el resto de sus días asistiendo espiritualmente a sacerdotes de distintas parroquias. Ya no influiría sobre la feligresía porteña como cuando estaba a cargo de la Arquidiócesis de Buenos Aires, pero, activo y de buena salud, también podía ser importante en ese hogar de Flores, el barrio en donde él había crecido.

Las circunstancias, por supuesto, resultaron diferentes. El papa Francisco quedó a cargo de unos mil millones de fieles que forman parte de la Iglesia Católica, además, de tener un rol de relevancia mundial que va más allá de lo religioso.

Bergoglio imaginaba un retiro tranquilo, pero le tocó una función que, según admitió, no esperaba y a la que pudo haber renunciado sin que nadie lo supiera, resguardado en el secreto del cónclave. Hay que ser sinceros, a pesar de lo maravilloso que pueda ser, ese rol conlleva también un peso muy difícil de cargar. Podría haber elegido vivir el resto de su vida en paz, pero eligió otra cosa: aprovechar la oportunidad de ser protagonista.

Asumió el desafío e impulsó una fuerte reforma en la Iglesia. Primero, poniendo el foco en los pobres; luego, cambiando muchos organismos y procesos internos. Si a una institución religiosa se la mide por cantidad de fieles, su gestión es un éxito: más personas visitan el Vaticano y frecuentan las iglesias. Si se la mide por su influencia mundial, también ha tenido impacto: los más

Asumir el rol de protagonista es elegir ser el director de la propia película (la propia vida), cualesquiera sean las circunstancias externas.

importantes líderes del planeta destacan su mirada.

Más allá de las circunstancias, Bergoglio eligió. Y ese es el punto que quiero destacar, ya que, como vengo afirmando, los dilemas de la vida se superan ejerciendo esa capacidad. Asumir el control de nuestro destino para enfrentar los desafíos en dirección a un futuro que nosotros queremos, aun con obstáculos, como en el caso de Annette Gabbedey, o desvíos, como en el caso del Papa.

Asumir el rol de protagonista es elegir ser el director de la propia película (la propia vida), cualesquiera sean las circunstancias externas. Comprender que el entorno condiciona nuestras acciones, pero que podemos elegir cómo actuar. Y saber que eso puede a su vez impactar en la vida de otros.

Como escribía en el capítulo anterior, muchas personas sienten que dependen de variables que en realidad están fuera de su alcance. Entonces eligen ser víctimas de problemas coyunturales de todo tipo, que van desde la macroeconomía hasta la “mala energía” que sintieron antes de esa gran reunión.

Cuando vivimos la vida en el rol de víctima, en el que las cosas “nos pasan”, nos invaden sentimientos muy negativos: resignación, enojo y resentimiento. En cambio, cuando verdaderamente asumimos el protagonismo, lo que sentimos es un enorme sentido de responsabilidad, que por lo general se traduce en solidaridad y empatía.

Sigmund Freud decía: “La mayoría de la gente no quiere ser libre, porque la libertad implica responsabilidad. Y muchos le temen a esa idea”. La historia del propio Freud está muy relacionada con el dilema protagonista-víctima. Médico de profesión y enfocado en la neurología, comenzó a especializarse en el tratamiento de

Comprender que el entorno condiciona nuestras acciones, pero que podemos elegir cómo actuar. Y saber que eso puede a su vez impactar en la vida de otros.

.....

Cuando vivimos la vida en el rol de víctima, en el que las cosas “nos pasan”, nos invaden sentimientos muy negativos: resignación, enojo y resentimiento.

.....

desórdenes mentales y nerviosos inmediatamente después de terminar la universidad.

Incómodo con las conclusiones de una parte de la ciencia de ese momento, comenzó a desarrollar sus propios conceptos al estudiar la mente inconsciente, lo que lo llevó a generar su teoría de la personalidad, que le valió ser considerado el padre del psicoanálisis y un icono del conocimiento del siglo XX. Freud no solo engendró la clínica psicoterapéutica, sino que cambió el enfoque de muchas realidades culturales o sociológicas. Para muchos es referencia obligada en cuestiones vinculadas con la religión, la sexualidad, la locura y las etnias. Innovó en cada uno de los campos del pensamiento en los que incursionó para mejorar aquello que lo incomodaba. Se hizo cargo de lo que quería cambiar. El ejemplo de su vida puede ser una invitación para a pensar en qué espacios de nuestra vida se nos aparece este dilema víctima-protagonista.

A veces los relatos de víctimas resultan muy convenientes para no hacerse cargo de las situaciones, y por momentos la Argentina suele incentivar esa forma de ver la realidad. Con entornos no siempre muy estables, asumir una mirada del “no se puede” es mucho más sencillo que en otros países en los que los cambios de grandes variables son más escasos.

A veces los relatos de víctimas resultan muy convenientes para no hacerse cargo de las situaciones, y por momentos la Argentina suele incentivar esa forma de ver la realidad.

La pregunta, sin embargo, es qué podemos hacer al respecto. Y en ese sentido no hay mejor enfoque que el que recuerda que es imposible ser parte de la solución si uno no se siente parte del problema. Aquí aparece el dilema en su máxima expresión: si simplemente somos víctimas de lo que pasa, no podemos asumir lo que hace falta para modificar la realidad.

Hay una frase que resume esto mismo: “Es mejor prender una vela que maldecir las tinieblas”. Siempre es más útil querer hacer un aporte contra la crisis que lamentarla. Esto es muy claro, por ejemplo, con algunas cuestiones del contexto económico: involucrarse de alguna manera en el sector público es mucho más

efectivo que criticar desde el sillón a los políticos. Y eso no necesariamente significa aspirar a ser diputado o intendente.

La historia de un gran emprendedor de Detroit es elocuente en ese sentido. Hace un poco más de siete años, esa gran ciudad de los Estados Unidos era una de las más ricas del país. Pero la recesión de 2008 y los cambios en la industria automotriz dejaron a esa urbe industrial devastada económicamente. El impacto fue tal que la municipalidad se declaró en bancarrota, con deudas por más de 18.000 millones de dólares.

La capital del motor ya venía en caída libre desde los noventa y, tras la crisis, la tasa de desempleo se disparó hasta el dieciséis por ciento, el doble que la media nacional. Entre 2000 y 2010 la ciudad experimentó la emigración de un cuarto de sus habitantes y hoy hay partes de la ciudad convertidas en barrios fantasmas.

¿Qué ocurre cuando las personas abandonan un lugar? Hay menos ciudadanos pagando impuestos, lo que reduce los ingresos fiscales del sector público y deriva, tarde o temprano, en un ajuste. Si la tendencia continúa, el agujero puede llegar a ser muy profundo.

En la actualidad la calidad de los servicios municipales de Detroit está en rojo. Los transportes públicos tardan en pasar un promedio de cuarenta y cinco minutos y cuando llegan están tan llenos que muchos no tienen cómo subir. La municipalidad no tiene fondos ni personal para cuidar de los parques públicos de la ciudad. Muchos están abandonados y sin mantenimiento. Los bomberos, por poner otro ejemplo, tienen órdenes de no utilizar las escaleras de sus camiones a menos que sea imprescindible para salvar vidas. A pesar de todo, las buenas ideas siempre aparecen, como la de Andy Didosi y su compañía de autobuses. Este emprendedor se volvió empresario en 2012, cuando la ciudad paralizó la construcción del metro ligero M-1 que debía conectar a la población del suburbio con el centro.

Didosi sabía que la gente de la zona donde iba a pasar el tren necesitaba una forma alternativa de llegar del punto A al punto B, así que decidió comprar seis autobuses, equiparlos con rastreadores electrónicos GPS y crear la Detroit Bus Company.

La propuesta es sencilla y tecnológica. Los colectivos no tienen paradas fijas y hacen caminos distintos todos los días. Para saber por dónde está o por dónde pasará el colectivo, el usuario puede usar una aplicación de su teléfono que muestra la localización exacta del vehículo.

La empresa es privada, pero se desarrolló a partir de un concepto social. El servicio busca ser una alternativa para los barrios castigados por la cancelación del proyecto de metro y no pretende competir con el sistema de transporte de la ciudad. En paralelo, sin embargo, Didorosi está intentando algo que la ciudad necesita aún más.

Este emprendedor detectó que muchos niños no pueden llegar de manera segura a unos cuarenta programas extraescolares (cursos de capacitación, técnicos y de refuerzo) que se ofrecen en solo dos barrios del sudoeste de Detroit. La realidad es que muchas calles están vacías y las grandes líneas solo pasan por las avenidas importantes, obligando a esos chicos a atravesar barrios desiertos hasta las paradas.

Gracias a la Detroit Bus Company, muchos de ellos ya no están solos. Los colectivos de Didorosi se mueven constantemente por la zona con un conductor adulto que cuida de los niños. Cada uno de ellos puede llevar a 1.100 chicos a partir de un acuerdo entre la empresa y las escuelas llamado Youth Transit Alliance.

Según el emprendedor, si los niños asisten a estos programas extracurriculares, es más probable que se gradúen, vayan a la universidad y, con sus trabajos, vuelvan a traer valor a sus barrios y a la ciudad. Didorosi le encontró una vuelta a su camino profesional y, en el trayecto, impactó en su comunidad.

Su historia dice que no hay límites cuando pensamos en grande. En la misma Detroit otra iniciativa explica bien lo que es asumir la vida desde el protagonismo a pesar de un contexto de crisis. Joshua Smith, un chico de 12 años, no entendía por qué lo llevaban a jugar a un parque lejos de su casa teniendo otro a unas pocas cuadras. Su madre le explicó entonces que el parque más cercano estaba descuidado porque la municipalidad no tenía dinero para su mantenimiento.

Joshua recordaba haber leído un libro sobre la experiencia de unos niños que recaudaron dinero para una acción comunitaria, así que, con la ayuda de sus padres, creó un puesto en el frente de su casa para vender limonada durante una semana. El dinero recaudado sería donado a la ciudad de Detroit, en concreto para el mantenimiento de parques.

Cuando la idea se difundió, decenas de personas comenzaron a hacer fila en la puerta de la casa de Joshua para probar su limonada y ayudar a la ciudad. Su iniciativa apareció en los principales medios de la región y las donaciones empezaron a llegar de todas partes del país.

Joshua pronto agregó a su puesto pochoclos y jugos de frutas. Conmovidos, voluntarios de la cercana ciudad de Birmingham se ofrecieron a cortar el pasto de los dos parques cercanos a su casa. El objetivo de la campaña era recaudar mil dólares al final de una semana, pero el pequeño Joshua hizo más. La venta de sus productos recaudó tres mil seiscientos dólares. Además, la empresa Playworld Systems anunció la donación de cincuenta mil dólares en estructuras para el área de juegos de la plaza. “Aunque seas pequeño, puedes hacer grandes cosas”, les dijo Joshua Smith, un verdadero protagonista, a los medios que lo entrevistaron.

Los chicos suelen tener una mirada mucho más optimista y entusiasta ante la realidad que los adultos. Son capaces de contarse las historias del contexto de una manera simple y proponente.

Los chicos suelen tener una mirada mucho más optimista y entusiasta ante la realidad que los adultos. Son capaces de contarse las historias del contexto de una manera simple y proponente. Joshua se preguntó cómo ayudar y propuso una salida. Entendió que la manera en que uno se involucra en la historia influye en el resultado.

Y esto se da todo el tiempo, en todo el mundo. En la Argentina sabemos que a veces se escriben guiones de víctima fabulosos; no por nada hemos visto nacer el tango. Sin embargo, también tenemos historias de protagonistas increíbles. En 1995 Juan Carr

pensó que el país necesitaba una comunión entre quienes tuviesen una necesidad determinada y todos aquellos dispuestos a ofrecer ayuda. Una idea simple que luego conformaría la Red Solidaria.

El mecanismo comenzaba cuando se enteraban de que alguien necesitaba algo. Entonces salían a buscarlo por todos lados, muchas veces apoyados por los medios de comunicación. Por eso el crecimiento de la Red Solidaria, que fue enorme, siempre dependió de la voluntad de participación de la gente.

Así asumieron las necesidades más disímiles. Desde educación hasta chicos perdidos; desde pueblos originarios hasta trasplantes. Frente a cada problema aparecían nuevas ideas, nuevas herramientas, nuevas soluciones. En entornos complicados, fueron protagonistas y sumaron a otros que encontraban caminos.

La premisa es actitudinal, ya que los miembros de la Red Solidaria no se definen como integrantes de una ONG (de hecho no tienen personería jurídica), sino que se describen como parte de un hecho cultural. El concepto es tan sencillo como provocador: son personas enfocadas en el prójimo, que jamás se instalan en el lugar de víctimas.

Hoy la Red Solidaria trabaja con más de cincuenta organizaciones e instituciones, además de interactuar con doscientos nodos del país en donde se lucha contra el hambre y la pobreza. Una de las pruebas más contundentes de su fuerza se vio en la crisis de 2001, que colocó a muchos en situaciones extremas; en esa oportunidad, el aporte solidario de la Red resultó fundamental. Enfocaron los esfuerzos en lo que ellos llamaron “el hambre más urgente” y lograron instalar en el espacio público el tema de la contención nutricional y la asistencia integral a menores de cinco años y embarazadas; incluso ayudaron a que fuera aprobada una ley al respecto. Fueron protagonistas y poderosos, interesados en emprender, ya no el futuro propio, sino también el del resto de la sociedad.

- Los dilemas de la vida se superan ejerciendo la capacidad de asumir el control de nuestro destino para enfrentar los desafíos en dirección a un futuro que nosotros queremos, aun con obstáculos.
- Muchas personas sienten que dependen de variables que en realidad están fuera de su alcance. Entonces eligen ser víctimas de problemas sin solución.
- Cuando vivimos la vida en el rol de víctima nos invaden la resignación, el enojo y el resentimiento.
- Cuando verdaderamente asumimos el protagonismo, lo que sentimos es un enorme sentido de responsabilidad, que por lo general se traduce en solidaridad y empatía.
- A veces los relatos de víctimas resultan muy convenientes para no hacerse cargo de las situaciones.
- Es imposible ser parte de la solución si uno no se siente parte del problema. Si simplemente somos víctimas de lo que pasa, no podemos asumir lo que hace falta para modificar la realidad.

Las imágenes del futuro

Impactado por las visitas de los dos primeros fantasmas, Ebenezer Scrooge esperaba la llegada del tercero. En las últimas horas, su mirada había cambiado. El terco avaro que odiaba las celebraciones y sólo pensaba en el dinero ya había visto su pasado: la transición de niño feliz a hombre codicioso y poco querido. Además, había vislumbrado cómo otros celebraban la Navidad a pesar de las dificultades económicas y el dolor por la enfermedad de un ser querido. Fue el tercer fantasma, sin embargo, el que lo transformó para siempre.

El Espíritu del Futuro le mostró el dolor de lo que vendría. Vio cómo fallecía el pequeño Tim, el hijo de uno de sus empleados, y también observó la alegría entre la gente por la muerte de un hombre que tenía varios deudores. Finalmente, el espíritu navideño le mostró a Scrooge su tumba, y él entendió que las sonrisas en la ciudad eran por su ausencia. Las imágenes de su futuro terminaron de convencerlo. Eso no era lo que quería para el resto de sus días. Entonces Scrooge se convirtió en un hombre de bien que ayudaba al resto de las personas y terminó siendo conocido por su solidaridad.

Estos párrafos son una adaptación del libro *Cuento de Navidad*, de Charles Dickens, un clásico que ha sido narrado a generaciones desde hace casi dos siglos. En general, este relato vuelve a revivirse en épocas navideñas, para expresar el valor de compartir. También es muy utilizado como historia con moraleja contra la avaricia y hasta algunos lo consideran una crítica al capitalismo salvaje. A mí,

en particular, me parece una gran metáfora de lo que llamo “las fotos del propio futuro”.

Hasta el paso del último de los fantasmas, Scrooge no se había puesto a pensar en cómo quería que fuese el resto de sus días, ni mucho menos en cómo lo recordarían. Este drástico sacudón producido por el encuentro con fantasmas le permitió ver lo que vendría y a partir de eso pudo hacerse algunas preguntas: ¿quiero yo este futuro para mí?, ¿hacia dónde estoy yendo?, ¿tiene que ver eso que viene con lo que aspiro?

Aunque es cierto que en determinados momentos estamos tan inmersos en la corriente que un buen susto nos viene bien, no hace falta que se nos aparezcan fantasmas para decidir emprender nuestra vida. Se trata simplemente de hacernos esas preguntas y empezar a contestarlas.

A cualquier edad hay margen para pensar en el futuro y proyectar lo que verdaderamente queremos. Para hacerlo, propongo un ejercicio: pensemos en cuatro o cinco aspectos de nuestra propia vida. Por ejemplo: familiar, profesional, económico, y amistad. Ahora, imaginemos la “foto” de cómo nos gustaría estar en esos aspectos dentro de diez años. La idea es hacernos mentalmente la imagen de nuestra vida por venir y después pensar en cómo conseguirla. Esas fotos no pueden prever todo, aunque sí definen hacia dónde y cómo queremos avanzar. Es sencillo y parece obvio, pero son pocos los que hacen este ejercicio transformador.

Es cierto que las fotos pueden cambiar. Y mucho. No puedo evitar pensar en Jorge Bergoglio, que esperaba un retiro tranquilo y fuera del foco público antes de convertirse en el papa Francisco. Por eso es que las fotos no son perfectas, pero sirven para emprender la vida y, en definitiva, ser felices.

Soy un convencido de que hay muchas cosas que pueden pensarse con tiempo. Muchas personas suelen fluir o vivir

Soy un convencido de que hay muchas cosas que pueden pensarse con tiempo. Muchas personas suelen fluir o vivir puramente de su intuición, cuando en realidad necesitan planificar alguna parte de sus vidas.

.....

puramente de su intuición, cuando en realidad necesitan planificar alguna parte de sus vidas.

Por eso, dejemos por un momento al costado la intuición, siempre necesaria, y abrámosle la puerta a la planificación. Tomemos conciencia de nuestra propia realidad y elijamos para dónde queremos ir. ¿Cuál es el futuro al que aspiramos? ¿Cómo podemos alcanzarlo?

Para trazar ese plan hacia adelante no es posible pensar en una sola foto. Por eso, como decía antes, suelo proponer por lo menos cuatro dimensiones: familia, amigos, vida profesional y economía personal. También pueden agregarse otras, como la vivienda, la salud o la dimensión espiritual a partir de intereses o caminos más personales.

Trazar ese lugar al que aspiramos nos ayuda a entender qué tan lejos estamos de él. Hecho ese proceso, el próximo paso es ver qué hay que hacer distinto para lograr esa foto: proponernos un objetivo desafiante pero posible de cumplir. La clave está en ver la brecha que existe entre cómo sería nuestro futuro si seguimos haciendo las cosas tal y como las hacemos hoy, y lo que tendríamos que hacer para acercarnos a la foto que realmente queremos.

La imagen no es solo una expresión de deseos. Es un desafío actual que tiene que interpelarnos: ¿qué pasa si seguimos por esta vía libremente?, ¿llegamos a ese objetivo que deseamos? Hay personas que pueden fluir y se sienten felices. El interrogante es si esa intuición los lleva en el mediano plazo adonde quieren ir. Es muy importante saber que, con un poco de estrategia, la tendencia puede cambiar hacia el camino buscado.

La primera vez que hablé de este tema con una audiencia masiva fue en *Perros de la*

La clave está en ver la brecha que existe entre cómo sería nuestro futuro si seguimos haciendo las cosas tal y como las hacemos hoy, y lo que tendríamos que hacer para acercarnos a la foto que realmente queremos.

.....

La imagen no es solo una expresión de deseos. Es un desafío actual que tiene que interpelarnos: ¿qué pasa si seguimos por esta vía libremente?, ¿llegamos a ese objetivo que deseamos?

.....

calle (el programa de radio Metro en donde tengo una columna de emprendedores), un día en el que yo había preparado otro material, pero, a partir de una charla personal con Andy Kusnetzoff, él me sugirió que contara esta idea al aire.

La repercusión fue espectacular. Para empezar, todos los que estábamos en el estudio nos abrimos y contamos aquellas fotos en las que estábamos “flojos”. Entre los oyentes el impacto fue aún mayor. Muchos me escribieron, compartieron en Facebook y dispararon preguntas. Ese zumbido de la gente hablando sobre esto y el impulso de Andy a que tratemos este tema ayudaron a convencerme de que este libro podía ser muy útil.

La idea de las fotos es central en el camino hacia la vida que deseamos, pero no significa que vayamos a llegar rápidamente a destino. Charles Darwin, el científico que cambió la historia de la genética, escribió su obra cumbre, *El origen de las especies*, cuando tenía 50 años, en una época, el siglo XIX, en la que esa edad representaba mucho más que ahora.

El libro, que convirtió a la teoría de la evolución en una parte fundamental del conocimiento, llegó luego de una larga cadena de investigaciones. Uno de los procesos de observación claves se dio durante el viaje de cinco años en los que recorrió buena parte del planeta y pasó por el sur argentino. Darwin ya era un académico que estaba cerca de los grandes pensadores de la biología de la época, pero necesitaba dejar su propia huella. Por eso decidió subirse al barco *HMS Beagle* y ser la “pata naturalista” de esa travesía que comandaba el capitán Robert Fitz Roy.

Darwin pensó que para en verdad hacer su aporte a la ciencia debía estar cerca de realidades a las que otros no tenían acceso. Si él seguía en Gran Bretaña, su mirada probablemente sería parecida a la de los demás. Si en cinco años quería ser un investigador con ideas propias, necesitaba un viaje como el que emprendió en esa mítica embarcación.

En la interpretación libre que hago de su historia, me lo imagino haciéndose una foto mental de su objetivo y del camino para llegar a él. Es que la vida le fue sumando desafíos y conocimientos hasta

que al final, más de veinte años después de su recorrida por el mundo, escribió *El origen de las especies*.

Pensar las imágenes y dar un paso hacia ellas, como hizo Darwin, es estratégico. Eso no significa que se vaya a llegar a hacerlas realidad en cinco años. Pero, si nos encaminamos, comenzaremos a sentir los efectos positivos, porque avanzar aporta a nuestro día a día.

Las fotos de las cuatro dimensiones (familia, amigos, profesión, economía personal) pueden convertirse en una evaluación del estado actual de nuestra vida a la vez que una proyección. Si observamos lo que nos sucede y a lo que aspiramos, empezaremos a entender qué es lo que nos está faltando.

Este ejercicio de las fotos debe ser un espacio para permitirnos soñar. Proyectar a veces da miedo, porque muestra la brecha con la realidad, pero definitivamente es la forma de encarar la vida. En ese sentido este recurso brinda una fórmula muy interesante: las fotos, menos lo que somos en la actualidad, muestran cuánto nos falta.

Proyectar a veces da miedo, porque muestra la brecha con la realidad, pero definitivamente es la forma de encarar la vida.

La pregunta para iniciar el proceso puede ser en cuál área sentimos que estamos flojos; luego tenemos que animarnos a proponernos un objetivo desafiante; no se trata de planificar cada paso, sino solo encauzar un poco el barco para no estancarnos y pensar qué es lo que verdaderamente deseamos.

La proyección hacia el futuro nos permite también no volver adonde estuvimos antes o donde estamos hoy. A partir de mirar la propia realidad podemos entender que la actual no es la foto que deseamos. Y que es momento de cambiar.

En algunos casos basta con estar dispuestos a una transformación: decirnos que, si aparece la oportunidad, la tomaremos. Estudios indican que el ochenta por ciento del cambio psicológico ocurre entre el momento en que la persona decide tratarse y la primera sesión. Haber admitido el problema y comenzar una terapia ya impacta fuertemente en nuestras vidas. Lo mismo sucede con estas imágenes.

Para imaginarse estas fotos no hace falta ser joven. Ray Kroc tenía 50 años y era vendedor de máquinas para hacer malteadas cuando vio un restaurante de hamburguesas que tenía un modelo diferente. Pensó que allí había una oportunidad y decidió embarcarse a desarrollar una franquicia a la que no le cambió el nombre original familiar: McDonald's. Antes de ese emprendimiento, Kroc ya tenía un recorrido, pero con una visión clara cambió para siempre al sector gastronómico mundial. Creo que su historia es una prueba de que es posible movilizar un cambio a cualquier edad y que las riendas de la vida las tiene uno. Así son los emprendedores en general: una combinación de pasión y planificación.

Con las ganas no es suficiente para encarar nuestro futuro; por eso, de la misma manera en que un plan de negocios potencia un proyecto, las cuatro fotos también pueden hacer lo mismo con lo que aspiramos.

La comparación es interesante. El plan de negocios es un documento que explica el entorno de un proyecto (competencia y otras variables) y expresa el compromiso que asume el equipo emprendedor. Esa herramienta, en principio tan técnica, permite entender los desafíos que debe enfrentar el *entrepreneur* para implementar con éxito su proyecto. Así sucede con las cuatro fotos, que pueden ser el puntapié inicial para un buen "plan de negocios de la vida".

Las imágenes de nuestro futuro hablan, además, sobre ámbitos fundamentales. Gracias a ellas podemos determinar, por ejemplo, a qué personas queremos ver menos y a quiénes queremos ver más cuando el tiempo escasea.

En la dimensión financiera, en tanto, nos permite ponernos metas. Podemos determinar el número que nos gustaría ganar para estar tranquilos desde lo económico. Y enfrentarnos con esa cifra nos permite preguntarnos si es posible llegar a lo que queremos con la tendencia actual. También es útil en el camino profesional: si nuestra

Con las ganas no es suficiente para encarar nuestro futuro; por eso, de la misma manera en que un plan de negocios potencia un proyecto, las cuatro fotos también pueden hacer lo mismo con lo que aspiramos.

.....

foto ideal es con un gorro de cocinero y nuestro trabajo actual es en un estudio de abogados, probablemente sea el momento de un cambio. Hay que intervenir en la realidad aunque eso no signifique dejar todo de inmediato: comenzar un curso de cocina, por ejemplo, es un primer paso.

Podemos proyectar fotos en ámbitos como la salud o hasta en lo espiritual. Mantener durante los próximos cinco o diez años el peso recomendado es una desafiante y positiva premisa para nuestra salud. Para una imagen espiritual, en tanto, la primera medida puede ser dedicar un tiempo para por lo menos pensar en estos temas. Con la vivienda, nuestra imaginación puede ser más precisa. Si hay un jardín y una pileta es más probable que tengamos que empezar a pensar en vivir afuera de la ciudad, con todo lo que implica esa decisión. Lo mismo aplica para las amistades: ¿con quiénes nos vemos pasando tiempo y con quiénes no?, ¿nos vemos con menos amigos o con más?

La gran ventaja de diferenciar las dimensiones es que entendemos que en algunas podemos estar muy bien pero que en otras hay una distancia grande con lo deseado. Lo que aparece muchas veces es una sensación clara: de esta forma, con este camino, es imposible llegar a donde aspiramos.

Las fotos pueden ser una radiografía de la actualidad y un proceso que nos interpela: ya no podemos hacernos los distraídos cuando el camino que tenemos que tomar es diferente del que estamos recorriendo. Un diagnóstico así nos conmina a preguntarnos si es el momento de cambiar.

Aunque no sean sencillos, los cambios son posibles. Henry Ford, pionero de la industria automotriz, decía: "Si crees que es imposible, estás en lo cierto". Las imágenes de nuestro futuro pueden convertirse en una profecía autocumplida positiva, una visión de futuro que nos activa en el presente.

Las fotos pueden ser una radiografía de la actualidad y un proceso que nos interpela: ya no podemos hacernos los distraídos cuando el camino que tenemos que tomar es diferente del que estamos recorriendo.

.....

Necesitamos invertir tiempo para llegar adonde queremos. Y no necesariamente transformar todo en simultáneo: algunas fotos pueden tener una nitidez impecable, mientras que otras pueden estar todavía en blanco y negro. Uno decide, pero la clave es justamente esa: optar. Y, a partir de esa opción, aunque sea arrancar, porque eso ya empieza a moldear el futuro.

Cuando hablo de estos temas, muchos mencionan una realidad de varios países latinoamericanos entre los que está la Argentina: el largo plazo. “¿Cómo voy a pensar mi vida a cinco o diez años si acá no sabemos lo que va a pasar mañana?”, me preguntan. Creo que en esa preocupación, que puede ser genuina, se manifiesta una suerte de boicot interno para no avanzar. Primero porque, como escribía en el capítulo anterior, nuestras acciones son capaces de impactar en la realidad. Y segundo, porque la falta de certezas a veces trae aparejadas oportunidades.

Esto es algo de lo que suelo hablar con los emprendedores. Si nos enfocamos solo en los aspectos negativos del contexto, perdemos de manera automática la capacidad de explorar las ventajas. Y, en la Argentina y el resto de Latinoamérica, los desafíos son directamente proporcionales a las oportunidades que surgen de ellos.

Cuando estaba en la universidad acudí a una charla como parte de un seminario sobre emprendimientos exitosos. En aquella oportunidad uno de los oradores fue el fundador de la empresa San Miguel (principal productora y distribuidora de limones en el mundo), Fernando Orís de Roa. Durante su exposición dijo una frase muy interesante que me marcó: “Mientras en los Estados Unidos y en Europa todos buscan crear la gran idea, en países en desarrollo como los nuestros lo que hace falta es buscar viejas ideas e implementarlas mejor que los demás. ¡Por eso estamos en el paraíso!”.

La idea del paraíso es sumamente provocadora, pero también lo es esta concepción centrada más en moverse que en encerrarse a pensar. Peter Drucker, uno de los más importantes gurús del *management*, decía: “Por una idea pago cinco centavos; por una implementación, ¡pago una fortuna!”.

Lo mismo podría decirse de una foto de nuestro futuro: la imagen sirve solo como motivador. El valor no está necesariamente en lo que proyectamos, sino en los pasos que damos hacia su concreción. Darwin sabía que quería viajar y salir de su zona de confort, pero es probable que nunca se haya hecho una foto mental de lo que podía encontrarse en la Patagonia.

La imagen sirve solo como motivador. El valor no está necesariamente en lo que proyectamos, sino en los pasos que damos hacia su concreción.

A veces cometemos el error de trazar una imagen tan acabada que la realidad luego nos desilusiona. En mi caso, muchas veces en mi vida estuve tan obsesionado por la foto final que me olvidé de disfrutar el camino. Perdí espontaneidad en busca de una planificación excesiva, algo que trato constantemente de mejorar.

Enamorarnos de lo que proyectamos puede ser peligroso. Es cierto que nos permite lograr la convicción necesaria para defender e impulsar nuestros proyectos, pero el entusiasmo no debe dominarnos, solo potenciarnos. Cuando no utilizamos bien las fotos, aparece otro riesgo: planificar cosas que en realidad no nos harán verdaderamente felices. Esto sucede mucho con aquellas ideas que imprimimos en nuestra vida en la búsqueda de aceptación social. Casarnos antes de determinada edad o pensar que la foto de nosotros con un hijo significa perder completamente la libertad pueden ser dos ejemplos.

También sucede con aquellos que eligen apostar a un proyecto propio por una suerte de idealización de la vida de los emprendedores, generalmente provocada por la contraproyección de lo que les molesta del trabajo actual. Agobiados por la rigidez de horarios, los jefes exigentes o las responsabilidades desmedidas, todos aspectos poco populares de los trabajos en relación de dependencia, proyectamos en el emprender todo lo que soñamos para nuestra vida: libertad, flexibilidad horaria y control de nuestro propio destino.

Si bien gran parte de esa ilusión puede ser cierta, detrás de ella se esconde una trampa: la libertad emprendedora solo se puede

alcanzar si se hace una genuina elección de ese estilo de vida. Empezar por cualquier otra razón que no sea el goce por empezar termina por generar una situación exponencialmente peor que aquella de la que se quería escapar en un principio.

Este es uno de los principales riesgos de proyectar. La realidad, sin embargo, es que, de otra manera, es imposible llegar a donde se desea. Los humanos soñamos, somos seres capaces de proyectarnos en el futuro, y esta capacidad de abstracción es uno de los beneficios de nuestra inteligencia.

Los humanos soñamos, somos seres capaces de proyectarnos en el futuro, y esta capacidad de abstracción es uno de los beneficios de nuestra inteligencia.

El cineasta George Lucas dijo una vez: "Los sueños son sumamente importantes. Nada se hace sin que antes se imagine". Sus palabras resuenan de otra manera si pensamos en todo lo que hizo Lucas por los fanáticos de las buenas historias. Con la serie de películas de *La Guerra de las Galaxias*, este director estadounidense revolucionó la industria cinematográfica en la década de 1970. Sus historias no solo son joyas narrativas, sino que convirtieron los efectos especiales en lo que hoy representan: recursos capaces de inventar cualquier realidad de una forma creíble.

Aunque también cocreó a Indiana Jones y dirigió o produjo filmes que están en la historia del cine, el mayor aporte de Lucas probablemente sea la traducción visual de esas historias que suceden en una galaxia "muy, muy lejana". La capacidad imaginativa del director permitió que se hicieran estas películas, que combinan humanos con extraterrestres y otros seres en contextos insólitos.

"Los sueños son sumamente importantes. Nada se hace sin que antes se imagine", dice George Lucas.

Como él mismo explicó, eso fue posible por su capacidad de crear una historia más allá de las limitaciones en cuanto a efectos especiales. Lucas soñó la historia y desarrolló todo lo que hacía falta para hacerla realidad. Dibujó sus fotos y completó el camino para que se convirtieran en película.

La capacidad de los cineastas de crear mundos posibles es un gran motivador para verdaderamente pensar lo que soñamos para nuestra vida. Los caminos, por supuesto, serán distintos: nosotros no podemos usar efectos especiales. En nuestro caso, cómo lograr lo que queremos será una tarea ardua, pero ya es una ventaja contar con un norte.

Las fotos de nuestro futuro se conectan directamente con encontrar nuestra pasión, eso que hace a nuestro corazón cantar, como escribía al principio del libro. En mi caso, cuando entendí que la máquina humana en la que me convertí había llegado a un lugar que no me satisfacía, empecé a trabajar con las imágenes.

Me di cuenta de que las dimensiones que me importaban no eran solo profesionales y monetarias, y que debía pensar en otras fotos sobre las que quería trabajar. Descubrí que rodearme de las personas indicadas era fundamental, y que el modo en que hacíamos las cosas también lo era: mis valores le daban sentido y significado a lo que hacía.

Soy un convencido de que, para que la vida se convierta en emprendimiento, las cuatro fotos son muy útiles. Pero eso no es suficiente para llegar a la plenitud: ese futuro y ese camino necesitan de un sentido.

- A cualquier edad hay margen para pensar en el futuro y proyectar lo que verdaderamente queremos.
- Existen técnicas para hacerlo. Pensar cuatro fotos de nuestro futuro en diferentes áreas de la vida y en cómo llegar a ellas es una.
- Muchas personas suelen fluir o vivir puramente de su intuición, cuando en realidad necesitan planificar alguna parte de sus vidas.
- Para trazar ese plan hacia adelante no es posible pensar en una sola foto. Por eso suelo proponer por lo menos cuatro dimensiones: familia, amigos, vida profesional y economía personal.

- Imaginar el lugar al que aspiramos nos ayuda a entender cuán lejos estamos de él. La imagen no es solo una expresión de deseos. Es un desafío actual que tiene que interpelarnos: ¿qué pasa si seguimos por esta vía libremente?, ¿llegamos a ese objetivo que deseamos?
- Proyectar a veces da miedo, porque muestra la brecha con la realidad, pero definitivamente es la forma de encarar la vida.
- Estudios indican que el ochenta por ciento del cambio psicológico ocurre entre el momento en que la persona decide tratarse y la primera sesión. Haber admitido el problema y comenzar una terapia ya impacta fuertemente en nuestras vidas. Lo mismo sucede con estas imágenes.
- La imagen sirve solo como motivador. El valor no está necesariamente en lo que proyectamos, sino en los pasos que damos hacia esa concreción.
- Para que la vida se convierta en emprendimiento, las cuatro fotos son muy útiles. Pero eso no es suficiente para llegar a la plenitud: ese futuro y ese camino necesitan de un sentido.



Un propósito para la libertad

El prisionero 119.104 caminaba entre las piedras y los charcos del terreno del campo de concentración. En ese momento era difícil reconocer al prestigioso profesional de Viena: ahora era uno más de los tantos miles que vivían con trescientos gramos de pan y un litro de sopa aguada por jornada. Los días parecían iguales y, más allá de algunos cambios de sede, había pasado los últimos años en ese contexto de muerte.

Era un día de viento helado y una persona que caminaba a su lado le susurró algo sobre su esposa. La frase le trajo al prisionero la imagen de ella y esa idea le cambió el ánimo. En unos pocos minutos entendió algo que luego escribiría: "Comprendí cómo el hombre, desposeído de todo en este mundo, todavía puede conocer la felicidad (aunque sea solo momentáneamente) si contempla al ser querido".

Esa idea transformadora lo ayudó a sobrevivir. Lo que había descubierto, además, le permitió colaborar con otros que lo escuchaban. En el contexto más despojado de humanidad encontró al amor, y desde ahí propuso algo que se convertiría en el eje de una escuela de la psicología muy influyente en la vida de millones. Así lo expresó: "Me atrevería a decir que no hay nada en el mundo capaz de ayudarnos a sobrevivir, aun en las peores condiciones, como el hecho de saber que la vida tiene un sentido".

Viktor Frankl postuló de esta manera algo que se transformó en un puntal de una parte del pensamiento contemporáneo: la

importancia del sentido. Encontrar un porqué espiritual para lo que hacemos es esencial para llegar a donde queremos en plenitud.

Aunque el camino esté claro a la hora de emprender nuestra vida, las dificultades indudablemente llegarán. Para vencerlas, necesitamos contar con un propósito que supere el obstáculo en cuestión y permita ver el “para qué” de lo que hacemos.

Al entrar al campo de concentración, Viktor Frankl perdió a su familia y todo lo que había logrado con el esfuerzo de su trabajo. Se encontraba privado de su libertad, en un entorno de extremo control físico y emocional; entonces decidió que tenía dos caminos: resignarse y dejarse morir o encontrar un sentido y transformarse en protagonista de lo mucho o poco que le quedara de vida.

Eligió ser protagonista, y su historia es un fascinante relato de lo que puede lograr un hombre convencido de la fuerza de su actitud. Sobrevivió gracias al propósito que había encontrado, que incluía también dejar un legado a la humanidad. En el peor escenario pensó algo que inspiraría a personas de todas las culturas y que excede a su libro *El hombre en busca de sentido*, una obra fundamental del siglo XX.

Nuestras acciones pueden ir más allá de lo que generan en el plano material. Esto es una cuestión fundamental en lo profesional, pero también en el resto de los ámbitos. Emprender la vida significa ponernos objetivos y planear una estrategia para cumplirlos. Pero también es entender para qué hacemos eso.

Cuando queremos que pasen cosas concretas y tangibles en nuestras vidas, estamos trabajando sobre el mundo material. Para sentirnos más

**Aunque el camino
esté claro a la hora
de emprender
nuestra vida, las
dificultades
indudablemente
llegarán. Para
vencerlas,
necesitamos contar
con un propósito que
supere el obstáculo
en cuestión y permita
ver el “para qué” de
lo que hacemos.**

.....

**Emprender la vida
significa ponernos
objetivos y planear
una estrategia para
cumplirlos. Pero
también es entender
para qué hacemos
eso.**

.....

plenos, sin embargo, necesitamos del mundo espiritual. Entender cuál es nuestro propósito con eso que hacemos. Para qué queremos hacerlo. El gran desafío en la vida es la integración del mundo material y el espiritual. No sirve solo centrarnos en un propósito espiritual si después no tenemos forma de realizarlo en el mundo material.

MATERIAL	ESPIRITUAL
OBJETIVO (QUÉ)	PROPÓSITO (PARA QUÉ)
ESTRATEGIA (CÓMO - ACCIONES)	VALORES (CÓMO - VALORES)

Si lo único que tenemos planeado es, por poner un caso, observar la naturaleza de las montañas, lo más probable es que no podamos hacerlo por mucho tiempo sin dinero. Necesitamos complementarlo con algo del mundo material. ¿Podemos, por ejemplo, ser guías de escalada y así generar un ingreso que nos permita hacer eso que soñamos?

Lo mismo sucede si no tenemos en cuenta lo espiritual. El mundo material por sí solo no alcanza para llenarnos. Cuando me asocié para armar Axialent, una consultora en la que lo humano es fundamental, recuerdo que Fred, mi socio, me preguntó cuál era mi propósito en la vida. Jamás lo había pensado y no dormí una semana preparando una respuesta.

Identificar el propio propósito es un ejercicio muy profundo. ¿Cuál es nuestro don, nuestro regalo al mundo? Eso que estamos dispuestos a ofrecer a los demás. Aquello que no cejaríamos en hacer aun sabiendo que fracasaremos. Si lo hacemos con la única condición de triunfar, ese no es un propósito espiritual.

Si al emprender solo pensamos en hacer una empresa y venderla, como yo hice en un momento, estamos dependiendo del éxito. En cambio, si lo que sentimos es el anhelo de crear algo que nos

trascienda y estamos dispuestos a equivocarnos, es muy probable que allí haya una verdadera pasión por emprender.

La cuestión del fracaso es fundamental cuando hablamos de sentido. En la Argentina este fenómeno está estigmatizado de tal modo que nos hemos convertido en una sociedad que se esfuerza más por ocultar sus intentos frustrados que por compartir la experiencia obtenida de ellos. Colectivamente resaltamos nuestras falencias pero individualmente nos cuesta asumir la falta de éxito.

La negación, la vergüenza de asumir que se intentó pero no se logró, es uno de los motivos por los que muchos emprendedores pierden oportunidades increíbles de aprendizaje. Es una extraña manía que "castiga" lo que es natural. Todos amamos, todos sufrimos, todos reímos, lloramos, y todos, también, fracasamos. Aceptar la naturalidad de los fenómenos es comenzar a entender su lógica y su virtud.

El fracaso no es una opción: es un hecho frente al cual debemos tomar posición; además, nos permite elegir entre la humillación o el aprendizaje. Una misma situación puede hundirnos o potenciarnos.

En muchas culturas los fracasos son considerados un capital. En los Estados Unidos, por ejemplo, los emprendimientos trancos siempre son incluidos en el currículum: se los considera parte de la experiencia. Y eso es lo que son.

Muchos son los que intentan y fracasan. Algunos aprenden de esa derrota y vuelven a intentar. Estos son, por lo general, los que triunfan. No por estar predestinados, sino por una mezcla de humildad y astucia: la humildad de reconocer que no pudieron, y la

Nos hemos convertido en una sociedad que se esfuerza más por ocultar sus intentos frustrados que por compartir la experiencia obtenida de ellos.

El fracaso no es una opción: es un hecho frente al cual debemos tomar posición; además, nos permite elegir entre la humillación o el aprendizaje. Una misma situación puede hundirnos o potenciarnos.

.....
por una mezcla de

astucia de ver que esa situación es ante todo una oportunidad para mejorar y no una herramienta para autoflagelarse.

El dramaturgo Samuel Beckett escribió: "Da igual. Prueba otra vez. Fracasa otra vez. Fracasa mejor". Y de eso se trata, de avanzar. De hacerlo a pesar de lo inevitable, de tomar lo ineludible para aprender y hacerlo mejor, siempre siendo sincero con las propias limitaciones.

La realidad es que existen dos tipos de personas: las que alguna vez fracasaron y las que todavía no lo admitieron. Es mentira que todo el tiempo fracasamos o que somos constantemente exitosos. Por eso es tan importante encontrar un sentido que trascienda cada logro particular. El fracaso nos deja expuestos, nos desafía y nos presenta dos opciones: el desaliento o el impulso.

J.K. Rowling, la autora de Harry Potter, dio un discurso en Harvard en el que explicó muy bien esta realidad. Antes de alcanzar la fama con la saga del joven mago, era una madre divorciada que vivía con una pensión del Estado para desempleados. Ella se refiere a sí misma como "el mayor fracaso que podía haber", y atribuye gran parte de su éxito a ese momento que vivía.

"Al aceptar mi fracaso en todo, dejé de pretender ser lo que no era y comencé a dirigir todas mis energías para terminar el único trabajo que me interesaba. Si yo hubiera tenido éxito real en cualquier otra cosa, nunca habría encontrado la determinación de ser exitosa en el área a la que yo realmente pertenecía. Mi mayor temor de la vida se había cumplido, el fracaso total, pero yo aún seguía viva y tenía una hija pequeña, y me sentía libre de trabajar en una gran idea", contó.

"Al aceptar mi fracaso en todo, dejé de pretender ser lo que no era y comencé a dirigir todas mis energías para terminar el único trabajo que me interesaba", J. K. Rowling.

.....

Ese momento adverso le permitió enfocarse en aquello a lo que en verdad aspiraba. No estaba mareada por el éxito, eso le allanó el camino. Cuando yo sentí el vacío de no saber cuál era mi propósito, no sabía por dónde empezar. Si un aparente éxito, la venta de un proyecto, me había dejado con tantas dudas, ¿qué pasaría ante una derrota contundente?

Eso me movió y comencé a buscar un sentido hasta definirlo: “Crear vehículos y organizaciones que puedan trascenderme a mí, primero, pero que después puedan generar un espacio para que otros puedan efectivamente expresarse”.

Me llevó mucho tiempo pensarlo y es un desafío diario entender si continúo alineado con eso que escribí. Pero es fundamental. El sentido es un arnés espiritual que nos permite sostenernos en condiciones positivas o adversas. Es una brújula para todo. Tener un para qué nos vuelve plenos y nos permite evaluarnos. ¿Esto, a lo que vamos a dedicarle tanto tiempo, está alineado con lo que verdaderamente queremos?

Un propósito es un sostén para atravesar frustraciones, dificultades. Frankl encontró uno que, además de permitirle sobrevivir en las peores condiciones, lo motivó a cambiar su entorno. Una simple visión del “para qué” marcó la diferencia en lo que hizo. Encontró una idea (e invitó a otros a encontrarla) por la cual comprometer todos sus esfuerzos, sin importar los fracasos intermedios.

El propósito es un aprendizaje intransferible y personal; por eso es tan importante hacer el esfuerzo de encontrarlo. La invitación es a buscarlo desde dos perspectivas diferentes.

La primera de ellas es la profesional. Necesitamos descubrir un propósito que sintamos casi trascendente: qué es lo que queremos y tenemos para ofrecer al mundo. Un sentido que motorice nuestros proyectos. Sin un verdadero propósito, no hay posibilidades de éxito real. Hay que descubrir qué es lo que buscamos con lo que hacemos. El proceso probablemente sea largo; sin embargo, necesitamos encontrar una mirada que vaya más allá de los resultados. Tenemos que identificar algo por lo que valga la pena fracasar. Algo por lo que esforzarnos sin que nos importe el desenlace. Encontrar un camino tan gratificante que no nos importe nada más, ni siquiera la derrota.

El sentido es un arnés espiritual que nos permite sostenernos en condiciones positivas o adversas. Es una brújula para todo. Tener un para qué nos vuelve plenos y nos permite evaluarnos.

.....

La segunda perspectiva desde donde analizar el sentido está relacionada con el propósito personal. En mi caso, como ya conté, se trata de ese cinco por ciento que decidí dedicarles a otros a partir de que descubrí que con tan solo una fracción de mi tiempo podía cambiar la totalidad del tiempo de otra persona.

Para mi sorpresa, ninguna otra actividad que haya realizado me resultó tan rentable en términos de lo ganado en relación con lo invertido. Hay gente que dedica toda su vida y su energía a emprendimientos sociales, pero no todos tenemos esa capacidad. Lo que sí tenemos todos en potencia es la capacidad y, por qué no, la responsabilidad de ayudar a emprender a los que sí la tienen. Todos podemos aportar el cinco por ciento de nuestro tiempo. Es cierto, sólo con nuestro porcentaje no va a alcanzar para cambiar el mundo, pero seguramente sí para cambiar el mundo de alguien más. No existe ni existirá negocio más rentable.

Ese camino que hice me ayudó a descubrir muchos aspectos de mí mismo que tenía ocultos, y también a darles un sentido diferente a mis propósitos personales. Lo que también me convirtió (al menos es lo que creo) en un mejor profesional.

Esto fue así a tal grado que comencé a pensar cómo esa manera de entender la vida desde lo personal podía además cruzarse directamente con lo profesional. Cómo, desde mi lugar de emprendedor, podía implementar esta idea del cinco por ciento.

Entendí entonces que mi historia me planteaba un nuevo propósito: ayudar a generar un entorno para que otros pudieran emprender mejor. Más allá de los resultados finales, no temo fracasar en el intento, porque no hay manera de que lo haga, ya que disfruto del camino.

El desafío de vivir cada momento de nuestra vida sin pensar en el resultado en términos de éxito es una fuente de alegría profunda.

Hay una historia que siempre me pareció motivadora en este sentido. Es la de un niño llamado Iñaki, que escuchó hablar de una Isla de los Inventos: un lugar maravilloso y único, una porción de tierra secreta en la que se reunían los grandes sabios del mundo para aprender e inventar juntos. Su acceso estaba totalmente restringido. Para poder pertenecer a aquel selecto club era necesario

haber realizado algún gran aporte para la humanidad, y solo entonces se podía recibir una invitación única y especial con instrucciones para llegar a la isla.

Al principio, Iñaki quiso encontrar la ubicación del lugar en viejos libros de geografía. Como no tuvo suerte, les preguntó a marineros de mucha experiencia, pero ninguno lo supo guiar. Entonces pensó que el único camino sería a través del método tradicional: un gran invento.

Iñaki pasó sus años de juventud estudiando e inventando. Convertía cada nueva idea en un proyecto y empezó a convocar a más personas a que lo ayudaran. Pronto conoció a otros jóvenes, brillantes inventores también, a los que les contó los secretos y las maravillas de la Isla de los Inventos.

También ellos soñaban con que llegara “la carta”, como ellos llamaban a la invitación. Con el paso del tiempo, la decepción por no recibirla dio paso a una colaboración y ayuda todavía mayores: si querían llegar a la isla, necesitaban increíbles máquinas y aparatos pensados entre todos.

La casa de Iñaki, en donde se reunían, ya era un gran almacén de dispositivos de altísima calidad. Así sus invenciones empezaron a ser conocidas por todo el mundo. El impacto de esas ideas se convirtió en planetario, pero ni siquiera entonces recibieron la invitación para unirse al club.

Los inventores no se desanimaron. Siguieron aprendiendo e inventando cada día y, para conseguir más y mejores ideas, acudían a los jóvenes de más talento, ampliando el grupo de aspirantes a ingresar en la isla.

Mucho tiempo después, Iñaki, ya anciano, hablaba con un joven muy brillante a quien había escrito para que se uniera a su casa. Le contó el gran secreto de la Isla de los Inventos, y de cómo estaba seguro de que algún día recibirían la carta.

Entonces el joven inventor lo interrumpió sorprendido: “¿Cómo? ¿Pero no es esta la verdadera Isla de los Inventos? ¿No es su carta la auténtica invitación?”. Y, anciano como era, Iñaki miró a su alrededor para darse cuenta de que su sueño se había hecho realidad en su propia casa, y de que no existía otra, ni mejor, Isla de

los Inventos que la que él mismo había creado. Y se sintió feliz al comprender que siempre había estado allí.

Iñaki siempre supo cuál era su propósito. Había encontrado un motor que lo impulsaba, que lo comprometía a ser cada vez mejor. Ese sentido lo movió siempre, pero, para descubrir lo que realmente sucedía, tuvo que detenerse a reflexionar.

La propuesta de este libro es movilizar a hacer esa reflexión. Primero, para descubrir cómo miramos y, luego, para asumir el protagonismo en la propia historia, para abandonar la posición de inocentes e ir más allá. En ese camino hay que entender cuáles son las limitaciones que nos autoimponemos y visualizar las imágenes de nuestro futuro para lograr objetivos. Se trata de pensar qué es eso que buscamos y en esa planificación llegar al para qué: al sentido.

Los invito a que se tomen su tiempo para seguir intentando descubrir un motor trascendente. Un propósito: "su" propósito.

.....

Me gustaría que quienes estén recorriendo estas líneas no piensen simplemente en cerrar el libro y sumarlo a la lista de *leídos*. La invitación es a que se tomen su tiempo para seguir intentando descubrir un motor trascendente. Un propósito: "su" propósito. Es lo único que les va a permitir alcanzar la verdadera libertad. Y, seamos sinceros, si llegaron hasta este punto, es porque su camino de búsqueda de algún modo ya comenzó... que este sea solo un escalón en esa gran aventura.

- Encontrar un porqué espiritual para lo que hacemos es esencial para llegar a donde queremos en plenitud.
- Empezar la vida significa fijarnos objetivos y planear una estrategia para cumplirlos. Pero también es entender para qué hacemos eso.
- El sentido nos lleva a elegir hacer lo que hacemos aunque sepamos de antemano que fracasaremos en ese intento.

- El sentido es un arnés espiritual que nos permite sostenernos en condiciones positivas o adversas. Es una brújula para todo. Tener un para qué nos vuelve plenos y nos permite evaluarnos.
- El propósito es un aprendizaje intransferible y personal; por eso es tan importante hacer el esfuerzo de encontrarlo.
- El desafío de vivir cada momento de nuestra vida sin pensar en el resultado en términos de éxito es una fuente de alegría profunda.
- El camino es descubrir cómo miramos, asumir el protagonismo en la propia historia, abandonar la posición de inocentes e ir más allá. Entender cuáles son las limitaciones que nos autoimponemos y visualizar las imágenes de nuestro futuro para lograr objetivos. Se trata de pensar qué es eso que buscamos y en esa planificación llegar al para qué: al sentido.



ANDY FREIRE

Licenciado en Economía por la Universidad de San Andrés y con un OPM de la Harvard Business School, es emprendedor en los ámbitos empresarial y social. Cofundó y lideró Officenet, una compañía que revolucionó la industria de distribución de material de oficina en Latinoamérica. Más tarde cofundó Axialent, una consultora que ayuda a las mayores empresas del mundo a alinear su cultura organizacional. Luego, hizo lo propio con Restorando y Quasar Ventures. Fue reconocido como Líder Global del Mañana en 2000 por el Foro Económico Mundial, Emprendedor del año de Latinoamérica en 2001 por la Fundación Endeavor, y World Young Business Achiever en 2002. Fue nombrado en 2008 uno de los Cien Líderes Globales del Mundo por el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza. Es miembro del Directorio Consejero Global de la Harvard Business School y uno de los cuatro jueces globales del Dell Business Excellence Award. Sus columnas sobre emprendimiento social y empresarial se difunden por radio y televisión. Es autor de los libros *Pasión por emprender* (Aguilar, 2004), *50 claves para emprendedores* (Aguilar, 2006) y, con Julián Weich, *El 5% de tu tiempo para cambiar el 100% de la vida de alguien que lo necesita* (Aguilar, 2013).

@andyfreire



© Andy Freire, 2014

© De esta edición:

Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S. A. de Ediciones, 2014

Av. Leandro N. Alem 720 (1001) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

eISBN: 978-987-04-3655-3

Diseño de cubierta: Zkysky Estudio de Diseño

Fotografía del autor: Alejandra López

Primera edición digital: septiembre de 2014

Conversión a formato digital: CE

Freire, Andy

iLibre! : el camino emprendedor como filosofía de vida. - 1a ed.

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, 2014.

EBook

eISBN978-987-04-3655-3

1. Autoayuda. I. Título

CDD 158.1

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.