

**BORJA VILASECA**



**QUÉ HARÍAS  
SI NO  
TUVIERAS  
MIEDO**

**El valor de reinventarse profesionalmente**

**conecta**

**Qué harías si no tuvieras miedo**

El valor de reinventarse profesionalmente

**BORJA VILASECA**

**c** **necta**

[www.megustaleerebooks.com](http://www.megustaleerebooks.com)

A Irene, por escogermme como compañero de viaje.

A tu lado estoy aprendiendo a vencer mis miedos.

La libertad conlleva responsabilidad. Por eso a la mayoría de personas les aterroriza.

GEORGE BERNARD SHAW

## Este libro es un experimento

Procura que el niño que fuiste no se avergüence

nunca del adulto que eres.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Hace muchos años, en un país lejano, se empezó a construir el embalse de agua más grande del mundo. Los políticos y empresarios más poderosos se reunieron para definir un plan de acción que favoreciera sus intereses. Y su propia corrupción terminó corrompiendo los cimientos de aquel embalse.

A pesar de las protestas de los ingenieros, se invirtió casi todo el presupuesto en la imagen externa de la presa, y muy poco en sus cimientos ocultos. En un derroche de opulencia, algunas partes se decoraron con oro y diamantes. Además, se decidió acelerar el proceso de construcción. Esta gigantesca obra arquitectónica estuvo lista un año antes de lo previsto. Lo importante era quedar bien para la foto, pues era una magnífica oportunidad para impresionar al mundo entero. El día de la inauguración se convirtió en portada de cientos de periódicos e informativos.

Años más tarde, durante una intensa tormenta, apareció una minúscula grieta en el centro del embalse. Semanas después, una gota se asomó por aquella fisura. Y tras solo unos días, se produjo una pequeña fuga. Segundo a segundo, la piedra comenzó a erosionarse, destruyendo lentamente la estructura de la presa. Así fue como el agua empezó a salir a chorros. Porciones de presa de casi 20 metros comenzaron a saltar por los aires, estallando en mil pedazos. Finalmente el embalse se desmoronó. El agua arrasó todo lo que encontró a su paso.

La presa desapareció en cuestión de minutos. Sin embargo, la pequeña grieta se había ido formando desde el día en que comenzaron las obras del embalse.

Y ésta fue la causante de su propia autodestrucción. El sistema era inherentemente defectuoso. Los cimientos estaban mal asentados. Curiosamente, políticos y empresarios consiguieron su objetivo, aunque no de la manera esperada: el colapso de la presa sería recordado para siempre.

¿Hasta cuándo vas a posponer lo inevitable?

Este libro es un experimento. Tiene una finalidad muy concreta. Pretende remover los cimientos sobre los que has construido —ladrillo a ladrillo— tu forma de relacionarte contigo mismo y con el mundo. No importa lo asentado y endurecido que esté el cemento. Las palabras que componen este ensayo aspiran a convertirse en el mazo que te ayude a expandir la grieta que hay en tu conciencia.

Lo que has venido pensando y creyendo acerca del dinero, el trabajo, el consumo, el Estado, las empresas y el sistema ha determinado, en gran medida, el lugar que ahora mismo ocupas en el actual escenario laboral. Es cierto que no elegiste tu lugar de nacimiento. Ni las oportunidades que te ofreció tu entorno social y familiar. Tampoco pudiste hacer mucho para evitar que tu mente fuera condicionada cuando todavía eras un niño indefenso e inocente. Al igual que al resto de nosotros, te educaron para ser un empleado obediente, un contribuyente pasivo y un consumidor voraz. Es decir, para ganar y gastar dinero de una determinada manera, perpetuando así el funcionamiento económico del sistema.

Sin embargo, por más que hayas seguido al pie de la letra el estilo de vida marcado por la sociedad, llevas años tomando tus propias decisiones. Acertadas o equivocadas, han sido las que en cada momento consideraste más oportunas. Y son precisamente tus elecciones las responsables de los resultados que has estado obteniendo a lo largo de tu vida. La mala noticia es que victimizarte, indignarte y culpar a algo o a alguien externo a ti no va a servirte para nada, salvo para aliviar —temporalmente— la impotencia y la frustración que sientes en tu interior. La buena noticia es que si asumes que eres el principal co-creador de tus circunstancias socioeconómicas, estás preparado para comenzar a reinventarlas, aprendiendo a reinventarte a ti mismo primero.

No se trata de que dejes tu trabajo. Ni de que curses otro máster. Al menos, no todavía. De lo que se trata es de que tomes las riendas de tu vida. O dicho de otra manera: que asumas tu responsabilidad personal, haciéndote cargo de ti mismo, emocional y económicamente. Al fin y al cabo, es tu propio proyecto arquitectónico el que está en juego. Tú eres el político y el empresario. Y también el ingeniero. Tú decides cuánto quieres invertir en la apariencia y cuánto en el fondo. Lo único que te separa de convertirte en el arquitecto de tu propia vida es el miedo a la libertad.

¿A qué estás esperando? Encuentra tu propia voz. Cuanto más tardes en empezar a buscarla, más difícil te será encontrarla.

WALT WHITMAN

No seas el último en enterarte

Este libro no está basado en creencias ni en opiniones. No tiene ninguna ideología ni ningún dogma que proponerte. Más bien es un trabajo periodístico. Algunos capítulos están basados en artículos y reportajes publicados en el suplemento económico Negocios y en El País Semanal, ambos del diario El País. Durante los últimos siete años, mi labor profesional ha consistido en escribir acerca de por qué nuestra existencia es como es en estos momentos de la historia, promoviendo reflexiones que nos permitan afrontar nuestras actuales circunstancias desde la responsabilidad personal.

Esta investigación me llevó a indagar acerca de la estrecha relación que existe entre los seres humanos, las empresas y el sistema. Tuve la oportunidad de entrevistar a expertos mundiales en management como Steven Covey, Fredy Kofman, Eduard de Bono o Ken Blanchard. De entrar en muchas escuelas de negocios, institutos de formación y consultoras de recursos humanos. De hablar con decenas de economistas, sociólogos y psicólogos. Y también de conocer el despacho de más de 1.500 directivos de más de 400 empresas, entre ellas casi todas las que figuran en el Ibx-35. Por el camino descubrí el lado oscuro del sistema educativo, político, empresarial y financiero sobre el que se asienta nuestra vida, así como su reflejo: el lado oscuro de la condición humana.

Sin embargo, en este libro no encontrarás juicios morales. No tiene la intención de señalar lo que está bien o lo que está mal. No te va a decir lo que debería o no suceder. ¡Ni mucho menos lo que tienes que hacer! Tampoco va a desvelarte ninguna teoría de la conspiración. Ni a mostrarte una serie de nombres a quienes poder culpar de todo lo que no te gusta en tu vida. Más allá de darte estímulos para que te indignes, las palabras que siguen pretenden inspirarte para que crezcas en comprensión.

Seguramente ya lo has comprobado. El mundo para el que fuiste educado ya no existe. Tal vez te creíste aquello de que estudiar una carrera universitaria bastaba para conseguir un empleo seguro. O que un empleo seguro te garantizaba una pensión para no tener que preocuparte de tu jubilación. Y tiene sentido: estas afirmaciones fueron ciertas en su día. Pero ya no lo son. Las reglas del juego laboral y económico han cambiado y seguirán cambiando, cada vez más rápido. Y a menos que las comprendas y las interiorices, puede que seas el siguiente en perder la partida.

Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas,  
de pronto, cambiaron todas las preguntas.

MARIO BENEDETTI

No te creas ni una sola palabra

Cuando un agricultor quiere obtener un tipo de fruto, echa en la tierra la semilla correspondiente. Del mismo modo, si anhelas un determinado fruto en tu vida, es imprescindible que plantes la semilla adecuada. En este caso, la semilla es tu pensamiento, y la tierra, tu mente. Este libro pretende compartir contigo información nueva con la que poder sembrar nuevos pensamientos y —como consecuencia— cosechar nuevos resultados que sean mucho más satisfactorios.

Eso sí, es importante que no te creas nada de lo que leas en este ensayo. Ni una sola palabra. Ya nos han vendido demasiadas creencias acerca de cómo vivir la vida. Por el contrario, te invito —como lector— a que adoptes la actitud de un periodista de investigación. Cuestiona cada página que leas. No pretendo convencerte de nada. Es más, corrobora esta información con otras fuentes. Lo más importante es que verifiques a través de tu propia experiencia si las palabras que siguen contienen alguna utilidad para ti.

La estructura narrativa de este libro describe, a grandes rasgos, el proceso de cambio individual y transformación colectiva que estamos destinados a realizar los seres humanos para adaptarnos al nuevo escenario laboral y económico que se avecina. En la primera parte se analiza la «cultura orientada al tener». Básicamente, es una descripción del origen, el punto de máxima expansión y el proceso de decadencia de la denominada «Era Industrial». Es decir, la época en la que se diseñaron las organizaciones empresariales y empezamos a vender nuestro tiempo a los dueños del capital —las familias ricas de por aquel entonces—, realizando trabajos mecánicos y rutinarios a cambio de un sueldo fijo. También se explican las necesidades y motivaciones puramente materialistas que han impulsado nuestro actual estilo de vida consumista, así como su impacto en el planeta que todos compartimos.

Es evidente que no podemos resolver nuestros conflictos existenciales desde el mismo nivel de comprensión en el que los co-creamos. De ahí que en la segunda parte del libro —una «cultura orientada al cambio»— se expongan algunas claves para cambiar de paradigma profesional y organizacional. Esto es, nuestra visión y actitud frente al trabajo y las empresas. Aunque no los



veamos, nuestros límites mentales suelen obstaculizar nuestra capacidad para percibir nuevas posibilidades, soluciones y alternativas. Es decir, para poder mirar la realidad socioeconómica desde una perspectiva más amplia, permitiéndonos tomar decisiones que beneficien a todo el conjunto, y no solo a nosotros mismos.

La tercera parte del libro se centra en la «cultura orientada al ser». Y esta vendría a ser una exposición del nacimiento y la expansión de la denominada «Era del Conocimiento». El constante desarrollo de nuevas tecnologías ha transformado completamente nuestra forma de comunicarnos y relacionarnos. Al formar parte de un sistema económico cada día más globalizado, los empleos que puedan deslocalizarse a países como China —o simplemente automatizarse— están condenados a desaparecer. Por ello cada vez más profesionales —especialmente en Estados Unidos y Europa— estamos saliendo de nuestra zona de comodidad laboral para comenzar a reinventarnos.

La finalidad de explicar este proceso evolutivo es que descubras por ti mismo cuál es el camino que en estos momentos más te conviene seguir. Así, la transformación más radical, si se produce, ha de producirse en tu conciencia. Es hora de escuchar al emprendedor que llevas dentro, de convertirte en tu principal referente. Si has seguido leyendo hasta aquí, recuerda que este libro es un experimento. Cuando lo termines, sabrás exactamente por qué. Buen viaje.

El mundo necesita personas que amen lo que hacen.

MARTIN LUTHER KING

## PRIMERA PARTE

Una cultura  
orientada al tener

**UNA CULTURA ORIENTADA AL TENER**

*Viejo paradigma*

**Era Industrial**

**Orientación al propio interés**

**Afán de lucro**

**Mentalidad de empleado**

**Se vende tiempo**

**Se obedecen órdenes**

**Se cumple con lo que se hace**

**Hemisferio izquierdo**

**Búsqueda reactiva de trabajo**

**Rutina mecánica**

**Seguridad financiera**

**Consumo materialista**

**Sistema económico lineal**

**UNA CULTURA ORIENTADA AL CAMBIO**

*Cambio de paradigma*

La crisis de los cuarenta



Autoconocimiento

Responsabilidad personal

Emancipación emocional

Inteligencia financiera

Propósito y sentido

**UNA CULTURA ORIENTADA AL SER**

*Nuevo paradigma*

**Era del Conocimiento**

**Orientación al bien común**

**Creación de riqueza**

**Actitud emprendedora**

**Se ofrece talento**

**Se proponen ideas**

**Se ama lo que se hace**

**Hemisferio derecho**

**Creación proactiva de la profesión**

**Vocación creativa**

**Libertad financiera**

**Consumo posmaterialista**

**Sistema económico cíclico**

# I

## **El mundo es un negocio**

Hagámonos con el control de los suministros económicos del mundo y ya no nos importará quién lo gobierne.

MAYER AMSCHEL ROTHSCHILD

Un anciano empresario le regaló a su nieto el juego del Monopoly por su decimoctavo aniversario. Era verano y el joven disfrutaba de sus vacaciones antes de comenzar la carrera de Económicas. Era un chico ambicioso. Quería superar la fortuna acumulada por su abuelo. Por las tardes, los dos se sentaban junto al tablero y pasaban horas jugando. A pesar de la frustración de su nieto, el empresario seguía ganándole todas las partidas, pues conocía perfectamente las leyes que regían aquel juego.

Una mañana, el joven por fin comprendió que el Monopoly consistía en arruinar al contrincante y quedarse con todo. Y hacia el final del verano, ganó finalmente su primera partida. Tras quedarse con la última posesión de su mentor, se enorgulleció de ver al anciano derrotado. «Soy mejor que tú, abuelo. Ya no tienes nada qué enseñarme», farfulló, acunando en sus brazos el botín acumulado.

Sonriente, el empresario le contestó: «Te felicito, has ganado la partida. Pero ahora devuelve todo lo que tienes en tus manos a la caja. Todos esos billetes, casas y hoteles. Todos los ferrocarriles y compañías de servicios públicos.

Todas esas propiedades y todo ese dinero... Ahora todo lo que has ganado vuelve a la caja del Monopoly». Al escuchar sus palabras, el joven perdió la compostura.

Y el abuelo, con un tono cariñoso, añadió: «Nada de esto fue realmente tuyo. Tan solo te emocionaste por un rato. Todas estas fichas estaban aquí mucho antes de que te sentaras a jugar, y seguirán ahí después de que te hayas ido. El juego de la vida es exactamente el mismo. Los jugadores vienen y se van. Interactúan en el mismo tablero en el que lo hacemos tú y yo. Pero recuerda: tu dinero, tu casa, tu coche, tu televisión... Nada de eso te pertenece. Todo lo que tienes. Todo lo que posees. Y todo lo que acumules. Tarde o temprano, todo lo que crees que es tuyo irá a parar nuevamente a la caja. Y te quedarás sin nada».

El joven escuchaba cada vez con más atención. Y al captar su interés, el anciano empresario compartió con él una última lección: «Te voy a decir lo que me hubiera gustado que alguien me hubiera dicho cuando tenía tu edad. Piénsalo con detenimiento. ¿Qué sucederá cuando consigas el ascenso profesional definitivo? ¿Cuando hayas comprado todo lo que deseas? ¿Cuando tengas suficiente seguridad financiera? ¿Cuando hayas subido la escalera del éxito hasta el peldaño más alto que puedas alcanzar? ¿Qué pasará cuando la excitación desaparezca? Y créeme, desaparecerá. Entonces, ¿qué? ¿Cuántos pasos tienes que caminar por esta senda antes de que veas a dónde conduce? Nada de lo que tengas va a ser nunca suficiente. Así que hazte a ti mismo una sola pregunta: ¿Qué es lo verdaderamente importante en la vida?».<sup>1</sup>

## 1. Del trueque al lingote de oro

Los seres humanos hemos creado un sistema monetario en el que los miembros de nuestra especie estamos cada vez más interconectados. Cada día, desde que nos levantamos hasta que nos vamos a dormir, realizamos millones de intercambios de bienes y servicios por todo el mundo. Dependemos unos de otros para sobrevivir. Y a lo largo de nuestra historia siempre ha sido así.

En las sociedades más primitivas, la manera más común de comerciar era el trueque. Es decir, el intercambio de una mercancía por otra que tuviera aproximadamente el mismo valor, como por ejemplo un kilo de fruta por un litro de leche. Obviamente, el trueque tiene sus limitaciones. Es lento y difícil, pues requiere de una doble coincidencia: hemos de encontrar a una persona que no solo necesite lo que nosotros tenemos, sino que además posea lo que nosotros queremos.<sup>2</sup>

Con la intención de facilitar y agilizar este tipo de transacciones, con el tiempo se produjo un invento revolucionario: el dinero. Este podría definirse

como un medio de intercambio ligero, fácil de transportar y de almacenar, que se puede contar, que permite adquirir cualquier mercancía, y que conserva su valor una vez intercambiado, de manera que sirve para realizar nuevos intercambios en el futuro.

Sin embargo, mucho antes de simbolizarse a través de monedas y billetes, el dinero tomó muchas otras formas, como las conchas de mar, las plumas, el ámbar, el tabaco o la sal. En la antigua Roma, por ejemplo, esta sustancia salina se utilizaba para pagar los sueldos de los soldados. De ahí la palabra «salario». Era una mercancía muy codiciada, pues servía para conservar los alimentos, asegurando la supervivencia de la gente en periodos de escasez.<sup>3</sup>

Más adelante, los metales preciosos como el cobre, la plata o el oro se convirtieron en la forma de dinero más aceptada por la sociedad. Eso sí, para garantizar que un trozo de metal contuviera una cierta cantidad de oro o plata, el Estado comenzó a emitir certificados que avalaban el peso y la calidad de dichos metales. Al disponer de este nuevo medio de intercambio oficial, la complejidad de dichas transacciones se redujo notablemente. Una persona podía vender un kilo de frutas o comprar un litro de leche a cambio de una determinada cantidad de oro, desapareciendo así la necesidad de la doble coincidencia que requería el trueque. También facilitó la posibilidad de ahorrar, pudiendo aplazar indefinidamente el consumo para adquirir nuevos productos y servicios.

Así fue como estos metales preciosos empezaron a resguardarse en las cajas fuertes de los fabricantes de oro. A cambio, los orfebres entregaban un «recibo monetario» a los depositantes, el cual les daba derecho a reclamar su oro más adelante. Estos papeles, al ser incluso más ligeros y prácticos que los metales, comenzaron a circular como medio de pago para la compra-venta de mercancías. La gente los aceptaba porque estaban respaldados por el oro depositado en las cajas fuertes de los orfebres, avalado, a su vez, por el Estado.<sup>4</sup> Este acuerdo político, económico y social fue el germen que daría lugar a los primeros bancos de la historia.

## EL NACIMIENTO DE LA BANCA MODERNA

El primer banco moderno fue fundado en 1406, en la ciudad italiana de Génova, desde donde fue extendiendo su modelo por toda Europa. Dado que en aquella época no todos los ciudadanos disponían de oro, los banqueros empezaron a conceder «préstamos». Es decir, a redactar, firmar y prestar papeles en los que anotaban la cantidad proporcionada, creando así una nueva forma de dinero. Fue entonces cuando los bancos pusieron en práctica un sistema de funcionamiento que les llevaría a gozar de cada vez más poder y control sobre las comunidades en la que operaban.

Por un lado, abonaban un tipo de interés por el oro que la gente depositaba en su caja fuerte. Así fomentaban el ahorro, aumentando año tras año su cartera de clientes y de capital. Y por el otro, cobraban un tipo de interés mayor a quienes prestaban dinero. La diferencia cubría los costes de gestión del banquero, dando lugar un nuevo concepto llamado «beneficio». Y al hacer de puente entre quienes podían permitirse ahorrar y aquellos que necesitaban urgentemente dinero, nació el denominado «papel-moneda».<sup>5</sup> Esto es, los billetes tal y como hoy los conocemos. En Europa, los primeros billetes aparecieron en Suecia en 1661. Debido a la comodidad que presentaban frente a las pesadas bolsas de monedas, enseguida fueron extendiéndose por el resto de países europeos.

En paralelo, a lo largo del siglo XVII se produjo una gran demanda de crédito para financiar la expansión europea hacia América. Tanto es así, que los bancos no pudieron prestar todo el dinero que les solicitaban. Principalmente porque no almacenaban suficiente oro para respaldar dichos préstamos. Fue entonces cuando estas entidades financieras modificaron nuevamente su sistema de funcionamiento. Los banqueros sabían que era muy poco probable que todos sus clientes retiraran su oro al mismo tiempo. De ahí que optasen por prestar más capital del que almacenaban dentro de sus cajas fuertes. Para mantener la confianza en este sistema, tan solo se necesitaba que los clientes siguieran creyendo que el banco iba a devolverles su oro cada vez que lo reclamaran, independientemente de que esto fuera cierto o no.<sup>6</sup>

En vez de prohibir que estas entidades financieras prestaran más dinero del que en realidad poseían, esta práctica fue legalizada y regulada por el Estado. Con el tiempo aparecieron los bancos centrales, que avalaban la posible quiebra de alguno de sus bancos privados. Su función consistía en proporcionar nuevas reservas de oro a aquellas filiales comerciales que se hubieran quedado sin existencias. Estas, a su vez, se encargaban de conceder créditos y dar préstamos a personas, familias y empresas. Y como consecuencia, el uso del dinero —a través de billetes y monedas emitidos por el Estado— empezó a democratizarse, convirtiéndose en la energía impulsora del progreso de la sociedad.

De esta manera, el comercio fue acelerándose, sofisticándose y expandiéndose, desarrollando una forma de intercambio y de cooperación humana denominada «mercado». Es decir, el escenario donde la oferta (los que ofrecemos algo) y la demanda (los que necesitamos o queremos algo) negociamos, compramos y vendemos para obtener ese algo. En esencia, el mercado es el lugar donde interactuamos con la finalidad de mejorar —de alguna manera u otra— nuestra calidad de vida.

Fue entonces cuando, a finales del siglo XVIII, el economista y filósofo escocés Adam Smith publicó un libro que marcaría para siempre el devenir de nuestro sistema económico: *La riqueza de las naciones*, considerado «el primer tratado moderno de economía». En esencia, Smith sostenía que los individuos nos comportamos de forma racional con respecto a nuestra forma de ganar y de gastar dinero, provocando que el mercado actúe como una «mano invisible» que maximiza el bienestar de la sociedad. Es decir, el mecanismo que hace que cada uno de nosotros, buscando saciar nuestras necesidades, deseos y expectativas, tomemos decisiones y acciones que beneficien económica y financieramente al sistema en su conjunto. Smith solía poner como ejemplo que cuando el panadero se levanta a las cinco de la mañana para hacer el pan, no lo hace para beneficiar a los vecinos, sino a sí mismo y a su familia. Pero al mismo tiempo, este motivo egoísta también produce un bien para la sociedad.

Cabe señalar que entre finales del siglo XIX y principios del XX, este mercado comenzó a operar a gran escala. Y poco a poco, todo el dinero empezó a circular por un sistema monetario global basado en el «patrón oro». Durante esa época, las monedas y los billetes utilizados estaban respaldados — únicamente— por las reservas de este metal que los diferentes bancos centrales del mundo almacenaban en sus cajas fuertes.

En 1944, y por medio de los acuerdos de Bretton Woods, los vencedores de la Segunda Guerra Mundial crearon el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, organismos que hoy en día siguen regulando las relaciones financieras mundiales. También establecieron que las divisas de Estados Unidos (el dólar) y de Gran Bretaña (la libra esterlina) se convirtieran — oficialmente— en las nuevas «monedas internacionales». A partir de aquel momento, el resto de países debían acudir a algunas de estas dos naciones para cambiar sus «divisas extranjeras» por dólares y libras esterlinas, respectivamente. Solo por medio de estas monedas oficiales los Estados podían obtener nuevas reservas de oro con las que seguir expandiendo sus economías. Cada lingote de oro se cambiaba a razón de 35 dólares la onza.<sup>7</sup>

Entre 1944 y 1971, este sistema monetario internacional permitió que muchos países se industrializaran, especialmente los que gozaban de un mayor poder financiero. Más allá de las repercusiones económicas generadas sobre el resto de la comunidad internacional, estas naciones se refieren a esta etapa de la historia como «la Edad de oro».

Un banquero es un señor que nos presta un paraguas  
cuando hace sol y nos lo exige cuando empieza a llover.

MARK TWAIN



## 2. La letra pequeña de la deuda

En 1971, el presidente de Estados Unidos, Richard Nixon, revolucionó las reglas del juego económico y financiero global. Ese año el dinero dejó de ser un derivado del oro para convertirse en un derivado de la deuda. Hasta 1971, las reservas de este metal en las arcas de los bancos centrales posibilitaban la fabricación y el uso de monedas y billetes. A partir de entonces, lo único que respalda el dinero que utilizamos es la confianza —o fiducia— en los gobiernos que avalan a los bancos centrales, y en la promesa de que tarde o temprano los ciudadanos devolveremos la deuda acumulada entre todos.

Solo dos años más tarde, el resto de gobiernos y bancos internacionales siguieron la misma senda. En 1973 el mundo abandonó definitivamente el patrón oro y empezó a emplear el «patrón-deuda». Esta es la razón por la que el dinero actual se denomina «dinero fiduciario». Así, la palabra «fiducia» procede de la raíz latina fides, que significa «confianza, fe o lealtad».

A pesar de que el sistema monetario tiene una enorme influencia en nuestras vidas, en general ignoramos cómo se crea el dinero, qué políticas rigen esta institución y qué impacto tienen sus decisiones en nuestro día a día. Una buena manera de comenzar es ir a su raíz contemporánea: el Banco Central de Estados Unidos, más conocido como la Reserva Federal (Fed). Este organismo privado fue fundado en 1913 por una élite de las familias más ricas del planeta, como los Rothschild, los Rockefeller, los Vanderbilt, los Astor, los Du Pont o los Guggenheim, todos ellos banqueros. Y eso que los padres fundadores de América y creadores de la Constitución norteamericana — George Washington, Thomas Jefferson y Benjamin Franklin— se opusieron fervientemente a que un banco privado controlara los suministros económicos de toda la nación.<sup>8</sup>

Tras vencer a todos sus opositores, la Fed sentó las bases de la Mecánica moderna del dinero, un documento que detalla el proceso de creación de capital en el actual «sistema bancario de reserva fraccionaria». En términos generales, establece que las entidades financieras puedan conceder créditos sin necesidad de disponer de dicha cantidad de dinero en sus cajas fuertes, más que nada porque tan solo mantienen una reserva fraccionada acumulada en sus cámaras acorazadas. Este sistema bancario se sostiene bajo la misma premisa que establecieron los orfebres con el oro: la creencia de que manteniendo en las arcas del banco un 10 % de los depósitos e ingresos que se reciben como reserva, siempre se tendrá suficiente dinero en efectivo para atender las reclamaciones de los clientes.

Así, cada vez que realizamos un depósito o nos conceden un préstamo de, digamos, 1.000 euros, el banco puede emitir nuevos créditos por un valor de 900 euros. Y dado que este proceso se repite sistemáticamente, de los 1.000 euros iniciales, el banco termina prestando nueve veces la cantidad original: 9.000 euros. Así es como, por medio del patrón-deuda, los bancos centrales del mundo tienen la capacidad de producir dinero de la nada.

Al legalizar e incentivar que el dinero creado por arte de magia pudiera expandirse indefinidamente, la Fed ha posibilitado que Estados Unidos, Europa y Japón hayan alcanzado un desarrollo material sin precedentes. Eso sí, la visión excesivamente cortoplacista de los arquitectos que diseñaron este sistema monetario les hizo pasar por alto un defecto de base: su propia insostenibilidad. No en vano, todas estas artimañas financieras son posibles porque el dinero creado erosiona el valor del que ya hay en circulación.

Dado que este nuevo capital no se corresponde con un aumento proporcional de la demanda de bienes y servicios, los precios suben, restándole poder adquisitivo a cada euro. Es decir, que ganando lo mismo a finales de cada mes, somos más pobres. A este fenómeno se le conoce como «inflación», un problema de difícil solución y cuyo impacto suele perjudicar a los bolsillos de los menos favorecidos. Además, si guardamos nuestros ahorros en casa, su valor se reduce más que si los depositamos en un banco con un tipo fijo de interés. Eso sí, al hacer el depósito, posibilitamos que la entidad financiera emplee el 90 % de dicha cantidad para conceder nuevos créditos.

## EL DINERO ES DEUDA

El colmo de este castillo de naipes financiero es que cada vez que tomamos dinero prestado de un banco comercial, este crédito tiene que ser devuelto con la aplicación de un «interés». Por ejemplo, en el caso de que pidamos un préstamo de 1.000 euros y nos lo concedan con un interés del 5 %, al devolverlo íntegramente habremos pagado 50 euros de más. Así es como se cierra el ciclo del capital: primero se crea en algún banco central, que a su vez lo expande por su red de bancos comerciales. Desde ahí se mueve mediante el comercio por la sociedad —o a través de la especulación por otras redes virtuales financieras— y finalmente termina en la entidad de origen con su correspondiente interés.

Pero, si todo el dinero se toma prestado del banco central y se expande por otras entidades financieras por medio de nuevos créditos, ¿de dónde sale el capital necesario para cubrir todos los intereses que se cobran de dichos préstamos? De la Fed, que a su vez fija nuevos tipos de interés. Por esta razón, la cantidad de dinero que circula por nuestra sociedad es siempre inferior a la deuda que entre todos hemos cosechado. En España, por ejemplo, la diferencia entre los créditos concedidos y los depósitos que tenían las entidades financieras alcanzó en 2012 los 600.000 millones de euros.<sup>9</sup>

Por medio del sistema bancario de reserva fraccionaria, el dinero y la deuda se han convertido en las dos caras de una misma moneda. Cuanto mayor es el crecimiento económico de un país, más aumenta su deuda. Y como consecuencia, más billetes se han de imprimir para cubrir los intereses generados. Si todos pagáramos todo lo que debemos —algo que es

materialmente imposible—, desaparecía el dinero moderno y se produciría el colapso de la economía. A través de este círculo vicioso, el mundo se ha convertido en un negocio que arrastra tras de sí una deuda imposible de saldar.

Dado que el dinero ya no proviene del oro, sino de la nada, los billetes que utilizamos no tienen ningún valor por sí mismos, tan solo el que nosotros decidimos darle. En realidad, los billetes que tenemos en nuestra cartera —o debajo de la cama— son simples trozos de papel con números, sellos y rostros oficiales. No se pueden comer. No proporcionan vitaminas ni calorías. Tampoco podemos echarlos en el depósito de la gasolina. Entonces, ¿qué es el dinero? Principalmente un símbolo. Una convención social plenamente aceptada.<sup>10</sup>

Y por si fuera poco, en el siglo XXI el dinero fiduciario ha mutado nuevamente, convirtiéndose en tarjetas de débito y crédito, así como en anotaciones electrónicas de cuentas bancarias virtuales. Es decir, que ya ni siquiera es algo tangible. Y tampoco está en nuestras manos, sino en la de los bancos, que operan como intermediarios entre nosotros y nuestro dinero. De hecho, se estima que menos del 3 % del dinero que circula por el mundo existe físicamente, en forma de monedas y billetes.<sup>11</sup> La nueva moneda solo consta en la pantalla de los ordenadores. El avance del dinero virtual acabará coartando la última de las libertades que podemos ejercer con nuestro dinero: el derecho de llevárnoslo a casa.

Las instituciones bancarias son más peligrosas que los ejércitos.

THOMAS JEFFERSON

### 3. El imperio clandestino

A lo largo de la historia se han creado muchos imperios y desmoronado muchas civilizaciones. Todos ellos expandieron su idioma, su cultura y su religión sobre aquellos a los que conquistaban, colonizaban y gobernaban. En paralelo, cada época ha tenido su propia institución dominante: la Iglesia, la monarquía, el ejército, el Estado... Es decir, organismos sociales, religiosos, militares y financieros que posibilitaban y perpetuaban la supremacía de dichos imperios.

Aunque hayan venido cambiando de forma, la lucha y el conflicto entre clases económicas sigue vigente en la actualidad. La diferencia es que hoy en día el imperialismo no es tan evidente. Está oculto. Principalmente porque el imperio y la institución dominante son la misma cosa: la Corporación. Pero

¿qué es una corporación? ¿Y cómo ha conseguido hacerse con el trono del reino?

Las corporaciones surgieron al comenzar la industrialización de los países más desarrollados, aproximadamente a partir de 1850. Al principio se trataba de un grupo de personas —más tarde denominados «capitalistas»— que quería invertir su propio dinero en la creación y ejecución de una empresa. Unidos por lealtades personales y confianza mutua, juntaban sus recursos para montar negocios que ellos mismos dirigían y de los que eran propietarios. Para ello se constituían legalmente como una corporación. Y una vez que el Estado aprobaba sus estatutos —sus principios y normas de funcionamiento—, se creaba oficialmente una «persona jurídica». Y como tal, estaba protegida y amparada por la ley. Así es como las corporaciones se convirtieron en miembros activos y respetados de nuestra sociedad.<sup>12</sup>

En su origen, la finalidad de estas empresas era aportar un beneficio para la comunidad que de forma individual los ciudadanos no fueran capaces de proveerse a sí mismos. Y como resultado de su contribución —en forma de productos y servicios útiles—, las empresas obtenían ganancias económicas. Para lograr tal fin, adquirieron muchos de los derechos legales que tenemos los ciudadanos de a pie. De hecho, la legislación que ampara su existencia estipula que su principal objetivo es «la búsqueda de su propio interés», equiparando «el interés de la corporación» con «el interés del accionariado». Y no hace mención alguna a su responsabilidad sobre el interés público. En la jerga jurídica se denomina a este derecho «responsabilidad limitada».<sup>13</sup> Curiosamente, a la hora de asumir responsabilidades por el impacto social y medioambiental que sus actividades generan, todo se vuelve mucho más difuso.

## NADIE A QUIEN RESPONSABILIZAR

La corporación actual separa la propiedad de la administración. Por un lado están los accionistas (los dueños), que son los que aportan las ideas e invierten el capital. Y por el otro, el equipo directivo (los gestores), cuya función es dirigir y ejecutar los planes de la corporación. Según establece la ley, los accionistas quedan absueltos de antemano ante cualquier irregularidad o delito que la corporación pueda cometer. Y lo mismo sucede con el comité ejecutivo. Estos quedan protegidos de las actividades ilegales realizadas por la empresa, a menos que pueda probarse que hayan sido los «autores intelectuales» de los actos punibles. De ahí que los tribunales de justicia tiendan a sancionar y condenar a la «persona jurídica» que representa la corporación, y no tanto a los seres humanos que verdaderamente la hacen posible.<sup>14</sup>

Amparada por este marco burocrático, en algún momento de su historia la

corporación se corrompió, dejando de lado su verdadera razón de ser. El «sistema capitalista» en el que nació comenzó a moldearla a su imagen y semejanza. Movidos por la codicia y la avaricia, los accionistas empezaron a exigir una rentabilidad cada vez mayor. Y hacerla crecer cada año. Solo así sus negocios podían expandirse más rápida e ilimitadamente. El «capital» se convirtió en el camino y la meta. Así fue como las corporaciones adoptaron una nueva religión: la de «maximizar el beneficio».

Toda esta sucesión de hechos históricos ha posibilitado que la corporación se haya convertido en la institución dominante de nuestro tiempo. No es de extrañar que de los 100 organismos financieros más ricos del planeta, más de la mitad sean corporaciones, la mayoría de las cuales son de Estados Unidos. En 2012, JP-Morgan, HSBC, General Electric o Exxon Mobil eran económicamente más poderosas que países como Sudáfrica, Noruega, Indonesia o Grecia.<sup>15</sup> Y se estima que la cifra de negocio anual de las 200 multinacionales más grandes del mundo ya supone aproximadamente la cuarta parte de la producción mundial.<sup>16</sup> Eso sí, al margen del impacto que tienen en la economía real, más del 40 % de los beneficios de las corporaciones estadounidenses proceden de la economía financiera.<sup>17</sup> Es decir, de la especulación y de las acciones que cotizan en su casino privado: la Bolsa de Wall Street.

## EL PODER DE LA CORPORATOCRACIA

En los últimos años se ha acuñado el término «Corporatocracia», que significa «el gobierno de las corporaciones», para designar el nombre de este imperio clandestino, compuesto por la élite política, empresarial y financiera de la nación más poderosa del mundo: Estados Unidos. A lo largo del siglo XX, este país se ha afianzado como el principal proveedor de capital del resto de estados, naciones y economías del planeta. Principalmente porque la Secretaría del Tesoro del gobierno norteamericano colabora codo con codo con la Reserva Federal. Por medio del sistema de reserva fraccional, siguen fabricando e imprimiendo dinero de la nada; por supuesto, de forma legal. Así es como suministran el combustible que las corporaciones necesitan para seguir extendiendo la hegemonía de este imperio clandestino.<sup>18</sup>

Y entonces, ¿qué es y cómo funciona la Corporatocracia? Este imperio corporativo está liderado por un conglomerado de multinacionales de diferentes sectores. Son dueñas de los bancos y entidades financieras más grandes del mundo. También de los medios de comunicación con más influencia del planeta. Algunos de sus miembros más destacados son presidentes de grandes empresas, bancos centrales, partidos políticos y organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial del Comercio o la CIA, entre otros. Como cualquier otro emperador, la Corporatocracia no ha sido elegida. No sirve durante un

periodo de tiempo limitado. Y, desde la sombra, dicta gran parte de las políticas económicas, monetarias y comerciales marcadas por los distintos estados. Este grupo de banqueros, políticos y hombres de negocios trabaja conjuntamente por la consecución de un único objetivo: maximizar los beneficios de las corporaciones a las que representan.<sup>19</sup>

Mediante presiones, contribuciones públicas y sofisticadas campañas de comunicación y de relaciones públicas, la Corporatocracia ostenta a día de hoy más influencia que el sistema político que supuestamente la controla y gobierna. Hace tiempo que los políticos se han convertido en marionetas en manos del poder financiero que mueve los hilos. Su cometido no es cambiar el funcionamiento del sistema, sino mantener y preservar el orden social establecido, más conocido como «statu quo». No en vano, los políticos están en deuda con las corporaciones, esencialmente porque a menudo financian las campañas electorales de sus partidos.

## DEL NEW DEAL AL NEOLIBERALISMO

Para la Corporatocracia, adulterar procesos electorales es un gasto más del negocio, una inversión destinada a generar un clima político que favorezca la expansión de su dominio, control e influencia sobre la sociedad. Para evitarlo, el presidente de Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, creó en 1933 el denominado «New Deal». Es decir, un Nuevo Pacto. Y este consistía en un conjunto de leyes reguladoras de una envergadura y alcance sin precedentes, cuyo principal objetivo era fortalecer el control gubernamental sobre los bancos y las grandes corporaciones. Roosevelt quería que la mano invisible del mercado fuera reemplazada por «la muy visible y benevolente mano del Gobierno».<sup>20</sup>

Sin embargo, este «proteccionismo gubernamental» no duró demasiado. Finalizó en 1948, al firmarse el acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio, el «GATT». Su propósito era estimular, liberalizar y expandir el comercio internacional, derribando las fronteras entre países. Y lo cierto es que lo ha conseguido. Prueba de ello es la denominada «globalización económica», que permite el libre movimiento internacional de personas, capital, trabajo, tecnologías, comercio e información.

A esta corriente de pensamiento política y económica se la denomina «neoliberalismo». Y se vincula con las teorías de Adam Smith. Tanto es así, que muchos lo consideran el «padre de la economía liberal». Entre otras cuestiones, el neoliberalismo propugna la reducción de la intervención gubernamental al mínimo. Es más, considera que el objetivo del Estado debe ser la promoción del crecimiento económico del país, defendiendo el «libre mercado capitalista» como la mejor manera de conseguirlo. Así, las grandes corporaciones operan cada vez con más libertad, sin que los gobiernos

puedan interferir excesivamente. En 1995, el GATT mutó hasta convertirse en la Organización Mundial del Comercio (OMC). Desde entonces, este organismo actúa casi como un gobierno global, sirviendo a los intereses de las grandes multinacionales. Con más de 150 miembros, la OMC controla más del 90 % del comercio global, imponiendo sanciones a aquellos países que incumplen sus leyes.

A través de organismos como la OMC, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, la Corporatocracia ha terminado por fagocitar a casi todas las naciones del mundo, creando una jerarquía económica global.

Paradójicamente, sin el Estado la corporación no es nada. Eso sí, su poder frente a las grandes multinacionales ha sido redistribuido, quedando más estrechamente vinculado a sus necesidades e intereses, y no tanto a las necesidades e intereses de los ciudadanos. Al estar en deuda con la Corporatocracia, el Estado regula a las corporaciones en la medida en que estas se dejan regular. Es una relación simbiótica: ambos salen ganando. Los que perdemos somos todos los demás.<sup>21</sup>

Empleando dólares en lugar de balas, las grandes corporaciones se han liberado de las ataduras del control democrático.

JOEL BAKAN

#### 4. Totalitarismo económico

El dinero no es republicano ni demócrata. Tampoco de derechas o de izquierdas. El dinero es dinero. De ahí que a la Corporatocracia, la ideología política le traiga sin cuidado. Simplemente procura que quien tome las decisiones oficiales sea un miembro más de su exclusivo clan. Este es uno de los propósitos de las conocidas reuniones anuales del Club Bilderberg, a las que asisten —por invitación expresa— las 130 personas más influyentes del mundo.<sup>22</sup>

Sin ir más lejos, al gobierno presidido desde 2009 por Barack Obama se le llama «el gobierno de Goldman Sachs».<sup>23</sup> Y no es para menos. Este grupo de banca de inversión fue uno de los principales donantes de la espectacular campaña de marketing que permitió que Obama —con su «Yes we can!»— se convirtiera en el primer presidente afroamericano de la historia de Estados Unidos. La mano derecha de Obama en el gobierno durante sus dos legislaturas es el Secretario del Tesoro, Timothy Geithner. Es decir, el encargado de administrar las finanzas económicas del Estado. Antes de ocupar este cargo público, Geithner había sido el presidente de la Reserva Federal y directivo de Goldman Sachs. Y no es la primera vez que se produce

esta sinergia entre la Casa Blanca y Wall Street. Otros altos ejecutivos de Goldman Sachs, como Robert Rubin, Lawrence Summers y Henry Paulson también lideraron la Secretaría del Tesoro de los Estados Unidos, independientemente de si gobernaban los demócratas o los republicanos.<sup>24</sup>

Como principal miembro de la Corporatocracia, Goldman Sachs tuvo un papel protagonista en el desplome financiero iniciado a finales de 2008 con la quiebra del gigante Lehman Brothers. Sin embargo, mientras millones de familias se quedaron con todos sus miembros productivos en el paro, ese mismo año los bancos de Estados Unidos —encabezados por Goldman Sachs— recibieron del Estado un rescate de 700.000 millones de dólares, según la versión oficial.<sup>25</sup> Y tal y como dictamina la ley, una parte de este dinero se empleó para bonificar a sus equipos directivos y pagar a sus accionistas. En 2010, en plena debacle financiera mundial, los altos directivos de Goldman Sachs se repartieron 111 millones de dólares en dividendos.<sup>26</sup>

## UN MUNDO SIN IDEOLOGÍAS

Lo queramos o no ver, ya no vivimos en un mundo de naciones e ideologías. Lo único que existe es un sistema monetario internacional regido por leyes y transacciones económicas y comerciales, que condicionan nuestra vida en este planeta. Las grandes corporaciones se han hecho con el control de la Tierra.<sup>27</sup> Este imperialismo corporativo lleva décadas perfeccionando y consolidando su sistema de funcionamiento global. Entre otros nombres, se le denomina «totalitarismo económico». En términos generales, se define como «totalitarismo» a aquellos regímenes que coartan y restringen seriamente la libertad del pueblo, y donde el Estado ejerce un poder absoluto mucho más sofisticado que el de las monarquías o dictaduras de siglos anteriores.

Cabe insistir en que la Corporatocracia ha comprado al Estado. Es su dueña. Y como tal, determina nuestro actual estilo de vida, basado en trabajar para una empresa, pagar impuestos al gobierno y abonar los intereses de la deuda a la banca. Es cierto que el sistema capitalista es una máquina de generar crecimiento económico. Y también es verdad que ha posibilitado el espectacular desarrollo material y tecnológico acaecido durante el siglo XX en gran parte del mundo. Sin embargo, la Reserva Federal —en colaboración con su extensa red de bancos centrales y comerciales— mantiene a los ciudadanos en un estado de esclavitud económica por medio de la deuda, la inflación y el interés. Mientras tanto, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial del Comercio tratan de propagar este estado de sumisión a escala mundial. Es el lado oscuro del imparable proceso de globalización económica.

Como reacción de protesta, surgieron a finales del siglo XX los «movimientos antiglobalizadores», más conocidos como «altermundismo». Se originaron



durante el Foro Social «Otro mundo es posible», cuya primera edición fue en enero de 2001 en Porto Alegre, Brasil. Y desde entonces, este grupo de activistas se ha convertido en el portavoz mundial de todos aquellos que cuestionan el dogma neoliberal promovido por la Corporatocracia.

## ¿QUIÉN NOS PRESTA UN TRILLÓN DE DÓLARES?

1.000.000.000.000.000.000 \$. O lo que es lo mismo: un trillón de dólares. Por más absurda que nos pueda parecer, esta cifra corresponde a la deuda pública mundial acumulada en 2012.<sup>28</sup> Es decir, lo que deben todos los estados del planeta. Y eso que muchos gobiernos siguen sin corregir su déficit, gastando mucho más de lo que ganan. Y como no podía ser de otra manera, esta cifra aumenta año tras año en casi todos los países. Por eso la inflación es una constante en la economía.

A día de hoy ya nadie sabe cuánto es un trillón de dólares y mucho menos cómo vamos a saldar tamaña deuda... ¿Cómo hemos llegado a este callejón sin salida? ¿Quién va a pagarla? ¿Quiénes son los verdaderos responsables? Lo fácil es señalar al sistema financiero. Pero culpar a los banqueros por la crisis económica es como culpar a la comida basura de que exista la obesidad.<sup>29</sup> La incómoda verdad es que —como especie— hemos gastado más de lo que nos correspondía, y ahora nos toca pagar la factura. Todos los que hemos ahorrado dinero, hemos pedido algún crédito o nos hemos hipotecado somos corresponsables. Sin las entidades financieras, la crisis no se hubiera producido, pero tampoco el espectacular crecimiento económico y material cosechado en las últimas décadas.

Como consecuencia de sus escándalos, excesos, quiebras y rescates sonados, la fe ciega en este sistema financiero se ha desvanecido. Desde 2008 hasta 2012 los gobiernos utilizaron más de 4,6 billones de dólares para rescatar a la banca.<sup>30</sup> En España, el caso más reciente lo ha protagonizado la entidad financiera Bankia. Los 19 miembros del consejo de administración de esta corporación se repartieron 6,5 millones de euros durante 2011, en concepto de retribuciones por su trabajo al frente del banco.

Si bien el equipo de gestión declaraba haber ganado 309 millones de euros, los auditores que posteriormente revisaron dichas cuentas verificaron que la entidad arrastraba unas pérdidas de casi 3.000 millones de euros, que fueron subsanadas con dinero público.<sup>31</sup> De forma legal, en este sector las ganancias se privatizan en forma de bonus y primas para los directivos y accionistas, mientras que las pérdidas provocadas en la economía real se socializan. Como contribuyentes, las pagamos por medio de los impuestos, cada vez más elevados.<sup>32</sup>

## LA ESCLAVITUD ECONÓMICA MODERNA

El sistema de reserva fraccional de expansión monetaria perpetrado por la Fed es, en sí mismo, un sistema de esclavitud económica moderna. No en vano, el endeudamiento es una sutil forma de control social. Nos vuelve mucho más dóciles y obedientes a la hora de seguir las directrices promovidas por el orden establecido. Al vivir endeudados, nos vemos en la necesidad de competir por empleos que nos permitan cubrir nuestros costes de vida y pagar los intereses al banco. No se trata de una conspiración, sino de un hecho: la gente más rica del mundo ostenta el control del sistema monetario del país con mayor poderío del planeta. Al fin y al cabo, todos estamos, de alguna manera u otra, en deuda con alguna entidad financiera. Y todas ellas están en deuda con los bancos centrales que las respaldan, los cuales, a su vez, están endeudados con la Fed.

Lo más doloroso y difícil de aceptar es que una parte de los deudores atrapados en este sistema siempre fracasará a la hora de devolver sus préstamos a sus acreedores. Sencillamente porque no hay suficiente dinero. Esta situación se puede maquillar durante un tiempo a base de pagar los intereses de créditos anteriores con nuevos préstamos. Sin embargo, tarde o temprano esta «burbuja crediticia» termina estallando.

Es como en el famoso juego de las sillas, en el que 20 personas bailan alrededor de 19 sillas. Y cuando la música se detiene, todos tienen que sentarse. Una de las personas se queda sin silla y es eliminada. Seguidamente se retira otra silla y se vuelve a poner la música. Lo mismo está sucediendo en el escenario económico actual. Cada vez hay más individuos, familias y empresas que están declarándose en bancarrota. Y mientras la música siga sonando, el juego continúa. Hasta que no queden sillas.

Hay dos maneras de conquistar y esclavizar a una nación: una es con la espada, y la otra, con la deuda.

JOHN ADAMS

## II

### **El fin de la Era Industrial**

Vivimos en un mundo donde los bancos destruyen la economía. Los gobiernos destruyen la libertad. Las empresas destruyen el trabajo. Los abogados destruyen la justicia. Los medios de comunicación destruyen la información. Las escuelas destruyen la educación. Y la religión destruye la espiritualidad.

CHRIS HEDGES

Se cuenta que un grupo de científicos encerró a cinco monos en una jaula. En el centro de la misma colocaron una escalera y, sobre ella, un montón de plátanos. Desde el primer día, cuando uno de los monos subía por la escalera para coger los plátanos, los científicos lanzaban un chorro de agua helada sobre los que se quedaban en el suelo. A base de repetir esta práctica, los monos aprendieron las consecuencias de que uno de ellos subiera por la escalera. Cuando algún mono caía nuevamente en la tentación de ir a coger los plátanos, el resto se lo impedía de forma violenta.

Así fue como los cinco monos cesaron en su intento de subir por la escalera. Entonces, los científicos sustituyeron a uno de los monos originales por otro nuevo. Movidado por su instinto, lo primero que hizo el mono novato fue ir a por

los plátanos. Pero antes de que pudiera cogerlos, sus compañeros de jaula lo atacaron agresivamente, evitando así ser rociados con un nuevo chorro de agua fría. Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo nunca más volvió a subir por la escalera. Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió exactamente lo mismo. Los científicos observaron que su predecesor participaba con especial entusiasmo en las palizas que se le daban al nuevo.

Con el tiempo, el resto de monos originales fueron sustituidos por otros nuevos, cada uno de los cuales recibió brutales golpes de parte de los demás al tratar de subir por la escalera. De esta forma, los científicos se quedaron con un grupo de cinco monos que, a pesar de no haber recibido nunca un chorro de agua helada, continuaban golpeando a aquel que intentara llegar hasta la comida. Finalmente, todos ellos se quedaron en el suelo resignados, mirando a los plátanos en silencio. Si hubiera sido posible preguntar a alguno de ellos por qué pegaban con tanto ímpetu al que subía por la escalera, seguramente la respuesta hubiera sido: «No lo sé. Aquí las cosas siempre se han hecho así».<sup>33</sup>

## 5. De la caverna a la oficina

La historia de nuestra especie está compuesta por más capítulos de los que podríamos leer. Entre todos, llevamos miles de años escribiendo el viaje evolutivo de la humanidad. Sin embargo, debido a nuestro profundo miedo al cambio, nos negamos a aceptar que nuestra existencia está en constante transformación. Pero no siempre ha sido así. La mayoría de nuestros antepasados veían el mundo de otro modo y llevaban un estilo de vida completamente diferente al nuestro.

La normalidad ha venido mutando al mismo tiempo que lo han ido haciendo las creencias de cada época. Desde nuestros inicios más remotos, todas las sociedades humanas han sido condicionadas para pensar y comportarse conforme los valores, las necesidades, los intereses y las aspiraciones de cada momento histórico. No tiene nada que ver el modo de pensar de un cazador-recolector del Paleolítico con el de un siervo rural del siglo XV. Y ya no digamos si lo comparamos con la mentalidad de un profesional urbano de nuestros días.<sup>34</sup>

Los historiadores dividen y describen cada uno de estos periodos como «eras». Así, la primera gran etapa de nuestra historia se denomina «la Era de los Cazadores y Recolectores». Esta era abarca los periodos prehistóricos denominados «Paleolítico» y «Mesolítico». Si bien no se sabe cuándo comenzó, se estima que duró hasta el 9000 a. C. Se trata de un periodo en el que los seres humanos vivían integrados en la naturaleza, su única fuente de riqueza. La gente se organizaba en tribus nómadas, moviéndose de un lugar para otro en busca de alimentos y climas más cálidos. No existía el dinero,

pero sí la división del trabajo. En general, los hombres se dedicaban a cazar y a pescar, y las mujeres, a recolectar bayas, semillas y frutos del campo. Y todos ellos se refugiaban temporalmente en cavernas.

## LA ERA AGRÍCOLA

Más adelante comenzó la segunda gran etapa: «la Era Agrícola», que engloba el periodo prehistórico conocido como «Neolítico», cuyos inicios se remontan al año 8500 a. C. Esta era está protagonizada por dos grandes innovaciones: la agricultura y la ganadería. Estas nuevas actividades profesionales generaron un espectacular excedente de alimentos, posibilitando que cada vez más personas pudieran sobrevivir sin necesidad de recolectar frutos o cazar.

Así fue como los seres humanos se volvieron sedentarios, construyendo pequeños poblados en el campo. Al desarrollarse la «propiedad privada», la monarquía y el clero se hicieron con el control y la posesión de la principal fuente de riqueza: la tierra. Y mientras que unas pocas familias de señores feudales y terratenientes fueron escogidas para administrar los terrenos disponibles, al resto de la población —los campesinos— no le quedó más remedio que convertirse en sus siervos. A día de hoy, la agricultura y la ganadería se conocen como el «sector primario», que representa el 39 % de la población activa de todo el mundo. Eso sí, en Estados Unidos y Europa occidental —España incluida— apenas se dedican a este sector el 3 % y el 6 % de los trabajadores, respectivamente.<sup>35</sup>

A mediados del siglo XVIII —concretamente en Reino Unido—, se inició la tercera gran etapa de la historia de la humanidad: la «Era Industrial». La invención de la máquina de vapor, del ferrocarril y demás avances tecnológicos permitieron mejorar la eficiencia e incrementar la productividad del trabajo que se realizaba en el campo. Así, los seres humanos empezaron a producir de forma más rápida los bienes que necesitaban para vivir y empleando menos mano de obra. Y como consecuencia, cada vez más agricultores y ganaderos comenzaron a dedicarse a tareas de mayor valor añadido, como la artesanía, la construcción o el comercio.

Lenta pero progresivamente, la economía basada en la agricultura y la ganadería fue reemplazada por la industria y la manufactura. Es decir, por un conjunto de procesos y actividades que transformaban las materias primas en productos más elaborados y sofisticados. Y al consolidarse los bancos y el sistema financiero, el capital se convirtió en la nueva fuente de riqueza. Las personas con más dinero e iniciativa empezaron a fundar compañías y a construir fábricas. En paralelo, muchos campesinos abandonaron el campo para emigrar a las ciudades en busca de nuevas y mejores oportunidades laborales, convirtiéndose en obreros.

A principios del siglo XX, el ingeniero estadounidense Frederick Taylor publicó el libro *Principios del management científico*, que marcaría el modo de hacer las cosas durante esta era. En términos generales, incidía en la manera «más racional» de organizar y dividir el trabajo en las fábricas, orientada a maximizar el beneficio de los empresarios y accionistas. Para lograrlo, el reto consistía en aumentar la cantidad de productos fabricados disminuyendo su tiempo de realización. Esta doctrina laboral —conocida como «taylorismo»— dio lugar al nacimiento de las cadenas de montaje y la producción en serie. Y su principal exponente fue el empresario norteamericano Henry Ford, cuyo nombre quedaría ligado para la posteridad con la producción de automóviles.

## EL TRABAJO EN LAS FÁBRICAS

En el interior de sus gigantescas fábricas, los empleados se distribuían en torno a las largas cadenas de montaje, donde iban ensamblando piezas de vehículos que circulaban ante ellos por una cinta transportadora. Inspirado por las teorías de Taylor, Ford estableció una cantidad de tiempo determinada para realizar cada una de las tareas que componían la fabricación de un automóvil. Tanto es así, que se cronometraba la ejecución de los obreros, los cuales se limitaban a realizar una serie de movimientos mecánicos y repetitivos. Y para que este sistema funcionase adecuadamente, se creó la figura del supervisor, que controlaba el trabajo de los empleados.

El conjunto de actividades profesionales relacionadas con la industria, la siderurgia, el textil, la artesanía, la minería, la construcción y la obtención de energía se denomina «sector secundario», y representa el 21 % de la población activa de todo el mundo. Cabe señalar que debido a los nuevos avances tecnológicos, estos procesos productivos están cada vez más automatizados y robotizados. Y no solo eso. Con la finalidad de reducir sus costes de producción, desde 1970 las empresas de los países desarrollados han ido deslocalizando sus fábricas a economías emergentes como China, India o Brasil, donde la mano de obra es muchísimo más barata.<sup>36</sup> En Estados Unidos, por ejemplo, el sector secundario englobaba en 2012 al 18 % de su población activa, mientras que en Europa occidental esta cifra era inferior al 27 %.<sup>37</sup>

En paralelo, esta metamorfosis económica y laboral ha dado lugar al «sector terciario», también conocido como el «sector servicios». Principalmente porque engloba aquellas actividades económicas relacionadas con los servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de las sociedades más desarrolladas y prósperas materialmente. Entre estos destacan los transportes, las comunicaciones, las finanzas, el marketing, el turismo, la hostelería, el ocio y el entretenimiento. Por otro lado, también se incluyen servicios como la sanidad, la educación, la seguridad, la cultura o el trabajo

social.

Mientras el sector primario mengua año tras año y el sector secundario decrece en los países desarrollados y aumenta en los que están en vías de desarrollo, el sector terciario se extiende y multiplica en todas partes. Tanto es así que desde 2006 se ha convertido en el principal generador de empleo en todo el planeta, representando al 40 % de la población activa mundial. Ahora mismo, está liderado por Estados Unidos, donde los servicios representaban en 2012 al 79 % de la población activa, y en Europa occidental, al 65 %, aproximadamente.<sup>38</sup>

Todas estas cifras ponen de manifiesto que la Era Industrial ha finalizado en Occidente. Del mismo modo que los cazadores-recolectores se convirtieron en campesinos, desde mediados del siglo XX millones de obreros se han ido formando y cualificando, dejando de trabajar en fábricas para comenzar a ejercer sus funciones profesionales en oficinas.

Si le hubiera preguntado a la población qué es lo que necesitaba, me hubieran respondido: «Caballos más rápidos».

HENRY FORD

## 6. Víctimas del sistema educativo

Nos han educado para vivir en un mundo que ya no existe. No en vano, el sistema educativo parece haberse estancado en la Era Industrial en la que fue diseñado. Desde que empezamos a ir a la escuela, nos han venido insistiendo en que «estudiemos mucho», que «saquemos buenas notas» y que «obtenemos un título universitario». Y eso es precisamente lo que muchos de nosotros hemos procurado hacer. Fundamentalmente porque nos creímos que una vez finalizada nuestra etapa de estudiantes, encontraríamos un «empleo fijo» con un «salario estable».

Pero dado que la realidad laboral ha cambiado, estas consignas académicas han dejado de ser válidas. De hecho, se han convertido en un obstáculo que limita nuestras posibilidades y potencialidades profesionales. Y es que las escuelas públicas se crearon en el siglo XIX a imagen y semejanza del industrialismo. Es decir, para formar y moldear a obreros dóciles, adaptándolos a la función mecánica que iban a desempeñar en las fábricas. Lo cierto es que los centros de enseñanza secundaria contemporáneos siguen teniendo muchos paralelismos con las cadenas de montaje, la división del trabajo y la producción en serie impulsadas por Frederick Taylor y Henry Ford.

Las escuelas dividen el plan de estudios en segmentos especializados: algunos profesores instalan matemáticas en los estudiantes, mientras que otros programan historia, física o latín. Por otro lado, los institutos organizan el día entre unidades estándares de tiempo delimitadas por el sonido de los timbres, un protocolo similar al anuncio del principio de la jornada laboral y del final de los descansos de una fábrica. En paralelo, a los alumnos se los educa por grupos —según la edad—, como si lo más importante que tuviesen en común fuese su fecha de fabricación. Y se les obliga a memorizar y retener una determinada cantidad de información, sometiéndolos a exámenes estandarizados y comparándolos entre sí antes de mandarlos al mercado laboral.<sup>39</sup>

Más allá de que esta fórmula pedagógica permita que los estudiantes aprendan a leer, escribir y hacer cálculos matemáticos, la escuela desalienta el aprendizaje y fomenta el conformismo y la obediencia. Y lo peor de todo: aniquila nuestra creatividad. Todos nosotros nacemos con unas extraordinarias fortalezas, cualidades y habilidades innatas. Paradójicamente, antes de ingresar en el colegio, los niños arriesgan, improvisan, juegan y no tienen miedo a decir lo que piensan ni a equivocarse. Esto no quiere decir que cometer errores sea equivalente a ser creativo, pero a menos que estemos dispuestos a equivocarnos, es imposible que podamos innovar ni hacer cosas diferentes a las establecidas como «normales» por la sociedad.<sup>40</sup>

Sin embargo, a lo largo del proceso educativo, la gran mayoría perdemos la conexión con estas facultades, marginando por completo nuestro espíritu emprendedor. Y como consecuencia, empezamos a seguir los dictados marcados por la mayoría, un ruido que nos impide escuchar nuestra propia voz interior. Con el objetivo de ser iguales que los demás, adoptamos el comportamiento que los adultos consideran «normal y aceptable». Según la neurociencia cognitiva, el principal motor del aprendizaje de los seres humanos viene movido por las denominadas «neuronas espejo».<sup>41</sup> En esencia, se trata un proceso inconsciente por medio del cual los niños imitan la conducta de sus padres, tutores o referentes. Así es como se crean y perpetúan las cosmologías y las culturas, provocando que en una misma sociedad o comunidad la mayoría de individuos piense y actúe de una manera similar.

## RESPUESTAS PREFABRICADAS

Muchos chavales se quejan de que el instituto no les enseña a aprender, sino a obedecer. En vez de plantearles preguntas para que piensen por sí mismos, se limitan a darles respuestas pensadas por otros, tratando de que los alumnos amolden su pensamiento y su comportamiento al canon determinado por el orden social establecido. De hecho, se evalúa a los estudiantes por su capacidad de memorizar y repetir en el examen final la definición dictada por



el profesor. En muchos casos, poner algo que han pensado por su cuenta baja la nota, como si tener ideas propias estuviera penalizado. Así es como el sistema educativo castra nuestra autoestima y mutila la confianza en nosotros mismos, alejándonos de nuestras capacidades creativas innatas.

Y es que no importa cuál es nuestro verdadero talento natural. Ni siquiera qué es lo que nos gusta, nos motiva y nos apasiona. Desde la óptica de la educación contemporánea, lo importante es que escojamos una carrera con «salidas profesionales» para optar a un «puesto de trabajo bien remunerado, seguro y estable». Y pobres de aquellos que cuestionen este modo de hacer las cosas, atreviéndose a seguir su propio camino en la vida. En muchos casos, las personas más cercanas de su entorno —comenzando por sus padres y amigos— tratan de disuadirles, creyendo que lo hacen por su propio bien.

Debido a que el sistema educativo ha quedado completamente desfasado, cada vez más adolescentes sienten que el colegio no les aporta nada útil ni práctico para afrontar los problemas de la vida cotidiana. La mayoría de centros e institutos oficiales todavía no enseñan a los chavales las cosas verdaderamente esenciales de la vida. Así, los jóvenes van pasando por esta cadena de montaje sin que se les planteen las preguntas realmente importantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué necesitamos para ser felices? ¿Cuáles son nuestras cualidades, fortalezas y virtudes innatas? ¿Qué nos apasiona? ¿Cómo podemos escuchar y seguir a nuestra voz interior? ¿Cuál es nuestra auténtica vocación? ¿Cuál es nuestro propósito en la vida?

## DE LA CRISIS DE LA ADOLESCENCIA A LA DE LOS 40

No se trata de culpar ni de juzgar a las instituciones académicas. Y mucho menos a los profesores o a los padres. Nadie pone en duda que todos ellos lo hacen lo mejor que pueden. Al igual que el resto de nosotros, también fueron niños en su día. Y por tanto, comparten con las nuevas generaciones el hecho de haber sido víctimas del sistema educativo. Además, lidiar con adolescentes no es una tarea fácil. Especialmente en la última década, en la que los chavales parecen estar adoptando conductas cada vez menos respetuosas y más violentas en clase. En paralelo, la cifra de fracaso escolar crece año tras año. Un tercio de los jóvenes españoles abandona los estudios antes de finalizar la enseñanza secundaria.<sup>42</sup> En esa misma franja de edad, el 24 % ni estudia ni trabaja: es la llamada «Generación ni-ni».<sup>43</sup>

Frente a estos datos, cabe señalar que el problema de fondo es el sistema educativo. Paradójicamente, se ha convertido en un obstáculo para promover una verdadera educación. Etimológicamente, uno de los significados de la palabra latina educare es «conducir de la oscuridad a la luz». Es decir, «extraer algo que está en nuestro interior, desarrollando así nuestro potencial humano». Sin embargo, la mayoría de nosotros no hemos sido educados, sino

condicionados y adoctrinados para relacionarnos con el mundo de una determinada manera. De ahí que la mayoría hayamos sufrido la denominada «crisis de la adolescencia».

Se trata de nuestra primera gran crisis existencial. Al empezar a tener uso de razón y ser cada día más autosuficientes, al entrar en la adolescencia solemos rebelarnos contra nuestros padres, contra nuestros tutores y contra la sociedad, tratando de encontrar y de crear nuestra propia identidad. Y debido a nuestra falta de autoestima y de confianza en nosotros mismos, suele provocarnos una etapa de angustia, inseguridad y sufrimiento. Eso sí, la gran mayoría de adolescentes tienen demasiado miedo a mirar en su interior para encontrar las respuestas que están buscando. De ahí que en vez de aprender a tomar las riendas de su vida emocional y profesional, se refugien en el botellón, la droga, las discotecas, los videojuegos o el sexo. Y mientras, en las puertas de los lavabos de muchos institutos se define el colegio de la siguiente manera: «Gente desmotivada que explica información inútil a gente a la que no le interesa».

Desde muy pequeño tuve que interrumpir mi educación para empezar a ir a la escuela.

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ

## 7. ¿Para quién trabajamos?

Al concluir nuestra etapa académica y entrar en la edad adulta, solemos sentirnos confundidos, desorientados y perdidos. Dado que en general no sabemos quiénes somos verdaderamente ni para qué servimos, la mayoría no tenemos ni idea de qué hacer con nuestra vida profesional. Como consecuencia, el miedo y la inseguridad se apoderan de nuestra toma de decisiones. Y con la finalidad de calmar nuestra ansiedad, buscamos que Mamá Corporación, Papá Estado y el Tío Gilito de la Banca resuelvan nuestros problemas laborales y financieros. Esta es la razón por la que a día de hoy —en última instancia— todos trabajamos para las empresas, los gobiernos y los bancos.

En pleno siglo XXI todavía sigue siendo vigente el «viejo paradigma profesional» originado durante la Era Industrial. Y por «paradigma profesional» nos referimos al conjunto de creencias, valores, prioridades y aspiraciones que determinan nuestra manera de relacionarnos con el trabajo, la empresa y la economía. Es decir, las necesidades, los intereses y las motivaciones que hay detrás de nuestra forma de ganar dinero. Y puesto que aquella época estuvo marcada por un modelo de contratación masiva de mano

de obra sumisa y poco cualificada, en la actualidad seguimos siendo adoctrinados para tener una «mentalidad de empleado».

De hecho, la mayoría optamos por cursar estudios académicos con salidas profesionales, amoldándonos constantemente a la situación del mercado laboral. Y al creer que somos la «demanda», damos por hecho que no nos queda más remedio que enviar nuestro curriculum vitae a los departamentos de selección de las empresas. Por medio de esta «búsqueda reactiva», quedamos a merced de las ofertas que pueda haber para cada uno de nosotros, siendo contratados según los parámetros establecidos por los empleadores.

En tiempos de crisis, las personas más vulnerables son las que se dedican solamente a vender su tiempo a cambio de un salario a finales de cada mes. Y es que cuanto menor es el valor añadido que aporta un trabajador, mayor es la posibilidad de ser el primero en ser despedido cada vez que su empresa decida reducir gastos. De esta manera, las compañías se convierten en dueñas de nuestro destino profesional a cambio de una falsa sensación de protección y de seguridad.

También era muy propio de la Era Industrial que las empresas se hicieran cargo de sus empleados una vez concluida su etapa laboral, proporcionándoles un plan de pensiones con el que sufragar los costes de vida durante su jubilación. La consigna de aquella época era: «Trabaja duro en el presente y así no tendrás que preocuparte de tu futuro, pues la compañía se hará cargo de ti cuando te hagas mayor y no puedas seguir trabajando». Pero este planteamiento vital ha quedado desfasado y ya no resulta válido.

## EL DÍA DE LA LIBERTAD PARA EL CONTRIBUYENTE

A través de los impuestos, pagamos a la Administración Pública un porcentaje de lo que ganamos, de lo que ahorramos, de lo que poseemos, de lo que invertimos y de lo que gastamos. Existe un impuesto para gravar casi cada movimiento que realiza nuestro dinero. El objetivo del Ministerio de Hacienda es obtener de los ciudadanos la máxima cantidad de capital posible. Los impuestos son el precio que tenemos que pagar para vivir de forma civilizada.

La recaudación anual que realiza el Gobierno sirve para invertir en la «seguridad social», también conocida como «Estado del bienestar». Es decir, todos aquellos servicios públicos ejecutados por funcionarios y creados para mejorar nuestra calidad de vida: las escuelas, los hospitales, los subsidios de desempleo, las pensiones, las residencias para ancianos, la televisión pública, las actividades culturales, las carreteras, los aeropuertos, la recogida de basura, los departamentos de policías y de bomberos, el Ejército, el sistema judicial y penitenciario. Y cómo no, para sufragar mensualmente los intereses de la deuda externa acumulada por la Administración Pública.

Si no fuera por el dinero que ingresamos anualmente en las arcas del Estado, la estructura del Gobierno —así como la clase política que supuestamente nos representa— no podría existir. Sea como fuere, cada vez se aplican más impuestos y cada vez son más elevados. Los tributos recaudados por los gobiernos de los países más desarrollados industrialmente han pasado de representar el 8 % de la renta a principios del siglo XX a casi la mitad a principios del siglo XXI.<sup>44</sup>

Esta es la razón por la que de forma reivindicativa, a lo largo del mes de mayo se celebre en todo el mundo «el Día de la Libertad para el Contribuyente». Principalmente porque la mayoría de familias trabajan para el Estado desde el 1 de enero hasta mediados de mayo, tan solo para hacer frente al pago de sus impuestos. En 2010, los contribuyentes españoles entregamos al Estado cerca de 110.000 millones de euros por medio del pago de impuestos.<sup>45</sup>

En este país, por ejemplo, uno de los más conocidos es «el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)», que absorbe una parte de la renta obtenida durante un año por los trabajadores, tanto si disponen de contratos indefinidos, temporales o trabajan por cuenta propia como autónomos. El IRPF oscila entre el 15 % y el 43 %, en función de nuestro nivel de ingresos. Así, cuanto más dinero ganamos, más se va a las arcas del Estado. En el caso de empresas y demás entidades comerciales, prevalece «el Impuesto sobre Sociedades (IS)», que fluctúa entre el 20 % y el 30 % de los beneficios, según el volumen de facturación registrado en cada año.

Otro de los tributos públicos más destacados es «el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)», que se aplica a todos los artículos, bienes y servicios que consumimos. El IVA oscila entre el 4 % y el 21 %, dependiendo de si aquello que compramos es considerado por el Estado como un «producto de primera necesidad» o —si por el contrario— se trata de «caprichos» o «lujos» que en realidad no necesitamos para sobrevivir.

## HIPOTECADOS A 40 AÑOS

La historia de los impuestos está relacionada con el nacimiento y la expansión de la Corporatocracia. Antes de que comenzara la hegemonía de este imperio, la Constitución de Estados Unidos sostenía que cualquier impuesto que gravara las rentas de los ciudadanos por parte del Gobierno era «inconstitucional». De ahí que prohibiera estos tributos. Sin embargo, en 1862 —durante la Guerra Civil—, el Estado propuso la introducción de este impuesto como «una medida excepcional para financiar la contienda bélica».<sup>46</sup> Pero una vez terminada la guerra, el pueblo continuó pagando dicho impuesto. Y no solo eso. En 1943, el Gobierno de Estados Unidos —desesperado por obtener capital para participar en la Segunda Guerra

Mundial— aprobó una ley que le permitía coger legalmente dinero de las nóminas de los trabajadores. Esta es la razón por la que en la actualidad los impuestos sobre la renta de los empleados son retenidos por las empresas y remitidos directamente al Gobierno. Así es como el Estado recibe el dinero antes que el propio trabajador sin que este pueda hacer nada para evitarlo.

Más allá de trabajar para las empresas (vendiendo nuestro tiempo) y para los gobiernos (abonando impuestos), también trabajamos para los bancos. Principalmente a través del pago mensual de los intereses de la deuda que debemos a las entidades bancarias que en su día nos concedieron créditos y préstamos para financiar nuestro consumo. En España, por ejemplo, más de la mitad de las familias estaban endeudadas en 2012 debido —especialmente— a la compra de su vivienda.<sup>47</sup> El 83 % de los hogares de este país son de propiedad, si bien muchos de ellos todavía están por pagar, con lo que de momento pertenecen al banco que les ha concedido la hipoteca.

Y este fenómeno de endeudamiento está sucediendo a escala global. En Estados Unidos, casi ocho de cada diez familias están endeudadas con los bancos.<sup>48</sup> La mayoría de la gente pretende comprar cosas que en realidad no puede permitirse con dinero prestado que difícilmente podrá devolver. Así es como se convierten en siervos de quienes les conceden los préstamos. Hoy en día, una de las formas que ha tomado la esclavitud moderna se llama «hipoteca». Su traducción al inglés es mortgage, que procede de mortir, que significa «acuerdo hasta la muerte».

Desde un punto de vista contable, la hipoteca es un activo para el banco y un pasivo para quienes nos hipotecamos. Más que nada porque este contrato provoca que cada mes salga dinero de nuestros bolsillos para ir directamente a las arcas de la entidad financiera. Sin embargo, demasiadas personas han venido creyendo equivocadamente que la compra de una vivienda era una buena inversión. Por eso decidieron solicitar una hipoteca a 30 o 40 años para poder llegar a poseerla.

Pero mientras que el valor de una casa fluctúa en base a las leyes que rigen el mercado inmobiliario, el pago de la hipoteca es una obligación contraída para con el banco, la cual nunca cambia. Lo cierto es que muchas personas han sido lo bastante desafortunadas como para adquirirla en el momento equivocado. De ahí que algunas se hayan arruinado. Prueba de ello son los 159 desahucios que se efectúan diariamente en España.<sup>49</sup> En el momento en que las familias dejan de pagar la cuota mensual definida por el banco, descubren bruscamente quién es su verdadero dueño.

Llegados a este punto, surge la gran pregunta: ¿para quién trabajamos? ¿Y a quién estamos enriqueciendo? No en vano, nuestros problemas financieros son frecuentemente el resultado de trabajar toda nuestra vida para alguien. Y es que hemos sido educados para ser empleados que enriquecen a las empresas. Para ser consumidores que enriquecen a los dueños de los negocios cuyos productos compramos. Para ser contribuyentes que enriquecen a los gobiernos. Y para ser deudores que enriquecen a los bancos. Pero nadie nos ha enseñado a trabajar para nosotros mismos.

La búsqueda de seguridad para evitar el riesgo es la cosa más peligrosa que podemos hacer.

ROBER T. KIYOSAKI

## 8. El culto al dinero

Uno de los rasgos distintivos de la Era Industrial consistía en que la oferta de productos y servicios siempre era inferior a la demanda. Al existir tan pocas empresas, apenas había competencia, por lo que se consumía prácticamente todo lo que se producía. Y eso que por aquellos tiempos, los ciudadanos compraban lo estrictamente necesario, fundamentalmente porque estaban limitados por su escaso poder adquisitivo. Pero esta tendencia cambió a mediados del siglo XX, especialmente en los países más industrializados del mundo. En la década de los sesenta, cada vez había más compañías que competían por vender un mismo producto en el mercado, lo que provocó que por primera vez en la historia la oferta fuera superior a la demanda.

Entre otras artimañas para incentivar el consumo, las empresas desarrollaron la «obsolescencia planificada». Desde entonces, muchos de los objetos que compramos están diseñados de forma intencionada para que se rompan, descompongan o dejen de funcionar coincidiendo con la expiración del periodo de garantía. En general, el hecho de que de pronto se nos estropee el móvil, el ordenador, la cámara digital o la televisión no es un accidente. Es el resultado de una estrategia de fabricación bien pensada.

En paralelo, la situación de feroz competencia dio lugar al nacimiento de las agencias de publicidad, comunicación y marketing, las cuales se instalaron en el núcleo de las estrategias corporativas. A partir de entonces, las empresas invirtieron anualmente millones y millones de euros para seducir, persuadir y manipular a los ciudadanos. Fue entonces cuando —desde la óptica corporativa— nos convertimos en «clientes» y «consumidores». Para lograrlo, las compañías empezaron a emplear todo tipo de técnicas y de mensajes subliminales, vinculando el bien-tener con el bien-estar. Es decir, el consumo con la felicidad. El objetivo era convencernos para que compráramos un determinado producto, no tanto por su utilidad, sino por lo que representaba emocional y socialmente.

Así, nuestro estilo de vida empezó a girar en torno al consumo materialista. La posesión de ciertos bienes como una casa con jardín o un coche deportivo empezó a ser considerado como un signo de prestigio y estatus dentro de un determinado grupo social. Como consecuencia de esta propaganda consumista, poco a poco fue consolidándose «una cultura orientada al tener».

Influenciados por los valores que promueven los medios de comunicación — como el éxito, el poder o la fama—, seguimos creyendo que nuestra identidad como seres humanos se define en función de la calidad y la cantidad de nuestras posesiones y pertenencias. El eslogan inconsciente que nos vendemos a nosotros mismos es que «cuanto más tengamos, más valdremos y cuanto más valgamos, más nos querrán». Sin embargo, parece que nunca tenemos suficiente, esencialmente porque a menudo nos comparamos con quienes están un peldaño por encima. Por mucha riqueza material que consigamos acumular y poseer, siempre habrá alguien que tenga más.

## EL LABERINTO DEL MATERIALISMO

La gran mentira contemporánea es que el bienestar, la riqueza, la plenitud y la abundancia están fuera de nosotros mismos. Y cuanto más nos enmarañamos en la farsa que promueve este sistema, más nos vamos desconectando de nuestro ser, el único lugar donde reside la verdadera felicidad. Eso sí, para que nos la sigamos creyendo, las corporaciones invierten a nivel mundial unos 400.000 millones de euros al año en meticulosas campañas de publicidad.<sup>50</sup> De esta manera ha sido posible el florecimiento del sistema capitalista. Más que nada porque para que el crecimiento económico siga expandiéndose de forma infinita, hemos de seguir deseando más de lo que tenemos. De ahí que sea fundamental que como individuos nos sintamos permanentemente insatisfechos.

En este escenario de confusión colectiva, es importante señalar que el consumo material ha mejorado notablemente ciertos aspectos de nuestra vida, proporcionándonos grandes dosis de placer, entretenimiento y comodidad. Y no solo eso. Por más que las empresas intenten manipularnos para vendernos lo que sea, en última instancia nadie nos apunta con una pistola para que terminemos comprando sus productos y servicios. El hecho de que consumamos mucho más de lo que necesitamos pone de manifiesto nuestro vacío existencial. Al habernos perdido en el laberinto del materialismo, muchos vivimos alienados y anestesiados, completamente enajenados de nosotros mismos.

Irónicamente, la opulencia —tener en exceso y querer más— se ha convertido en una enfermedad contemporánea. Y es que cuanto mayor es la desconexión de nuestro ser, mayor es también la sensación de carencia, escasez, pobreza e incluso miseria. De ahí que crezca, a su vez, la necesidad de seguir comprando. Esta es la razón por la que no importa cuán abundante sea la fortuna material que poseamos. A menos que vivamos en contacto con nuestra riqueza interna, seguiremos echando de menos algo para sentirnos completos.

Y ahora mismo, la gran mayoría de nosotros proyectamos ese algo en el

dinero, sin duda alguna, la religión con más fieles y seguidores. Muchos tenemos una fe ciega en que estos papeles con números y sellos oficiales van a proporcionarnos la felicidad, la seguridad y el valor que no encontramos en nuestro interior. Tanto es así, que la mayoría de las decisiones que toman los individuos, las empresas y los estados están orientadas a maximizar sus ingresos y a minimizar sus gastos, poniendo de manifiesto lo arraigadas que están la codicia y la avaricia en nuestra sociedad.

## LA INFLUENCIA OCULTA DEL PATRÓN FINANCIERO

Cada uno de nosotros ha recibido —como herencia— un «patrón financiero».<sup>51</sup> Es decir, un modo de pensar acerca del dinero, que condiciona inconscientemente todas nuestras decisiones y todos nuestros comportamientos relacionados con el trabajo y el consumo. Este patrón financiero comenzó a programarse en nuestro subconsciente desde nuestra infancia. Y está compuesto por mitos, supersticiones, estereotipos, prejuicios, asunciones, creencias y opiniones de segunda mano acerca del dinero, muchas de las cuales son completamente irracionales y profundamente limitadoras.

En base a cuáles hayan sido nuestros referentes familiares y culturales, muchos de nosotros estamos programados para gastar más dinero del que ganamos. O por el contrario, para ahorrar y almacenar todo lo que podamos. Más allá de que existen tantos patrones financieros como personas hay en este mundo, la mayoría compartimos algunas ideas comunes. Por eso solemos considerar que «el dinero corrompe», pues es «la raíz de todos los males». O que «los ricos son malvados y mezquinos».

Sin embargo, el dinero no es bueno ni malo. Más bien es neutro. Y como tal, suele potenciar los rasgos de nuestro carácter. Y lo hace en las dos direcciones. La mezquindad y la generosidad no la provocan el dinero, sino nuestras creencias acerca del dinero. De ahí que en la medida en que se multiplique el número de ceros en nuestra cuenta corriente, crezcan de manera proporcional nuestras cualidades o defectos. Curiosamente, cuanto más aumentan nuestros ingresos, más lo hacen nuestros gastos.

Además, está comprobado que cuando nuestro poder adquisitivo y nuestro nivel de riqueza material se incrementan significativamente, enseguida nos acostumbramos a nuestra nueva posición social y económica.<sup>52</sup> Y al cabo de poco tiempo, comenzamos a desear más de lo que tenemos. Cuando ganamos 1.500 euros al mes, nos gustaría cobrar 500 euros más. Y al conseguir los 2.000 euros mensuales, empezamos a desear 2.500 euros. Luego, 3.000 euros. Más adelante, 5.000 euros...

Tarde o temprano, llega un momento en que el dinero se convierte en una



serie de números proyectados en la pantalla de un ordenador. Y superada una cierta cantidad, nuestro deseo se vuelve exponencial.<sup>53</sup> Cuando acumulamos 10.000 euros en la cuenta corriente, nuestro siguiente objetivo se centra en alcanzar 50.000 euros. Posteriormente, 100.000 euros. Y una vez que logramos esta cifra, aspiramos a llegar al millón de euros.

Dado que nuestra sed económica jamás queda saciada, de pronto se produce un nuevo salto exponencial, empezando a desear 10 millones de euros. Luego, 100 millones de euros. Más tarde, 1.000 millones de euros. Y así ad infinitum... Y es que no hay cantidad de dinero en este mundo capaz de llenar el vacío de una persona enajenada de su riqueza interior. Para salir de este círculo vicioso, el primer paso consiste en ver el dinero como lo que es, dejando de proyectar en él lo que nos gustaría que fuese.

Si con todo lo que tienes no eres feliz, con todo lo que te falta tampoco lo serás.

ERICH FROMM

### III

#### La empresa inconsciente

El que no es dueño de sí mismo

está condenado a obedecer.

FRIEDRICH NIETZSCHE

A principios de los años sesenta, el psicólogo norteamericano Stanley Milgram llevó a cabo una serie de experimentos con la finalidad de poner a prueba la predisposición del ser humano a la hora de obedecer las órdenes de una autoridad, aun cuando estas pudieran entrar en conflicto con su conciencia personal. El equipo de Milgram puso una serie de anuncios en el periódico en los que se reclamaban voluntarios para participar en un estudio sobre «la memoria y el aprendizaje» en la Universidad de Yale. Se apuntaron 40 participantes de edades y estratos sociales diferentes. Todos ellos ignoraban que iban a formar parte de un experimento.

Este requería de tres personas: el director del estudio, el alumno y el profesor. Los dos primeros eran actores compinchados con el equipo de Milgram. El director del estudio (que lucía una bata blanca) comenzaba explicándoles a los otros dos participantes que la función del «profesor» consistía en aplicar una descarga eléctrica al «alumno» cada vez que fallara una pregunta. Seguidamente simulaban un sorteo para repartir dichos roles, de manera que a la persona que actuaba como «cobaya del experimento» siempre le tocara hacer el papel de profesor.

A continuación, el director del estudio sentaba al actor que interpretaba el rol

de alumno en una especie de silla eléctrica, atándole para «impedir movimientos excesivos». Se le colocaban unos electrodos en su cuerpo con crema «para evitar quemaduras», y se remarcaba que las descargas podían llegar a ser «extremadamente dolorosas». Mientras, el voluntario observaba la escena con una mueca de desconcierto. Luego el director del estudio lo acompañaba a la habitación contigua, separada por una fina pared. Si bien no podían verse, alumno y profesor se escuchaban el uno al otro perfectamente.

Nada más empezar, los dos participantes recibían una descarga real de 45 voltios con el fin de que el cobaya que hacía de profesor comprobara por sí mismo el tipo de dolor que iba a recibir el pupilo cada vez que fallara una pregunta. Justamente después, el investigador —sentado justo al lado del profesor— le proporcionaba el material didáctico que debía emplear para potenciar la memoria y el aprendizaje del alumno. Se trataba de un test con respuestas múltiples. Si la respuesta era errónea, el pupilo recibía del profesor una primera descarga de 15 voltios, la cual iría aumentando en intensidad hasta los 450 voltios. Si era correcta, pasaría a la siguiente pregunta.

Si bien el actor que interpretaba el rol de alumno había sido previamente aleccionado para simular dolor y sufrimiento, el voluntario que hacía de profesor estaba convencido de que iba a provocarle descargas eléctricas de verdad. Así, a medida que las descargas aumentaban en intensidad, el pupilo empezaba a golpear los puños contra el vidrio que le separaba del profesor. Al llegar a los 150 voltios, se quejaba de su condición de «enfermo del corazón» y luego, al superar los 270, casi agonizando, suplicaba entre sollozos el fin del experimento. Al llegar a los 300 voltios, el alumno simulaba una serie de espasmos, e incluso ciertos síntomas previos a sufrir una parada cardíaca.

Por lo general, cuando los cobayas que ejercían el rol de profesores alcanzaban los 75 voltios, se ponían nerviosos ante las quejas de dolor de sus alumnos y deseaban parar el experimento. Sin embargo, la férrea autoridad del investigador les hacía continuar. Al superar los 130 voltios, muchos se detenían y preguntaban acerca del propósito del experimento. Cierta número de voluntarios continuaba, asegurando que ellos no se hacían responsables de las posibles consecuencias.

En el caso de que el profesor expresara al investigador su deseo de no continuar, este le contestaba imperativamente con alguna de estas afirmaciones: «Continúe, por favor», «El experimento requiere que usted continúe», «Es absolutamente esencial que usted continúe», «Usted no tiene opción alguna; debe continuar». Si después de esta última frase el voluntario se negaba a proceder, se paraba el experimento. Si no, se detenía después de que hubiera administrado el máximo de 450 voltios tres veces seguidas.

Las conclusiones del equipo de Milgram fueron las siguientes: todos los cobayas participantes pararon en cierto punto y cuestionaron el experimento; algunos incluso dijeron que devolverían el dinero que les habían pagado. Sin embargo, ninguno de ellos se negó rotundamente a aplicar más descargas antes de alcanzar los 300 voltios. Aunque muchos se sintieron incómodos al hacerlo, 26 de los 40 voluntarios aplicaron la descarga de 450 voltios... Frente a estos resultados, Milgram concluyó que «la obediencia consiste en

vernos a nosotros mismos como instrumentos que ejecutan la voluntad de otra persona o institución y, por lo tanto, no nos consideramos a nosotros mismos responsables de nuestros actos». <sup>54</sup>

## 9. Domingos melancólicos

Los domingos suelen ser un día melancólico, especialmente para aquellos que odian los lunes. Curiosamente, la actitud con la que enfrentamos el primer día de la semana revela mucha información acerca de cómo nos posicionamos frente nuestras circunstancias laborales. Lo cierto es que existen diferentes maneras de relacionarnos con el trabajo. En España, por ejemplo, más de la mitad de la población activa considera que es «un trámite obligatorio para poder pagar las facturas». Por otro lado, cuatro de cada diez asalariados lo conciben como «una carrera profesional», la cual les permite alcanzar sus «aspiraciones laborales». Por último, el 6 % restante reconocen que están alineados con su «verdadera vocación», aportando valor añadido a la sociedad. <sup>55</sup>

Aunque este tipo de estadísticas no deben tomarse de forma absoluta, sí reflejan una tendencia general de la realidad socioeconómica de este país. Entre otras verdades incómodas, cabe destacar que el 75 % de los empleados se levantan los lunes por la mañana con «resignación e indiferencia» a la hora de afrontar su jornada laboral. Principalmente porque «no les gusta lo que hacen y se dedican básicamente a cumplir con lo que les toca». <sup>56</sup> Para todos ellos, el despertador siempre suena demasiado pronto.

Así, la mayoría de nosotros llevamos a cabo un mismo ritual cada lunes. Retrasamos el despertador otros cinco minutos, remoloneando bajo las sábanas. Finalmente nos levantamos, quitándonos las legañas con desgana. Apuramos la ducha de agua caliente. Seguidamente nos vestimos, desayunamos lo de siempre y salimos de casa a toda prisa. Muchos cogemos el transporte público. Apretujados, nos miramos unos a otros sin mediar palabra. Y como cada día, vemos las mismas caras largas, tan llenas de apatía, cansancio e incluso tristeza. Tal vez repasemos de forma mecánica la agenda del día. O nos entretengamos escuchando música o jugando con el teléfono móvil.

Mientras, el resto seguimos atrapados en medio de un atasco de tráfico. Ahogados por el humo de los tubos de escape y por el irritante ruido de los cláxones, soltamos a los niños delante del cole y aceleramos la marcha para llegar puntuales a nuestro puesto de trabajo. Entramos en la oficina a toda prisa, pues los lunes no solemos estar de humor para intercambiar las habituales frases de cortesía. Y una vez en nuestro cubículo, se nos acerca uno de nuestros compañeros para hacernos la pregunta de costumbre: «¿Qué tal el fin de semana?». Y como si de un *déjà vu* se tratara, contestamos con la

misma respuesta de siempre: «Corto, ¿y el tuyo?».

## MANDAR NUESTRO TRABAJO A LA MIERDA

Tras hablar un poco de esto y de aquello, iniciamos nuestra jornada laboral echando un vistazo a nuestro correo electrónico. Pero antes, seguramente recibamos una llamada de nuestro jefe, quien, estresado y de mal humor, nos comunica con cierta hostilidad que hay que repetir —una vez más— el informe en el que llevamos varias semanas currando. Y por si fuera poco, nos insiste en que se trata de un «asunto urgente», exigiéndonos que lo tengamos corregido cuanto antes. Más que nada porque lo necesita «para ayer».

Nada más colgar el teléfono nos invade una tímida sensación de impotencia. Y mientras notamos como esta va aumentando, seguramente pensemos en «mandarlo todo a la mierda». Eso sí, lo más probable es que se quede en eso, en un simple pensamiento. Una semana más, no nos queda más remedio que aguantar a nuestro jefe y cumplir con sus desmesuradas exigencias. Como todos bien sabemos, nuestra existencia se asienta sobre un sistema monetario. Y ello conlleva que tengamos que trabajar para ganar dinero con el que sufragar nuestros costes de vida. Por esa razón hay quienes dicen — medio en broma, pero muy en serio— que «la esclavitud no se ha abolido; tan solo se ha puesto en nómina».

Como si de un «tiovivo laboral» se tratara, nuestra vida gira alrededor del trabajo. Y en la mayoría de países industrializados, se considera que una persona es apta para entrar legalmente en el mercado laboral a partir de los 16 años. En España, por ejemplo, más de 23 millones de seres humanos cumplen actualmente con este requisito.<sup>57</sup> De estos, 5,6 millones figuran en la lista del paro, 2,7 millones son funcionarios de la Administración Pública y 3,1 millones están dados de alta como autónomos, desarrollando su función profesional por cuenta propia. Los 11,7 millones restantes trabajan como empleados para alguna empresa.<sup>58</sup> Cabe señalar que en ninguna estadística oficial se contabiliza el número de dueños de negocios, accionistas o inversores que operan en este país.

## UNA VISIÓN DE LA EMPRESA DESFASADA

Dado que la gran mayoría de compañías contemporáneas han nacido y se han desarrollado en base a la cosmología materialista de la Era Industrial, en

general suelen funcionar como mecanismos deshumanizados, orientados a maximizar el beneficio de sus propietarios. De hecho, cada vez que entramos a trabajar en una empresa quedamos imbuidos por la forma en que se hacen las cosas en dicho lugar. Es decir, por una serie de creencias (que condicionan nuestra forma de pensar); de valores (que influyen en nuestra toma de decisiones y conductas); de prioridades (que establecen lo que se supone que es más urgente e importante), y de aspiraciones, que marcan aquello que en última instancia debemos conseguir. A esta manera de actuar dentro de una compañía se la llama «paradigma organizacional». Y es la raíz desde la que se crean y consolidan unas determinadas jerarquías, estructuras y procedimientos que condicionan su función y su funcionamiento.

Y ahora mismo, la mayoría de empresas del planeta se rigen inconscientemente según el «viejo paradigma organizacional». Nos referimos a la visión materialista del mundo, que provoca que las compañías tengan como Dios al capital, y como única religión, ganar cada vez más dinero en el corto plazo, sin importar los efectos a nivel humano y medioambiental que ocasionen sus actividades comerciales. Nos referimos al enfoque mecanicista y utilitarista del trabajo, en el que los jefes tratan a sus colaboradores como máquinas, impidiéndoles desarrollar su talento y su potencial. Nos referimos a la perspectiva victimista de la vida, que lleva a los empleados a frustrarse, indignarse y resignarse por sus condiciones laborales, en vez de buscar o crear otras alternativas.

Como consecuencia directa, muchas compañías regidas por este viejo paradigma organizacional creen que cuantas más horas trabajen sus empleados, más productivos serán. De ahí que los mandos intermedios valoren que sus subordinados estén físicamente el máximo número de horas posibles en la oficina. Y que prioricen los resultados que consiguen a corto plazo en vez de las relaciones emocionales que se construyen en el medio y largo plazo. No en vano, los directivos aspiran a incrementar año tras año el beneficio de sus accionistas, tratando de obtener un crecimiento económico ilimitado.

Lenta pero progresivamente, esta forma subjetiva de concebir el funcionamiento de la compañía va creando y desarrollando un determinado «comportamiento organizacional». Por medio de las neuronas espejo, los individuos que componen la estructura empresarial van imitando e incorporando —de forma inconsciente y casi por inercia— un conjunto de actitudes y conductas establecidas, adaptándose así a la forma normal que tiene la empresa de hacer las cosas.

Este comportamiento organizacional no solo condiciona la red de relaciones que se dan dentro de los tres niveles de la compañía —alta dirección, mandos intermedios y el resto de empleados—, sino que, a su vez, produce una serie de resultados en las tres dimensiones en las que estos operan: personal (con uno mismo), relacional (con el jefe y los compañeros) y cultural, que engloba el clima laboral que se respira en toda la empresa.

Al haberse creado por medio de creencias propias de la Era Industrial, el comportamiento organizacional de la mayoría de compañías está demasiado orientado a su propia autoconservación financiera, marginando por completo

su dimensión humana. Casi el 80 % de la población activa española sostiene que la empresa para la que trabajan les trata como «máquinas y números». <sup>59</sup> Y por más que los directivos sigan mirando hacia otro lado, este malestar psicológico tiene efectos muy perjudiciales sobre el bienestar económico de las empresas. Tanto es así, que lo idealista no es pensar que los directivos y las organizaciones vayan a experimentar una transformación, sino creer que vayan a seguir igual.

Para poder oprimir a una clase, es preciso asegurarle unas condiciones que le permitan, por lo menos, soportar su existencia de esclavitud.

KARL MARX

## 10. La tiranía de los resultados

### **VIEJO PARADIGMA CULTURAL**

**Orientación al propio interés**

**Egocentrismo y nihilismo organizacional**

**Empresas sin valores, propósito ni sentido**

**Ejecutivos al servicio de los accionistas**

**Afán de lucro cortoplacista**

**RSC como estrategia de marketing**

**Inconsciencia ecológica**

### **NUEVO PARADIGMA CULTURAL**

**Orientación al bien común**

**Altruismo e integridad organizacional**

**Empresas con valores, propósito y sentido**

**Directivos al servicio de la sociedad**

**Creación de riqueza a medio y largo plazo**

**RSC como estrategia de sostenibilidad**

**Consciencia ecológica**

A lo largo de las últimas décadas se ha venido considerando a los altos ejecutivos de Wall Street como «héroes de nuestro tiempo». De hecho, personajes como Jeffrey Skilling, Kenneth Lay o Bernard Madoff solían aparecer en las portadas de prestigiosas revistas económicas como Forbes o Fortune. Por un lado, eran reconocidos por el nivel de ingresos generado por sus actividades empresariales y, por el otro, admirados por sus sueldos multimillonarios y sus lujosas posesiones materiales.

Sin embargo, Skilling y Lay fueron declarados en 2006 culpables de múltiples delitos de estafa y corrupción, relacionados con el colapso financiero de la corporación Enron que ellos mismos presidían. Se estima que sus decisiones

ejecutivas provocaron unas pérdidas superiores a los 55.000 millones de euros, dejando en la calle a sus 21.000 empleados.<sup>60</sup> Tres años más tarde, Madoff fue condenado a 150 años de cárcel por ser el responsable del mayor fraude financiero de la historia, cifrado en 37.500 millones de euros.<sup>61</sup> La particularidad de estos dos casos es que sus imputados sí pagaron las consecuencias de sus actos. Lo más habitual es que este tipo de escándalos económicos se queden en eso, en simples escándalos, dejando en libertad a los altos ejecutivos que los han perpetrado.

Frente a esta nueva «lucha de clases», los ciudadanos tendemos a juzgar y culpar a los directivos por su falta de ética y su ambición desmedida. Sin embargo, cabe señalar que en general han sido programados exactamente para eso. No es casualidad que todos ellos cuenten con un «Master in Business Administration», un título más conocido como «MBA», cuya matrícula media supera los 60.000 euros. Por más prestigio social que gocen las escuelas de negocio, estas instituciones académicas siguen rigiéndose por los parámetros del viejo paradigma organizacional.

Así, las escuelas de negocios contribuyen a perpetuar el modo de administrar empresas y de gestionar personas de la Era Industrial, una época marcada por la creencia de que los recursos naturales eran ilimitados, y los seres humanos, mano de obra barata que puede reemplazarse fácilmente. En pleno siglo XXI, lo único que ha cambiado en este tipo de formación es la forma. Más allá de que los MBA enseñen a los futuros directivos nociones de macroeconomía, estadística, contabilidad, marketing o liderazgo, el contenido sigue marginando en gran medida la dimensión humana de la organización.

## POR ENCIMA DEL BIEN Y DEL MAL

Esta es la razón por la que los directivos suelen tomar aquellas decisiones que maximicen la rentabilidad de la compañía, con independencia del perjuicio que puedan causar a las personas, a las comunidades y al entorno natural en el que operan. En la jerga corporativa, se conoce a estos efectos secundarios como «costes externalizados», provocando que sean siempre otros quienes paguen las facturas del impacto que sus actividades comerciales generan. Un claro ejemplo de externalidad es cuando una compañía extrae petróleo y contamina el mar. O cuando produce alimentos utilizando pesticidas nocivos para la salud de quienes los ingerimos.

Y entonces, ¿quién paga el precio de estos costes? Está claro que las empresas, no. Y el Estado, tampoco. Eso sí, hay que señalar que las compañías cuentan con nuestra complicidad como consumidores. Principalmente porque el precio que pagamos por los productos que consumimos no cubre —ni de lejos— su auténtico coste de producción. La cantidad que aparece en la etiqueta solamente incluye los costes relacionados



con la mano de obra —muchas veces externalizada en países en vías de desarrollo— y los materiales utilizados en su proceso de fabricación, algunos de los cuales son altamente tóxicos, como el mercurio, el cadmio o el litio.<sup>62</sup> En ningún momento contabiliza económicamente el impacto que tiene la producción de dicho producto sobre la naturaleza y la salud de los trabajadores. Este importe recae sobre personas y comunidades ajenas a las empresas responsables.

El día en que organizaciones y consumidores sufraguemos esta cantidad, nos sorprenderemos del valor real de los recursos naturales que utilizamos, esencialmente por un espectacular aumento de los precios. Sabemos el precio que tienen las cosas, pero no lo que cuestan ni lo que verdaderamente valen. Por eso estamos destruyendo lo único que nos permite existir: la naturaleza sobre la que hemos edificado nuestra existencia. Esta «inconsciencia ecológica» pone de manifiesto que la inmensa mayoría de empresas carece de propósito y sentido. El germen de esta falta de dirección se encuentra en una corriente filosófica, denominada «nihilismo organizacional». Se trata de una visión de la vida que niega cualquier finalidad trascendente que puedan tener las compañías.

Más allá de su tamaño, el denominador común de muchas organizaciones es que toman decisiones y se desarrollan por pura inercia. No tienen tiempo para reflexionar y cuestionarse su función y su funcionamiento. No están dirigidas por su conciencia, sino por su instinto de supervivencia económica. Esta es la esencia del denominado «egocentrismo empresarial», cuya doctrina es que «el fin justifica los medios». De ahí que no suela importarles la manera que emplean para ganar dinero ni los efectos que su exceso de codicia ocasionan sobre los seres humanos y el planeta en el que vivimos.

Eso sí, en las paredes de los imponentes edificios desde los cuales operan, se cuelgan elegantes cuadros y dípticos que promueven una serie de valores inspiradores, los cuales en realidad no se practican. Y al no predicar con el ejemplo, apenas dos de cada 10 empleados en España se sienten «comprometidos con los objetivos» de su empresa. En paralelo, más de la mitad de los trabajadores afirma que la función profesional que desempeñan va «en contra de sus principios».<sup>63</sup>

El alma de la empresa, si la tuvo  
comienza a morir el mismo día en que su objetivo  
principal se convierte en ganar dinero.

RICHARD BARRET

## 11. El lado oscuro del jefe

### **VIEJO PARADIGMA RELACIONAL**

**Miedo, rigidez y control**

**Jerarquía vertical**

**Mandos intermedios autoritarios**

**Burocracia emocional**

**Comunicación indiferente y agresiva**

**Competencia e individualidad**

**Mal clima laboral**

### **NUEVO PARADIGMA RELACIONAL**

**Confianza, flexibilidad y autonomía**

**Organigrama horizontal**

**Líderes inspiradores**

**Vocación de servicio**

**Comunicación empática y asertiva**

**Cooperación y trabajo en equipo**

**Buen clima laboral**

El jefe va incluido en el «pack laboral» que implica firmar un contrato como empleado en una empresa. A lo largo de la Era Industrial ha ido tomando diversas formas y recibiendo diferentes nombres y cargos, ocupando un protagonismo cada vez mayor en la vida de la mayoría de seres humanos. A día de hoy, nuestro jefe se ha convertido en una de las personas con las que más nos comunicamos y relacionamos. Lo vemos casi tanto como a nuestra familia y a nuestros amigos. O tal vez más. Especialmente aquellos que se pasan más de ocho horas al día en la oficina, una cifra que en España representa el 78 % de la población activa.<sup>64</sup>

Casi todo el mundo trabaja para alguien. A día de hoy son muy pocos los que han logrado emanciparse de un superior, trabajando solamente para sí mismos. De hecho, incluso los jefes de nuestros jefes también tienen que rendir cuentas a consejos de administración y demás accionistas. Pero ¿en qué consiste exactamente ser «jefe»? Se trata del empleado más presionado de la compañía. No en vano, es el mando intermedio. Es decir, el intermediario entre los altos directivos y el staff, compuesto por el resto de asalariados. Su principal función consiste en supervisar y controlar el trabajo de los empleados para que se ejecute la estrategia diseñada por el comité directivo.

En muchas organizaciones, está atrapado en medio de una jerarquía vertical creada a partir del miedo, la rigidez y el control. Por eso es inherentemente defectuosa y conflictiva. Está diseñada para que se produzca el denominado «efecto piramidal nocivo». Dado el malestar generalizado, en ocasiones la alta dirección de la compañía critica severamente el trabajo realizado por alguno de los mandos intermedios, el cual —a su vez— paga su enfado sobre las personas que forman parte de su equipo. Así es como se traslada el mal humor y el estrés de arriba abajo, afectando a un buen número de empleados.

Al ser presionado constantemente para que mejore los resultados económicos cosechados por el departamento que lidera, el mando intermedio suele reunirse con los miembros de su equipo estresado y de mal humor. Y movido

por la tensión, vuelve a presionar al grupo de empleados que están a su cargo. De forma autoritaria, en ocasiones utiliza «el ordeno y mando» con el fin de incrementar la productividad de sus colaboradores, tal y como se hacía en las fábricas de la Era Industrial. Pero cuanto mayor es la presión, mayor es la tensión acumulada por los trabajadores, provocando que existan más posibilidades para que emerja el conflicto. Y en caso de que esto suceda, la empresa termina resintiéndose, disminuyendo progresivamente su eficiencia y productividad.

La organización en el trabajo está montada de tal forma que dificulta que nos llevemos bien con nuestro jefe. Debido al efecto piramidal nocivo, las relaciones entre las personas que circulan por la empresa se van resquebrajando y marchitando. Así es como la organización va menguando en humanidad día a día... Frente a esta espiral autodestructiva, nadie pone en duda que los mandos intermedios lo hacen lo mejor que pueden. Sin embargo, casi seis de cada diez trabajadores consideran que su jefe es «un ser humano infeliz que suele pagar su malestar con sus colaboradores», a quienes trata como «subordinados».<sup>65</sup>

Pero ¿a qué se debe esta visión tan demoledora? Si bien cada persona cuenta con su propia personalidad, casi el 80 % de los empleados afirma que su jefe ejerce «un liderazgo egocéntrico y autoritario», orientado excesivamente a lograr resultados en el corto plazo.<sup>66</sup> Y no solo eso. El 62 % de los trabajadores afirma que su jefe los «controla constantemente» y les impide gozar de «libertad y autonomía».<sup>67</sup> Al creer que está por encima de nosotros, nuestro jefe a menudo se permite no tener en cuenta nuestros puntos de vista, ni empatizar con nuestras necesidades y motivaciones.

## LA PERVERSIÓN DEL PEQUEÑO PODER

Sin darse cuenta, es víctima de una neurosis muy sutil, denominada «la perversión del pequeño poder». Y esto es algo que puede pasarnos a todos. Principalmente porque consiste en abusar de nuestra posición personal o profesional. Así, solemos tratar de manipular a aquellos que consideramos que tienen que hacer lo que nosotros queramos, cuando nosotros queramos y como nosotros queramos.

Amparados por el supuesto poder que tenemos sobre otros, descargamos diariamente en los demás parte de la frustración e impotencia que venimos acumulando. Como consecuencia, la organización se ve infectada por un virus invisible que genera un tremendo desgaste: la «burocracia emocional». Es decir, todos aquellos peajes emocionales que pagamos a la hora de interactuar con personas que ostentan un rango laboral mayor que el nuestro. Por ejemplo, cada vez que nos levantan la voz, no nos escuchan o nos hacen callar. Cada vez que nos corrigen o nos cambian de planes. Y en definitiva,

cada vez que nuestro jefe se convierte —simple y llanamente— en un estorbo para realizar nuestro trabajo de forma más rápida y eficiente.

Este tipo de jefes cegados por su pequeño poder suelen creer que las broncas son necesarias para corregir los errores de los colaboradores. Por más que el ordeno y mando sea un rasgo común en muchos jefes, se trata de una limitación que demuestra muy poca inteligencia emocional. Y es que una vez que el error se ha producido, la bronca solo sirve para empeorar el problema, no para solucionarlo. Sobre todo porque echar broncas genera resultados de insatisfacción para el que las emite, para el que las recibe y para la compañía donde se producen. Esta «gestión autoritaria» contribuye a resquebrajar el ambiente laboral, creando una cultura organizacional basada en el miedo a ser castigado, lo que incrementa la inseguridad y la desmotivación de los colaboradores. Tanto es así, que las personas no se van de las empresas, sino que literalmente escapan de sus jefes.

Curiosamente, las estadísticas ponen de manifiesto la cultura de la queja imperante en nuestra sociedad. Además de quejarse de sus superiores, muchos empleados también critican al resto de miembros de su equipo. Así, el 63 % de los asalariados españoles dice que le incomoda el «mal ambiente» que se respira entre sus propios compañeros de trabajo. Y este se debe a «la falta de apoyo y de comunicación», así como «a las envidias y rivalidades» que se dan entre los colaboradores que ocupan un mismo rango profesional.<sup>68</sup> Y es que en la mayoría de climas laborales, la primavera está todavía por llegar...

Es imposible liderar a otros si no has aprendido

a liderarte a ti mismo.

NELSON MANDELA

12. El despido interior

**VIEJO PARADIGMA PERSONAL****Dirección de recursos humanos****Empleados alienados y resignados****Venden tiempo y cumplen tareas****Reciben órdenes mecánicas****Incompetencia emocional****Insatisfacción y resentimiento****Rotación y absentismo****NUEVO PARADIGMA PERSONAL**

Gestión y desarrollo de personas

Colaboradores alineados y motivados

Ofrecen talento y valor añadido

Aportan ideas creativas

Competencia emocional

Satisfacción y gratitud

Compromiso y fidelidad

La huella de la Era Industrial se nota hoy en día en el hecho de que se siga utilizando la «Dirección de Recursos Humanos» para denominar al departamento encargado de gestionar el trabajo y el rendimiento de las personas. Desde la óptica empresarial no se nos considera seres humanos, sino recursos humanos. De ahí que sigamos siendo utilizados —e incluso explotados— para que las empresas logren maximizar su beneficio económico. Y no es para menos. Durante generaciones se ha venido educando a la clase directiva para que trate a sus empleados como «instrumentos y herramientas». Y se les ha insistido en que «cuanto más deshumanizado sea el trato con ellos, mejor será su funcionamiento». Y al menos a lo largo del siglo XX, los resultados les han dado la razón.

Sin embargo, este modelo de gestión ha quedado obsoleto. En general, los empleados trabajan lo mínimo necesario para no ser despedidos y los empresarios apenas les pagan lo suficiente para que no renuncien. Y como consecuencia, los ambientes laborales están protagonizados por el denominado «despido interior».<sup>69</sup> Es decir, un estado de ánimo caracterizado por la insatisfacción y el resentimiento de los empleados hacia la empresa en la que trabajan. Al haberse despedido ellos mismos, siguen yendo a la oficina cada lunes porque no tienen una alternativa mejor. Están presentes de cuerpo, pero ausentes de corazón y mente.

Cómo no, esta actitud victimista se convierte en un virus que se propaga rápidamente por toda la organización. De hecho, el 65 % de la población activa española sostiene que en su compañía «abundan los conflictos, la negatividad y la gente insatisfecha». En paralelo, casi ocho de cada diez trabajadores cuentan con un «horario rígido» que les hace sentir como «esclavos».<sup>70</sup>

Frente a esta situación, cabe preguntarse: ¿qué razón tiene un empleado para dar lo mejor de sí mismo cuando se siente tratado como una máquina? ¿Cómo es posible que las compañías mejoren sus tasas de innovación y productividad cuando sus propios profesionales mantienen una guerra invisible contra la organización? Mientras la gran mayoría de empresas siguen mirando hacia otro lado, como si no pasara nada, el malestar de los empleados sigue creciendo. Tanto es así, que ya empieza a hablarse de «enfermedades corporativas».

La más común es también la más aceptada socialmente: el «estrés». Se estima que al menos siete millones de empleados españoles viven su jornada laboral «bastante estresados». <sup>71</sup> De hecho, cada vez más médicos afirman que trabajar más de diez horas al día tiene consecuencias perjudiciales para nuestra salud física y emocional. El estrés crónico puede generar ataques de ansiedad, anginas de pecho e incluso infartos.

Otra enfermedad corporativa es el «síndrome del trabajador quemado», que padecen unos cuatro millones de asalariados. <sup>72</sup> Se caracteriza por sentir una constante sensación de fatiga, desazón y malhumor, síntomas que en algunos casos ponen de manifiesto que la función que se realiza carece de propósito y sentido. Así, las personas quemadas son aquellas que han llegado a una saturación de sufrimiento, agotando por completo su depósito de ilusión y energía. Literalmente, «ya no pueden más».

## TRABAJOS QUE DEPRIMEN, DEPRIMIDOS QUE TRABAJAN

Como consecuencia, la «depresión» se ha convertido en un fenómeno normalizado. Al menos seis millones de españoles experimentan —en mayor o menor medida— «un profundo sentimiento de vacío, tristeza y apatía». <sup>73</sup> En paralelo y a modo de parche, tres millones de empleados admiten «consumir alcohol, hachís o cocaína para hacer frente a su jornada laboral». <sup>74</sup>

Así, la gestión mecanicista presente en casi todas las empresas provoca que el 71 % de los empleados españoles «rindan por debajo de sus capacidades, haciendo el mínimo esfuerzo para cumplir con sus obligaciones». <sup>75</sup> Eso sí, solo uno de cada diez trabajadores «piensa seriamente en cambiar de empleo». <sup>76</sup> Es decir, que la gran mayoría se quedan anclados en la denominada «zona de comodidad», resignándose a llevar una existencia monótona en la que se sienten seguros, pero no satisfechos.

Los jefes, por su parte, también han tenido la oportunidad de juzgar la actitud y el comportamiento de la mayoría de sus colaboradores. Nueve de cada diez directivos españoles opinan que «es difícil encontrar en el mercado laboral profesionales responsables, competentes, motivados y comprometidos» con el proyecto en el que trabajan. <sup>77</sup>

Frente a esta situación de insatisfacción y parálisis, lo normal es utilizar la crisis económica como excusa para justificar este sinsentido común generalizado. Sin embargo, todos estos datos, porcentajes y cifras corresponden a encuestas e informes realizados entre los años 2006 y 2007, cuando España y el resto de países desarrollados se hallaban inmersos en uno de los periodos de mayor bonanza económica de la historia.

Obviamente, desde 2008 la situación ha empeorado. Prueba de ello es que el «absentismo» no ha dejado de aumentar. Más de un millón de empleados en España faltan cada día a su puesto de trabajo. Y esta ausencia masificada de trabajadores cuesta a este país más de 64.000 millones de euros al año, lo que equivale al 6 % del Producto Interior Bruto.<sup>78</sup>

Lejos de victimizarnos y echarnos la culpa unos a otros, jefes y colaboradores estamos condenados a entendernos. Solo así podremos aprender a convivir y cooperar de una forma más constructiva. Al fin y al cabo, todos lo hacemos lo mejor que podemos en base a nuestro grado de comprensión, a nuestro nivel de consciencia y a nuestro estado de ánimo. El gran reto es que cada uno de nosotros asuma su parte de responsabilidad, aprendiendo de nuestros errores para crecer y evolucionar.

Por eso se dice que la revolución es pacífica y silenciosa. Las empresas y el sistema económico cambiarán cuando la mayoría de nosotros cambiemos de mentalidad primero. Un nuevo paradigma está emergiendo. Cada vez más personas están abandonando el papel de víctimas, aprendiendo a tomar las riendas de su vida profesional. Y este proceso pasa por mirarnos en el espejo, venciendo los miedos que nos impiden afrontar la verdad que tanto tememos: que somos libres para elegir nuestro propio camino laboral, más allá del que la sociedad nos impone.

La mayoría de personas no utilizan su iniciativa  
porque nadie les ha dicho que pueden hacerlo.

BANKSY

## SEGUNDA PARTE

Una cultura  
orientada al cambio



UNA CULTURA ORIENTADA AL TENER

*Viejo paradigma*

Era Industrial

Orientación al propio interés

Afán de lucro

Mentalidad de empleado

Se vende tiempo

Se obedecen órdenes

Se cumple con lo que se hace

Hemisferio izquierdo

Búsqueda reactiva de trabajo

Rutina mecánica

Seguridad financiera

Consumo materialista

Sistema económico lineal

UNA CULTURA ORIENTADA AL CAMBIO

***Cambio de paradigma***

**La crisis de los cuarenta** 

**Autoconocimiento**

**Responsabilidad personal**

**Emancipación emocional**

**Inteligencia financiera**

**Propósito y sentido**

UNA CULTURA ORIENTADA AL SER

*Nuevo paradigma*

Era del Conocimiento

Orientación al bien común

Creación de riqueza

Actitud emprendedora

Se ofrece talento

Se proponen ideas

Se ama lo que se hace

Hemisferio derecho

Creación proactiva de la profesión

Vocación creativa

Libertad financiera

Consumo posmaterialista

Sistema económico cíclico

## IV

### **El miedo a la libertad**

Ve a la escuela. Estudia. Consigue un empleo.

Trabaja. Paga impuestos. Cásate. Ten hijos.

Hipotécate. Mira la tele. Sigue la moda.

Pide préstamos. Actúa con normalidad.

Compra muchas cosas. Camina por la acera.

Escoge entre este producto o este otro.

Ahorra para cuando seas viejo. Obedece la ley.

Y sobre todo, no cuestiones jamás lo que te han

dicho que tienes que hacer. Y ahora,

repite después de mí: ¡Soy libre!

GEORGE CARLIN

El reconocido psicólogo estadounidense Solomon Asch llevó a cabo en 1951 una serie de experimentos para probar que los seres humanos gozamos de libertad a la hora de tomar decisiones y exponer nuestros propios puntos de vista. Sin embargo, los resultados de sus investigaciones pusieron de

manifiesto lo contrario.

Junto con su equipo, Asch fue a un instituto para realizar una «prueba de visión». Al menos eso es lo que les dijo a los 123 jóvenes voluntarios que participaron —sin saberlo— en un experimento sobre la conducta humana en un entorno social. La realidad era que en una clase del colegio se juntó a un grupo de siete alumnos compinchados con Asch. Mientras, un octavo estudiante entraba en la sala, creyendo que el resto de chavales participaban en la misma prueba de visión que él.

El experimento era muy simple. Asch les mostraba tres líneas verticales de diferentes longitudes, dibujadas junto a una cuarta línea. De izquierda a derecha, la primera y la cuarta medían exactamente lo mismo. Entonces Asch les pedía que dijese en voz alta cuál, de entre las tres líneas verticales, era igual a la otra dibujada justo al lado. Y lo organizaba de tal manera que el alumno que hacía de «cobaya del experimento» siempre respondiera en último lugar, tras haber escuchado la opinión del resto del grupo.

La respuesta era tan obvia y sencilla que apenas había lugar para el error. Sin embargo, los siete estudiantes compinchados con Asch respondían uno a uno la misma respuesta incorrecta. Para disimular un poco —y evitar que el octavo alumno sospechase de la farsa—, se habían puesto de acuerdo para que uno o dos dieran otra contestación, también errónea. Este ejercicio se repitió 18 veces por cada uno de los 123 voluntarios que participaron en el experimento. A todos ellos se les hizo comparar las mismas cuatro líneas verticales, puestas en diferente orden. Y el cobaya del experimento siempre respondía el último, después de haber oído la opinión general del grupo.

Lo cierto es que solo un 25 % de los participantes siguió su propio juicio las 18 veces que le preguntaron; el resto se dejó influir y arrastrar al menos una ocasión por la visión de los demás. Tanto es así, que los alumnos cobayas respondieron incorrectamente más de un tercio de las veces para no ir en contra de la mayoría. Una vez finalizado el experimento, los 123 alumnos voluntarios reconocieron que «distinguían perfectamente qué línea era la correcta, pero que no lo habían dicho en voz alta por miedo a equivocarse, al ridículo o a ser el elemento discordante del grupo».

A raíz de estos experimentos, Asch afirmó que «la conformidad es el proceso por medio del cual los miembros de un grupo social cambian sus pensamientos, comportamientos y actitudes para encajar con la opinión de la mayoría». A día de hoy este estudio sigue fascinando a las nuevas generaciones de investigadores de la conducta humana. La conclusión es unánime: estamos mucho más condicionados de lo que creemos. Para muchos, la presión de la sociedad sigue siendo un obstáculo insalvable. El propio Asch se sorprendió al ver lo mucho que se equivocaba al afirmar que los seres humanos somos libres para decidir nuestro propio camino en la vida.<sup>79</sup>

### 13. La función de la crisis económica

Aunque llevaba décadas gestándose y era un suceso irremediable, de un día para el otro los medios de comunicación masivos anunciaron que el mundo había entrado en crisis. Algunos expertos, por su parte, advirtieron de forma profética que este hecho iba a tener consecuencias apocalípticas para todos los ciudadanos del planeta. Y lo cierto es que así ha sido. Curiosamente, la palabra «apocalipsis» viene del griego *apokálypsis*, que significa «revelación» y también «quitarle el velo de los ojos». Es decir, el momento de afrontar la verdad sobre lo que está sucediendo.

Más allá de la connotación tan negativa que suele asociarse a la palabra «crisis», su etimología muestra su auténtico significado. Procede del vocablo griego *krisis*, que a su vez deriva del verbo *krinein*, que quiere decir «juzgar» y «decidir». Este verbo también ha dado lugar a sustantivos como «crítica» y «criterio». Curiosamente, su origen está muy vinculado con la medicina. Así, la crisis es un punto crucial y decisivo en el curso de cualquier enfermedad, en el que el paciente se encuentra luchando entre la vida y la muerte. De ahí que los médicos tengan que analizar y evaluar la situación con detenimiento, de manera que puedan tomar la mejor decisión posible.

Tanto es así, que el ideograma chino que ilustra esta palabra está compuesto por dos figuras: una significa «peligro», y la otra, «oportunidad». En la actualidad, la crisis podría definirse como un momento decisivo dentro de cualquier proceso individual o colectivo, tanto psicológico como económico. En el fondo, es una invitación para hacer una pausa y reflexionar acerca del rumbo que está tomando nuestra existencia. Y a poder ser, decidir sabiamente el siguiente paso que hemos de dar para seguir evolucionando como especie y prosperando como civilización. De ahí que «crisis» comparta la raíz con la palabra «crisálida», la cual alude a la «metamorfosis» y a la «transformación».

Esta es la razón por la que en el actual escenario laboral —inmerso en plena crisis—, el cambio y la reinención han dejado de ser una opción; se han convertido en una necesidad para afrontar con mayores garantías de éxito nuestras circunstancias laborales y financieras. Y este hecho no es bueno ni malo. Más bien es neutro y completamente necesario. La historia nos muestra que no existe el azar o la casualidad. Por el contrario, la realidad socioeconómica se rige por la ley de la causa y el efecto. Así, cada acontecimiento trascendental ha sucedido por unas necesidades y unos motivos específicos, llevándose a cabo en el momento oportuno por las personas adecuadas, dando lugar a una serie de efectos que han determinado todo lo que ha acontecido después.<sup>80</sup>

La crisis económica está siendo el despertador con el que darnos cuenta de que nuestros sueños de abundancia material nunca fueron reales; se sostenían sobre un espejismo. De ahí que, para muchos, la realidad se haya convertido en una pesadilla. Este despertar comenzó en septiembre de 2007, cuando salió a la luz la problemática provocada por las «hipotecas subprime», las cuales llevaban años concediéndose por doquier.

Aunque se trata de un asunto aparentemente farragoso, su explicación resumida vendría a ser la siguiente.<sup>81</sup> A principios del siglo XXI, el poder adquisitivo de la población de los países industrializados no había aumentado al ritmo necesario para que el consumo creciese a la velocidad estimada. Esta es la razón por la que los bancos optaron por estimular la concesión de créditos. Lo urgente era que la gente consumiese, sin importar si realmente podían devolver dichos préstamos.

Así fue como las hipotecas subprime empezaron a ponerse de moda en el sector financiero. En esencia, se basaban en conceder créditos para la compra de una vivienda a personas con un bajo nivel de ingresos. Y dado que el riesgo de no poder devolver dichos préstamos era más elevado, también lo fue el tipo de interés que se aplicó a estos préstamos. Pero esta letra pequeña en el contrato no impidió que los ciudadanos comenzaran a solicitarlos en masa. Movidos por la aspiración de tener una casa de propiedad, en algunos casos este deseo los llevó a endeudarse con un banco más de 40 años.

Por aquel entonces, se creía ciegamente que el precio de la vivienda iba a subir de forma ilimitada. De ahí que comprar una vivienda fuera visto socialmente como una «excelente inversión». Y eso mismo pensaban las entidades financieras. Así fue como se juntó el hambre con las ganas de comer. Por un lado, los bancos perseguían incrementar su volumen de negocio y, por el otro, los ciudadanos deseaban aumentar su nivel de vida, gastando más de lo que en realidad podían permitirse.

En septiembre de 2007 se constató que muchos de los que habían recibido una hipoteca subprime no iban a poder sufragarla. Y debido al estancamiento y posterior derrumbe del sector inmobiliario, ese crédito no pudo ser cubierto con un nuevo préstamo, tal y como se había venido haciendo. Fue entonces cuando finalmente nos quitamos el velo, dándonos cuenta de que se había agotado nuestra capacidad para seguir pagando los intereses generados por nuestros créditos y préstamos.

## CRISIS SISTÉMICA

Todos los sistemas sociales, políticos, financieros y energéticos que hemos ido

creando tuvieron un origen, un punto de máxima expansión, un proceso de decadencia y su consiguiente transformación. No es que hayan desaparecido ni se hayan destruido, sino que han ido mutando por medio de las denominadas «crisis sistémicas».<sup>82</sup> Es decir, las que remodelan los fundamentos psicológicos, filosóficos, económicos y ecológicos del sistema. Y como cualquier otro cambio brusco, suele venir acompañado de cierto grado de conflicto y violencia.

Tras una primera fase de negación, a mediados de 2010 se produjo un importante punto de inflexión. La clase política, corporativa y bancaria de los países más desarrollados finalmente reconoció una verdad muy incómoda: la imposibilidad de curar la enfermedad económica que estábamos padeciendo globalmente a través del incremento del gasto público, un remedio que se venía aplicando desde septiembre de 2007, tras el escándalo de las hipotecas subprime. Principalmente porque los Estados también tenían sus propias deudas que saldar. Solo en la Unión Europea, Grecia, Irlanda y Portugal tuvieron que ser rescatados. Y otros, como España, están al borde de la bancarrota.

Así, esta crisis sistémica representa el final de un modo de hacer las cosas y el inicio de un nuevo modelo económico, todavía por diseñar y construir. Con la finalidad de suprimir unos cuantos ceros de la gigantesca deuda que venimos acumulando, cada vez se van a conceder menos préstamos. Sin ir más lejos, en 2012 se produjo en España la mayor caída del crédito registrada en los últimos 50 años, algo que está ocurriendo en el resto de Europa y Estados Unidos.<sup>83</sup> Y este hecho ha dado lugar a un efecto dominó. La primera consecuencia es que está descendiendo nuestro poder adquisitivo y, por tanto, también nuestro nivel de consumo. A su vez, están quebrando miles de empresas y, en paralelo, multiplicándose el número de trabajadores en el paro. A lo largo de 2012 se quedaron en la calle 2.162 empleados cada día.<sup>84</sup>

Y no solo eso. Cada vez más individuos, familias, compañías e instituciones están dejando de pagar sus deudas y aumentan aquellos que directamente se declaran en quiebra. Todo ello está provocando que disminuya la recaudación fiscal y los ingresos de la Seguridad Social. De ahí que las Administraciones Públicas, así como los gobiernos autonómicos y locales, dispongan de cada vez menos fondos para mantener el Estado del bienestar, generando un retroceso en la calidad de la vida material de los ciudadanos.

## LA DESTRUCCIÓN CREATIVA

Es una ley tan inmutable como eterna: tarde o temprano, lo viejo muere, dando paso a lo nuevo. Y es que por más medicinas y fármacos que se le administren a un cadáver, es imposible devolverle la vida. Del mismo modo, es inútil intentar rescatar a aquellos sectores, empresas o profesiones que

están condenados a desaparecer. No es una cuestión de moral ni de dinero, sino sencillamente de evolución. La Era Industrial tuvo su momento y ha dejado su legado en nuestra sociedad. Tal y como sucedió en su día con el sector primario (agricultura y ganadería), ahora es el turno de que el sector secundario (industria) y parte del sector terciario (trabajo de oficina) se automatizen o se externalicen a los países en vías de desarrollo, de manera que estas economías también vivan su propia revolución industrial e intelectual.

Si bien es cierto que están desapareciendo sectores, compañías y trabajos industriales, en paralelo están emergiendo otros nuevos, relacionados con el conocimiento, las nuevas tecnologías y la creatividad. De ahí que en este marco de aparente adversidad, caos e incertidumbre, las personas más emprendedoras estén agudizando su ingenio para detectar las oportunidades existentes; oportunidades que la mayoría —cegada por el miedo— no es capaz de ver. Los emprendedores son quienes diseñan una nueva manera de hacer las cosas, creando nuevos productos y servicios más alineados con las necesidades emergentes de los consumidores. Al cuestionar las formas convencionales de actuar, estos emprendedores fomentan el progreso de la sociedad.

Además, gracias al imparable avance de las nuevas tecnologías, poco a poco se va transformando radicalmente cómo hacemos lo que hacemos, facilitando que consigamos hacer cosas que no sabíamos que podíamos hacer.<sup>85</sup> Así es como los sectores, empresas y profesiones de éxito en el pasado se ven superados por nuevas propuestas más eficientes y de mayor calidad que los destruyen. A este fenómeno se le denomina «destrucción creativa», un término popularizado en el siglo XX por el economista austro-estadounidense Joseph Schumpeter, para quien «el motor de la economía es la creatividad y la innovación generada —precisamente— en tiempos de crisis».

Por todo ello, la función de la crisis económica es sacarnos de nuestra zona de comodidad para que este proceso de destrucción creativa suceda a nivel individual, en nuestra propia mentalidad. Es hora de que mueran nuestras viejas creencias para permitir que nazcan las nuevas que están por venir. Solo así podremos adaptarnos y prosperar en la Era emergente. Y es que para transformar a gran escala el trabajo, las empresas y el sistema económico, primero hemos de reinventarnos profesionalmente. Como sucede con todas las decisiones importantes de la vida, el primer paso es también el más difícil: consiste en vencer nuestro miedo al cambio.

El sabio puede sentarse en un hormiguero,  
pero solo el necio se queda sentado sobre él.

PROVERBIO CHINO

## 14. Acomodados en la queja

Hoy en día sobran los motivos para estar profundamente cabreados. Por un lado, suben constantemente los impuestos que pagamos como contribuyentes y la inflación que abonamos como consumidores. Mientras tanto, nuestro sueldo como empleados se congela durante años e incluso baja en tiempos de crisis, llegando al extremo de perderlo en el caso de ser despedidos. Como consecuencia, vivir se ha convertido en un lujo cada día más caro.

Prueba de ello es que llegar a fin de mes resulta un reto casi imposible para cada vez más familias, si es que lo consiguen. Muchas hace años que se declararon en bancarrota. En España, por ejemplo, había 1,7 millones de hogares con todos sus miembros activos en el paro en 2012, la mayoría de los cuales estaban endeudados.<sup>86</sup> Además, debido al progresivo envejecimiento de la población, se está agotando el presupuesto público destinado a pagar las pensiones, con lo que cada vez se alarga más la edad para poder jubilarnos.

Y ya no digamos lo complicado que ha de ser para aquellas personas cuyas discapacidades les impiden trabajar. Ese mismo año, en este país residían más de 2,2 millones de individuos que dependían de las ayudas económicas concedidas por la Administración Pública para cubrir sus necesidades básicas.<sup>87</sup> Subvenciones que, por otra parte, también van a menos y cada vez son más inaccesibles para quienes más las necesitan. Con la excusa de la crisis económica, la consigna oficial es que «todos tenemos que apretarnos el cinturón», sin importar si estamos —financieramente hablando— gordos, delgados o directamente en los huesos...

Frente a semejante panorama socioeconómico y al igual que suelen hacer los niños pequeños, muchos adultos seguimos posicionándonos como víctimas, esperando que —de algún modo u otro— nuestros padres se encarguen de solucionarnos todos nuestros problemas. Y tiene sentido que sea así. El «paternalismo» y el «victimismo» son los dos principales legados psicológicos que nos ha dejado la Era Industrial. Ambas actitudes se retroalimentan; se necesitan mutuamente para poder existir. Hemos sido educados para creer que Mamá Corporación y Papá Estado se harían cargo de nosotros durante toda la vida. Al no poseer tierras ni capital, a la gran mayoría no nos ha quedado más remedio que irnos sometiendo y subordinando a las clases e instituciones con más poder e influencia en nuestra sociedad. Y lenta pero progresivamente nos hemos venido conformando con la manera en la que se hacen las cosas.



Es cierto que durante demasiado tiempo, demasiadas personas hemos creído que el Estado iba a hacerse cargo de nosotros económicamente. Pero, si el gobierno no puede resolver sus propios problemas financieros, ¿cómo va a poder solucionar los nuestros? Ha llegado la hora de que cada uno de nosotros se haga cargo de sí mismo, aprendiendo a reinventar nuestra manera de ganar y de gastar dinero.

Sin embargo, el conformismo ha condicionado hasta tal punto nuestra mentalidad, que lo normal en nuestra sociedad es estar acomodado en la queja, siempre señalando con nuestro dedo acusador a alguien o algo ajeno a nosotros. Así, muchos estamos totalmente convencidos de que somos víctimas del sistema capitalista. Y de que la culpa de todos nuestros problemas económicos y financieros la tienen los políticos, los banqueros, los altos ejecutivos y los especuladores. Entre otras inmoralidades, consideramos que nos han mentado, robado y estafado. Por eso pensamos que es muy injusto lo que nos está tocando pagar y sufrir.

El quid de la cuestión es que como ciudadanos dependemos absolutamente del Estado, las empresas y los bancos. Sin ellos, muchos no podríamos ni sabríamos cómo sobrevivir económicamente. Y esta dependencia ha dado lugar a una nueva forma de esclavitud contemporánea. Es tan sutil, que muy pocos saben que son esclavos. Desde la partida de nacimiento hasta el certificado de defunción, cada paso o movimiento que hemos venido dando ha sido registrado por el sistema. Nuestra vida está cada día más controlada, estandarizada y burocratizada. La incómoda verdad es que muy pocas personas somos dueñas de nuestra vida.

Debido a nuestra limitada forma de pensar, la mayoría de ciudadanos nos conformamos con ser siempre los peones del gran tablero de ajedrez en el que se ha convertido el sistema. Estamos convencidos de que no nos queda más alternativa que pringar y aguantar lo que nos caiga desde arriba. Eso sí, dado que la presión ejercida por quienes nos gobiernan es cada vez mayor, en los últimos años una parte de la ciudadanía ha salido de su letargo, expresando su inconformismo a través de manifestaciones, pancartas y megáfonos.

El ser humano nace libre y, sin embargo,  
por todas partes se encuentra encadenado.

JEAN JACQUES ROSSEAU

Muchos de los que pretendemos cambiar el orden social establecido solemos atravesar cuatro estados anímicos diferentes. El primero es el que hace más ruido; de ahí que también sea el más conocido: la indignación. Y aparece cuando sentimos que las decisiones y los actos de otras personas o instituciones perjudican directamente nuestros intereses. Esta emoción — cargada de enfado, rabia e ira— nos mueve a quejarnos y protestar, yendo en contra de quienes consideramos que van en contra nuestro.

La indignación está de moda en España. Tanto es así, que desde el pasado 15 de mayo de 2011 no ha dejado de aparecer en los medios de comunicación, tanto nacionales como internacionales. Ese día se concentraron en la Plaza del Sol, en Madrid, 130.000 ciudadanos —20.000 según la Policía Nacional— para mostrar su disconformidad con el sistema democrático actual. Así fue como nació «el Movimiento 15-M», también denominado «el movimiento de los Indignados». A partir de entonces, este colectivo ciudadano comenzó a organizar una serie de manifestaciones por medio de las redes sociales.

De forma pacífica, los indignados reclaman «un cambio en el sistema electoral», puesto que consideran que «los partidos políticos no representan los intereses de la población, sino los de las grandes corporaciones». Su principal eslogan es: «Democracia real ¡ya! No somos mercancías en manos de políticos y banqueros». Cabe señalar que esta reivindicación fue respaldada por el 73 % de la sociedad española, que sostenía que «los indignados tenían básicamente razón». Eso sí, solo el 8 % de los encuestados reconocía haber participado en alguna de las asambleas organizadas por este movimiento.<sup>88</sup> Es decir, que la mayoría de las personas que se declaran indignadas son, en esencia, «activistas de sofá», cuyas protestas se producen sentados delante de la tele.

Entre otras imágenes curiosas, destaca la que apareció en los informativos de una cadena de televisión. En medio de una manifestación del 15-M, una mujer sujetaba una pancarta mientras cogía de la mano a su hija de siete años. Ante la atenta mirada de la pequeña, la señora protestaba con cierta vehemencia y agresividad. Al preguntarle por qué iba acompañada de su hija, la madre — henchida de orgullo— contestó: «Porque es importante que eduquemos a las nuevas generaciones para que se quejen y se indignen cada vez que sean víctimas de la injusticia». Tras exponer su filosofía de vida —basada en que sean siempre otros los que resuelvan nuestros problemas—, el resto de manifestantes que se congregaban a su alrededor comenzaron a aplaudirla con respeto y admiración.<sup>89</sup>

DE LA INDIGNACIÓN A LA INDIFERENCIA

Si bien el movimiento de los indignados ha permitido que la clase política sea más consciente del creciente malestar de la sociedad, por lo general este tipo de protestas y reivindicaciones no sirven para mucho más. Esta es la razón por la que la indignación suele dar lugar a un segundo estado anímico: la frustración. Esta emoción podría definirse como el sentimiento de decepción que nos invade cuando no se cumplen nuestras esperanzas y expectativas. Y nos hace sentir que hemos fracasado en el intento de conseguir que se produzca un cambio externo, por el cual llevamos cierto tiempo luchando.

Una vez que nos sentimos sin fuerza ni energía para seguir combatiendo, la frustración se convierte en un tercer estado de ánimo: la resignación. Fruto del cansancio físico y el agotamiento mental, experimentamos una profunda impotencia por no poder cambiar el sistema en el que vivimos. Y con el tiempo, esta emoción vuelve a degenerar, dando lugar al cuarto y último estado de ánimo: la indiferencia. De pronto nos volvemos completamente insensibles a lo que sucede, tratando de que la realidad socioeconómica nos afecte lo menos posible. Es entonces cuando nos dedicamos a mirar hacia otro lado.

En algunos casos, la indiferencia suele venir acompañada por el cinismo y el nihilismo. Dado que no queremos desilusionarnos de nuevo, evitamos volver a creer que las cosas pueden ser diferentes. De hecho, procuramos que no nos importen. En el fondo, esta actitud no es más que una máscara que nos protege de la frustración, la decepción y la impotencia. Y es que cuando afirmamos que «ya no creemos en nada», lo único que ponemos de manifiesto es que «no creemos en nosotros mismos». Al poner el foco de atención afuera —en el cambio de las instituciones que componen la sociedad—, es inevitable que tarde o temprano nuestra actitud vaya mutando a través de diversas etapas, pasando de la furia al pasotismo.

Y entonces, ¿qué podemos hacer para no caer en las garras de la indignación ni quedarnos anclados en la indiferencia? Poner el foco de atención en nosotros mismos, en nuestra realidad interna. Solo así podemos comprender que estos cuatro estados de ánimo son fruto del miedo (a tomar las riendas de nuestra vida laboral y económica), la ignorancia (de no saber cómo valernos por nosotros mismos) y el dolor que nos causa creer que no tenemos poder alguno para hacer algo al respecto. De hecho, dos de cada tres trabajadores españoles aseguran que «no se les ocurre nada que dependa de ellos para mejorar su situación actual».<sup>90</sup>

## EL MOVIMIENTO DE LOS RESPONSABLES

Más allá del victimismo y la indignación imperantes, está surgiendo una nueva tendencia ciudadana: el Movimiento de los Responsables. Se trata de una minoría de ciudadanos cada vez más numerosa que estamos adoptando

una visión más proactiva. Ni nos manifestamos ni protestamos. Formamos parte de una revolución pacífica y silenciosa. En vez de preguntarnos qué puede hacer el Gobierno por nosotros, invertimos nuestro tiempo y energía en formación para reinventarnos profesionalmente, descubriendo qué podemos hacer por la sociedad. Principalmente porque nos hemos dado cuenta de una obviedad que muchos siguen obviando: que quejarnos, protestar y culpar a los demás no ha traído ningún cambio positivo ni constructivo a nuestra vida. Todo lo contrario. Tan solo ha servido para enfurecernos y debilitarnos todavía más.

Y si no, recordemos lo que sucedió con la guerra de Irak, liderada por Estados Unidos, Reino Unido y España. Entre enero y abril de 2003, más de 36 millones de ciudadanos de todo el mundo nos manifestamos para protestar en contra de esta invasión militar. Nunca antes tantas personas nos habíamos unido al mismo tiempo para mostrar nuestro desacuerdo contra de los políticos que supuestamente nos representaban. Pero el pueblo unido nuevamente fue vencido: el país árabe fue invadido y actualmente cuenta con un gobierno leal a la Corporatocracia. Irónicamente, muchos de los que nos manifestamos en contra de la guerra de Iraq consumíamos productos y servicios de las grandes corporaciones que financiaron esta contienda militar. Sin ir más lejos, las petroleras estadounidenses Exxon Mobil o Chevron Texaco fueron dos de las diez multinacionales que más se beneficiaron; y por aquel entonces, las dos tenían cientos de gasolineras por toda España.<sup>91</sup>

En un mundo ideal, tal vez las cosas funcionarían de forma diferente. Sin embargo, el sistema capitalista del que todos formamos parte no funciona así por casualidad. Este sistema es un fiel reflejo de cómo pensamos y nos comportamos económicamente la mayoría de nosotros. Si a priori parece que nada cambia es porque, en primer lugar, muchos de nosotros nos resistimos a cambiar. Y es que cualquier transformación social y colectiva siempre comienza con la transformación individual. No hay otra fórmula.

Por todo ello, la misma energía que antes utilizábamos para indignarnos y tratar de cambiar el sistema, es mucho más eficiente emplearla en modificar lo único que sí podemos transformar: nuestra mentalidad, nuestra actitud y, en definitiva, las decisiones con las que construimos día a día nuestras circunstancias laborales y económicas. La revolución más grande que podemos hacer hoy en día no es coger una pancarta e ir a protestar a la plaza mayor, sino reflexionar sobre cómo ganamos y gastamos nuestro dinero, conductas que dicen mucho acerca de la persona que somos. Y una buena manera de empezar esta senda hacia la madurez y la coherencia es tratar de responder —con más hechos y menos palabras— a la pregunta: «¿Qué puedo hacer yo para cambiar aquello de lo que me quejo?».<sup>92</sup>

Es cierto que formamos parte de un planeta habitado por otros 7.000 millones de seres humanos. Y que nuestra existencia representa el 0,00000014 % del total. Visto cuantitativamente, se trata de una porción insignificante y ridícula. Sin embargo, ese pedacito es donde podemos marcar la diferencia, dando lo mejor de nosotros mismos. Y en la medida que vamos haciéndonos más grandes —creciendo en autoestima y confianza en nosotros mismos—, nuestro impacto cualitativo en la sociedad es cada vez mayor. Esencialmente

porque empezamos a inspirar a los demás a través de nuestro propio ejemplo.

Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo.

MAHATMA GANDHI

## 16. Emancipación ciudadana

Del mismo modo que hay muchos hijos que jamás logran emanciparse emocionalmente de sus padres, también hay muchos ciudadanos que jamás logran emanciparse económica y financieramente de Papá Estado, Mamá Corporación y el Tío Gilito de la Banca. En general, muchos adultos nos limitamos a seguir el camino determinado por el entorno social en el que hemos nacido y nos hemos desarrollado. Y en vez de escucharnos a nosotros mismos —a nuestra propia voz interior—, nos dejamos arrastrar por la opinión de la mayoría, convirtiéndonos en quienes no estamos destinados a ser.

Sin embargo, el fin de la Era Industrial está dando paso a una nueva era con sus propias reglas de juego, muy diferentes a las que estamos acostumbrados. De ahí que para obtener nuevos y mejores resultados en el ámbito laboral y económico, sea necesario experimentar un «cambio de paradigma». Es decir, un profundo cambio de mentalidad, aprendiendo a relacionarnos con el sistema de una manera mucho más madura, libre y responsable. Y esto pasa por depender lo menos posible del Estado, las empresas y los bancos para obtener los medios económicos que necesitamos para vivir dignamente.

En este sentido, cada vez más personas estamos empezando a mirarnos en el espejo, descubriendo que la raíz de nuestra situación de dependencia emocional, profesional y financiera es «el miedo a la libertad». Es decir, el temor a adentrarnos en la incertidumbre que implica seguir una senda personal y profesional alternativa, más acorde con la persona que intuimos que verdaderamente somos. Como cualquier otra conquista, esta «emancipación ciudadana» requiere de un proceso, que a su vez cuenta con una serie de etapas.

El primer paso es, sin duda alguna, el más difícil. Y consiste en ser honestos con nosotros mismos, atreviéndonos a decir en voz alta que anhelamos un cambio y reconociendo que este depende enteramente de nosotros. Cambiar de paradigma es un acto de profunda humildad. Implica abandonar la arrogancia de creer que lo sabemos todo acerca de nosotros mismos y reconocer que nuestra forma de pensar y de comprender la vida puede ser errónea y limitada.

Así, este proceso de emancipación consiste en asumir la responsabilidad y el protagonismo de resolver —por nosotros mismos— nuestros propios problemas laborales y financieros. Y es precisamente esta declaración de intenciones lo que nos lleva a tomar las riendas de nuestra vida. Parece una decisión fácil, pero no lo es. De hecho, hay personas que ni siquiera se permiten escuchar este tipo de reflexiones. Tanto es así, que enseguida se ponen a la defensiva, ridiculizando y oponiéndose con vehemencia a quienes se encuentran inmersos en este proceso de transformación.

En paralelo, otros alegan que ya no tienen edad para estas cosas, convenciéndose a sí mismos de que no es el mejor momento o de que tienen una hipoteca que pagar y unos hijos que alimentar... Curiosamente, cuanto mayor es nuestro miedo, más larga es —a su vez— nuestra lista de excusas y justificaciones para no cambiar ni reinventarnos. Y es que cuesta tanto, que muchos solamente nos atrevemos a dar este primer paso después de haber padecido una saturación de sufrimiento. Más que nada porque solo entonces sentimos que no tenemos nada que perder.

## EL VIAJE DEL AUTOCONOCIMIENTO

La primera etapa de este viaje se llama «autoconocimiento». No en vano, al estar tan acostumbrados a poner el foco de atención en nuestras circunstancias externas —compitiendo los unos contra los otros para ganar dinero, ostentar poder y lograr éxito—, muchos hemos marginado casi por completo lo que sucede en nuestro interior. Prueba de ello es que confundimos la auténtica felicidad con sucedáneos como el placer, la satisfacción o la euforia temporal que nos proporcionan el consumo de bienes materiales, los triunfos profesionales o el entretenimiento.

Este proceso de autoconocimiento se asemeja mucho al de entrar en una casa que ha estado mucho tiempo abandonada, aislada del mundo exterior. Y es que la mayoría llevamos 30, 40 e incluso más de 50 años sin visitar, ordenar y limpiar nuestro propio hogar. Esta es la razón por la que nada más poner un pie dentro, nos envuelve una oscuridad amenazadora. Además, en ocasiones el interior de nuestra casa emana un olor a rancio bastante desagradable. De ahí que nuestra primera reacción sea salir de allí a toda prisa. Tanto es así, que muchos bromean —aunque muy en serio— con que igual se encuentran con cosas demasiado feas como para querer verlas.

Sea como fuere, los valientes que decidimos adentrarnos a ciegas poco a poco vamos notando como nuestros ojos se acostumbran a la falta de luz. Y tras dar unos cuantos pasos, finalmente localizamos el interruptor que andamos buscando, también conocido como «consciencia». Y menudo susto nos pegamos algunos cuando vemos con claridad el estado en el que se encuentra nuestra casa interior. Está sucia y desordenada. Las motas de polvo cubren

los muebles desvencijados. Los cristales de las ventanas están rotos y cubiertos de mugre. Y un montón de platos enmohecidos y llenos de porquería se acumulan en el fregadero...

Así, conocernos a nosotros mismos vendría a ser el proceso de reforma integral de nuestro hogar interior. Y no es cuestión de juzgar ni de rechazar nada de lo que veamos. Se trata, más bien, de comprendernos y aceptarnos tal como somos. Y de ponernos manos a la obra, comprometiéndonos a arreglar los muebles, cambiar los cristales, fregar los platos y, en definitiva, hacer lo que haga falta para sentirnos verdaderamente a gusto en nuestra propia casa. Cuanto más limpio y ordenado está el lugar en el que vivimos, más fácil es limpiarlo y ordenarlo. Y cuanto mejor nos sentimos dentro de él, mejor se sienten los demás al estar en nuestra compañía.

Dicho de otra manera, el autoconocimiento consiste en hacer consciente nuestro «lado oscuro» o «sombra». De ahí que suela utilizarse la metáfora de la «iluminación» para referirse al proceso por medio del cual nos damos cuenta de cuáles son los miedos, inseguridades, carencias, complejos, frustraciones, miserias, traumas y heridas que venimos arrastrando a lo largo de la vida. Por más que las obviemos y no las queramos reconocer, todas estas limitaciones nos acompañan las 24 horas al día, distorsionando nuestra manera de ver el mundo, así como la forma en la que nos posicionamos frente a nuestras circunstancias laborales y económicas. De ahí que conocernos a nosotros mismos implique comprender por qué nos pasa lo que nos pasa, sabiendo de qué manera podemos emanciparnos de todo aquello que nos coarta y empequeñece, e incorporar todo aquello que nos expande y engrandece.

## DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO EN VALORES

El autoconocimiento no solo se centra en nuestras limitaciones, sino también en nuestras fortalezas como seres humanos. En este punto es donde comienza la segunda etapa de este apasionante proceso, en la que se trabaja el «desarrollo personal». Y en líneas generales, consiste en convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos. No en vano, cada uno de nosotros hemos nacido con una serie de cualidades, virtudes, capacidades y habilidades innatas. Pero a menos que sepamos detectarlas y desarrollarlas, permanecen ocultas en las profundidades de nuestro ser. El reto consiste en pelar las numerosas capas de cebolla que nos separan del núcleo, donde reside nuestra verdadera esencia y desde donde reconectamos con nuestro inmenso potencial.

Entre otras cuestiones, el desarrollo personal nos permite conocer y comprender el funcionamiento de nuestra mente, así como dominar y gestionar de una forma más eficiente nuestros pensamientos. En paralelo, también nos capacita para detectar, cuestionar y trascender todas aquellas

creencias limitadoras, falsas o erróneas acerca de la visión que tenemos de nosotros mismos y del lugar que ocupamos en la sociedad. Tanto es así, que uno de los principales resultados de este proceso es la sanación de nuestra autoestima y el aumento de la confianza en nosotros mismos. Y no solo eso. También aprendemos a relajarnos y a cultivar la serenidad, convirtiendo los problemas en oportunidades para seguir creciendo, madurando y evolucionando como seres humanos.

Una vez que sabemos quiénes somos y desarrollamos el potencial que hay dentro de nosotros, entramos en la tercera etapa: el «liderazgo en valores». Por medio de una estrategia orientada al cambio y la reinención profesional, esta fase nos lleva a descubrir nuestro talento y nuestra vocación. Solo así podemos orientar nuestra existencia al bien común, desarrollando una función profesional útil, creativa y con sentido que beneficie a otros seres humanos. Son precisamente estas revelaciones las que nos permiten crear riqueza y aportar valor a la sociedad, siendo fieles y coherentes con aquellos valores que para nosotros son verdaderamente importantes.

Lo más bonito de este viaje es que en el preciso momento en que vencemos los miedos que nos impiden ser libres, empezamos a escuchar nítidamente los mensajes que nos envía nuestra voz interior. Así es como descubrimos el propósito por el cual estamos aquí. Curiosamente, todas las personas que nos hemos adentrado en este tipo de procesos de cambio, tarde o temprano, llegamos a una misma conclusión: que al cambiar la manera de ver las cosas, las cosas que vemos cambian.

El mundo entero se aparta cuando ve pasar  
a una persona que sabe hacia dónde va.

ANTOINE DE SAINT EXUPÉRY



## V

### Estadios evolutivos profesionales

No permitas que nunca nadie te diga lo que vales

Tú eres el único capaz de saber tu propio valor.

MUHAMMAD ALÍ

Agobiado por sus conflictos internos, un joven alumno fue a visitar a su anciano profesor. Y entre lágrimas, le confesó: «He venido a verte porque me siento tan poca cosa que no tengo fuerzas ni para levantarme por las mañanas. Todo el mundo dice que no sirvo para nada, que soy inútil y mediocre. ¿Qué puedo hacer para que me valoren más?». El profesor, sin mirarlo a la cara, le respondió: «Lo siento, chaval, pero ahora mismo no puedo atenderte. Primero debo resolver un problema que llevo días posponiendo». Y haciendo una pausa, añadió: «Si tú me ayudas, tal vez luego yo pueda ayudarte a ti».

El joven, cabizbajo, asintió con la cabeza. «Por supuesto, profesor, dime qué puedo hacer por ti». Pero más allá de sus palabras, el chaval se sintió nuevamente desvalorizado. El anciano se sacó un anillo que llevaba puesto en el dedo meñique y se lo entregó al joven. «Estoy en deuda con una persona y no tengo suficiente dinero para pagarle —le explicó—. Ahora ve al mercado y vende este anillo. Eso sí, no lo entregues por menos de una moneda de oro.» Seguidamente, el chaval cogió el anillo y se fue a la plaza mayor.

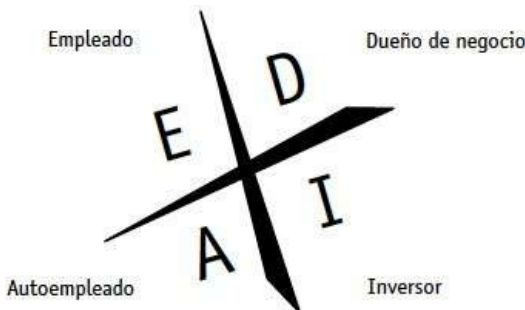
Una vez ahí, empezó a ofrecer el anillo a los mercaderes. Pero al pedir al menos una moneda de oro por él, algunos se reían y otros se alejaban sin

mirarlo... Derrotado, el chaval regresó a casa del profesor. Y nada más verlo, compartió con él su frustración: «Lo siento, profesor, pero es imposible conseguir lo que me has pedido. Como mucho me daban dos monedas de plata. Nadie se ha dejado engañar sobre el valor del anillo». El anciano, atento y sonriente, le contestó: «No te preocupes. Me acabas de dar una idea. Antes de ponerle un nuevo precio, primero necesitamos saber el valor real del anillo. Anda, ve al joyero y pregúntale cuánto cuesta. Y no importa cuánto te ofrezca. No lo vendas. Vuelve de nuevo con el anillo».

Y eso fue precisamente lo que hizo el joven. Tras un par de minutos examinando minuciosamente el anillo, el joyero lo pesó y con un tono de lo más serio, le indicó: «Dile a tu profesor que si lo quiere vender hoy mismo, puedo pagarle 42 monedas de oro pero que si me da un par de semanas, se lo compro por 81». Y el chaval, incrédulo, exclamó: «¡81 monedas de oro! ¡Ahora mismo voy corriendo para informarle!».

El chaval llegó emocionado a casa del anciano y compartió con él lo que el joyero le había dicho. «Estupendo, gracias por la información. Ahora siéntate un momento y escucha con atención», le pidió el profesor. Y mirándole directamente a los ojos, añadió: «Tú eres como este anillo, una joya preciosa que solamente puede ser valorada por un especialista. ¿Pensabas que cualquiera podía descubrir su verdadero valor?» Y mientras el profesor volvía a colocarse el anillo en su dedo meñique, concluyó: «Todos somos como esta joya. Valiosos y únicos. Y andamos por los mercados de la vida pretendiendo que personas inexpertas nos digan cuál es nuestro auténtico valor».<sup>93</sup>

## 17. ¿Seguridad o libertad financiera?



Todos queremos gozar de seguridad financiera. Es decir, lograr un cierto bienestar material mediante un ingreso económico que nos permita cubrir nuestras necesidades básicas (vivienda, comida y vestimenta), así como disfrutar de ciertos placeres y comodidades que mejoren nuestra calidad de vida. Para ello, no nos queda más remedio que ganar dinero un mes detrás de otro, de forma ininterrumpida. Y para conseguir este objetivo, existen diferentes maneras de relacionarnos con el mercado laboral.

Entre otras clasificaciones, destaca la realizada por el emprendedor y divulgador especializado en inteligencia financiera, Robert T. Kiyosaki, denominada «el cuadrante del flujo del dinero».<sup>94</sup> Este autor divide a la población activa en cuatro roles —o cuadrantes—, según el modo en que generamos nuestros ingresos. Cada uno de ellos encara y vive de manera muy diferente la dimensión laboral. No hay ningún cuadrante mejor ni peor. Todos cuentan con una serie de ventajas y desventajas. Eso sí, para ejercer estos roles, se ha de contar con una serie de cualidades emocionales y de aptitudes técnicas diferentes.

Cada rol requiere un tipo de mentalidad específico. Y va acompañado de un determinado estilo de vida. De ahí que cambiar de cuadrante implique un profundo cambio en la manera de comprender la vida en general y el mercado laboral en particular. Estos cuatro roles nos confrontan con nuestra necesidad de seguridad —predominante en el lado izquierdo del cuadrante— y nuestro anhelo de libertad, más común en el lado derecho del mismo. Dependiendo de nuestros valores, prioridades y aspiraciones vitales, puede ser interesante abrir nuestro marco de acción, verificando en qué cuadrante nos encontramos y en cuál nos gustaría estar. Eso sí, estos cuatro roles no son excluyentes, sino que pueden compaginarse.

El primer rol es el de «empleado». Es el más común en nuestra sociedad, principalmente porque ha sido el más demandado durante la pasada Era Industrial. Se estima que más del 80 % de la población activa en España se encuentra en este cuadrante; el 65 % en Estados Unidos. No en vano, incluye a todas aquellas personas que venden su tiempo a cambio de un salario, sin importar si son mozos de carga de una pequeña fábrica o altos ejecutivos de una gran multinacional. La característica principal del empleado es que tiene miedo de la incertidumbre y por eso busca seguridad. Esta es la razón por la que se hace dependiente de un empleador. Es decir, de un individuo o de una empresa que ponga por escrito que se compromete a pagarle una determinada cantidad de dinero cada mes.

El empleado es un engranaje, una pieza dentro de un sistema que genera enormes beneficios económicos para quienes lo han creado. Recibe órdenes específicas para cumplir unos objetivos muy concretos. Su trabajo se enmarca dentro de una rutina laboral controlada y delimitada por otros. En general, el asalariado trabaja ocho horas al día, cinco días a la semana. Y sobrevive financieramente de nómina en nómina. Eso sí, el resto del tiempo no tiene por qué pensar en nada relacionado con el trabajo, la empresa y la economía. Su realidad socioeconómica no está en sus manos, sino que depende de fuerzas que escapan a su control e influencia. Eso sí, tiene el derecho a pedir una baja laboral cuando está enfermo —o simula estarlo—, así como a un subsidio

temporal de desempleo.

## EL MIEDO A SER DESPEDIDO

Dado que el tiempo del empleado es limitado, su capacidad para aumentar sus ingresos también es limitada. Y a pesar de la sensación de seguridad que genera firmar un contrato indefinido con una empresa, en realidad no posee su puesto de trabajo; más bien dispone de él en régimen de alquiler. En cualquier momento el verdadero propietario puede arrebatárselo y ofrecérselo a otra persona. No en vano, cualquier empleo es seguro hasta el día antes de ser despedido. Curiosamente, uno de los mayores temores de nuestro tiempo es el miedo al despido.

El segundo rol descrito por Kiyosaki es el de «autoempleado». En España, forman parte de este cuadrante todos los profesionales autónomos que trabajan por cuenta propia. Y se incluyen tanto aquellos que son freelance y colaboran de forma intermitente para otras empresas, como aquellos que atienden directamente a su propia cartera de clientes. Este perfil representa más o menos al 17,5 % de la población activa de este país y está cerca del 30 % en Estados Unidos.

El rasgo más destacado del autoempleado es que quiere ser su propio jefe. No necesita ni desea supervisión. De hecho, no le gusta que alguien le diga lo que tiene que hacer. De ahí que busque autonomía, tratando de ser lo más autosuficiente posible. Frente al miedo, no responde buscando seguridad, sino asumiendo el control de la situación, enfrentándola con entereza y responsabilidad. Sin embargo, este afán de independencia puede convertirlo en esclavo de su propio negocio.

Los profesionales que forman parte de este cuadrante son dueños de un empleo. Irónicamente, siguen pensando como empleados, con horarios fijos y rutinas laborales. Por otro lado, el autoempleado suele tener un punto perfeccionista y le cuesta bastante delegar. Fundamentalmente porque considera que no hay nadie mejor que él para hacer lo que sabe hacer. Como consecuencia, se ocupa de todas las funciones necesarias para tirar para adelante una empresa. Responde al teléfono. Paga las cuentas. Realiza visitas comerciales. Diseña y ejecuta la estrategia de marketing. Se encarga de las finanzas y de la contabilidad, así como del papeleo necesario para cumplir con las exigencias burocráticas del Estado. Al ocuparse de todo, se pasa el día trabajando y le es difícil relajarse y desconectar. Su cabeza suele estar pensando en los temas pendientes que quedan todavía por resolver.

Por todo ello, los autoempleados suelen ser víctimas de un exceso de trabajo, lo que termina por agotarles. Para no quemarse, necesitan evolucionar, creando un sistema de funcionamiento que trabaje para ellos, delegando y contratando a otros para realizar aquellas tareas que les roban tiempo y que

no marcan la diferencia en sus negocios. En su afán de ser libres, las personas que ejercen este rol tampoco gozan de demasiada seguridad, pues dado que sus ingresos están sujetos a su propio esfuerzo, no pueden permitirse el lujo de ponerse enfermas. El autoempleado es el sistema. Si deja de trabajar, deja de ingresar.

## DUEÑOS DE NEGOCIO E INVERSORES

El tercer rol descrito por Kiyosaki es el de «dueño de negocio». Es decir, aquellos emprendedores que no solo hayan fundado sus propios negocios o empresas, sino que también hayan aprendido a liderar a un equipo de personas para que trabajen al servicio de un sistema que —con el tiempo— ya no requiera de su presencia ni intervención. En este cuadrante se incluyen a todos los accionistas y propietarios de grandes, medianas o pequeñas compañías. Se estima que en España este rol representa al 2 % de la población activa y en Estados Unidos, al 4 %.

El dueño de negocio no tiene miedo a la incertidumbre; más bien la acepta como algo natural, completamente inherente a la vida. Así, el empresario es la persona que se mueve en un mundo incierto para que los que trabajan para él creen que ese mundo es seguro. Quien forma parte de este cuadrante es dueña de un sistema. Primero lo crea, luego lo desarrolla y finalmente cobra una serie de réditos fruto de los resultados económicos cosechados por el trabajo de su equipo. Son los llamados «ingresos pasivos». Así, llega un momento en que gana dinero sin necesidad de trabajar, cobrando parte del beneficio generado por la compañía que en su día fundó y financió, logrando con su visión, su estrategia y su dedicación que cosechara un cierto éxito empresarial y económico.

Su éxito depende de su capacidad para liderar a la gente, relacionándose con su red de gestores, empleados y colaboradores de forma empática y asertiva. Y también de su habilidad para ampliar el tamaño del sistema creado, rodeándose de personas más inteligentes y competentes que él mismo. Entre otros miembros de su equipo, el dueño de negocio suele contar con gestores y abogados especializados en derecho fiscal y mercantil. Dado que son creadores de empleo (job creators), el Gobierno puede llegar a ofrecerles muchos incentivos y reducciones de impuestos, algo que no sucede con el empleado y el autoempleado.

El cuarto y último rol descrito por Kiyosaki es el de «inversor». Es decir, un profesional que se dedica a ganar dinero invirtiendo dinero. Y no hay que confundirlo con el especulador. La diferencia es que el primero invierte su capital en proyectos que cree que prosperarán, obteniendo un beneficio en caso de que eso suceda. En cambio, el segundo se dedica a jugar a los dados en ese famoso casino llamado Bolsa, apostando en lo que sea para obtener la máxima rentabilidad posible.

Ser inversor no tiene mucho que ver con invertir en los productos financieros que suelen ofrecer las entidades bancarias, recibiendo como mucho un 3 % de interés por cada euro invertido. Nos referimos a las cuentas de ahorro, a los depósitos a largo plazo, a los fondos de inversión, a las acciones, a los bonos, etc... Estos son los instrumentos que el sistema monetario ofrece a los principiantes y aficionados de la inversión; ninguno de ellos es una estrategia inteligente ni eficiente para ganar dinero. Lo más importante para invertir es saber dónde invertir. Y en el mundo de hoy, este conocimiento vale su peso en oro.

## LA CONQUISTA DE LA LIBERTAD FINANCIERA

Se estima que en España solo el 0,5 % de la población activa se encuentra asentado principalmente en el rol de inversor. En Estados Unidos, la cifra asciende hasta el 1 %. Es el cuadrante de los millonarios. Entre otros inversores famosos destacan Warren Buffet, George Soros o Donald Trump. Los inversores se dedican a invertir en sistemas ajenos, creados y liderados por dueños de negocios, que su vez contratan a empleados y autoempleados para obtener los resultados económicos esperados. Así, los inversores no tienen que trabajar porque su dinero trabaja por ellos. Y tal y como están diseñadas las leyes fiscales, este rol es el que más gana y menos impuestos paga.

Llegados a este punto, cabe recordar que cada uno de nosotros nos encontramos en al menos uno de estos cuatro cuadrantes, en función de dónde procedan mayoritariamente nuestros ingresos. Podemos ser ricos o pobres en cualquiera de estos cuatro roles. Ninguno de ellos garantiza el éxito financiero. Eso sí, los roles de dueño de negocio e inversor son los que nos posibilitan con más facilidad conquistar la denominada «libertad financiera». Esta se mide por el número de meses —o de años— que podemos mantener nuestro estilo de vida sin ingresar un solo euro. Y se conquista definitivamente cuando nuestros ingresos pasivos —aquellos que obtenemos sin que se requiera nuestra presencia o intervención— son superiores a nuestros gastos.

Para el empleado y el autoempleado, la libertad financiera suele ser un objetivo difícilmente alcanzable. Principalmente porque sus ingresos están totalmente vinculados al tiempo que emplean en ganarlos. En cambio, el dueño de negocio y el inversor están un paso más cerca debido a que cuentan con ingresos pasivos que les generan efectivo sin necesidad de trabajar. Sea como fuere, dar el salto de un rol a otro implica una auténtica revolución en nuestra conciencia. El mundo se ve de forma muy distinta en función de en qué lado estemos del cuadrante. Al fin y al cabo, el primer paso consiste en decidir qué preferimos: ¿seguridad o libertad?

Ningún barco está seguro fuera del puerto,  
pero los barcos se construyeron para navegar los mares,  
no para buscar la seguridad.

RAIMON SAMSÓ

### 18. Los cuatro niveles de actitud



Independientemente del rol o del cuadrante en el que nos encontremos, existen cuatro formas distintas de afrontar la manera con la que nos relacionamos con nuestro día a día profesional. Es cierto que en general no podemos cambiar a nuestro jefe ni a nuestros compañeros de trabajo. Tampoco podemos hacer mucho para que varíen nuestras condiciones laborales. Sin embargo, nuestro grado de satisfacción e insatisfacción no tiene tanto que ver con nuestras circunstancias, como con la actitud que tomamos frente a ellas. Y no es una cuestión de lo ricos o pobres que seamos económicamente. En última instancia, nuestra actitud depende de nuestro nivel de consciencia, de nuestro grado de comprensión y de nuestro estado de

ánimo.

El primer nivel de actitud engloba a quienes «odian lo que hacen». Es decir, a todos aquellos que no solo detestan su función laboral, sino también la cantidad de dinero que perciben por sus servicios. No intentan disimular su descontento para con la empresa en la que trabajan. Debido a su malestar, tampoco podrían. Su lenguaje corporal es de lo más elocuente, y la expresión de su rostro, completamente transparente. Están enfadados con el mundo y convencidos de que son víctimas del sistema.

Debido a su actitud destructiva, suelen irradiar negatividad. Son muy susceptibles y críticos con su jefe y utilizan a sus compañeros para desahogarse, quejándose por el trato que reciben y por el tipo de tareas que les toca ejecutar. Consideran que ellos no son responsables de nada de lo que les ocurre y culpan constantemente a los demás de su precaria situación económica. La mayoría de quienes odian lo que hacen suelen terminar en las listas de desempleo, lo cual agrava todavía más su victimismo y su indignación. Para estas personas, la crisis existencial es un proceso inevitable.

El segundo nivel de actitud representa a quienes «cumplen con lo que hacen». Sin duda alguna, es el perfil mayoritario en nuestra sociedad. En este caso, las emociones predominantes son la impotencia, la resignación o la indiferencia. En general no saben qué les gustaría hacer con su vida laboral. O simplemente no se atreven a dar pasos en la dirección de sus sueños por miedo a salir de la zona de comodidad en la que llevan años instalados. Esta es la razón por la que se atrincheran en los proyectos de otros, eludiendo la responsabilidad de averiguar para qué están aquí y de qué manera pueden aportar un verdadero valor añadido a la sociedad. Durante ocho horas al día, se dedican a cumplir con sus obligaciones y deberes laborales. Ni más ni menos. Sin embargo, la rutina termina alienándolos, marchitando su ilusión y consumiendo su energía vital.

## EL SÍNDROME POSVACACIONAL

Quienes cumplen con lo que hacen conciben el trabajo como un trámite necesario para ganar dinero con el que pagar sus facturas. Y si bien algunas personas perciben un abultado salario —seguramente por ocupar puestos ejecutivos—, muchas consideran que cobran menos de lo que se merecen; de ahí que sientan cierto rencor hacia sus empleadores. Eso sí, todas ellas suelen mirar el reloj mientras están en la oficina y su mayor deseo es que llegue el viernes para poder desconectar. Mientras, algunas de ellas suelen rellenar quinielas o jugar a la lotería, esperando que un boleto ganador les libere del estado de esclavitud económica en el que se encuentran. Tanto es así, que en general no creen en lo que hacen ni les importa demasiado el impacto que su función profesional tiene en el conjunto de la sociedad. Pero dado que ese



cupón nunca llega, su grado de enajenación aumenta de forma exponencial conforme van pasando los años.

Al llegar las vacaciones, quieren hacer tantas cosas que las terminan viviendo con estrés y ansiedad. Más allá de descansar, parece como si tuvieran que hacer planes exóticos y especiales con los que compensar la falta de sentido que tienen sus vidas. Y una vez de vuelta a la rutina laboral, casi todos sufren el denominado «síndrome posvacacional». Así, durante los primeros días de septiembre, padecen insomnio, pérdida de apetito y falta de concentración. Si bien estos síntomas surgen como consecuencia de un desajuste temporal de sus hábitos, también acostumbran a sentir desasosiego y vacío existencial, lo que pone de manifiesto la insatisfacción que vienen acumulando durante todo el año.<sup>95</sup> Tras ceder el control de su vida a una empresa durante más de 40 años, llegada cierta edad su máxima aspiración es jubilarse y que el Estado se haga cargo de ellos.

A pesar de que solemos asociar el trabajo con el cumplimiento de un deber o una obligación, podemos convertir nuestra dimensión profesional en una forma de expresar lo mejor de nosotros mismos. Esta es precisamente la principal característica del tercer nivel de actitud, que agrupa a quienes «aman lo que hacen». Es decir, a aquellos que disfrutan con su función profesional, independientemente que sea (o no) su profesión soñada. De hecho, se caracterizan por la actitud positiva que desprenden mientras trabajan. Y no tanto porque ejerzan tareas divertidas, sino por su capacidad de ponerle buena cara al mal tiempo.

Las personas que aman lo que hacen saben cómo convertir los problemas laborales en oportunidades de aprendizaje. En vez de quejarse o protestar por lo que les falta o por lo que no tienen, suelen valorar y agradecer aquellas cosas provechosas que les aporta actualmente su trabajo. Y como consecuencia, irradian un buen humor contagioso, creando a su alrededor un clima agradable. De manera natural, fomentan relaciones basadas en la confianza y la complicidad. Están a gusto consigo mismas y con su vida profesional. Y así es como suelen sentirse aquellos con los que interactúan, sean jefes, compañeros, clientes o proveedores.

## HACER LO QUE AMAMOS

En esta misma línea viven su profesión las personas que se agrupan en el cuarto nivel de actitud: los que «hacen lo que aman». En este colectivo se encuentran quienes se han alineado con una misión y un propósito que va más allá de ellos mismos. Es decir, aquellos que desarrollan una profesión útil, creativa y con sentido, que verdaderamente contribuye a mejorar la vida de los demás. Todos ellos se sienten muy comprometidos con impulsar y formar parte de proyectos orientados al bien común de la sociedad. Respetan

profundamente la profesión que han escogido y hablan de ella con pasión y entusiasmo.

Las personas que hacen lo que aman no han escogido su camino ni su trayectoria profesional. Sus decisiones no vienen movidas por la lógica ni la razón. Por el contrario, son fruto de escuchar a su voz interior, la cual les guía para convertirse en quienes están destinados a ser. Así, la palabra «vocación» procede del verbo latino *vocare*, que significa «una llamada que viene desde nuestro interior para poner nuestra voz en acción». Al seguir nuestra vocación, lo que hacemos en la vida se convierte en un fiel reflejo de quiénes hemos descubierto que somos. Y el cien por cien de las veces nos conecta con valores como el altruismo, la generosidad y el servicio a los demás.

Causalmente, hacer lo que amamos está vinculado con el descubrimiento y el desarrollo de nuestros dones y talentos innatos. De hecho, es una inmejorable oportunidad para desplegar el potencial que reside en nuestro interior. Tanto es así, que estas personas no conciben su función profesional como un trabajo. Para ellas no tiene sentido hablar de horarios. De hecho, ninguna de ellas siente que trabaja. Y sin importar el dinero que ganen, se sienten inmensamente ricas. Curiosamente, todas ellas —sin excepción— se sienten afortunadas y agradecidas por el aprendizaje derivado de todas las vivencias que han experimentado a lo largo de la vida, especialmente las más adversas y dolorosas. Esencialmente porque han sido las que han necesitado para descubrir su lugar en el mundo.

La diferencia fundamental entre estos cuatro niveles de actitud radica en que los dos primeros son básicamente reactivos, mientras que los otros dos son totalmente proactivos. O dicho de otra manera: quienes odian lo que hacen y cumplen con lo que hacen viven su trabajo de afuera a adentro, esperando que cambie su situación laboral, económica y financiera. Por el contrario, quienes aman lo que hacen y hacen lo que aman se relacionan con su profesión de adentro a afuera, asumiendo que son co-creadores y corresponsables de su situación laboral.

Y es que sean cuales sean nuestras circunstancias, está en nuestro círculo de influencia modificar la manera en la que las vemos e interpretamos. Al fin y al cabo, adoptar una actitud más constructiva, positiva y optimista es una simple cuestión de voluntad. El secreto de este cambio de mentalidad pasa por asumir la responsabilidad de que nuestra actual situación laboral es el resultado —en gran parte— de las decisiones y acciones que hemos tomado en el pasado. Y comprender que para disfrutar de un futuro profesional mejor que el que tenemos ahora, el primer paso consiste en cambiar nuestra actitud en el presente.

Nos pueden arrebatar todo salvo la libertad de elegir  
nuestra actitud frente a nuestras circunstancias.

VIKTOR FRANKL

## 19. La hora del hemisferio derecho

Nos han repetido tantas veces que es imposible ganar dinero haciendo lo que nos gusta, que la mayoría nos lo hemos creído, dejando nuestros sueños de lado. Tanto es así, que muchos ni siquiera sabemos lo que de verdad nos apasiona. Pero, si cada uno de nosotros nace con un potencial, con un talento y con una misión determinadas, ¿por qué en general nos dedicamos a profesiones que poco o nada tienen que ver con nuestra verdadera esencia? Por más difícil que nos sea comprenderla, la respuesta se encuentra en nuestro cerebro.

Este órgano está dividido en dos: el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho. Ambos están separados entre sí, tan solo unidos por un cuerpo calloso (un conglomerado de fibras nerviosas) a través del que se transfiere información de un lado al otro. Curiosamente, cada hemisferio procesa la información que recibe del exterior de forma distinta. Cada uno está relacionado con áreas y funciones diferentes. Podría decirse que ambos cuentan con su propia personalidad.

El hemisferio izquierdo es el responsable del lenguaje verbal, de la habilidad lingüística, de la capacidad de análisis, de la resolución de problemas matemáticos, así como de la memoria y el pensamiento lógico y racional. Es el más intelectual, formal y convencional de los dos; se le da muy bien absorber y almacenar información teórica y numérica, como nombres, definiciones o fechas. Por otra parte, tiende a controlar e inhibir sus emociones y sentimientos. Le gusta medir el tiempo de forma secuencial y lineal, relacionando el pasado con el futuro. Es el encargado de la organización, el orden, la estructura y la planificación. Es muy obediente y disciplinado, y se rige por medio de normas, reglas, protocolos, leyes y procedimientos estandarizados.

Este hemisferio busca certezas y solamente se fija en la dimensión física, cuantitativa, tangible y material de las cosas. Le encanta etiquetar con palabras todo lo que percibe. Y le cuesta mucho percibir los infinitos matices grises que se encuentran entre los extremos del blanco y el negro. El hemisferio izquierdo también es especialista en descomponer y fragmentar la realidad en piezas, analizando estas una por una para extraer conclusiones objetivas y deducciones empíricas. Solo considera válida aquella información que pueda demostrarse a través de hechos irrefutables, resultados medibles y datos estadísticos.

## LA DIMENSIÓN EMOCIONAL Y ESPIRITUAL

El hemisferio derecho, por otra parte, está más vinculado con la experiencia cinestésica y sensorial de todo aquello que no puede expresarse con palabras, y que no por ello es menos real. Nos brinda la habilidad de interpretar señales, signos y metáforas, así como la capacidad de soñar y de comprender el significado oculto de las cosas. Este hemisferio nos conecta con la dimensión emocional y espiritual de nuestra condición humana; nos permite sentir la parte cualitativa, intangible e inmaterial de las cosas. Además, es el más artístico, original y rebelde de los dos; le gusta salirse de la norma e ir más allá de lo socialmente establecido. No tiene sentido del tiempo y está totalmente centrado y arraigado en el momento presente.

Es experto en relacionarse con los demás. Destaca por su empatía, su compasión y su destreza para detectar los aspectos no verbales de la comunicación. Se le dan muy bien la percepción espacial, el movimiento y la orientación. Tiene una visión holística de la realidad, concibiéndola como una unidad donde todo está integrado e interconectado. Entre otros dones, el hemisferio derecho nos permite desarrollar la intuición, la imaginación, la innovación y el pensamiento creativo; tiene facilidad para visualizar ideas e inventar cosas que no existían y que aparentemente no eran posibles. Y gracias a esta facultad nos permite evolucionar y progresar como individuos y como sociedad. De forma subjetiva, nos proporciona revelaciones, aumentando nuestra comprensión y sabiduría acerca de quiénes somos y cuál es nuestro propósito en la vida. Y en definitiva, nos nutre de confianza para atrevernos a seguir nuestra propia voz interior y, en consecuencia, nos impulsa a recorrer nuestro propio camino.

Los neurólogos han descubierto que ambos hemisferios actúan a la vez. Los dos presentan cierta actividad neuronal —en mayor o menor medida—, independientemente del tipo de tareas que llevemos a cabo. Ninguno de los dos es más importante que el otro; más bien son complementarios. A su vez, cada uno de estos dos lados del cerebro controla partes diferentes de nuestro cuerpo. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo coordina el movimiento de la parte derecha, y el derecho, el de la parte izquierda. El reto es encontrar el equilibrio entre uno y otro, sacando así el máximo provecho de nuestro cerebro y, en consecuencia, de nuestro potencial como seres humanos.

A día de hoy la mayoría de nosotros estamos tiranizados por el hemisferio izquierdo, el cual lleva siglos dominando nuestra manera de relacionarnos con la realidad socioeconómica. No es casualidad que nueve de cada diez ciudadanos seamos diestros, o que el pensamiento lógico y racional gobierne nuestra toma de decisiones profesionales. Y es esta descompensación con nuestro hemisferio derecho lo que impide que muchos desconozcamos la forma de cultivar la intuición y la creatividad necesarias para reinventarnos profesionalmente.

## EL LEGADO DE LA ILUSTRACIÓN

Y entonces, ¿a qué se debe este desequilibrio entre ambos lados del cerebro? Hay muchos factores, pero el principal se encuentra —nuevamente— en el tipo de educación industrial que todos hemos recibido. Por un lado, ha estimulado y desarrollado de forma exagerada el hemisferio izquierdo y, por el otro, ha marginado casi por completo el hemisferio derecho. Esta manera de pensar tiene una larga historia en la cultura occidental. Como mínimo comenzó cuatro siglos antes de Cristo, en la época de los filósofos griegos Platón y Aristóteles. Y se consolidó a lo largo de los siglos XVII y XVIII, un periodo de grandes adelantos intelectuales conocido como «Ilustración».<sup>96</sup>

Por aquel entonces, los eruditos aspiraban a terminar —de una vez por todas— con la superstición y la mitología que llevaban siglos eclipsando la mente de las generaciones anteriores. Para combatir la ignorancia y el fanatismo, crearon el denominado «método científico». A partir de entonces, el pensamiento general de la sociedad se basó en mantener una postura escéptica frente a cualquier idea que no pudiera probarse, verificarse y corroborarse mediante el razonamiento lógico, especialmente a través de palabras y pruebas aritméticas.<sup>97</sup>

Este apogeo intelectual produjo una avalancha de conocimientos y de espectaculares avances en el campo de la medicina y la tecnología, provocando, a su vez, la Revolución industrial. Así, para cumplir con las crecientes demandas de esta era, surgió la necesidad de crear formas rápidas y fáciles de selección y valoración de empleados. Tanto es así, que acabó influyendo en nuestra manera de concebir la inteligencia humana, expresándola de forma numérica a través del coeficiente intelectual (CI). Desde entonces, el racionalismo ha ido colonizando todos los aspectos y dimensiones de nuestra civilización, como la psicología, la filosofía, la política, la economía y, muy especialmente, la educación.<sup>98</sup>

Lo cierto es que esta forma de pensar y de mirar al mundo sigue vigente hoy en día. Aunque no lo veamos, el hemisferio izquierdo del cerebro sigue siendo el único protagonista en las aulas. No en vano, la inteligencia y el valor de las nuevas generaciones se sigue midiendo con la puntuación que los estudiantes sacan en los exámenes. Esta forma de encorsetar la inteligencia está avalada por todos los centros académicos oficiales contemporáneos, ya sean colegios, institutos o universidades. Y es que seguimos creyendo que el pensamiento lógico y el conocimiento racional son superiores a la intuición, la imaginación y la creatividad.

## LA TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Los actuales tests miden cierto tipo de inteligencia, pero dejan de lado muchos aspectos y cualidades de la misma. De hecho, medir la inteligencia y reducirla a una simple cifra no es un acto muy inteligente, principalmente porque no es algo estático, sino que se trata de una capacidad que puede cultivarse y entrenarse. Sin ir más lejos, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, Howard Gardner elaboró en 1983 «la teoría de las inteligencias múltiples».

Según sus investigaciones, cada uno de nosotros tiene, por lo menos, alguna de estas inteligencias: lingüística (habilidad de hablar, leer y escribir); lógico-matemática (capacidad de realizar análisis racionales y cálculos matemáticos); musical (tener buen oído para tocar instrumentos musicales y aprender idiomas); espacial (saber dibujar, diseñar y visualizar ideas abstractas); corporal-cinestésica (facilidad para coordinar y expresarse a través del cuerpo); intrapersonal (facultad para gestionar los pensamientos y las emociones) e interpersonal, que consiste en tener destreza para empatizar y relacionarse con otras personas.

Más allá de estas categorías, cabe señalar que hay tantas maneras de expresar la inteligencia como seres humanos hay en este mundo. Eso sí, todas ellas van de la mano de la creatividad. Y al igual que la capacidad de razonar nos viene de serie, el pensamiento creativo es inherente a nuestra condición humana. Tanto es así que podemos ser creativos en cualquier cosa que requiera inteligencia. Y si bien las habilidades del hemisferio izquierdo nos han dado buenos resultados a lo largo de la Era Industrial, para la Era que está emergiendo ya no van a ser suficientes. Ha llegado la hora de potenciar nuestro hemisferio derecho y promover un sano equilibrio entre ambos. Para lograrlo, el reto es descubrir un medio profesional que nos permita canalizar todo el potencial innato que reside en nuestro interior.

Curiosamente, las personas que utilizamos nuestra creatividad en el trabajo tenemos algo en común: amamos lo que hacemos o hacemos lo que amamos. Es increíble cómo cambia radicalmente nuestra existencia cuando descubrimos nuestro propósito profesional en esta vida. De pronto encontramos la manera de conjugar una serie de elementos que antaño parecían contradictorios e incompatibles, como por ejemplo la pasión con la profesión o la vocación con el dinero. Y son este tipo de revelaciones las que nos aporta nuestro hemisferio derecho. Es el momento de escuchar lo que a cada uno de nosotros tiene que decirnos. Eso sí, en vez de hablarle a nuestra mente con palabras, se comunica a través de lo que sentimos en nuestro corazón.

La inteligencia y la creatividad de cada persona

son tan singulares como su huella dactilar.

## 20. De la felicidad al bien común

El capitalismo conoce los medios para generar crecimiento económico, pero no tiene claros los fines; es decir, para qué sirve dicho crecimiento. A su vez, este sistema económico se fundó a partir de una visión equivocada de la naturaleza humana. Parte de la premisa de que los seres humanos solo estamos motivados por nuestro propio interés. Razones no le faltan para creerlo. Es cierto que somos egoístas. Y que cada uno de nosotros mira, en primer lugar, por sí mismo, poniendo nuestras necesidades por delante de las de los demás. Es una simple cuestión de supervivencia.

Sin embargo, los ideólogos del capitalismo pasaron algo por alto. No contaron con que por medio de nuestro libre albedrío y de nuestra habilidad para aprender y evolucionar, los seres humanos tenemos la capacidad de poner nuestro propio interés al servicio del bien común de la sociedad. Es decir, hacer un bien al mundo y que, como resultado, eso nos haga bien, tanto emocional como económicamente. Es lo que coloquialmente se llama «altruismo», la máxima expresión del egoísmo. En esencia, consiste en hacer algo que nos gusta hacer y que además reporta beneficios para otras personas. El altruismo no es un acto moral. No lo hacemos porque tengamos que hacerlo. Y no tiene nada que ver con la caridad. Tampoco lo hacemos para ser buenas personas. Somos altruistas simplemente porque hacer el bien nos hace sentir bien. Nos genera bien-estar.

En el siglo XVIII Adam Smith le dijo al mundo que «preocupándonos por nosotros, la sociedad ganaba». De ahí la obsesión contemporánea por el afán de lucro. Pero a lo largo del siglo XXI sus palabras han quedado desfasadas. Desde la perspectiva del nuevo paradigma, «preocupándonos por la sociedad, nosotros ganamos». Del mismo modo, las empresas, buscando el beneficio de sus cinco stakeholders, acaban incrementando su propio beneficio económico. Algunos ya han bautizado esta nueva corriente filosófica como «la segunda mano invisible».<sup>99</sup> Ya no se trata de escoger entre ganar dinero o hacer el bien. Hoy el gran reto consiste en unir e integrar ambas posturas, aprendiendo a crear riqueza a través de un enfoque sistémico y holístico; una visión que va más allá de cualquier noción obsoleta entre izquierdas y derechas.

Si bien es fácil de decir, lo cierto es que proporcionar un bien al mundo requiere mucho valor. Por un lado, la valentía de conocernos y de transformarnos. Y por el otro, la habilidad de desarrollar nuestro talento y nuestro potencial a fin de generar riqueza para la sociedad. A lo largo de la nueva Era que se avecina, estamos condenados a saber cuál es nuestro auténtico valor como seres humanos. Y a reconectar con lo esencial,

redefiniendo lo que es verdaderamente importante.

Cada vez más personas estamos comprometidas con descubrir y seguir nuestro propio camino en la vida. Y esta revelación está modificando —a su vez— nuestras prioridades y aspiraciones. De ahí que esté cambiando lentamente el comportamiento económico de la sociedad. Cabe señalar que esta transformación está sucediendo dentro del sistema. Y para ello no hace falta estar a favor o en contra del capitalismo. Más bien consiste en que nuestro trabajo y nuestro consumo sean un fiel reflejo de nuestros auténticos valores.

## LO QUE EL DINERO NO PUEDE COMPRAR

A los economistas les sigue traicionado su desconocimiento sobre la condición humana. Dan por hecho que somos seres racionales que tomamos decisiones racionales a la hora de gastar dinero. Sin embargo, en general nuestro modo de consumir sigue siendo completamente irracional. Así, nuestro «hiperconsumismo» está movido —en gran parte— por emociones como el miedo, la codicia, la envidia, la tristeza, la euforia, la culpa... Entre otras cuestiones, pone de manifiesto nuestro vacío existencial. Y dado que siempre queremos más, nunca nos sentimos del todo satisfechos.

La incómoda verdad es que buscamos en el consumo algo que el consumo no puede darnos. Esta es la razón por la que el crecimiento económico se sostiene sobre la insatisfacción de la sociedad. Para que el capitalismo siga con vida, es imprescindible que la gente desee constantemente más de lo que tiene. Paradójicamente, el actual estilo de vida materialista destruye muchas de las cosas que sí nos satisfacen como seres humanos, como la calidad de nuestros vínculos afectivos o la relación con el entorno natural en el que vivimos.

El dinero no tiene la culpa. Y no es bueno ni malo. Es solo un medio. Lo importante es lo que hacemos con él; cómo lo ganamos y cómo lo gastamos. Así es como entre todos construimos y desarrollamos nuestra sociedad. La raíz del problema es que seguimos proyectando en estos trozos de papel la felicidad, la seguridad y la valoración que no encontramos dentro de nosotros mismos. Así, nuestra vida seguirá vacía si solo conocemos aquello que puede conseguirse con dinero. La riqueza material nos permite tener todo lo que se puede comprar. Y casi todo puede ser comprado, excepto las cosas más importantes de la vida. A menos que conozcamos ese algo que está por encima del dinero, no habremos conocido la vida de verdad.<sup>100</sup>

Esta es la razón por la que a lo largo de los próximos años va a ir consolidándose una «cultura orientada al cambio». Es decir, una sociedad que concibe el bienestar y la felicidad de los seres humanos como la principal



finalidad de la vida. Y parte de la premisa de que a menos que aprendamos a estar verdaderamente a gusto adentro de nosotros mismos, nada de lo que tengamos afuera va a proporcionarnos ese bien-estar. La felicidad es nuestra auténtica naturaleza. Sin embargo, debido a las mentiras que la sociedad nos ha venido contando, aprender a ser felices se ha convertido en nuestro gran desafío.

## LA VERDADERA RIQUEZA

Nos han enseñado a ir en direcciones que la naturaleza no pretendía que tomáramos. No nos estamos moviendo en la dirección de nuestro potencial. Por el contrario, la mayoría de nosotros hemos sido adoctrinados para llegar a ser alguien. Sin darnos cuenta, empezamos a pensar y a comportarnos como otros nos han dicho que tenemos que hacerlo. Ya desde niños vamos siendo contaminados por diferentes venenos, como la ambición, la codicia, la avaricia, la fama, el éxito, el reconocimiento, la respetabilidad, el prestigio, el poder, la riqueza material... Nos condicionan para perseguir la felicidad justamente en aquellos lugares donde no se encuentra.

Mientras, la gente se oculta tras una máscara. Y procura mantener la distancia adecuada para que nadie sepa la incómoda verdad que se esconde en la profundidad. Como no somos lo que estábamos destinados a ser, seguimos mirando hacia fuera, donde jamás tendremos bastante de lo que en realidad no necesitamos para ser felices. Aun así, la lógica nos dice que nuestro vacío se debe a que quizás no tenemos lo suficiente; hemos de tener más. Sin embargo, la distancia entre lo que tenemos y lo que nos gustaría tener se mantiene siempre constante. Debido a nuestra insatisfacción crónica, lo único que no cambia es nuestro deseo de más.

Irónicamente, el mundo tiene suficiente para saciar las necesidades de todos, pero jamás tendrá lo necesario para colmar el deseo de nadie. Al matar una necesidad, muere una parte de nosotros. Pero al matar un deseo, una parte de nosotros es un poco más libre. No se trata de renunciar a la codicia y a la avaricia. Se trata simplemente de comprenderlas. De ver la ignorancia sobre la que se asientan. No nos llevan a ningún lugar satisfactorio. Desde un punto de vista emocional, quien no encuentra la riqueza en su interior termina relacionándose con los demás y con la vida como un mendigo.

A nadie le gusta vivir siendo otra persona. Por eso en general sentimos que nos falta algo. Cuanto mayor es la desconexión con nuestro ser, mayor es nuestro vacío existencial. Y cuanto mayor es este, mayor es nuestra adicción por gastar, comprar, tener, poseer y acumular. Este comportamiento económico es un claro síntoma de que hemos perdido el contacto con nuestra riqueza y abundancia interiores. Por eso nos pasamos todo el día haciendo cosas. Algunos vamos tan estresados que ni siquiera tenemos un minuto.

Llegados a este punto, cabe insistir en que no importa cuán profunda sea nuestra tozudez. Jamás encontraremos la plenitud afuera. Esencialmente porque consiste en estar llenos por nosotros mismos. Ya somos ricos, solo que todavía no lo sabemos. Y esta es la causa de nuestra permanente sensación de pobreza. Para vivir una vida plena, necesitamos ponerle consciencia. Saber quiénes somos y para qué estamos aquí. Es el pequeño gran secreto de la vida. De pronto ya no tenemos un vacío que llenar. Más bien nos sentimos rebosantes. Y es precisamente esta sensación de abundancia la que nos mueve a entrar en la vida de los demás con vocación de servicio.

Paradójicamente, lo que favorece y hace perdurar nuestro bienestar no es lo que conseguimos ni poseemos, sino lo que ofrecemos y entregamos a los demás. La felicidad y la plenitud no son meras palabras. Son estados de abundancia y prosperidad que podemos experimentar cuando vivimos conectados con lo que verdaderamente somos. El auténtico Banco Central está en nuestro interior. La sabiduría consiste en saber abrir una cuenta.

Si el bien es aquello que nos hace felices,

el bien común es aquello que nos hace felices

a nosotros y procura felicidad para los demás

Y es precisamente nuestra felicidad lo único que

hace posible que obremos de esta manera.

SÓCRATES

## TERCERA PARTE

Una cultura  
orientada al ser

UNA CULTURA ORIENTADA AL TENER

*Viejo paradigma*

Era Industrial

Orientación al propio interés

Afán de lucro

Mentalidad de empleado

Se vende tiempo

Se obedecen órdenes

Se cumple con lo que se hace

Hemisferio izquierdo

Búsqueda reactiva de trabajo

Rutina mecánica

Seguridad financiera

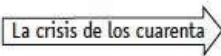
Consumo materialista

Sistema económico lineal

UNA CULTURA ORIENTADA AL CAMBIO

*Cambio de paradigma*

La crisis de los cuarenta



Autoconocimiento

Responsabilidad personal

Emancipación emocional

Inteligencia financiera

Propósito y sentido

UNA CULTURA ORIENTADA AL SER

*Nuevo paradigma*

Era del Conocimiento

Orientación al bien común

Creación de riqueza

Actitud emprendedora

Se ofrece talento

Se proponen ideas

Se ama lo que se hace

Hemisferio derecho

Creación proactiva de la profesión

Vocación creativa

Libertad financiera

Consumo posmaterialista

Sistema económico cíclico

## VI

### La Era del Conocimiento

No es la especie más fuerte la que prospera,  
ni la más inteligente, sino la que se adapta  
mejor al cambio.

CHARLES DARWIN

Había una vez un pequeño pueblo con un gran problema: sus habitantes no disponían de agua a menos que lloviera. Cansados de esta situación, los ancianos de la aldea decidieron hacer algo al respecto. Votaron por unanimidad contratar a algún profesional para que se encargara de suministrar agua al pueblo de manera diaria. Poco después, dos personas se ofrecieron para resolver dicho problema. Y ambas fueron seleccionadas. Los ancianos consideraron que un poco de competencia mantendría los precios bajos y garantizaría un continuado suministro de agua.

Las dos personas contratadas resultaron tener diferentes métodos. El primero se presentó a sí mismo como «cubero». Y se describió como «un empleado muy trabajador». Nada más firmar el contrato, se fue caminando hasta el lago, situado a un kilómetro del pueblo. Un rato después, regresó con dos cubos de acero llenos de agua —uno en cada mano— y los vació en el tanque que la aldea utilizaba para almacenar el agua captada por la lluvia.

Así fue como el cubero empezó a ganar dinero. Cada día se levantaba de madrugada, de manera que los habitantes dispusieran de suficiente agua

cada mañana. Y se pasaba ocho horas cargando los dos cubos del lago a la aldea y de esta, nuevamente al lago. A pesar de la dureza de su labor, durante las primeras semanas el cubero solía estar de muy buen humor. Pero poco a poco, su estado de ánimo fue cambiando. Principalmente porque su actividad era monótona y aburrida. Y cada vez se sentía más cansado. Aun así, siguió transportando cubos de un lado para el otro, pues si no trabajaba, el pueblo se quedaba sin agua, y él, sin cobrar.

El segundo profesional se presentó a sí mismo como «constructor de tuberías». Y se describió como «un emprendedor con ideas creativas e innovadoras». Curiosamente, tras firmar el contrato desapareció de la aldea durante seis meses. En vez de comprar dos cubos para competir con el cubero, se dedicó a montar una empresa, definir un plan de negocio y formar a un equipo de trabajadores. Una vez que tuvo todo previsto, regresó al pueblo y lideró con pasión el proceso de construcción de un sistema de tuberías de acero inoxidable, conectando el pueblo con el lago.

Durante la ceremonia de inauguración, el constructor de tuberías anunció que su sistema suministraría agua a la aldea 24 horas al día, siete días a la semana, 365 días al año. Por el contrario, el cubero solo podía proporcionarles agua en días laborales, las ocho horas que duraba su jornada laboral. El resto del tiempo lo empleaba en descansar. Para sorpresa de todos, el constructor de tuberías también les informó de que cobraría menos que el cubero por suministrarles un agua más limpia, más saludable y, en definitiva, de mayor calidad.

Los ancianos lo tuvieron claro. Los servicios del cubero ya no eran necesarios. Sin embargo, este bajó su precio y les suplicó conservar su puesto de trabajo. Para poder igualar la oferta del constructor de tuberías, al día siguiente compró dos cubos más y empezó a trabajar cuatro horas más al día, cargando cuatro cubos por trayecto. Pero dado que seguía sin poder competir con el sistema inventado por el emprendedor, el cubero contrató a sus dos hijos para que le ayudaran, haciéndoles trabajar por las noches y durante los fines de semana.

Apenas unos meses después, el cubero perdió definitivamente su empleo. Sus hijos habían dejado de ayudarlo para irse a estudiar a la universidad. Y él se sentía demasiado cansado como para seguir cargando cuatro cubos de agua 12 horas al día —siete días a la semana— por un salario que apenas le permitía cubrir sus costes de vida. Mientras, el emprendedor visitaba la aldea de vez en cuando para reunirse con los ancianos y atender cualquier incidente que pudiera surgir con su sistema de tuberías.

Al comprobar el elevado grado de satisfacción de sus clientes, el constructor de tuberías decidió emplear el resto del tiempo para ofrecer sus servicios a otros pueblos de la zona que tampoco contaban con un suministro de agua permanente. En solo unos meses vendió su sistema de agua de alta calidad y gran volumen a más de 50 aldeas. Llegó un día en que cada vez ganaba más dinero sin apenas trabajar. En cambio, el cubero terminó encontrando un pueblo que decidió contratar solamente sus servicios. Trabajó muy duro el resto de su vida sin llegar a resolver nunca sus problemas financieros. Frente a esta historia, la pregunta es inevitable: ¿Estamos cargando cubos o

## 21. El amanecer de una nueva era

Algunos dicen que comenzó en 1975, con la invención del primer ordenador personal (el Altair 8800), diseñado por la empresa MITS. Otros señalan que fue en 1989, con la caída del Muro de Berlín, lo que representó el fin del comunismo y el principio del capitalismo de libre mercado. También hay quienes consideran que sucedió en 1991, cuando el inglés Tim Berners-Lee creó la World Wide Web (la Red Informática Mundial), más conocida como «Internet». Y quienes afirman que sucedió en 2001, cuando China entró a formar parte de la Organización Mundial del Comercio, convirtiéndose en la fábrica del mundo...

Todos estos hechos ponen de manifiesto que nos encontramos inmersos en un periodo de profundos cambios y transformaciones. Tras pasar por la Era de los Cazadores y Recolectores, la Era Agrícola y la Era Industrial, estamos presenciando el amanecer de la cuarta gran etapa en la historia de la humanidad: la «Era del Conocimiento». Ya no es necesario tener tierras, fábricas o capital para ganar dinero, sino disponer de información útil que contribuya a aportar algún tipo de valor para la sociedad. Ahora mismo, la principal fuente de riqueza es el conocimiento, el talento y la creatividad. Fundamentalmente porque los factores económicos tradicionales como las materias primas, la financiación y el trabajo físico realizado por mano de obra poco cualificada son mucho más fáciles de conseguir.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el conocimiento está democratizándose, siendo accesible para cada vez más ciudadanos en todo el planeta. En las economías desarrolladas materialmente, la gran mayoría disponemos de ordenador portátil, móvil, Internet y correo electrónico. Además, la infinidad de aplicaciones y programas informáticos existentes hoy en día posibilitan que mejoremos nuestra eficiencia y productividad, así como nuestra capacidad de crear, innovar y aportar valor añadido.

El uso cotidiano de estas herramientas no solo está transformando el mundo laboral, sino también la manera en la que nos relacionamos. Gran parte de nuestros vínculos personales y profesionales se desarrollan de forma virtual y digital. Prueba de ello es el triunfo de redes sociales como Facebook (800 millones de miembros en todo el mundo), Twitter (500 millones) o LinkedIn (135 millones), por citar las tres más destacadas en 2012. A través de la pantalla de nuestro ordenador y de nuestro teléfono móvil, tenemos la posibilidad de compartir lo que sea durante las 24 horas al día los 365 días del año. Incluso podemos hablar cara a cara con personas que viven en cualquier rincón del planeta a través de Skype.

La principal consecuencia de esta revolución tecnológica es que la información es libre, abundante y gratuita. De ahí que a golpe de clic tengamos a nuestro alcance cualquier conocimiento que nuestra mente sea capaz de concebir y asimilar. En vez de ir a la biblioteca, acudimos a Google o visitamos la Wikipedia. En paralelo, Amazon está convirtiéndose en la tienda preferida de cada vez más consumidores. Eso sí, dado que el volumen de información en la red se duplica cada cuatro años,<sup>102</sup> nuestro activo más importante es contar con información de calidad. Es decir, aquella que sea veraz, valiosa y oportuna. De ahí que sea imprescindible actualizar constantemente el archivo donde almacenamos todo lo que sabemos.

## EL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN

Otro de los pilares que ha propiciado la Era del Conocimiento es el imparable proceso de globalización. Si bien la crisis sistémica es coyuntural —depende de las circunstancias actuales y tarde o temprano pasará—, la globalización es un fenómeno estructural. Es decir, que ha venido para quedarse, convirtiéndose en un elemento clave del nuevo escenario socioeconómico emergente. Tanto es así, que algunos afirman que «la Tierra se ha aplanado»<sup>103</sup>. Principalmente porque están desapareciendo los muros y las fronteras que separan a los países, permitiendo que las compañías multinacionales expandan el comercio internacional, creando una economía global que permite la libre circulación de personas, empresas, ideas, productos y servicios.

Uno de los efectos de la globalización es la «deslocalización». Es decir, el acto de trasladar fábricas enteras de países desarrollados a otros en vías de desarrollo como China, Brasil o India para reducir y abaratar sus costes de producción. No en vano, en estas naciones la mano de obra no cualificada —propia de los sectores y profesiones industriales— es mucho más barata. Además, las compañías que externalizan sus procesos productivos a este tipo de economías también gozan de numerosas ventajas fiscales, empezando por la reducción de impuestos y la subvención de energía por parte de los gobiernos locales. Aunque estas decisiones empresariales suelen ser vistas como una estrategia orientada a aumentar los beneficios, en realidad se trata de una maniobra necesaria para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.

A pesar de recibir salarios extremadamente bajos por sus intensas jornadas laborales, estos nuevos empleos están permitiendo que muchas personas salgan de su situación de extrema pobreza. Eso sí, como consecuencia de esta inversión extranjera, China, Brasil e India también están desarrollándose, proporcionando a sus ciudadanos —aunque de modo desigual— una gradual mejora de su nivel de vida económico y material.



Aunque es cierto que la deslocalización comenzó en 1970 con los empleados de cuello azul (en su mayoría operarios de fábrica de sectores industriales), a día de hoy también está afectando a los profesionales de cuello blanco, cuyo trabajo se realiza en despachos y oficinas del sector servicios. A este fenómeno se le conoce como «subcontratación». Y consiste en llegar a un acuerdo con una empresa externa —ubicada en alguna nación en vías de desarrollo— para que realice parte de las funciones operativas de las grandes compañías centralizadas en países desarrollados. La subcontratación más común es la del departamento de atención al cliente. Esta es la razón por la que cada vez que llamamos a nuestra empresa telefónica en España nos atiende un empleado de una compañía subcontratada en un país latinoamericano, como Perú o Colombia.

A lo largo de la Era del Conocimiento, las actividades económicas que no aporten valor añadido van a seguir descomponiéndose en partes y procesos. La mayoría se irán digitalizando por medio de artefactos cada vez más sofisticados, fabricados con tecnología cada vez más avanzada. Y las actividades que no puedan automatizarse, se seguirán externalizando y subcontratando mediante acuerdos de colaboración con compañías y gobiernos de países en vías de desarrollo.

Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino quienes no sepan aprender, desaprender y reaprender.

ALVIN TOFFLER

## 22. Las nuevas reglas del juego

A diferencia de lo que pasó con las otras tres épocas anteriores, en la Era del Conocimiento los cambios están sucediendo de forma rápida, contundente y vertiginosa. Y están produciéndose a escala planetaria. Sin embargo, la mayoría de ciudadanos estamos esperando que la crisis termine pronto para volver lo antes posible a la normalidad. Queremos seguir aplicando las viejas reglas de juego de la Era Industrial. Pero el mercado laboral —tal y como lo conocemos— ha dejado de existir. Y nunca volverá a ser como era.

Del mismo modo que la transición de la Era Agrícola a la Era Industrial provocó un periodo de conflictos laborales y sociales muy dolorosos para la población activa, la transición de la Era Industrial a la Era del Conocimiento está desencadenando un proceso muy parecido. Esencialmente porque el

modelo económico está nuevamente en plena evolución. Los viejos sectores industriales están agonizando en los países desarrollados materialmente. Y no hay nada que los gobiernos puedan hacer para rescatarlos o preservarlos.

Mientras, las empresas —sean grandes, medianas o pequeñas— van a seguir reduciendo sus gastos de infraestructura para poder sobrevivir. Y debido a que hay un exceso de trabajadores, los sueldos bajarán todavía más. Siempre va a ver alguien con mayor necesidad económica que acepte las nuevas y precarias condiciones laborales. Y cómo no, los Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) continuarán protagonizando los titulares de los informativos. El número de personas en las listas del paro todavía no ha alcanzado su tope. Por el contrario, los impuestos, la inflación y las deudas seguirán subiendo, provocando que la clase media lentamente vaya desapareciendo.

Al igual que la Revolución industrial liberó a las personas de la servidumbre feudal, la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones posibilitarán que los seres humanos nos emancipemos de funciones laborales alienantes y mecánicas. Y como consecuencia, podremos dedicarnos a labores más creativas y con sentido. No en vano, estamos pasando de un modelo basado en la producción y el consumo en masa a otro orientado a la creación de valor de servicios intangibles, a la satisfacción de necesidades reales y a la resolución de los problemas de la sociedad.

Hasta que no se complete este proceso de transformación, la confusión, la precariedad y la incertidumbre van a seguir protagonizando el día a día de millones de ciudadanos en todo el mundo. La generación que sucederá a la presente será la primera —pero no la última— que diga que sus padres vivían mejor que ellos. Eso sí, una vez que finalice dicha transición, nos encontraremos con un nuevo mercado laboral, acorde con la Era del Conocimiento en la que nos hallamos. Es entonces cuando volveremos a experimentar un periodo de claridad, abundancia y confianza, lo que hará posible que se mejore notablemente la calidad de vida de un mayor número de seres humanos.

## EL AUGES DE LA CLASE CREATIVA

Algunos expertos sostienen que el tablero de juego laboral de esta nueva era ya empieza a estar compuesto por dos tipos de jugadores principales. El primero se denomina «elefante».<sup>104</sup> Y engloba a los grandes conglomerados corporativos, cuyos procesos productivos están cada vez más repartidos por el planeta. De hecho, estamos siendo testigos de numerosas fusiones en todo tipo de sectores empresariales. Tanto es así, que ya empieza a hablarse de auténticos «monstruos corporativos», cuya estrategia es minimizar costes para maximizar beneficios.

En paralelo, las microempresas y los microempresarios locales tendrán más capacidad de supervivencia debido a su reducida estructura de costes y a su vinculación con las necesidades reales de la población. En este marco se sitúa el segundo jugador principal, llamado «pulga»<sup>105</sup> o «agente libre»<sup>106</sup>. Este grupo aúna a todos aquellos profesionales autónomos que trabajan por cuenta propia, en muchos casos desde casa. Algunos se convierten en emprendedores, montando pequeños negocios muy innovadores (o start-ups) con muchas posibilidades de expansión y crecimiento.

La Era del Conocimiento está alumbrando un nuevo tipo de profesionales que están desmarcándose del sector servicios tradicional. Nos referimos a la «clase creativa», compuesta por los trabajadores de «cuello dorado».<sup>107</sup> Es decir, personas que cobran básicamente por pensar y desplegar su talento y potencial por medio de una función profesional creativa, útil y con sentido. En esencia, este colectivo en auge está compuesto por personas cuya actividad profesional está orientada a generar ideas provechosas, a mejorar nuestro bienestar o a resolver problemas complejos de forma innovadora. Y el denominador común de este grupo profesional es que lo que hacen no puede copiarse, externalizarse o automatizarse. Principalmente porque su trabajo depende de su inteligencia, de su criterio, de su visión, de su pasión y de su creatividad individuales.

De hecho, los dones o talentos que emplean para llevar a cabo sus funciones profesionales no tienen nada que ver con la educación industrial o las aptitudes académicas convencionales. Más bien son el resultado de conocerse a sí mismos y saber para qué valen, descubriendo la manera de poner este valor al servicio de los demás. A diferencia de los empleos productivos industriales —que están yendo a menos—, los trabajos de la clase creativa están yendo a más. No en vano, la creatividad humana es un recurso prácticamente ilimitado e inagotable. Y dado que aportan mucho valor económico, están mejor remunerados, gozan de más autonomía y proporcionan sentido para quienes tienen la habilidad y la fortuna de poder realizarlos.

En Estados Unidos, por ejemplo, los trabajos creativos ya representan casi una tercera parte de la población activa. Mientras, en Europa en general y en España en particular, estas funciones profesionales tienen un largo camino por recorrer. En 2012, las industrias creativas representaban el 6,5 % del PIB de la Unión Europea.<sup>108</sup> A lo largo del siglo XXI, las personas seremos ricas o pobres en función de nuestro grado de conocimiento y sabiduría. De ahí que sea fundamental que aprendamos a adquirir de forma regular nuevas ideas y habilidades con las que crear valor de forma constante.

La información y el conocimiento son las materias

primas de la creatividad; y la innovación y la creación

de valor, su principal resultado.

### 23. La educación emocional

La Era del Conocimiento requiere de otro tipo de mentalidad. Principalmente porque nuestra mente fue moldeada a imagen y semejanza de la sociedad industrial, convirtiéndonos en un sucedáneo de lo que en realidad somos. De ahí que para sobrevivir y prosperar en el mercado laboral emergente, necesitemos ser y actuar de una manera muy diferente a la que estamos acostumbrados. Y para lograrlo, es imprescindible que rompamos el molde con el que nuestra mente fue condicionada para adaptarse a la Era Industrial. Este es el verdadero significado del término «reinventarse».

Y aunque ahora mismo pueda cogernos por sorpresa, se trata de un mensaje que viene de lejos. Sabios y filósofos de todos los tiempos lo han venido anunciando en distintas partes del mundo en diferentes épocas. Cada uno de ellos utilizaba la forma que más facilitara la comprensión de aquellos que escuchaban. De ahí que emplearan metáforas, cuentos y parábolas para difundir una determinada información.

A este movimiento pedagógico se le denomina «Filosofía Perenne». Es el único que ha perdurado a lo largo de toda la historia. No tiene nada que ver con instituciones religiosas ni creencias esotéricas, sino más bien con la misma experiencia transformadora que han vivido todos sus portavoces: una especie de «despertar», que nos permite dejar de vivir dormidos, trascendiendo los miedos y las limitaciones que nos mantienen esclavos. Quienes experimentan este clic evolutivo viven, a su vez, un cambio de paradigma, desprogramando su mente de la vieja visión del mundo industrial para actualizarse al nuevo paradigma, basado en el autoconocimiento y la sabiduría.

Se trata simple y llanamente de una visión mucho más profunda acerca de quiénes somos verdaderamente y cuál es nuestro auténtico potencial como seres humanos. Es un mensaje tan esencial como universal. Conócete a ti mismo. Cuestiona las creencias con las que has sido condicionado por tu entorno social. Aprende a ser feliz y a estar en paz. Atrévete a escuchar a tu voz interior. Descubre tu talento, tu vocación y tu propósito. Toma decisiones guiadas por tu consciencia y tus valores. Sigue tu propio camino. Aporta a los demás lo mejor de ti mismo. Y sobre todo, disfruta plenamente de la vida...

Hoy en día estas directrices están democratizándose, estando al alcance de cada vez más personas en todo el mundo. En paralelo, el número de buscadores va en aumento. Debido a los desajustes estructurales provocados por la crisis sistémica que estamos viviendo, millones de seres humanos están llegando a una saturación de conflicto y sufrimiento, padeciendo la crisis de

los cuarenta. Y esta los está llevando irremediablemente a reconocer que su forma de pensar y de comprender la vida se ha convertido en un gran obstáculo para afrontar con mayor eficiencia las nuevas circunstancias socioeconómicas. Esta es la razón por la que el sector de la autoayuda, el crecimiento personal y el coaching está poniéndose de moda. Por más autocrítica que debamos hacer los profesionales que formamos parte de esta floreciente industria, es imposible negar que responde a una necesidad de cambio y evolución individual por parte de una minoría emergente en nuestra sociedad.

## LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA SABIDURÍA

Los primeros en desprogramar su mente empiezan —casi sin darse cuenta— a contagiar a algunas personas de su entorno familiar y profesional. Estas, a su vez, contagian a algunas otras. Y así ad infinitum. La transformación de la sociedad, si sucede, sucederá como consecuencia de un cambio de mentalidad de la mayoría de sus ciudadanos. Así, la Era del Conocimiento es una invitación al despertar de la humanidad.

A raíz del cambio de mentalidad de esta valiente minoría, algunos de los que cambian se dedican profesionalmente a difundir y compartir el conocimiento que les ha permitido evolucionar emocional y financieramente. A este colectivo de divulgadores se los llama «info-emprendedores». Según la ley de difusión de innovaciones, así es como se está facilitando y acelerando la adaptación de los ciudadanos a la Era del Conocimiento. Lo cierto es que cada vez más adultos están atreviéndose a salirse del molde. De forma pacífica y silenciosa, esta revolución en nuestra conciencia está siendo el germen del nuevo sistema educativo que va a consolidarse a lo largo del siglo XXI. Tarde o temprano, el autoconocimiento será considerado como un proceso normal y corriente, siendo aceptado por gran parte de la sociedad.

Del mismo modo que la Era Industrial creó su propia escuela para adaptar a la población a las reglas de juego industriales, la Era del Conocimiento requiere de un nuevo tipo de colegio. Básicamente porque la educación industrial ha quedado completamente desfasada. Sin embargo, actúa como un enfermo terminal que niega su propia enfermedad. Ahogada por la burocracia, la evolución del sistema educativo público llevará mucho tiempo en completarse. Ahora mismo sigue estando compuesto por tres subsistemas principales: el plan de estudios (lo que el sistema escolar espera que el alumno aprenda); la pedagogía (el método mediante el cual el colegio ayuda a los estudiantes a hacerlo), y la evaluación, que vendría a ser el proceso de medir lo bien que lo están haciendo.<sup>109</sup>

La mayoría de los movimientos de reforma se centran en el plan de estudios y en la evaluación. Sin embargo, la educación no necesita que la reformen, sino

que la transformen. En vez de estandarizar la educación, en la Era del Conocimiento va a tender a personalizarse. Esencialmente porque uno de los objetivos es que los chavales descubran por sí mismos sus dotes y cualidades individuales, así como lo que verdaderamente les apasiona.<sup>110</sup>

Eso es precisamente lo que promueve la «educación emocional». Su finalidad es que la escuela contribuya a que las personas aprendan a ser felices, auténticas, responsables y libres. También los alienta a que desarrollen el potencial, la creatividad y el talento innatos que residen en su interior, encontrando la manera de aportar valor y crear riqueza para la sociedad.

## LA CONQUISTA DE LA EMANCIPACIÓN EMOCIONAL

La educación emocional da como resultado la «inteligencia emocional». Es decir, el proceso mental por medio del cual resolvemos nuestros problemas y conflictos emocionales. En el momento en que sabemos quiénes somos verdaderamente, nuestro mundo emocional y afectivo empieza a ordenarse. Gracias a los recursos y herramientas que nos proporciona la inteligencia emocional, cada vez más adultos estamos conquistando la denominada «emancipación emocional». Pero ¿en qué consiste exactamente?

Para responder a esta pregunta, nos remontamos hasta nuestra infancia. Durante muchos años de nuestra existencia no podemos valernos por nosotros mismos ni darnos lo que necesitamos para sobrevivir. De ahí que dependamos de los demás —especialmente de nuestros padres— para que nos alimenten, nos limpien y nos hagan entrar en calor. También para que nos protejan y cubran nuestros costes de vida. Pero, sobre todo, para sentir afecto y amor. Por ello, todos nosotros —sin excepción— pasamos por una primera fase de «dependencia absoluta».

A muchos nos cuesta superar esta primera etapa, si es que alguna vez la superamos. Principalmente en el plano emocional. Estamos tan apegados a la seguridad y el afecto de Papá y Mamá, que muchos nos limitamos a caminar por la ancha avenida por la que transitan los demás miembros de nuestro entorno social. Pero al haber construido nuestra personalidad con creencias, valores, prioridades y aspiraciones de segunda mano, nos vamos convirtiendo en alguien que no somos. Tanto es así, que la crisis de la adolescencia es en gran medida un grito de angustia y confusión por sentirnos tan desorientados en el arte de vivir.

Irónicamente, con los años estos adolescentes perdidos se convierten en adultos frustrados y resignados. Tanto es así que una crisis de la adolescencia no resuelta suele mutar hasta convertirse en la famosa «crisis de los cuarenta». Es decir, ese momento en la vida en el que volvemos a toparnos con el vacío existencial que experimentamos durante la adolescencia. El dolor

es exactamente el mismo. Y pone de manifiesto que nuestra vida sigue careciendo de sentido. Es entonces cuando tomamos la firme determinación de resolver —de una vez por todas— el conflicto que lleva décadas librándose en nuestro interior. Es la eterna lucha entre el ser humano que se supone que tenemos que ser y el que somos en realidad. Y es que no hemos venido al mundo para cumplir y contentar las expectativas de nadie. Es nuestra propia vida la que está en juego. Tan solo hemos de rendir cuentas a nuestra conciencia.

Si bien la emancipación física se produce cuando empezamos a vivir fuera de casa de nuestros padres, la emancipación emocional deviene cuando nos volvemos libres de la influencia psicológica de nuestros progenitores. Ya no necesitamos su aprobación ni su apoyo para seguir nuestro propio camino. Esto no impide que tengamos una excelente relación con ellos. Al independizarnos completamente de nuestros padres, empezamos a tomar decisiones vitales dictadas por nuestro corazón. Al ser libres del mundo, empezamos a verlo tal y como es, y no como fuimos condicionados para verlo. Nos convertimos entonces en «libre-pensadores». Tenemos ideas propias que nos ayudan a mejorar nuestra calidad de vida.

En vez de seguir condicionando y limitando la mente de las nuevas generaciones, algún día —a lo largo de esta era— los colegios harán algo revolucionario: simplemente educar. De forma natural, los niños se convertirán en jóvenes con autoestima y confianza en sí mismos. Y estos se volverán adultos conscientes, maduros y responsables, con una noción muy clara de quiénes son y cuál es su propósito en la vida. El rediseño y la transformación del sistema educativo es, sin duda alguna, uno de los grandes retos contemporáneos.

La mayoría de padres están dispuestos a hacer cualquier cosa por sus hijos menos dejarles ser ellos mismos.

BANKSY

## 24. La inteligencia financiera

Casi todo lo que sabemos acerca del dinero lo hemos mamado en casa. Es parte de la herencia económica de nuestros padres. En general, las creencias sobre el dinero se pasan de generación a generación por inercia, sin darnos cuenta. Del mismo modo que no elegimos nuestro equipo de fútbol, nuestra visión laboral y financiera del mundo ha sido prefabricada; viene de serie. De forma inconsciente y por medio de las neuronas espejo, los hijos comenzamos

a imitar la mentalidad y el comportamiento económicos de nuestros progenitores. Principalmente porque no hemos conocido otra cosa.

En la escuela convencional esta asignatura todavía no se enseña. De ahí que imitar a nuestros padres sea una decisión tan inconsciente como biológica. Es una cuestión de supervivencia emocional. Al haber sido tan dependientes financieramente de nuestros progenitores, nos aterra enfrentarnos por nuestra cuenta al mundo real. Así, tendemos a reproducir sus actitudes y conductas económicas para sentirnos nuevamente seguros y protegidos.

Es evidente que el dinero no da la felicidad. Pero dado que nuestra vida se ha construido sobre un sistema monetario, sin dinero no podemos permitirnos el lujo de sobrevivir. Curiosamente, la mayoría de personas creemos que el dinero corrompe. De forma contradictoria, deseamos tener dinero casi tanto como lo rechazamos. A muchos nos incomoda hablar sobre este tema. Sin embargo, ¿por qué nos pasamos más de ocho horas al día trabajando? ¿Por qué esperamos cobrar la nómina cada final de mes? El dinero es muy importante para algunas cosas y no lo es para otras. Y lo cierto es que remueve y despierta —más que cualquier otra cosa— los traumas que todavía escondemos dentro. De ahí que a menos que aprendamos a manejar y gestionar el dinero, este termina por controlarnos a nosotros.

Hoy en día, muchas de nuestras tensiones y perturbaciones emocionales están relacionadas con nuestra dimensión laboral y financiera. ¿Quién no tiene algún problema con el dinero? Nómina. Hipoteca. Trabajo. Jefe. Empresa. Gobierno. Impuestos. Seguros. Consumo. Inflación. Deuda. Intereses. Jubilación. Quiebra. Desahucio. Estas son las palabras que nos quitan el sueño por las noches y nos dificultan comenzar el día con una sonrisa.

Frente a esta situación de «neurosis económica colectiva», cabe señalar que nuestros problemas laborales, económicos y financieros no son nuestro verdadero problema. Este reside en las creencias falsas, erróneas y limitadoras que tiene nuestra mente acerca del dinero. Si hemos venido sembrando peras, habremos estado cosechando peras, no manzanas. Si queremos recoger manzanas, no nos queda más remedio que aprender a sembrar manzanas. La fórmula es muy sencilla: si anhelamos que cambie el fruto, hemos de cambiar primero la semilla.

## DE LA PAGA A LA NÓMINA

Somos cien por cien co-creadores y corresponsables de nuestra actual situación laboral y financiera. Si ayer no hubiéramos sido tan dependientes de nuestros padres, hoy no seríamos tan esclavos de Papá Estado y Mamá Corporación. Y por qué no, también del Tío Gilito de la Banca. La verdad es que no hay nadie a quien culpar ni nada a lo que guardar rencor. De hecho,



casi todos los profesores y maestros se encuentran laboralmente en el cuadrante de empleado. Y de forma normal, enseñan a sus alumnos a ver la vida desde este rol.

Todo comienza cuando empezamos a recibir la paga de Papá y Mamá. A cambio, nos pedían que nos portáramos bien, les hiciéramos caso, estudiáramos mucho y sacáramos buenas notas. Pero un buen día dejaron de dárnosla. A partir de entonces, la recibimos de Papá Estado y Mamá Corporación. Y estos nos piden exactamente lo mismo: que seamos buenos empleados y contribuyentes, les hagamos caso, trabajemos mucho y obtengamos buenos resultados. En el fondo, todo sigue prácticamente igual.

Detrás de esta situación de esclavitud económica, se esconde el miedo a la libertad. Tenemos mucho miedo de emanciparnos económicamente de las ayudas y subvenciones entregadas por el Estado, así como de los sueldos y las nóminas dadas por las empresas. Nos aterra el pensamiento de vivir y trabajar por nuestra cuenta, siendo completamente responsables de crear nuestro porvenir económico. Y no es para menos. Financieramente hablando, somos muy ignorantes. Nunca nadie nos ha enseñado cómo hacerlo.

¿A qué Estado le interesa que sus ciudadanos sean libres, autosuficientes y piensen por sí mismos? La existencia y supervivencia del Gobierno depende enteramente de que nosotros —el pueblo— le necesitemos. Cuanto más dependientes seamos, más poder seguirá ostentando sobre nosotros. Y no le importa lo mucho que protestemos y nos indignemos. A sus ojos, actuamos como niños que se pelean contra sus padres porque estos no cumplen sus necesidades, deseos y expectativas. Irónicamente, estos arrebatos infantiles refuerzan su control y autoridad.

La verdadera madurez pasa por aprender a valerlos por nosotros mismos. Al madurar emocionalmente, dejamos de quejarnos y de culpar a nuestros progenitores; esencialmente porque ya no necesitamos nada de ellos. Así es como conquistamos nuestra libertad. Del mismo modo, al madurar financieramente, desarrollamos una nueva actitud frente a nuestra dimensión laboral y económica. Y por el camino aprendemos a relacionarnos con el sistema monetario de una forma mucho más libre, autónoma y responsable. El objetivo es construir un estilo de vida lo menos dependiente posible del Gobierno, las corporaciones y las entidades financieras.

Sea como fuere, el tamaño del Estado actual pone de manifiesto lo poco que hemos madurado como sociedad. No importa cuántas canas o arrugas muestre nuestro rostro; desde un punto de vista emocional, muchos todavía no hemos superado la crisis de la adolescencia. Aún no hemos aprendido a hacernos cargo de nosotros mismos. Por eso necesitamos que el Gran Hermano nos cuide, nos vigile y nos proteja. Amos y esclavos dependen los unos de los otros para poder sobrevivir. Es una relación simbiótica; cada uno es responsable del 50 %.

No importa cuántos programas de bienestar social impulsemos. Ni cuántos empleos poco cualificados creemos. Tampoco es cuestión de rescatar sectores industriales agonizantes. Los nuevos problemas no pueden resolverse con soluciones viejas. El dinero por sí mismo no pone remedio a los conflictos financieros; por eso dar monedas a los pobres no acaba con sus dificultades. En muchos casos, regalarles dinero solo prolonga su situación de pobreza, provocando que haya más gente pobre.<sup>111</sup>

El paternalismo de la Era Industrial está mutando hacia la responsabilidad personal, propia de la Era del Conocimiento. Dar pescado ya no funciona. Es hora de recuperar el verdadero significado de la palabra «solidaridad». Etimológicamente, procede del vocablo latino *solidus*, que quiere decir «sólido», «compacto», «entero». ¿Qué solidez económica genera vivir en un estado de completa dependencia financiera? Ninguna. La verdadera solidaridad reside en promover, de una u otra forma, la igualdad de oportunidades entre los ciudadanos.

Así, el nuevo reto consiste en que —como adultos— aprendamos a pescar. Solo así algún día podremos enseñar a las nuevas generaciones a obtener peces por sí mismas. Nuevamente, la educación es parte del problema y también de la solución. Nuestras ideas se expresan y manifiestan por medio del lenguaje. Tomamos decisiones en función del tipo de información que manejamos. De ahí la importancia de crecer en comprensión y sabiduría en todo lo relacionado con el arte de ganar y de gastar dinero. No se trata de vivir por debajo de nuestras posibilidades, sino de explorarlas y expandirlas.

Contrariamente a lo que se piensa, el dinero no enriquece. Lo que de verdad nos enriquece es la información, el conocimiento y la sabiduría. Es decir, saber cómo hacer las cosas. Así, lo que sabemos constituye nuestra mayor riqueza. No es casualidad que en una época marcada por la ignorancia, la sabiduría esté democratizándose. Esta difusión masiva del saber es uno de los pilares sobre los que se asienta la Era del Conocimiento. De ahí el imparable avance de la denominada «educación financiera». Es decir, la que nos permite aprender las reglas del juego laboral y económico. Y por qué no, también sus trucos. En líneas generales, nos inspira a romper el molde de empleado con el que nuestra mente fue condicionada. Y nos abre a la posibilidad de experimentar otros roles profesionales (autoempleado, dueño de negocio e inversor), reinventando nuestra manera de ganar, de administrar y de gastar dinero.

La educación financiera nos aporta una nueva visión del dinero y del mercado laboral, gozando de más herramientas y recursos que nos permitan jugar mejor esta partida. Y da como resultado la «inteligencia financiera». Es decir, el proceso mental por medio del cual resolvemos nuestros problemas y conflictos económicos. Entre otras cuestiones, nos capacita para presupuestar nuestro dinero, aprendiendo a generar excedentes con los que ahorrar, invertir y no depender de préstamos o deudas. También nos muestra cómo

ganar más y gastar menos, aprendiendo a conquistar nuestra libertad financiera.

Y esto es precisamente todo lo contrario de lo que sucede en la actualidad ¿Cuántos meses podemos mantener nuestro actual estilo de vida sin necesidad de ingresar un solo euro? La respuesta pone de manifiesto nuestro grado de inteligencia financiera. Lo cierto es que seis de cada diez personas gastan mensualmente más de lo que ingresan.<sup>112</sup> Muchos acumulan deudas insalvables y cada vez más se declaran en bancarrota.

La carencia de educación financiera en nuestras escuelas ha dado como resultado que millones de personas libres estemos dispuestas a permitir un mayor control del Gobierno sobre nuestras vidas. Como no tenemos suficiente inteligencia financiera para resolver nuestros problemas económicos, esperamos que el Estado lo haga por nosotros. Así es como le entregamos nuestra libertad y nuestra responsabilidad. Lo hacemos porque creemos que no tenemos alternativa. Pero esta creencia es completamente falsa. Sí tenemos. Podemos crear otra manera de relacionarnos con el mercado laboral. Y esta posibilidad está cada vez más al alcance de todos.<sup>113</sup>

Igual que tarde o temprano llegamos a emanciparnos emocionalmente de nuestros padres —aprendiendo a ser libres del mundo—, cada vez más personas estamos emancipándonos financieramente de las instituciones establecidas. Es decir, que estamos aprendiendo a ser libres en el mundo. Al ir comprendiendo las reglas del juego del dinero, administramos de forma más eficiente nuestros recursos económicos. Así es como cada vez gozamos de mayor independencia para estudiar y hacer lo que nos dicte el corazón, en vez de lo que se supone que hemos de estudiar y hacer para adaptarnos al orden económico establecido. Y al romper el molde de empleado y desarrollar el hemisferio derecho del cerebro, vamos descubriendo la manera de emprender una profesión más útil, creativa y con sentido, que verdaderamente mejore la vida de otros seres humanos. De esta forma nos convertimos en «libre-emprendedores».

Al dejar fuera del sistema educativo la educación financiera, las clases dominantes siguen controlando económicamente a la mayoría.

ROBERT T. KIYOSAKI



El actual escenario de crisis sistémica nos está diciendo alto y bien claro que está todo por hacer. Todo por reinventarse. Sin embargo, debido a nuestro condicionamiento industrial, en general no vemos las nuevas oportunidades emergentes. Esencialmente porque no las queremos ver. Y seguiremos sin verlas hasta que iniciemos un proceso de autoconocimiento que nos permita cuestionar nuestras viejas creencias, experimentando de esa manera un profundo cambio de paradigma. Si nos resistimos a cambiar de mentalidad, el peso de este equipaje tan limitador terminará anclándonos de por vida en el viejo paradigma profesional, limitando nuestras posibilidades de adaptarnos y prosperar en el nuevo mercado laboral.

Por más que sigamos quejándonos y victimizándonos, el imparables devenir de las cosas va a continuar su avance... Y entonces, ¿hasta cuándo vamos a seguir posponiendo lo inevitable? Ha llegado la hora de aprender a hacernos cargo de nosotros mismos. De ahí que el primer paso para adentrarnos en el «nuevo paradigma profesional» sea la asunción de la «responsabilidad personal». Es decir, dejar de quejarnos, victimizarnos, indignarnos y de culpar al Estado, las empresas y los bancos de nuestras desgracias. Todo el tiempo y la energía que dedicamos a cambiar aquello que no podemos cambiar (la realidad externa), lo estamos malgastando para transformar aquello que sí podemos transformar: la realidad interna, esto es, nuestra visión del mundo.

En vez de exigir y esperar que otros resuelvan nuestros problemas laborales y financieros, ha llegado el momento de que cada uno de nosotros aprendamos a resolverlos por nosotros mismos. Es hora de pasar de la adolescencia a la madurez económica. En última instancia, somos libres para tomar nuestras propias decisiones. Y aunque en un primer momento no lo parezca, siempre hay otras vías y sendas por explorar. Los verdaderos obstáculos están en nuestra mente, no en la realidad. Ahí fuera solo encontraremos el reflejo de nuestras limitaciones mentales.

En este periodo de la historia, la salida profesional más viable es «emprender». Y no se trata de montar una empresa. Más bien consiste en

seguir nuestro propio camino en la vida, cultivando una nueva actitud que nos permita crear proactivamente nuestra profesión. Todos nacemos con un potencial único e irreplicable. Está dentro de nosotros, esperando a que lo desarrollemos. Para lograrlo, es necesario cultivar el silencio. Principalmente para poder escuchar con atención a nuestra voz interior, la cual nos guía hasta nuestros dones y talentos innatos. Y también nos revela nuestra misión y nuestro propósito en forma de pasión. ¿Por qué nos gusta lo que nos gusta? A cada uno de nosotros le interesan cosas diferentes. Y esas cosas, sean las que sean, dicen mucho acerca de la persona que somos en realidad.

No es casualidad que quienes aman lo que hacen y hacen lo que aman se distingan por su «entusiasmo». Esta palabra procede del término latino *entusiasmus*, que a su vez viene del griego *enthousiasmos*. Y significa «espíritu guiado por la inspiración divina». Eso es precisamente lo que sentimos cuando sentimos cómo la vida crea a través de nosotros. Saber quiénes somos y para qué estamos aquí convierte nuestra autoestima en un arco, y la confianza en nosotros mismos, en una flecha. Al encontrar nuestra dirección y nuestro camino en la vida, encontramos también nuestro lugar en el mundo. Así es como finalmente «unimos los puntos»<sup>114</sup>. De pronto todo tiene sentido. Y las cosas adquieren un nuevo significado.

## LA TRAVESÍA POR EL DESIERTO

Al empezar a confiar en nosotros mismos, comenzamos a confiar en la vida. Es entonces cuando tomamos la firme decisión de iniciar una estrategia para cambiar nuestra manera de relacionarnos con el mercado laboral. Y vamos paso a paso, sin prisa, aprendiendo y disfrutando de cada una de las etapas que componen este proceso de transición. En el nuevo paradigma profesional emergente en la Era del Conocimiento, nos pagarán por aportar valor, crear riqueza, generar beneficios y lograr resultados. En este sentido, el emprendedor encuentra la manera de aunar su pasión, sus dones y sus talentos con la resolución de algún problema del mundo, profesionalizando la forma de atender dicha necesidad y demanda ya existente. En esencia, se trata de ofrecer lo mejor de nosotros mismos al servicio de los demás. Así es como acabamos obteniendo un cierto beneficio económico como resultado. De hecho, nuestros ingresos solo pueden aumentar en la medida que aumentamos el valor que aportamos a la sociedad. Cuanta más riqueza generemos, mejor nos irán las cosas.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, disponemos de un sinfín de herramientas digitales y aplicaciones informáticas que facilitan nuestra capacidad de aportar valor. Nunca antes en toda la historia de la humanidad había sido tan fácil y tan barato iniciar nuestro propio proyecto. Cabe recordar que el mercado laboral es cada vez más global: nuestros clientes se encuentran —potencialmente— en cualquier parte

del mundo.

Cultivar una actitud emprendedora nos permite tarde o temprano despedirnos de nuestro estado de dependencia financiera. En esencia, consiste en empezar a trabajar para nosotros mismos primero. Y lo cierto es que es cada vez más fácil, puesto que ahora mismo el sistema económico en general y el mercado laboral en particular están gobernados por la incertidumbre. La burbuja de la seguridad hace años que ha reventado. Podemos seguir trabajando como empleados o iniciar un proyecto como emprendedores. Decidamos lo que decidamos, tendremos que escoger entre una incertidumbre y otra incertidumbre.

El mayor freno para emprender es el miedo a soltar lo que creemos que tenemos. En eso consiste precisamente salir de nuestra zona de comodidad. Algunos lo han llamado «dar un salto al vacío». Y otros, «la travesía por el desierto». Sentir dicha incomodidad nos confronta con todos nuestros miedos inconscientes. Tememos salirnos de la corriente y exponernos tal y como somos. Tememos equivocarnos, fracasar y hacer el ridículo. Y tememos, más que cualquier cosa, lo que la gente pueda pensar de nosotros.

Estamos acostumbrados a ser clientes y consumidores, no a ser vendedores. Detrás de nuestra aversión a la palabra «vender» se esconde nuestro profundo miedo al rechazo. Sin embargo, a lo largo de la Era del Conocimiento nos pagarán en proporción directa al valor que demos a los demás. De ahí la importancia de descubrir para qué valemos. El hecho de aferrarnos a nuestro puesto de trabajo tiene bastante que ver con el terror de comprobar nuestro verdadero valor en el mercado.

## LA IMPORTANCIA DE LA MARCA PERSONAL

El emprendedor vence sus miedos cuando lo que hace va más allá de sí mismo. Lo importante es el servicio que se genera, no quién lo genera. Al comprender que lo importante no somos nosotros, sino lo que sucede a través de nosotros, ya no nos inquieta lo que algunos puedan opinar. Más bien nos centramos en las personas a las que beneficia nuestro proyecto. En un plano más logístico, es fundamental contar con un mullido colchón económico. Los más conservadores recomiendan que ahorremos la cantidad necesaria para mantener nuestro actual estilo de vida sin necesidad de trabajar durante dos años.

Esta «no-necesidad económica» nos aporta seguridad y libertad. Y también una buena dosis de confianza, fundamental para adentrarnos y consolidarnos en el nuevo paradigma profesional. En este punto de la travesía aparece la motivación de formarnos, adquiriendo las habilidades, las competencias y los conocimientos necesarios para poner en marcha nuestro nuevo proyecto laboral. Y este no tiene por qué consistir en montar una empresa para

convertirnos en dueños de negocio. Muchos empleados emprenden dentro de sus empresas, aportando nuevas ideas con las que generar mejores resultados. Otros emprendedores se vuelven autoempleados, colaborando como agentes libres o freelance, poniendo su talento al servicio de empresas y clientes particulares.

Una vez tenemos claro qué ofrecemos, el reto es descubrir cómo lo ofrecemos. Es decir, la manera en la que nos comunicamos y relacionamos con las personas a las que pueden servir nuestros servicios. En la Era del Conocimiento, el marketing está democratizándose y personalizándose. Y cada vez va a estar más protagonizado por la «marca personal».<sup>115</sup> Y no se trata de convertir a las personas en meros productos. Por el contrario, el objetivo es que empecemos a mostrarnos tal como somos. Ya no importa tanto qué hemos estudiado. Ni siquiera qué puesto ocupamos. El único currículum vitae que cuenta es nuestra capacidad de ofrecer talento y la única seguridad laboral reside en nuestra habilidad de aportar valor de forma constante. A través de nuestra marca personal también aprendemos a contactar y conectar con aquellas personas que quieren comprar lo que ofrecemos.

El viaje del emprendedor consiste en reconectar con la semilla con la que nacimos (nuestra esencia), lo que verdaderamente somos. Y así saber el fruto —o contribución— que podemos ofrecer al mundo. Nuestra auténtica profesión siempre es un reflejo de quiénes somos. Y no podría ser de otra forma. Como ocurre con el resto de cuestiones esenciales de la vida, la respuesta se encuentra en nuestro interior. Por decirlo de forma poética, este camino comienza cuando nos atrevemos a escuchar la voz de nuestro corazón.

Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar  
ni un solo día de tu vida.

CONFUCIO

## VII

### **La empresa consciente**

Directivos responsables e íntegros. Lídere

inspiradores y con vocación de servicio.

Colaboradores talentosos y comprometidos. Estos

son los pilares de las empresas conscientes de la

Era del Conocimiento.

FREDY KOFMAN

A finales del siglo XIX el ser humano estaba a punto de crear un invento revolucionario: el aeroplano con motor, que más tarde daría lugar al avión tal y como hoy lo conocemos. Por aquel entonces, el gran experto en el campo de la aeronáutica era el astrónomo y físico estadounidense Samuel Pierpont Langley. Tenía todo lo necesario para triunfar en semejante hazaña. Era un profesor de matemáticas con gran reconocimiento y prestigio social. A lo largo de su carrera profesional había recibido numerosos premios y condecoraciones. Su agenda rebosaba de buenos contactos. Entre sus amigos figuraban importantes políticos y poderosos hombres de negocios. De hecho, el Gobierno norteamericano financió enteramente su proyecto.

Así fue como Langley pudo contratar a las mentes más privilegiadas de la época. En su equipo se encontraban los mejores pilotos e ingenieros mecánicos del momento. Además, también contaba con los materiales



perfectos para fabricar un avión en condiciones. El New York Times seguía todos sus pasos, acompañando a Langley allá donde fuera. De hecho, empezó a ser conocido como «el hombre que iba a hacer volar a la humanidad».

Por aquel tiempo, los hermanos Orville y Wilbur Wright también estaban construyendo un aeroplano con motor en Estados Unidos. A diferencia de Langley, no parecía que tuvieran ninguna oportunidad para lograr el éxito en su empeño. Eran fabricantes de bicicletas. No tenían ningún tipo de subvenciones económicas. Ni tampoco contactos o expertos que pudieran ayudarles. Financiaron su sueño con los beneficios de su tienda de bicicletas. Y ningún miembro de su equipo había pasado por la universidad.

Eso sí, los hermanos Wright tenían un sueño. Un propósito. Sabían por qué era importante construir aquel avión y para qué serviría. Estaban verdaderamente entusiasmados por averiguar el problema físico que los separaba de encontrar la solución. Imaginaban los beneficios que su invento aportaría al resto del mundo. Su proyecto aeronáutico tenía un sentido que iba más allá de sí mismos.

A Langley, en cambio, le movía la ambición personal. Quería adquirir el nivel de prestigio de otros grandes inventores de la época, como Alexander Graham Bell o Thomas Alva Edison. Langley perseguía un objetivo, pero no tenía un porqué ni un para qué bien definidos. No pensaba tanto en el impacto que el avión iba a tener en la humanidad, sino en lo que él podría obtener a cambio como recompensa. Aspiraba a ser rico y famoso, recordado para siempre como el inventor del avión. Esa era su motivación. Por eso no vivía su trabajo con la pasión de los hermanos Wright. Más bien padecía cierta ansiedad y miedo por no ser el primero en conseguirlo.

Intento tras intento, ni Langley ni los hermanos Wright conseguían surcar el cielo con su aeroplano. Y mientras que el equipo de Langley empezó a frustrarse e impacientarse, los hermanos Wright fueron contagiando e inspirando a toda su comunidad para que creyeran en su sueño. Y así fue como el 17 de diciembre de 1903 —en un campo de Kitty Hawk, en Carolina del Norte— los hermanos Wright volaron por el cielo. Durante 59 segundos estuvieron 400 metros por encima del suelo. Fue el primer vuelo con motor de la historia.

¿Cómo pudo ser? ¿Qué hizo que Orville y Wilbur lograran lo que el propio Estado, representado por el prestigioso equipo liderado por Samuel Pierpont Langley, no pudo conseguir? Tanto los hermanos Wright como Langley trataban de crear lo mismo. Unos y otros estaban motivados y gozaban de talento. Sin embargo, los hermanos Wright tenían inspiración. Su empeño estaba siempre puesto en la contribución que iba a generar a la sociedad. No así el de Langley, que al enterarse de lo sucedido días después, abandonó la carrera. Salió del negocio. Al no ser el primero, lo dejó.<sup>116</sup>

## 26. Un nuevo lunes

Nadie nos ha enseñado a gestionar y procesar emocionalmente nuestras circunstancias. Por eso de vez en cuando necesitamos descargar nuestro dolor, culpando a alguien o algo más. Necesitamos enemigos con los que canalizar nuestros conflictos internos. Pero ¿y si todo el mundo lo estuviera haciendo lo mejor que sabe? ¿Y si los errores no fueran penalizados? ¿Y si se valoraran como necesarios para aprender a hacer mejor las cosas?

Al haber sido educados para comportarnos como víctimas inocentes sin ningún tipo de responsabilidad sobre las cosas que nos pasan, entre todos hemos inventado la culpa, la culpabilidad y la habilidad de culpar. De hecho, esta emoción solo es posible en una sociedad victimista, en la que nadie toma responsabilidad por las consecuencias que tienen sus decisiones. Debido a nuestra dificultad para comportarnos como individuos plenamente responsables de nuestras vidas, hemos creado empresas a nuestra imagen y semejanza. De ahí su incapacidad para asumir la responsabilidad por las consecuencias que tienen sus acciones. Y al igual que hacemos nosotros, las corporaciones también se ocultan tras una máscara con la que representar un papel en el gran teatro de la sociedad. Del mismo modo que queremos ser vistos por los demás como «buenas personas», las organizaciones quieren aparentar ser «buenas empresas» ante los ojos de la comunidad.

Como no podía ser de otra manera, la actual Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un espejismo, una distorsión de la auténtica RSC. Se le parece en la forma, pero en el fondo es otra cosa. Nadie pone en duda sus buenas intenciones. Pero las empresas están guiadas por ideas erróneas y creencias limitadas acerca de lo que es la verdadera responsabilidad. En general, llaman RSC al acto de coger una parte del beneficio generado siguiendo sus sistemas y procedimientos industriales para contribuir a una noble causa, la cual tan solo se ocupa de subsanar los daños que generan parte de sus acciones empresariales.<sup>117</sup>

De esta forma, una organización puede ganar miles de millones de euros fabricando un determinado producto que contamina seriamente el entorno natural en el que se asientan sus fábricas. Y luego invertir un par de esos millones para apoyar sonadas campañas de protección del medioambiente. En paralelo, por medio de su departamento de marketing y prensa, las grandes corporaciones han profesionalizado el arte de aparecer en las portadas de los medios de comunicación como un ejemplo de empresas responsables y ecológicas. Recordemos que las grandes multinacionales son los principales clientes de los medios de comunicación masivos; les pagan miles de millones al año en publicidad. Por eso todavía no hemos leído ninguna noticia negativa acerca de El Corte Inglés, cuya inversión en publicidad ronda los 100 millones de euros anuales.<sup>118</sup>

## LA NECESIDAD DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las empresas solo cambian cuando toman consciencia de los beneficios económicos que va a reportarles cambiar. Nunca antes. Y lo cierto es que esta necesidad de cambio está surgiendo como consecuencia de que la competencia se haya vuelto global. De ahí que cada día sea más difícil —por no decir imposible— competir por precios. Las empresas de los países emergentes están irrumpiendo en el mercado mundial con una mejor estructura de costes, monopolizando esta ventaja competitiva. Mientras, la información y el conocimiento se extienden libremente por todos los rincones del planeta a través de Internet. Cada vez hay más «trabajadores del conocimiento».<sup>119</sup>

Frente a este nuevo escenario socioeconómico, la supervivencia de las empresas depende de que sean capaces de ofrecer servicios innovadores que los trabajadores de otros países (más baratos) no puedan ni sepan ofrecer. Y que tampoco puedan hacerlos máquinas u ordenadores mejor o más deprisa. Así, las organizaciones que aspiren a prosperar a lo largo de la Era del Conocimiento están destinadas a crear verdadera riqueza para la sociedad, en forma de nuevos servicios que mejoren de algún modo u otro nuestra calidad de vida. En esencia, están llamadas a convertirse en medios a través de los cuales las personas puedan realizarse profesionalmente. No en vano, hoy en día la principal ventaja competitiva de una empresa es su «capital humano». Su activo más valioso reside en el conocimiento, la inteligencia, el talento y la creatividad de los profesionales que forman parte de su equipo.

Aunque nos cueste creerlo, es un mito que las empresas más exitosas y duraderas sean aquellas que persigan en primer y último lugar la maximización del beneficio para los accionistas.<sup>120</sup> Las organizaciones que más abundancia económica cosechan tienen una visión, un propósito y un sentido muy claros. Están guiadas por valores humanos. Y su principal objetivo no es ganar dinero, sino crear riqueza para la sociedad. En la jerga corporativa se las llama «empresas conscientes»<sup>121</sup>. Y estas son organismos que han tomado consciencia de que la mayor creación de una compañía no son la utilidad ni la innovación de sus productos ni servicios. Ni tampoco el talento de sus profesionales. Su mayor creación reside en el diseño de un sistema de liderazgo, gestión, ejecución y funcionamiento internos que faciliten y potencien que los profesionales desarrollen todo su talento para crear productos y servicios útiles e innovadores.

Las empresas conscientes no están preocupadas en vencer a la competencia, sino en superarse a sí mismas. Y aprenden constantemente de los errores, concibiendo los problemas y los conflictos como oportunidades para evolucionar y mejorar su funcionamiento interno. Así es como poco a poco van construyendo una sólida marca asociada con valores humanos. Los colaboradores de las empresas conscientes trabajan por algo más que un salario. Mientras, sus clientes compran sus productos y servicios no solo por el bien que aportan a sus vidas, sino porque también creen en (y comparten)

los valores según los que se rige la compañía. De forma voluntaria y gratuita, todos ellos actúan como embajadores de marca. Cuanto más satisfechos están, más comparten su satisfacción con los demás. Se forma una especie de «tribu».

En la Era del Conocimiento el boca a oreja va a convertirse en un fenómeno viral. Un cliente insatisfecho o un empleado descontento puede bloguear acerca de una mala experiencia con la empresa, y la historia puede extenderse rápidamente a través del correo electrónico y las redes sociales. La buena noticia es que al revés también sucede. A este fenómeno se le denomina «karma corporativo». Y parte de la premisa —completamente empírica— de que las organizaciones van a empezar a recoger lo que han sembrado en la sociedad.

Una empresa consciente mide su éxito por el nivel de bienestar que proporciona a las personas a las que su vida afecta.

JIM COLLINS

## 27. La cultura de la responsabilidad

### VIEJO PARADIGMA CULTURAL

Orientación al propio interés  
Egocentrismo y nihilismo organizacional  
Empresas sin valores, propósito ni sentido  
Ejecutivos al servicio de los accionistas  
Afán de lucro cortoplacista  
RSC como estrategia de marketing  
Inconsciencia ecológica

### NUEVO PARADIGMA CULTURAL

Orientación al bien común  
Altruismo e integridad organizacional  
Empresas con valores, propósito y sentido  
Directivos al servicio de la sociedad  
Creación de riqueza a medio y largo plazo  
RSC como estrategia de sostenibilidad  
Consciencia ecológica

La actual Responsabilidad Social Corporativa es un parche que tapa una porción del problema, pero sigue formando parte del mismo. Así, los departamentos de RSC donan dinero a hospitales o escuelas y patrocinan eventos sociales y culturales en su comunidad. Esta falsa RSC no está alineada con los objetivos de la empresa, sino que es un gasto destinado a hacer una buena obra que mejore la imagen corporativa de la compañía.<sup>122</sup>

Sin embargo, las empresas ya no van a poder seguir comprando respetabilidad con un poco de filantropía. Como consumidores, los ciudadanos estamos cada vez más interesados en saber cuánto ganan las empresas y cómo lo ganan. Nos dirigimos hacia una época marcada por la «transparencia radical».<sup>123</sup> De ahí que esté emergiendo una nueva gestión empresarial. De lo que se trata es de inspirar una nueva clase ejecutiva: los «directivos conscientes». Es decir, personas inteligentes, creativas y con el talento necesario para crear y liderar sistemas de gestión empresariales que creen riqueza para la sociedad, respeten la naturaleza y obtengan dinero como resultado. O lo que es lo mismo: que tengan «consciencia ecológica».

A lo largo de esta nueva era, la palabra «culpa» será eliminada de nuestro vocabulario, y será sustituida por una ya existente, pero que apenas empleamos: la «responsabilidad». En este marco, las empresas están aprendiendo a conjugar la ética con la rentabilidad. Es obvio que las compañías necesitan ganar dinero. Pero una cosa es que ganar dinero sea imprescindible, y otra muy distinta, que se convierta en su único objetivo. Esta concepción tan limitada de la función de la compañía es la raíz de todos los conflictos que afronta hoy en día.

La finalidad de una organización no es ganar dinero haciendo zapatos, sino hacer zapatos ganando dinero. Y hacerlo de tal forma que beneficie a todos los grupos de interés —o stakeholders— que intervienen a lo largo de esta cadena de producción. Pero ¿qué es exactamente un «stakeholder»? Su traducción literal del inglés es «partes afectadas». Y tiene mucho que ver con la esencia de la «corporación». Esta palabra deriva del término latino *corpus*, que significa «cuerpo del conjunto». Es decir, un organismo compuesto por una serie de miembros que dan forma a un todo integrado.

El primero es el «cliente o consumidor», quien invierte su dinero en la compañía, esperando que la compra de un determinado producto le proporcione el beneficio que está buscando. El segundo es el «co-creador». Es decir, quien contribuye con su trabajo al diseño, la creación, la fabricación, la distribución y la venta de productos y servicios. Este stakeholder busca como recompensa oportunidades para crear valor para los clientes.

El tercer grupo de interés es la «Tierra». Es el proveedor primario y el recipiente final de todo lo que producen las organizaciones. El cuarto es la «comunidad», que cede parte de su entorno físico y social para que la compañía se asiente y se desarrolle. Y espera que esta mejore la calidad de vida de sus habitantes. Finalmente, el quinto stakeholder es el «inversor, accionista o propietario de la compañía», quien invierte su capital a cambio de rentabilizar al máximo su beneficio por medio de un constante crecimiento económico.<sup>124</sup>

El quid de la cuestión es que durante la Era Industrial los accionistas han pasado por alto fomentar y respetar el bienestar del resto de stakeholders. La orientación al lucro en el corto plazo no ha dejado lugar para pensar en nada más. Se les ha aportado lo mínimo necesario para preservar su manera de maximizar el beneficio. Y esta forma de relación hace años que les está pasando factura.

## LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

A lo largo de la Era del Conocimiento, las empresas conscientes van a estar diseñadas para servir y crear valor simultáneamente a los cinco stakeholders. El valor al alza se llama «integridad». Muchos conocemos esta palabra, pero en general no sabemos muy bien qué significa. Procede del término latino *integritas*, que significa «totalidad, solidez, robustez, salud e incorruptibilidad». Es nuestro estado originario —nuestra esencia—, en el que se conservan intactos y puros nuestros verdaderos valores como seres humanos. La integridad está protegida contra la contaminación externa. Está a salvo de la avaricia y de la codicia. Tal y como le dicta su auténtica naturaleza, le mueve la consciencia, la sabiduría y la ética. Es decir, la habilidad para tomar decisiones y realizar acciones que aporten algún bien al conjunto, proporcionándonos —a su vez— un bien a nosotros mismos.

La carencia de integridad en un organismo vivo, como por ejemplo el cuerpo humano, puede provocar graves enfermedades e incluso la muerte. Si falla uno de sus sistemas, como el respiratorio, el nervioso o el digestivo, todo el sistema falla, comprometiendo la salud y la prosperidad del conjunto. Del mismo modo, si los clientes no compran, los empleados no trabajan, se agotan los recursos que proporciona la Tierra o la comunidad está descontenta, los accionistas de la empresa son los primeros en salir perjudicados. No recuperan su inversión ni ven cumplidas sus expectativas financieras. Así, los cinco stakeholders operan como un todo indivisible e interdependiente. Todos son igual de importantes. De cada uno de ellos depende el éxito o el fracaso de todos los demás.

Al comprender la importancia de concebirse a sí misma como un todo integrado, donde ninguna parte del conjunto está separada, la empresa experimenta un profundo cambio de paradigma. De pronto adquiere un enfoque holístico —mucho más amplio y empático—, que a su vez provoca un cambio sistémico en el comportamiento organizacional de la compañía. Así es como la empresa orienta su actividad al bien común, aprendiendo a generar riqueza para todos los stakeholders que forman parte de la cadena de valor. Por medio de esta «Integridad Organizacional», la compañía cosecha una abundancia económica y ecológica sostenible.

Los profesores de la Harvard Business School Michael Porter y Mark Kramer se refieren a este fenómeno como «creación de valor compartido». En esencia, consiste en alinear el legítimo afán de lucro de las organizaciones con el bienestar de todos sus stakeholders. De esta forma, cuanto más riqueza genere la empresa para la sociedad, más beneficios económicos obtendrá como resultado. Así, la verdadera RSC es el ADN de las empresas conscientes. Y como todos los grandes avances e innovaciones, la implementa diseñando su estrategia en el medio y largo plazo. Este es el secreto de la

sostenibilidad: conseguir que la ética sea rentable.

Se produce una pequeña revolución cada vez que un directivo decide implementar la cultura de la responsabilidad en su empresa.

CAROL SANFORD

## 28. El valor de la confianza

### VIEJO PARADIGMA RELACIONAL

Miedo, rigidez y control  
Jerarquía vertical  
Mandos intermedios autoritarios  
Burocracia emocional  
Comunicación indiferente y agresiva  
Competencia e individualidad  
Mal clima laboral

### NUEVO PARADIGMA RELACIONAL

Confianza, flexibilidad y autonomía  
Organigrama horizontal  
Líderes inspiradores  
Vocación de servicio  
Comunicación empática y asertiva  
Cooperación y trabajo en equipo  
Buen clima laboral

Ya no es económicamente viable mantener plantillas de trabajadores y estructuras de costes propias de la Era Industrial. El mundo está pasando de un sistema de producción estructurado verticalmente (marcado por la jerarquía, la deshumanización y el control) a un modelo de creación de valor cada vez más horizontal, basado en la confianza, la conexión y la colaboración. Y este cambio está trayendo consigo nuevas maneras de relacionarnos en el ámbito profesional.<sup>125</sup>

El empleo indefinido con un horario fijo realizado siempre en un mismo lugar físico está siendo eliminado a marchas forzadas. A lo largo de la Era del Conocimiento desaparecerán muchos de los puestos de trabajo convencionales Y tiene sentido que así sea. En la Era Industrial, el pacto entre el empleador y el empleado se construía sobre la lógica taylorista de «tiempo a cambio de dinero». De ahí que la jornada laboral tuviera un enorme protagonismo. Sin embargo, dado que los tiempos han cambiado, cada vez existen más funciones profesionales que no requieren de ninguna rutina laboral.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, dónde se hace el trabajo ha dejado de ser determinante. Lo fundamental es la calidad del servicio final que se ofrece. Los profesionales de la Era del Conocimiento no necesitan jefes controladores ni están sujetos a horarios rígidos. Principalmente porque no se les paga para obedecer órdenes. Ni tampoco para pasar unas cuantas horas en la oficina. Ahora lo importante es que se cumplan unos determinados objetivos. De ahí que dependan enteramente de su capacidad para pensar por sí mismos.

Por otro lado, la tendencia es empezar a percibir unos honorarios vinculados al logro de unos resultados. Mientras que el «salario» es dinero pagado por tiempo dedicado, los «honorarios» son dinero pagado por el trabajo realizado, sin importar el tiempo dedicado a hacerlo. Y es precisamente esta «aportación de valor» lo que determina la valoración del empleado. Nos dirigimos a un mercado laboral donde cada persona cobrará en proporción directa al valor que su contribución aporte a la sociedad en su conjunto. A lo largo de esta nueva era van a ir emergiendo modalidades de contratación y retribución mucho más flexibles. Los profesionales llegan a acuerdos y firman contratos cada vez más personalizados, en función del tipo de aportación de valor que realicen.

## EL ARTE DE ELEGIR A LA GENTE ADECUADA

Como consecuencia directa, las empresas conscientes están diseñando una estructura empresarial y un sistema de funcionamiento internos que fomenten la responsabilidad, la flexibilidad y la proactividad. Este nuevo paradigma organizacional está basado en la confianza. La empresa confía en las personas a las que contrata. Por eso no necesita vigilarlas ni controlarlas. Simplemente procura elegir a la gente adecuada. Es decir, profesionales con talento, comprometidos con el propósito de la compañía. Las personas adecuadas creen en lo que hacen. Por eso suelen ser tremendamente creativas. Sienten que están en el lugar exacto donde les corresponde estar. Ya no hay que motivarlas a base de premios o castigos. Vienen motivadas de casa.

Con la finalidad de atraer y retener a este tipo de profesionales, la empresa se compromete a crear unas circunstancias y condiciones laborales que doten a sus colaboradores de la mayor libertad, autonomía e independencia posibles. De ahí que a menos que la función lo requiera, no los obliga a estar presentes ocho horas al día en un mismo lugar físico. De hecho, los invita a que gestionen su tiempo como mejor consideren. Si la empresa siente que ha de controlar estrechamente a alguno de sus colaboradores, es que ha cometido un error al contratarle. Cuando la compañía aprende a fichar a gente responsable y comprometida, ya no necesita jerarquía ni control.

Impulsados por la confianza, los profesionales van haciéndose poco a poco



responsables de su trabajo. Y así es como gozan de más libertad para llegar incluso a redefinir su estilo de vida. En el nuevo paradigma no tiene sentido hablar de conciliación entre lo personal y lo profesional. Esencialmente porque ya no existe tal división ni fragmentación. Lo que las personas hacen empieza a ser un reflejo de lo que las personas son. Así es como recuperan la sensación de ser los verdaderos protagonistas de su vida. Y como agradecimiento, despliegan diariamente su inteligencia, su talento y su creatividad al servicio de la empresa.

Al tener muy claro cuál es su aportación de valor, no importa dónde, cuándo y cómo el colaborador desempeñe su labor. Si lo prefieren, las personas pueden trabajar desde casa. Se acabaron las largas, aburridas y estresantes reuniones. De hecho, la relación profesional va a menos. La tendencia apunta a que los encuentros físicos se realizarán cuando sea estrictamente necesario. De esta forma, el vínculo emocional no vendrá de serie en el contrato. En el ámbito laboral, tan solo se cultivará cuando ambas personas lo deseen. Así se reducirán notablemente los malentendidos, discusiones, desencuentros y demás conflictos emocionales, tan presentes en las relaciones laborales de hoy en día.

## LA ESENCIA DEL LIDERAZGO

Eso sí, al formar parte de una cadena de valor compuesta por más personas, los profesionales del conocimiento están dirigidos por la figura de un «líder consciente». Es decir, un ser humano con visión que sabe gestionar a sus colaboradores con inteligencia emocional y relacionarse con ellos con humildad y empatía. A diferencia de lo que estamos acostumbrados, liderar no tiene nada que ver con mandar, imponer ni ordenar. Ni mucho menos con el autoritarismo o las broncas.

En el nuevo paradigma ya se habla acerca del «liderazgo inspirador», que consiste en el arte de inspirar a la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un propósito orientado al bien común de la sociedad. En esencia, el verdadero liderazgo consiste en servir a los demás, facilitando a los colaboradores su capacidad de desplegar todo su potencial. A su vez, el líder consciente crea un marco de cooperación entre los miembros que forman parte de su equipo. Y más allá de aportar grandes ideas, construye un clima de confianza, respeto y honestidad que fomenta que estas aparezcan y fluyan sin cesar. Y se gana su autoridad como consecuencia del servicio que presta a sus colaboradores. Entre otras funciones, identifica sus necesidades y problemas, haciendo lo posible para facilitarles su labor.

Cuanta más consciencia le pongamos al liderazgo, antes romperemos la inercia de reproducir el mismo estilo de gestión industrial que la mayoría todavía padecemos. Por supuesto, se trata de un fenómeno que llevará su tiempo. A modo anecdótico, cabe señalar que en 2012 el 73 % de los

empleados consideraba que la cultura de su empresa no promovía a mandos superiores que actuaran como «buenos líderes». <sup>126</sup> Hoy en día siguen faltando líderes. Y es que no todo el mundo tiene las condiciones y cualidades innatas para convertirse en un auténtico líder.

De hecho, el verdadero liderazgo no surge como consecuencia de cursar un MBA o de una formación para ejecutivos. Surge desde dentro. Y para que aflore, solo hay un camino: conocernos a nosotros mismos. De ahí que la transformación personal sea la puerta hacia el verdadero liderazgo. No podemos convertirnos en auténticos líderes hasta que no seamos personas auténticas. Y no seremos personas auténticas hasta que nos liberemos de nuestros deseos y miedos inconscientes.

La medida más fiable de que una relación profesional goza de buena salud es el mutuo sentimiento de gratitud.

PAUL HAWKEN

## 29. La apuesta por el talento

### **VIEJO PARADIGMA PERSONAL**

Dirección de recursos humanos  
Empleados alienados y resignados  
Venden tiempo y cumplen tareas  
Reciben órdenes mecánicas  
Incompetencia emocional  
Insatisfacción y resentimiento  
Rotación y absentismo

### **NUEVO PARADIGMA PERSONAL**

**Gestión y desarrollo de personas**  
**Colaboradores alineados y motivados**  
**Ofrecen talento y valor añadido**  
**Aportan ideas creativas**  
**Competencia emocional**  
**Satisfacción y gratitud**  
**Compromiso y fidelidad**

En el mundo de hoy existe un recurso tan ilimitado como desaprovechado. Y por primera vez en toda la historia de la humanidad, este potencial se encuentra en nuestro interior. Está al alcance de cualquier ser humano. No importa el lugar donde hayamos nacido o el tipo de oportunidades que hayamos recibido. Todos albergamos algún tipo de talento por descubrir y desarrollar. En esencia, el talento es la forma con la que expresamos nuestro

valor. Es el instrumento con el que ofrecemos servicios, atendemos necesidades, resolvemos problemas, cumplimos objetivos, generamos resultados y creamos riqueza. Además, desplegar nuestro talento al servicio de un proyecto en el que creemos es una de las principales fuentes de satisfacción que los seres humanos podemos experimentar en esta vida. Nos sentimos realizados porque se está realizando el potencial con el que nacimos.

Eso sí, debido a todas las ideas erróneas y limitadas que tenemos acerca de quiénes somos y para qué estamos verdaderamente aquí, descubrir nuestro talento pasa por confrontar nuestra ignorancia y nuestra inconsciencia. Es decir, las falsas creencias con las que hemos creado nuestro falso concepto de identidad. Se trata de vencer nuestros miedos y sanar nuestras carencias a través de la comprensión y la sabiduría. Y es que cuanto más nos conocemos, más nos valoramos por ser quienes somos. Y cuanto más nos valoramos, más sabemos para qué servimos y de qué manera podemos ser útiles para la sociedad.

El talento es sin duda uno de los motores de la Era del Conocimiento. Las personas que más detecten y desarrollen su propio talento más enriquecerán su vida y la de los demás. En todos los sentidos. Del mismo modo, las empresas que sepan detectarlo y desarrollarlo prosperarán antes. De ahí que las empresas conscientes lleven años librando pacíficamente una «guerra por el talento». No en vano, este tipo de profesionales no se compran solo con dinero. Más bien buscan y eligen proyectos humanos y con sentido en los que poder desplegar toda su creatividad.

## EL PERFIL DEL PROFESIONAL QUE VIENE

En el viejo paradigma a las personas se les pagaba para obedecer y cumplir órdenes, no para que pensarán por sí mismos y aportaran ideas. El nivel de contribución estaba limitado por el papel o la posición profesional. Y aunque la Era Industrial ha terminado, esta limitación sigue actuando hoy en día sobre la gran mayoría de empresas. En 2012, cerca del 80 % de los empleados en España opinaba que «la cultura de su organización no potenciaba su talento ni su creatividad».<sup>127</sup>

Sin embargo, en esta nueva era las empresas van a necesitar de todo el conocimiento que tengan todos y cada uno de sus empleados, ocupen el puesto que ocupen. La obediencia y la sumisión han dejado de ser una estrategia eficiente. Ahora lo importante es contar con personas autónomas y con iniciativa, lo suficientemente valientes para decir lo que piensan. Se nos paga cada vez más por proponer ideas, alternativas y puntos de vista que permitan encontrar soluciones más innovadoras. Al fin y al cabo, la innovación es el proceso de transformar las ideas en algo que añada valor a la

vida de los clientes.

La persona que aporta valor a través de su talento se ha convertido en el centro de la estrategia de las empresas conscientes. Ahora mismo, el plus que aportan estos profesionales es lo que determina el aumento de la productividad y la competitividad de las organizaciones. Esencialmente porque es lo único que no puede copiarse. Esa es la belleza del talento: que es único e intransferible. El reto de cada compañía es desarrollarlo hasta alcanzar su máximo potencial.

A lo largo de esta era, la especialización profesional va a ir a más. Necesitamos ser expertos del campo profesional que hayamos escogido para poder desplegar todo nuestro potencial. Tan solo la población activa muy especializada en tareas verdaderamente útiles y capaces de desarrollar una alta productividad tendrá en los próximos años garantizado el acceso a un empleo a tiempo completo. De ahí la importancia de formarnos continuamente.

En este sentido, la universidad convencional también va a tener que reinventarse. ¿Cuánto de lo que hemos estudiado nos ha sido de verdadera utilidad para desempeñar nuestro actual trabajo? ¿Vale la pena invertir cuatro años para obtener una licenciatura? ¿Qué otra formación más específica nos hubiera sido de más utilidad? ¿Cuál nos podría dotar de la actitud y las herramientas necesarias para convertirnos en profesionales con talento, actualizados a la nueva Era del Conocimiento?

La nueva formación va a estar cada vez más centrada en ofrecer cursos prácticos —basados en la experiencia— que nos enseñen a desarrollar habilidades que nos permitan resolver problemas. Y es que cuanto mayor sea nuestro conocimiento y sabiduría, mejor será también nuestra capacidad de aportar valor a otras personas y empresas de forma constante. La inversión más importante la hemos de hacer en nosotros mismos. Primordialmente porque nuestra inteligencia, nuestra creatividad y nuestro talento son nuestra principal fuente de riqueza. A su vez, es fundamental conocer las últimas tecnologías, aplicaciones y herramientas digitales que podemos emplear a través de Internet, concibiendo así nuevas formas de emprender proyectos.

Y no solo eso. Ya no podemos seguir siendo una «marca blanca», tal y como fuimos durante la Era Industrial. Por aquel entonces se producían trabajadores en masa. Es decir, personas que no sobresalieran de la media. Que fueran más o menos igual que todos los demás. Y dado que los tiempos han cambiado, los títulos de aquella época hoy no valen lo mismo. Los trabajadores que se venden a sí mismos como marcas blancas van a empezar a competir con empleados de igual marca de los países emergentes. Y van a salir perdiendo.

A lo largo de la Era del Conocimiento, el valor de un profesional con talento se va a medir, en gran parte, por los valores asociados con su marca personal. Por la convicción, integridad y eficiencia con la que trabaja. Por la autenticidad que desprende. Y por la facilidad con la que se relaciona y comunica con aquellas personas con las que coopera. La marca personal parte de la premisa de que a nuestros potenciales clientes no les interesa

tanto lo que hacemos, sino los beneficios y soluciones que van a obtener al contratarnos. El mejor marketing es aquel en el que las personas desean comprarnos antes de que tengamos que venderles. Esencialmente porque a las personas no nos gusta que nos vendan, pero sí nos gusta comprar.

Estamos pasando de la selección de personal a la elección de personas. Se buscan profesionales conscientes, cuyos valores, fortalezas y cualidades estén alineados con la consecución de los objetivos organizacionales. No todos los proyectos ni todas las empresas son para todo el mundo. La Era del Conocimiento es una invitación para que cada uno de nosotros encontremos nuestro verdadero lugar en el mercado laboral. Y sabemos que lo hemos encontrado porque le damos valor a lo que hacemos y sentimos agradecimiento por el proceso de aprendizaje que nos ha llevado hasta él.

## LA SATISFACCIÓN DE LOS PROFESIONALES

Del mismo modo que el carácter forja el destino de una persona, la cultura determina el destino de una empresa. Ahora bien, para que la cultura influya positivamente en las personas, es imprescindible contratar a personas que crean en lo que la empresa cree. Cuando la empresa se conoce a sí misma, sabe perfectamente el tipo de profesionales que necesita. Los valores no pueden instalarse en los trabajadores. No se puede forzar a nadie a compartir una determinada ideología. Es fundamental encontrar a personas que estén apasionadas y comprometidas con el propósito de la compañía. Ya no se contrata por aptitudes, habilidades o técnicas. Se contrata por actitud. Todo lo demás puede enseñarse.

A su vez, el departamento de recursos humanos está en pleno proceso de reinención, transformándose en una dirección de personas y valores orientada a detectar, gestionar y potenciar el talento dentro de la organización. Y es que la creatividad y la innovación no pueden florecer en una cultura rígida y autoritaria que castigue los errores. Estas potencialidades necesitan una cultura basada en la confianza y que fomente la toma de riesgos. En el nuevo paradigma, se gana o se aprende. El fracaso no está contemplado. Más que nada porque el auténtico fracaso consiste en no aprender de los errores para crecer, madurar y evolucionar como profesionales y como empresas.

Cuanto mejor trata la empresa a sus empleados, mejor tratan estos a su organización. ¿Cuántos más estudios universitarios necesitamos para darnos cuenta? Una alta rotación no deseada es un síntoma de que la cultura organizacional sigue preservando estructuras y procedimientos obsoletos e ineficientes, generando conflictos, malestar y sufrimiento como resultados. Y afecta notablemente la calidad del servicio a los clientes. De ahí que a mayor rotación, menores sean los ingresos.

Por el contrario, cuanto más satisfechos y comprometidos están los empleados, más eficientes y productivos son en relación con su trabajo. Ya no sirve eso de motivar a través de la manipulación, por medio de recompensas y castigos. Si bien el miedo puede mantenernos anclados a una compañía tóxica, el respeto y la confianza son los que nos fidelizan a una empresa consciente. Además, una compañía no puede ofrecer un buen producto o un gran servicio si a las personas no les gusta su trabajo ni se sienten a gusto mientras lo realizan.

Frente a este nuevo escenario laboral, es esencial que sepamos para qué servimos. Y que averigüemos cómo podemos ser útiles a los demás. En la medida que este descubrimiento se democratice, va a provocar una revolución en nuestra manera de concebir al ser humano. No somos recursos ni máquinas. Somos un «un potencial de talento y creatividad por desarrollar». Y como nosotros, no hay nadie más.

¿Quién tuviera el talento de descubrir

el talento de los demás?

OSCAR WILDE

## VIII

### La economía del decrecimiento

Quien crea que el crecimiento exponencial puede continuar indefinidamente en un mundo finito es un loco o un economista.

KENNETH BOULDING

La Isla de Pascua tiene un pasado oscuro, que puede traer mucha luz para vislumbrar nuestro posible futuro como humanidad. Está ubicada en medio del océano Pacífico, alejada a más de 2.000 kilómetros de cualquier otro lugar. Los primeros polinesios se encontraron con una frondosa vegetación y una abundante fauna. Prácticamente toda la isla estaba cubierta de bosque, y era una de las mayores colonias de aves marinas de la zona. Sin embargo, también era muy ventosa, bastante fría y poco lluviosa. Sin aquel bosque, la biosfera de la isla quedaba desprotegida.

Pero esto es algo que los pascuenses no sabían. A medida que la población aumentaba, cazaban y pescaban más, cogían más frutos de los árboles y talaban el bosque más rápido, empleando cada vez más cantidad de su principal fuente de energía: la madera. Con el paso de los años, la población terminó por aislarse completamente del resto del mundo. Solo existían ellos y el océano que los rodeaba. Construían estatuas para dar gracias a los dioses por la fertilidad de la tierra y por ser los elegidos para vivir en «el ombligo del mundo», que es lo que significaba el nombre autóctono y original de la isla: Te pito o te henua, hoy conocida como «Rapa Nui».

A lo largo del siglo XVII, la población pascuense creció desmesuradamente, alcanzando «el pico de su civilización». Es decir, el momento en que su modelo de crecimiento no pudo seguir avanzando y comenzó a declinar. A partir de entonces, los recursos naturales empezaron a escasear. La sobreexplotación acabó con la caza. Y cada vez había menos pesca. La tala del bosque hizo la tierra más árida y las cosechas más pobres. Con la escasez de árboles, se terminó la madera. Así es como sus habitantes dejaron de disponer de abono, herramientas, canoas y cuerdas. Incluso empezaron a tener dificultad para hacer un buen fuego.

En su lucha por la supervivencia, las tribus de la isla comenzaron a pelear entre ellas para obtener la energía que necesitaban para alimentarse y guarecerse del frío. Al principio lo hacían pacíficamente, intentando reconquistar el favor de los dioses con el objeto de que la tierra recuperara su antigua fertilidad. Competían por ver qué tribu construía la estatua de piedra más alta. Estos «moais» representaban a sus respectivos dioses por medio de monolitos con grandes cabezas. Y todas ellas dirigían la mirada hacia el interior de la isla. Irónicamente, construir y erigir estas estatuas consumía enormes cantidades de madera, aceleraba la deforestación y producía el efecto contrario al deseado: extender la aridez de la tierra.

El colapso de esta civilización llegó en forma de lucha armada entre sus tribus. Se destruyeron y mataron unas a otras para obtener los escasos recursos existentes. Incluso llegaron a practicar el canibalismo. De los 30.000 habitantes que llegaron a vivir en la Isla de Pascua, a principios del siglo XVIII solo quedaban 3.000. Cuando los navegantes europeos descubrieron Rapa Nui, en 1722, les inquietó ver toda la tierra cubierta de moais derribados y puntas de flecha desparramadas por todas partes. Y más tarde, se sorprendieron al ver con sus propios ojos como los habitantes supervivientes seguían luchando unos contra otros de forma salvaje y encarnizada. Curiosamente, al entrar en contacto con los primeros europeos, los desnutridos pascuenses solo les pedían una cosa: madera.<sup>128</sup>

### 30. Los límites del crecimiento

Mediante una industria multimillonaria de grupos de presión, de lobbies, de agencias de publicidad y de medios de comunicación masivos, las corporaciones llevan décadas propagando su doctrina neoliberal, influyendo así sobre el comportamiento de la sociedad. Esta «cosmología corporativa» surgió al finalizar la Segunda Guerra Mundial, en 1945. Y es la raíz desde la que entre todos hemos ido creando nuestro actual modo de vida, basado en trabajar y consumir. En explotar, destruir y desperdiciar. En usar y tirar. Así como en querer cada vez más. En alemán se emplea la palabra *zeitgeist* para definir «el espíritu de una determinada época». Es decir, la creencia dominante, desde la cual creamos todo lo demás. Así, el *zeitgeist* —o espíritu



de nuestro tiempo— es que «el crecimiento económico es el motor del progreso y la prosperidad de la humanidad».<sup>129</sup>

Y entonces, ¿qué es exactamente el «crecimiento económico»? Podría definirse como el proceso que posibilita que el dinero proporcionado por el sistema financiero se transforme en bienes, productos y servicios que mejoren los estándares de vida de la sociedad, provocando, a su vez, el crecimiento de la economía real por medio del consumo. Su principal indicador es el Producto Interior Bruto (PIB), considerado por los economistas más tradicionales —y por el inconsciente colectivo de la sociedad— como la estadística más fiable para medir el desarrollo de un país. Así, el PIB vendría a ser como el gran contable de cada nación.

Desde la perspectiva neoliberal, la salud de una nación se valora en función de su expansión económica y financiera, la cual se mide a través de transacciones monetarias. La lógica de este sistema es que cuanto mayor sea el crecimiento económico —medido a través del PIB—, mayor será también el poder adquisitivo de los ciudadanos. Y cuanto mayor sea este, mayor será la cantidad y la calidad de lo que consumamos. Y puesto que otro mantra económico de nuestra época es que «nuestra felicidad depende de la satisfacción de nuestros deseos», los economistas consideran que el incremento del PIB es la causa última del aumento del bienestar de los seres humanos.

Por más sofisticado que sea este proceso de medición, el PIB no contabiliza la desigualdad financiera de los habitantes de un país. Tampoco mide el impacto que tiene la economía sobre el bienestar emocional de los seres humanos y el medio ambiente del que ya casi no formamos parte. En el caso de que un país sufra una epidemia de gripe o sea víctima de diversos desastres naturales, todo el dinero invertido en vacunas y hospitales para curar a los ciudadanos afectados —así como en equipos de rescate y de reconstrucción para paliar los efectos en las zonas afectadas— incrementará la estadística del PIB. Dado que esta estadística no puede medir aquello que realmente cuenta, si queremos sobrevivir como especie, los economistas tendrán que aprender a restar.<sup>130</sup>

Dado que desde 1973 se emplea el patrón-deuda como sistema financiero global, tanto la producción como el consumo se han venido pagando a crédito. Es decir, con dinero que ni existía (en las arcas de los bancos) ni se tenía (en los bolsillos de los ciudadanos). Aunque legal y políticamente aceptada, esta práctica contable va en contra de las leyes naturales. Principalmente porque para crear cualquier cosa, se necesita una determinada cantidad de energía. Por ejemplo, para hacer una tortilla de patata, se requieren unos cuantos huevos y patatas. Sin embargo, el sistema capitalista promovido por los países más desarrollados del mundo se ha construido con dinero fabricado de la nada. Esta ha sido la energía suministrada por los bancos.

## ECONOMÍA VERSUS ECOLOGÍA

A lo largo de las últimas décadas, la sociedad nos ha incitado a gastar y consumir más de lo que nos podíamos permitir. Y eso hicimos todos. Los Estados. Los gobiernos autonómicos y municipales. Las grandes, medianas y pequeñas empresas. Las familias. Y también los ciudadanos de a pie. Y he aquí el quid de la cuestión: la economía real (administraciones públicas y organizaciones, familias y ciudadanos) está en deuda con la economía financiera, liderada por la Reserva Federal y compuesta por bancos centrales, entidades financieras e inversores de todo tipo, incluidos los especuladores. Y puesto que a la economía real no le queda más remedio que devolver el pago de su deuda —más los intereses—, está encadenada de por vida al crecimiento exponencial. Es decir, a aquel cuyo ritmo aumenta cada vez más rápidamente.

Esta situación fuerza a las empresas a lanzar nuevos productos y servicios cada año, provocando que la sociedad viva en un perpetuo régimen de sobrecrecimiento. Es decir, produciendo y consumiendo fuera de toda necesidad razonable. Y no solo eso. Cuando el crecimiento disminuye o se para, se habla de «crisis», y se produce el pánico. Principalmente porque el aumento constante del PIB es lo que permite la creación y el mantenimiento del Estado del bienestar, el cual requiere una constante inversión en educación, sanidad, empleo, cultura, seguridad, justicia e infraestructuras.

Mientras seguimos asfaltando y urbanizando la naturaleza, conviene recordar que la economía creada por la especie humana es un subsistema que está dentro de un sistema mayor: el planeta Tierra, cuya superficie física y recursos naturales son limitados y finitos. El movimiento ecologista lleva años insistiendo en que «el problema radica en que el subsistema menor —la economía real y financiera— está orientada al crecimiento y la expansión, mientras que el sistema mayor —el planeta— no aumenta ni cambia de tamaño». <sup>131</sup> Lo queramos o no ver, un crecimiento económico y material infinito es incompatible e insostenible en un planeta finito.

Toda actividad humana parte de un préstamo que nos hacen los recursos materiales de la naturaleza. Si ese préstamo reduce estos más rápidamente de lo que la biosfera tarda en reciclar los desechos y reabastecer las existencias previas, se produce una deuda ecológica imposible de saldar. Y el precio de no pagarla significaría el fin de nuestra civilización y nuestra extinción como especie. Y estos presagios no tienen nada de nuevo. En 1972 el Club de Roma publicó *Los límites del crecimiento*, un informe realizado por el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), donde ya se abordaba la posibilidad de que se agotaran los recursos naturales del planeta.

Ahora mismo, no solo estamos en deuda con la naturaleza que posibilita nuestra existencia, sino que activamente mermamos su salud, impidiendo su necesaria regeneración. De ahí que la pregunta ya no sea si vamos a cambiar o no los fundamentos psicológicos, filosóficos, económicos y ecológicos del sistema, sino cuándo y cómo vamos a hacerlo. Más que nada porque no se

pueden imprimir más billetes de los que la energía existente pueda justificar y respaldar. Tarde o temprano vamos a chocar con algo más poderoso que el dinero.

Paradójicamente, en nuestra búsqueda de prosperidad y riqueza material hemos construido un sistema económico que puede destruirnos. No podemos continuar explotando y usando de forma ilimitada los recursos naturales. Ni tampoco seguir contaminando y generando residuos en la naturaleza constantemente. Estamos destruyendo la biosfera que permite, en primer lugar, nuestra vida en este planeta. Y aunque no hay nadie a quien culpar, todos somos igual de cómplices y corresponsables. Por más absurdo e inverosímil que nos parezca, formamos parte de una sociedad que diseña y fabrica envases de plástico —que tardan 400 años en desaparecer— para almacenar en estanterías durante dos meses un producto que consumimos en dos minutos.<sup>132</sup>

El PIB lo mide todo, salvo lo que hace que la vida valga la pena de ser vivida.

ROBERT KENNEDY

### 31. ¿Un mundo sin petróleo?

A lo largo de la historia de la humanidad, la reinención y la prosperidad de la sociedad han estado vinculadas a diferentes fuentes de energía procedentes de distintos recursos naturales (o combustibles) transformados por medio de nuevos artefactos tecnológicos. Pero ¿qué es exactamente la energía? Esta palabra proviene del vocablo griego *energeia*, que significa «aquello que permite nuestra capacidad de acción o trabajo». Es decir, la fuerza y el motor que hacen posible que nos desarrollemos y crezcamos social y económicamente.

En el siglo V, por ejemplo, la madera se convirtió en la principal fuente de energía en Europa. Los ciudadanos construían sus casas, sus muebles, sus vehículos e incluso sus zapatos con madera, utilizando herramientas fabricadas con este mismo material. También la empleaban para calentar sus viviendas y para cocinar. Además de ser inmensamente útil, la madera era abundante. La gran mayoría de pueblos y aldeas de la época estaban ubicadas cerca de enormes extensiones de bosque.<sup>133</sup>

Ya en el siglo XIII, cuando empezó a escasear, la madera empezó a ser sustituida por el carbón. Dado que este producía un humo molesto y

asfixiante, al principio tan solo lo utilizaban los hogares más pobres. Sin embargo, la falta de alternativas provocó que comenzara a democratizarse su uso. Durante el siglo XVI incluso los ricos tuvieron que emplear este incómodo combustible. Eso sí, pronto se descubrió que el carbón tenía sus propias ventajas y virtudes. Al calentarlo a elevadas temperaturas, facilitaba la fusión del hierro con otros metales. Así fue como a lo largo del siglo XVII el carbón revolucionó la industria de la metalurgia, posibilitando la fabricación de vidrio, ladrillos y baldosas. También permitió la extracción de sal, el refinamiento de azúcar, la preparación de cerveza y la cocción del pan.<sup>134</sup>

El carbón también trajo consigo un invento revolucionario: la máquina de vapor. A principios del siglo XIX se construyó el primer ferrocarril y la primera locomotora, dejando atrás a los carros de madera impulsados por caballos. Más adelante, este descubrimiento se empleó en el ámbito de la navegación, permitiendo que los barcos pudieran transportar cargas más pesadas en menos tiempo. De esta manera, el carbón facilitó el comercio entre las naciones y los continentes, desencadenando y acelerando el proceso de industrialización.<sup>135</sup>

## EL DESCUBRIMIENTO DEL ORO NEGRO

En 1859 nació la industria del petróleo. Se atribuye el descubrimiento de esta nueva fuente de energía al coronel norteamericano Edwin Laurentine Drake. Pero ¿en qué consiste este recurso natural no renovable? Etimológicamente procede del término latino *petroleum*, que quiere decir «aceite de piedra». Conocido como «crudo» u «oro negro», se trata de un líquido natural aceitoso e inflamable, compuesto por una mezcla de químicos resultantes de la combinación entre el carbono y el hidrógeno. Los geólogos sostienen que el petróleo es de origen fósil, fruto de la transformación de materia orgánica (plantas y microorganismos) enterrada durante millones de años bajo el subsuelo.<sup>136</sup>

Si bien a comienzos del siglo XX el carbón representaba el 90 % de toda la energía utilizada por la humanidad, a lo largo de los últimos 100 años el petróleo no solo ha desbancado a dicho recurso natural, sino que ha posibilitado un crecimiento económico nunca antes visto. No solo es una fuente de energía muy concentrada, sino que es fácil y económica de transportar. Además, puede transformarse en diferentes combustibles como la gasolina, el queroseno y el gasóleo, apropiados para una gran variedad de aplicaciones. Actualmente, el 95 % del transporte depende del petróleo.<sup>137</sup> A su vez, el desarrollo de esta industria ha dinamizado el sector del turismo, que ha pasado de 25 millones de turistas en 1950 a 1.000 millones en 2012.<sup>138</sup>

El crudo también se utiliza para la producción y distribución de alimentos

(colorantes, antioxidantes, conservantes, latas o botellas de plástico), así como para accionar la maquinaria agrícola y para fabricar insecticidas, fertilizantes, herbicidas y pesticidas. Lo cierto es que esta materia prima posibilita la elaboración de más de 300.000 artículos, un 10 % de los cuales son de uso cotidiano, como la ropa, el papel, el champú, la pasta de dientes, el pintalabios, el pegamento, el detergente, las alfombras, las bolsas de basura, las raquetas de tenis o los bolígrafos. Y a pesar de ser uno de los recursos naturales más increíbles que jamás hayamos descubierto, un litro de petróleo vale menos que un litro de leche o de Coca-Cola.<sup>139</sup>

## EL PICO DEL PETRÓLEO

El petróleo nunca va a terminarse. Es imposible que se agote. Principalmente porque tarde o temprano llegará un día en que no compensará económicamente extraer lo que queda, un fenómeno bautizado por el geofísico estadounidense Marion King Hubbert como «el pico del petróleo». Es decir, el momento en el que un yacimiento de crudo incrementa su producción hasta alcanzar un máximo y luego comienza lentamente a declinar. En general, el pico de la producción se alcanza cuando se ha extraído entre el 30 % y el 50 % del petróleo de un pozo. A partir de ahí, no solo es poco rentable seguir extrayéndolo, sino que en ocasiones es físicamente imposible. Y es en ese punto cuando se abandona el pozo. Al darse cuenta de este hecho, en 1949 Hubbert profetizó que la vida útil de este combustible fósil iba a ser extremadamente corta.<sup>140</sup>

En Estados Unidos, por ejemplo, el pico del petróleo se alcanzó en 1970. A partir de aquel año, la producción de crudo comenzó a descender. Y este mismo fenómeno ha venido sucediendo en el resto de economías productoras. Cada año hay menos países productores en la categoría de «exportadores» y más en la de «importadores».<sup>141</sup> Aunque los expertos no se ponen de acuerdo con las fechas, se estima que a partir de 2020 —si no antes— la producción mundial llegue a su cénit y empiece a declinar.<sup>142</sup> En caso de ser cierto, este hecho significará el principio del fin del petróleo. Seguirá habiendo reservas en el planeta, pero ya no seremos capaces de extraerlas, procesarlas ni consumirlas, provocando enormes consecuencias económicas y geopolíticas.

Debido al incremento de la demanda de países emergentes como China, India o Brasil, el consumo de este oro negro mantiene un ritmo de crecimiento exponencial, totalmente insostenible. De los 25 barriles al día extraídos del pozo de Drake en 1859, hemos pasado a los 85.000 millones de barriles diarios en 2012.<sup>143</sup> Es decir, más de 156.000 litros por segundo. Y se estima que hacia 2030 el consumo de petróleo superará los 100.000 barriles diarios.<sup>144</sup> Así, tarde o temprano la oferta será inferior a la demanda, poniendo fin al crecimiento económico tal y como hoy lo conocemos. Y dado

que nos resistimos a hacer frente a lo ineludible e inevitable, cada vez perforamos pozos de mayor profundidad para encontrar y producir menos petróleo. De los 20 metros que excavó el coronel Drake, hemos llegado a los 11.282 metros perforados recientemente por la compañía Exxon Mobil.<sup>145</sup>

## EN BUSCA DE UNA NUEVA FUENTE DE ENERGÍA

Junto con el carbón y el gas natural, el petróleo es el responsable del desarrollo y la expansión de la Era Industrial. Sin embargo, nuestro actual modelo económico está quedándose sin gasolina. Y es que para mantener nuestro estilo de vida materialista necesitamos contar con petróleo barato. Sin este recurso natural no puede haber crecimiento económico. Así de simple. La sociedad moderna se basa en un supuesto erróneo: que la cantidad de recursos naturales en general —y de petróleo en particular— sería siempre abundante e ilimitada, dando por hecho que el precio de las materias primas se mantendría eternamente bajo.

Sin embargo, el crudo y los otros combustibles fósiles que definieron el modo de vida industrial han entrado en un irreversible declive, y las tecnologías construidas y alimentadas con esas fuentes de energía están ya anticuadas. Toda la infraestructura industrial erigida sobre estos recursos naturales no renovables está envejecida y deteriorada. Todo lo que hemos diseñado y creado hasta ahora se ha construido con fuentes de energía que están dejando de existir. Y a no ser que hagamos una transición hacia un nuevo modelo energético sobre el que seguir edificando nuestra civilización, el sistema económico está condenado a desmoronarse y padecer un colapso de proporciones catastróficas.<sup>146</sup>

¿Qué pasará cuando nos quedemos sin gasolina? ¿Con qué funcionarán los coches, los barcos y los aviones? ¿Cómo transportaremos la comida a las ciudades? La realidad es que todavía no existen alternativas viables. Las fuentes de energía renovables (hidroeléctrica, eólica, solar, geotérmica, biomasa, mareomotriz...) no pueden proporcionarnos la cantidad de energía que necesitamos para preservar el actual orden social energético. De ahí que no haya que ser adivino para saber que a lo largo de las próximas décadas el mundo va a cambiar radical, inevitable e irreversiblemente.

Del mismo modo que necesitamos muchos años para pasar de la madera al carbón y de este, al petróleo, necesitaremos muchos años más para transitar hacia una nueva fuente de energía. Y al igual que ocurrió en otros momentos de la historia, el agotamiento del petróleo generará la necesidad de agudizar nuestro ingenio para encontrar nuevas soluciones y alternativas. Así, uno de los grandes interrogantes contemporáneos se esconde tras la pregunta ¿qué reemplazará al petróleo barato? Nuestra supervivencia como especie depende enteramente de que encontremos la respuesta.

Mi padre montaba en camello. Yo conduzco un coche

Mi hijo vuela en avión. Mi nieto montará en camello.

PROVERBIO SAUDÍ

### 32. El desafío de la sostenibilidad

No podemos preservar el sistema. Nuestra prosperidad material tiene un precio mucho mayor del valor que nos ha venido aportando. Estrés. Vacío. Infelicidad. Depresión. Paro. Inflación. Deuda. Esclavitud. Pobreza. Hambre. Guerra. Saqueo. Destrucción. Contaminación. Calentamiento global. Efecto invernadero. Desechos. Desperdicios. Basura...

La Tierra alberga un parásito que está arrasando con todo, poniendo en peligro la vida del resto de ecosistemas. Pero el planeta, como organismo vivo, sabe perfectamente que sobrevivirá. Y que tarde o temprano se regenerará, tal y como ha hecho en épocas anteriores. Sin embargo, la especie humana tal vez no lo consiga. Muchos ya hablan de «ecocidio». <sup>147</sup> Al matar la naturaleza, estamos provocando el suicidio en masa de la humanidad.

A lo largo del último siglo hemos utilizado a la Tierra de laboratorio involuntario, vertiendo en ella nuestra contaminación industrial, nuestros residuos tóxicos, así como las emanaciones de nuestras quemaduras de combustibles fósiles. Y lo hemos hecho a escala global, con una intensidad inimaginable en épocas anteriores. A menos que tomemos las medidas necesarias para remediarlo, seremos la primera civilización que se autodestruye, llegando al colapso y, por ende, al borde de su extinción. <sup>148</sup>

Los paralelismos entre el ecocidio de la Isla de Pascua y el mundo moderno son indiscutibles. La globalización hace que todos los países del planeta compartan recursos naturales y se afecten mutuamente, del mismo modo que lo hacían las tribus de la isla. En la actualidad somos 7.000 millones de personas. Y seguimos creciendo, consumiendo y devorando los escasos recursos naturales existentes. De hecho, nuestro mayor miedo es que se detenga el crecimiento, y nuestro mayor deseo, seguir creciendo. Bastaron solo 30.000 pascuenses —utilizando únicamente herramientas de piedra y su propia fuerza muscular— para destruir su medio ambiente y hacer desaparecer su sociedad. ¿Cuántos más consumidores harán falta para destruir la biosfera que permite nuestra existencia en la Tierra? <sup>149</sup>

Aunque nadie sabe exactamente cuándo ni cómo, tarde o temprano nos veremos forzados a evolucionar. En las pancartas de los movimientos ecológicos más vanguardistas ya no pone: «¡Salvemos al planeta de la humanidad!», sino: «¡Salvemos a la humanidad de sí misma!». Está por ver que seamos más inteligentes que los antiguos habitantes de la Isla de Pascua y sepamos poner remedio a lo que se avecina. La Era del Conocimiento tiene su revolución ecológica pendiente.

## LA CIENCIA DE LA BIOMÍMESIS

Movimientos como «la economía azul»<sup>150</sup> o «la economía del bien común»<sup>151</sup> proponen un sistema económico alimentado por energías limpias y renovables. La nueva ciencia económica se llama «biomímesis». Esta palabra está compuesta por bio, que quiere decir «vida» y mimesis, que significa «imitar». Así, la biomímesis estudia la naturaleza como fuente de inspiración, aprendizaje y creatividad para diseñar nuevas tecnologías innovadoras que nos permitan resolver los conflictos económicos y ecológicos contemporáneos. Y lo hace basándose en los modelos, sistemas, estructuras, procedimientos y procesos que emplea la naturaleza a la hora de funcionar y conservarse.<sup>152</sup>

Cabe señalar que la naturaleza lleva a la especie humana millones de años de ventaja en este viaje evolutivo y adaptativo que es la vida. De ahí que, en vez de tratar de superarla y dominarla, sea más inteligente copiarla e imitarla. Principalmente porque la solución de todos nuestros problemas ecológicos se encuentra en la inteligencia de la naturaleza. Es el único modo de vida cien por cien ecológico y sostenible. Como sistema económico, la naturaleza ha perfeccionado el arte de economizar los recursos. No genera residuos ni desperdicios. Y se rige por medio de ciclos circulares y cerrados, donde todo es biodegradable. Para la naturaleza, la basura no existe. Todo lo que forma parte de ella puede aprovecharse, reciclarse y reutilizarse, transformándose en energía con la que nutrir y alimentar a otros ecosistemas.<sup>153</sup>

Por el contrario, el sistema económico diseñado por los seres humanos es completamente abierto y lineal. Esta es la razón por la que la inmensa mayoría de desperdicios generados terminan en el vertedero, convirtiendo el mundo en un gran basurero. Y encima, muchos de ellos son altamente tóxicos. El problema de fondo es que el diseño de este modelo industrial es inherentemente defectuoso. De ahí que la solución consista en rediseñar los productos, así como los procesos de extracción, producción, transporte, consumo y desecho que componen «la economía de los materiales».<sup>154</sup>

Así, la biomímesis pretende extrapolar a nuestra sociedad el modo en el que la naturaleza hace lo que hace, diseñando un sistema económico integrado en un ciclo circular, cerrado e inherentemente restaurador. El reto consiste en



que una vez concluya la vida útil de un producto, este pueda reciclarse o reutilizarse, aportando algún tipo de valor a otro proceso productivo. A diferencia de los plásticos convencionales —hechos con petróleo y que tardan 400 años de degradarse—, los plásticos biodegradables son capaces de integrarse nuevamente en la naturaleza a través de procesos de compostaje, sin emitir ningún tipo de tóxico o contaminante.<sup>155</sup>

Por supuesto, este cambio sistémico sucederá cuando sea más beneficioso económicamente actuar de forma ecológica y sostenible que no hacerlo. Debido a que los precios y los costes están divorciados en el mercado, tenemos una economía en la cual los negocios que son mucho más eficientes que sus competidores no pueden competir con empresas que no tienen en cuenta estas externalidades. El día que las personas y organizaciones que contaminan paguen el precio de estos costes externos, se incentivará la creación y el consumo de productos y servicios medioambientalmente respetuosos y sostenibles.<sup>156</sup>

## LA PARADOJA DEL DECRECIMIENTO

A lo largo de la Era del Conocimiento va a seguir creciendo nuestra conciencia ecológica, afectando a la cantidad y calidad de nuestro consumo. Y una de las palabras que más van a ponerse de moda es «sostenibilidad». Su definición clásica la describe como la habilidad de satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. En esencia, la sostenibilidad implica hacer un uso inteligente de los recursos de los que dependemos para sobrevivir. Si talamos más madera de un bosque de la que este es capaz de producir, terminamos matando el bosque, tal y como sucedió en Rapa Nui. En cambio, si se aprende a extraer madera por debajo de un límite, siempre habrá madera disponible.

Sin embargo, en un mundo gobernado por la religión del crecimiento, hablar de decrecer material y económicamente es insensato, e incluso blasfemo. Fundamentalmente porque estamos cegados por lo superfluo, marginando constantemente lo esencial. Pero ¿en qué consiste el «decrecimiento»?<sup>157</sup> Se trata de una corriente económica y ecológica que tiene como finalidad abandonar el objetivo del crecimiento por el crecimiento. Es decir, reducir de forma eficiente la extracción de recursos naturales, el uso de energía y la producción y el consumo de bienes y productos materiales, disminuyendo así nuestra huella ecológica sobre el planeta.<sup>158</sup>

El decrecimiento propone reducir el ritmo y la velocidad a la que vivimos. Disminuir la cantidad para mejorar la calidad. Pasar del bien-tener al bien-estar. Y también adaptar nuestro estilo de vida a los recursos naturales propios de la zona geográfica donde habitamos. Con el final del petróleo

barato, producir y consumir energía lo más cercana posible se convertirá en una necesidad. A día de hoy todavía nos permitimos el lujo de comer fruta producida y transportada desde diferentes rincones del mundo, al mismo tiempo que la fruta que se produce al lado nuestro también se transporta y vende en el extranjero. El resultado es que unos y otros terminamos pagando más por una fruta que —en muchas ocasiones— es de menor calidad.<sup>159</sup>

Desde la perspectiva del decrecimiento, una economía puede desarrollarse sin crecer y crecer sin desarrollarse. Principalmente porque una cosa es el «crecimiento» (un proceso cuantitativo, tangible y físico) y otra, bien distinta, el «desarrollo», relacionado con aspectos más cualitativos, intangibles y emocionales. Mientras que una economía en crecimiento se hace mayor, una economía en desarrollo se hace mejor. Esta es la razón por la que apostar por el decrecimiento no implica acabar con el progreso.<sup>160</sup>

Todas las actividades humanas que no provocan un consumo irracional de materias irremplazables —o que no degradan de manera irreversible el medioambiente— pueden desarrollarse indefinidamente. Curiosamente, se trata de todo aquello que le da un verdadero sentido a nuestra vida, como la salud, la familia, el amor, la amistad, la educación, la vocación, el arte, la gastronomía, el ocio, el voluntariado, el deporte, la naturaleza o la espiritualidad. Por el contrario, el consumo materialista como camino hacia la plenitud produce un coste ecológico más elevado que el valor psicológico que nos aporta, lo que nos hace más pobres en lugar de más ricos.

El imperativo externo de austeridad, prudencia, moderación, sobriedad, frugalidad y simplicidad vivido como una obligación moral es a la vez ineficaz y, a menudo, contraproducente. No se trata de condenar el consumo material, sino más bien de comprenderlo. Comprender que nos aleja del bien-estar, para dejarnos atrapados en el laberinto del bien-tener. Así, el decrecimiento solo funcionará si lo acogemos de forma natural y voluntaria, comprendiendo que en realidad es la opción que más nos conviene desarrollar.<sup>161</sup>

Son tiempos para reflexionar acerca de nuestro actual estilo de vida materialista, y cuestionar si verdaderamente nos acerca a la felicidad que tanto anhelamos. La paradoja del decrecimiento es que podemos vivir mejor consumiendo menos. Y debido al devenir de las cosas que han venido sucediendo a lo largo de la historia, esa es precisamente la dirección a la que estamos abocados a dirigirnos. Sin decrecimiento, no puede haber sostenibilidad. Y sin esta, estamos condenados a presenciar el colapso de nuestra civilización.

Los grandes avances en la historia de la humanidad

se han conseguido siguiendo mejores recetas,

no cocinando más.

PAUL ROMER

### 33. La sociedad posmaterialista

Cada vez más personas hemos tomado consciencia de la necesidad de reinventar la educación, empezando —cómo no— por re-educarnos a nosotros mismos primero. El reto es que los colegios dejen de condicionar a las nuevas generaciones y empiecen a educarlas, favoreciendo que los alumnos encuentren dentro de sí mismos lo que verdaderamente necesitan. Y en paralelo, dotarlas de aquellos conocimientos que les permitan afrontar con sabiduría el mundo que se avecina.

Esta nueva educación emocional y financiera se asienta sobre una visión «posmaterialista»<sup>162</sup> de nuestra condición humana. Al igual que nuestro cerebro tiene dos hemisferios —el izquierdo (nuestra parte racional) y el derecho (nuestra parte emocional)—, los seres humanos somos mitad materia, mitad espíritu. Lo cierto es que la realidad —así como todo lo que acontece en ella— está compuesta por una parte tangible, cuantitativa y física —que podemos percibir a través de nuestros cinco sentidos físicos— y otra parte intangible, cualitativa y espiritual, que solo podemos sentir por medio de nuestro sexto sentido: la intuición. O dicho poéticamente, nuestro corazón.

Del mismo modo, los seres humanos gozamos de una dimensión material (nuestra parte tangible) y una dimensión emocional y espiritual (nuestra parte intangible). Si al morir abrieran nuestro cuerpo, no encontrarían el menor rastro de todo aquello que le ha dado sentido a nuestras vidas. Lo esencial es invisible para los ojos. Y sin embargo, es lo que marca la calidad de nuestra existencia. Por ello, de lo que se trata es de integrar ambas dimensiones, construyendo un estilo de vida equilibrado, en el que lo que somos determine lo que hacemos; y en el que lo que hacemos determine lo que tenemos.

Debido al fin del petróleo barato y por medio de la actual crisis sistémica, estamos destinados a convertirnos en una «sociedad posmaterialista», pasando de consumidores pasivos a creadores activos, ganando y gastando dinero de forma posmaterial. Cada vez más personas desempeñan trabajos intensivos en aportación de valor y basados en el conocimiento, el talento y la creatividad. Y más que productos o bienes de consumo materiales fabricados en masa, esta nueva generación de profesionales está llamada a ofrecer servicios intangibles, innovadores y personalizados, orientados a mejorar de algún modo u otro la calidad de vida de otros seres humanos. Solo por medio de la creación masiva de nuevos proyectos y profesiones posmaterialistas, la economía global podrá desarrollarse —que no crecer— de forma ecológica y sostenible. Principalmente por estar más alineada con los límites físicos que sostienen nuestra sostenibilidad como especie.

## EL CONSUMO POSMATERIALISTA

En paralelo y como consecuencia del actual escenario socioeconómico, la mayoría de consumidores estamos obligados a consumir lo verdaderamente necesario. Nuestro bolsillo no da para más. Paradójicamente, la pérdida del poder adquisitivo de la población activa es uno de los gérmenes del auge de un «consumo posmaterialista». Este está basado, en primer lugar, en adquirir menos cosas. Y en nunca gastar más dinero del que tenemos, ahorrando en la medida de lo posible para poder llegar a invertirlo. De lo que se trata es de utilizar el dinero con el fin de incrementar la calidad de nuestra vida emocional y espiritual. La tendencia apunta a que vamos a emplear más recursos económicos en salud, educación, arte, entretenimiento, deporte, ciencia, conocimiento y espiritualidad. En esencia, los consumidores posmaterialistas vamos a gastar gran parte de nuestro dinero en servicios innovadores que nos ayuden a encontrar el sentido de nuestra existencia.

El consumo posmaterialista tiene mucho que ver con ponerle consciencia y responsabilidad a nuestra manera de consumir. Cada vez más personas procuramos apoyar con nuestras compras a empresas y organizaciones que favorezcan la igualdad social, que promuevan el comercio justo, que apoyen la producción orgánica, que fomenten el consumo local y que, en definitiva, respeten la regeneración del medio ambiente. Nuestro poder como ciudadanos ya no reside tanto en nuestro voto como en nuestro consumo.

Cada vez que pagamos por algo estamos validando y aprobando la manera en la que se ha producido. Al poner nuestro dinero sobre el mostrador, estamos conformes con la forma en la que dicho producto se ha hecho, con los materiales empleados para su fabricación y con lo que va a ser de él cuando no lo queramos y lo tiremos. Esta nueva forma de votar parte de la premisa de que el dinero es energía. Con cada euro que gastamos, damos fuerza al comercio, la empresa, el producto y el servicio que compramos.<sup>163</sup>

En este sentido, cabe destacar el auge del crowd funding, cuya traducción sería «financiación en masa». En esencia, se trata de una forma de financiar proyectos con la suma de aportaciones individuales. Por medio de este sistema de cooperación, un grupo de personas conectadas en red consigue dinero y otros recursos para financiar todo tipo de proyectos, iniciativas y negocios, tanto artísticos como políticos, deportivos o empresariales.

Desde 2009, plataformas como Kickstarter, Lanzanos o Verkami conectan a través de Internet a creadores independientes que buscan financiación con la que materializar sus ideas, con ciudadanos de todo el mundo con ganas de invertir su dinero en proyectos en los que creen. Si bien los creadores mantienen todos los derechos sobre sus obras, a cambio de sus aportaciones económicas los mecenas reciben ciertas recompensas no monetarias, como productos exclusivos, experiencias únicas, ediciones limitadas, merchandising, acceso a descargas... En un mundo cada vez más

interconectado, llegará un día en que todos podremos invertir en todos.

En esta misma línea se sitúan corrientes filosóficas y económicas como «el Downshifting»,<sup>164</sup> «el Movimiento Slow»<sup>165</sup> o «la Simplicidad Voluntaria».<sup>166</sup> Todas ellas proponen construir un estilo de vida que nos permita disponer de más tiempo libre. Y que nos motive a levantarnos cada mañana con agradecimiento, sintiendo que estamos llevando la vida que verdaderamente hemos elegido llevar. Muchos lo consiguen tras reinventarse profesionalmente y reescribir su definición de éxito. Así, el «éxito posmaterialista» consiste en ser felices, sentirnos en paz y disfrutar de una vida con sentido.

## LA LEY DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Como cualquier otro adelanto evolutivo, el desarrollo de la sociedad posmaterialista está sujeto a la denominada «ley de difusión de innovaciones», popularizada en 1962 por Everett Rogers. Este sociólogo norteamericano dedicó su vida a investigar el proceso por el cual los individuos que forman parte un sistema comparten y asimilan nuevas ideas y tecnologías que permiten el progreso de la humanidad. Según esta teoría, la población de cualquier país se divide en cinco segmentos, en función de su predisposición para adaptarse a los constantes cambios y avances relacionados con nuevos conocimientos y formas de hacer las cosas.

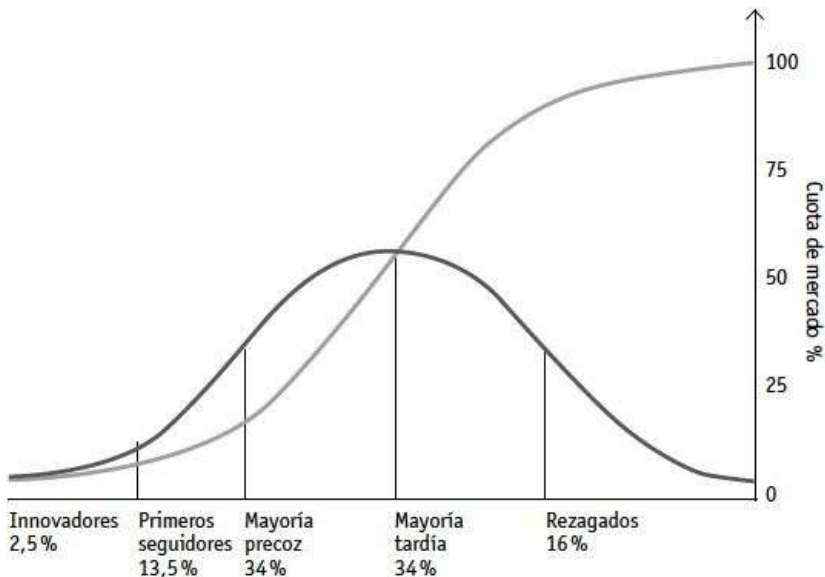
En este sentido, se estima que el 2,5 % de la sociedad está compuesto por los «innovadores». Es decir, por aquellos emprendedores de diferentes ámbitos profesionales que se atreven a cuestionar el statu quo, creando y ofreciendo nuevos y mejores productos y servicios a los consumidores. La nueva oferta creada por estos pioneros enseguida es utilizada por los «primeros seguidores», que representan aproximadamente al 13,5 % de la población. Este grupo se caracteriza por tener una mente abierta y saber adelantarse a los cambios con valentía y flexibilidad, apreciando fácilmente las ventajas inherentes a este tipo de innovaciones.

En la medida que el nuevo producto, servicio o conocimiento genera una sustancial mejora en la calidad de vida de sus usuarios, poco a poco va comunicándose por medio del boca a oreja. Y con el tiempo empieza a ser utilizado por la denominada «mayoría precoz», formada por el 34 % de la población. Es decir, por todos aquellos que al conocer directa o indirectamente a uno de los primeros seguidores, han podido verificar que se trata de algo útil y beneficioso, decidiendo incorporar esta novedad en sus vidas. Es entonces cuando dicha innovación se pone de moda, generando que empiece a ser empleada por la «mayoría tardía», constituida por otro 34 %. En este caso, utilizan dicho avance porque está totalmente aceptado e integrado como algo necesario y normal en nuestra cotidianidad. De hecho, lo

hacen cuando ya no se considera una «innovación» ni tampoco se percibe como una «novedad».

Por último, se encuentran los «rezagados», un grupo compuesto por el 16 % restante, quienes empiezan a emplear las nuevas ideas, herramientas o tecnologías cuando no les queda más remedio. Tanto es así, que el no hacerlo sorprende al resto de la sociedad, principalmente por rechazar algo que hace años —o incluso décadas— que está demostrado que trae consigo notables beneficios. Es como si hoy en día alguien se negara frontalmente a utilizar la lavadora, la nevera o a disponer de un sistema de calefacción. Y en un plano más profesional, se opusiera radicalmente al uso de Internet o del teléfono móvil.

Por más que la tendencia general sea ridiculizar o rechazar lo diferente, lo alternativo y lo desconocido, es imposible detener el avance y el progreso de la sociedad. Como individuos y como empresas podemos quedarnos estancados en lo viejo o abrir nuestra mente y explorar las innovaciones que trae consigo lo nuevo. Lo cierto es que cada vez más seres humanos están iniciando un proceso de cambio personal y reinención profesional. Se estima que el 13,5 % de los trabajadores y de las compañías en España —los primeros seguidores— ya se encuentran inmersos en un proceso de estas características. Y todo apunta a que a lo largo de las próximas décadas se extenderá entre la mayoría precoz, esto es, el 34 % de la población activa, tal y como está pasando en Estados Unidos. Así, cambiar de paradigma se ha convertido en el gran reto de todas aquellas personas y organizaciones que quieran sobrevivir, adaptarse y prosperar en la Era del Conocimiento emergente.



Quien empieza a vivir más seriamente por dentro  
comienza a vivir más sencillamente por fuera.

ERNEST HEMINGWAY

## IX

### Epílogo

Procura seguir a tu corazón aunque pienses  
que es demasiado tarde.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Se cuenta que el rey macedonio Alejandro Magno, de camino hacia la India, fue a visitar al filósofo griego Diógenes de Sínope, quien descansaba a la orilla de un río. Nada más verlo, Alejandro Magno quedó fascinado por la paz que desprendía su presencia. «Señor, por todas partes me cuentan que es usted un gran sabio», afirmó el monarca. «Me gustaría hacer algo por usted. Dígame lo que desea y se lo daré.» Sin apenas inmutarse, Diógenes le contestó, con voz tranquila y serena: «Si eres tan amable, muévete un poco hacia un lado, que me estás tapando el sol. No necesito nada más». Su respuesta lo dejó impresionado.

Tras unos segundos de silencio, el filósofo le comentó que durante meses había visto pasar muchos ejércitos que seguían órdenes del rey. «¿Adónde vas, Alejandro?», le preguntó. «Voy a la India», dijo el monarca. «¿Para qué?», le preguntó Diógenes. Seguro de sí mismo, el emperador le contestó: «Para conquistar el mundo entero». Diógenes le miró a los ojos y le hizo una nueva pregunta: «Y después, ¿qué vas a hacer?». Alejandro Magno estuvo pensando un buen rato y finalmente afirmó: «Después descansaré, viviré tranquilo y seré feliz».

Diógenes se echó a reír. «Estás loco», le espetó. «Yo estoy descansando



ahora. No he conquistado el mundo y no veo qué necesidad hay de hacerlo. Si al final lo que quieres es vivir tranquilo y ser feliz, ¿por qué no lo haces ahora? Y te digo más: si lo sigues posponiendo, nunca lo harás. Morirás. Todo el mundo muere en el camino, pero son muy pocos los que realmente viven.» Alejandro Magno le agradeció sus palabras y le dijo que las recordaría. Sin embargo, le confesó que en aquel momento no podía detenerse, pues tenía mucho por hacer y por conquistar.<sup>167</sup>

Los años pasaron, pero según una leyenda aquel encuentro removió enormemente la consciencia del rey macedonio. Tanto es así, que hacia el final de su existencia, encontrándose al borde de la muerte, Alejandro Magno convocó a sus generales para comunicarles sus tres últimos deseos. En primer lugar, quería que su ataúd fuese transportado en hombros por los mejores médicos del imperio. También les pidió que los tesoros que había conquistado fueran esparcidos por el camino hasta su tumba. Y por último, les insistió en que sus manos quedaran balanceándose en el aire, fuera del ataúd, a la vista de todos.

Asombrado, uno de sus generales quiso saber qué razones había detrás de tan insólitas peticiones. Y Alejandro Magno, muy serio, le respondió: «Primero, quiero que los más eminentes médicos carguen mi ataúd para recordar a la gente que tarde o temprano todos vamos a morir, y que frente a la muerte, ellos no tienen el poder de curar. Segundo, quiero que el suelo sea cubierto por los tesoros acumulados durante mis años de invasiones para que el pueblo sepa que los bienes materiales conquistados permanecerán aquí. Y tercero, quiero que mis manos se balanceen al viento, fuera del ataúd, para que todos vean que venimos al mundo con las manos vacías, y que con las manos vacías nos marchamos».

### 34. Recuerda que algún día vas a morir

La única certeza que hay en esta vida es que tarde o temprano todos vamos a morir. Y no importa si hay vida después de la muerte. Lo verdaderamente fundamental es que haya habido vida antes de fallecer. Tanto es así, que las personas que tienen miedo a morir son aquellas que no se sienten vivas; principalmente porque no están viviendo. Esto es precisamente lo que nos sucede cuando nos conformamos con mantener un estilo de vida prefabricado, siguiendo las ideas y los parámetros de nuestro entorno familiar y social.

El malhumor, la tristeza y la ansiedad crónicos son tres síntomas inequívocos de que nos hemos convertido en un adulto que no tiene mucho que ver con nuestra verdadera esencia. Sin embargo, tememos tanto afrontar nuestros miedos e inseguridades, que vamos tomando decisiones casi por inercia. Lo que estudiamos. La profesión que escogemos. El trabajo que desarrollamos. El consumo que realizamos. Y en ocasiones, tras contarnos cientos de veces la

misma excusa, llegamos incluso a justificar una vida sin sentido.

En general solo estamos dispuestos a escuchar lo que queremos oír. De ahí que las únicas personas que nos parecen sensatas suelen ser las que piensan como nosotros. Nos aferramos a nuestras creencias del mismo modo que nos aferrábamos al chupete cuando tan solo éramos unos niños pequeños. Ese es sin duda el germen que ha provocado el gran malestar de nuestro tiempo. En nuestro afán por ser aceptados como miembros normales por la sociedad, en general nos hemos olvidado de quiénes somos en realidad. Tanto es así, que hoy en día ser uno mismo es un acto heroico y revolucionario. Requiere cuestionar el orden social establecido y aventurarnos a seguir nuestra propia senda en la vida.

El camino hacia la responsabilidad y la libertad es aterrador. Estamos tan condicionados por la sociedad que se da la paradoja de que cuanto más nos acercamos a nosotros mismos —a nuestra autenticidad—, mayor es el miedo y más intensa es la ansiedad. Esta es la razón por la que a pesar de intuir que algo no marcha bien, a la mayoría de personas el hecho de no hacer nada al respecto les proporciona un beneficio mayor que la decisión de iniciar un proceso de cambio para averiguarlo.

La muerte es lo que le da sentido y valor a nuestra existencia. Más que reprimir esta verdad, podemos vivir de acuerdo a la gran lección que nos enseña. Frente a la muerte, todo lo superficial se desvanece, sacando a relucir tan solo lo verdaderamente importante. En este sentido, saber que vas a morir puede ayudarte a tomar decisiones guiadas por tus verdaderos valores, y no tanto por tus peores miedos.<sup>168</sup>

En el momento en que dejas de temer a la muerte, eres libre para vivir plenamente. Y al desaparecer el miedo, deviene la paz y el discernimiento. De pronto comprendes que si llevas tiempo sintiéndote vacío e insatisfecho, el cambio es sin duda tu mejor aliado. A su vez, te das cuenta de que no has venido a este mundo a cumplir las expectativas de nadie. Y empiezas a rendirle cuentas solamente a la persona que ves cuando te miras en el espejo.

También comprendes que en caso de equivocarte tampoco tienes mucho que perder. Cometer errores es precisamente lo que te permite evolucionar, creciendo en madurez y seguridad personal. Y es precisamente esta confianza la que te permite concebir la vida como un aprendizaje, en la que el miedo y el cambio forman parte de tu proceso evolutivo y adaptativo. Así es como finalmente adquieres la experiencia y la sabiduría necesarias para navegar por el actual océano profesional, aprendiendo a llevar tu barco a buen puerto

Tu tiempo es limitado. No lo malgaste

viviendo la vida de otros.

STEVE JOBS

### 35. ¿Qué harías si no tuvieras miedo?

Si has seguido leyendo hasta aquí, seguramente a estas alturas ya sabrás por qué este libro es un experimento. Este ensayo pretende ofrecerte la información necesaria para que inicies un proceso de cambio personal y reinención profesional. En resumidas cuentas, el experimento consiste en verificar hasta qué punto el hecho de modificar sustancialmente la información con la que funciona tu mente empieza a cambiar, a su debido tiempo, todo lo demás.

Este libro es un experimento porque en caso de experimentarlo, comenzarás a cuestionar el sistema de creencias con el que fuiste condicionado cuando eras un niño. Y en paralelo, empezarás a cambiar paulatinamente tu manera de pensar, aprendiendo a emplear el conocimiento y la sabiduría propios de la Era del Conocimiento en la que te encuentras. Al conocerte mejor a ti mismo, podrás conocer mejor las nuevas reglas del juego laboral y económico y, en consecuencia, obtener mejores resultados a lo largo de la partida.

Si ese está siendo tu caso, te invito a que compartas este libro con una sola persona de tu entorno personal, familiar o profesional que consideres que está en el momento adecuado para recibir esta información. Y que corrobore por ti mismo si la tesis que pretende verificar este experimento es tan válida como valiosa.

La verdadera revolución del siglo XXI es la democratización de la sabiduría. Así, la Era del Conocimiento es una invitación a que compartas con otras personas aquello en lo que crees. Compartir lo que amas le hace bien a tu corazón. Y no porque te haga tener más, sino porque te hace sentir mejor. Es una manera de mostrar quién eres verdaderamente. Es un acto de tremenda vulnerabilidad que requiere de una enorme fortaleza. Y dado que la vida te devuelve precisamente lo que compartes con los demás, no encontrarás palabras para describir lo que sucede cuando empiezas a hacer lo que harías si no tuvieras miedo...

Te propongo un juego de despedida. Imagina cómo será tu funeral.<sup>169</sup> Qué personas te gustaría que acudieran. Y más concretamente, ¿qué sería lo más bonito que podrían decir de ti? De tu trayectoria como ser humano. De los rasgos de tu carácter. De los matices de tu estado de ánimo. De la calidad de tus relaciones personales. De la energía que desprendías cuando estabas a su lado.

También te invito a que reflexiones acerca de lo que comentarían sobre tu dimensión profesional. ¿Qué es lo más inspirador que podrían decir acerca de tu trabajo? ¿Qué sentido tuvo lo que hacías durante ocho horas al día? ¿Qué valor aportabas a los demás? ¿Cuál fue exactamente tu contribución al

mundo? Trata de sentir lo que te estás diciendo mientras lees estas líneas.  
¿Con qué emociones te conecta?

Imagina por un momento que tomarás la decisión que tomaras, supieras de antemano que todo iba a salir bien. ¿A qué te dedicarías profesionalmente si te tocara la lotería? ¿Qué camino más vocacional escogerías si el éxito estuviera garantizado? Tómate tu tiempo para reflexionar sobre estas cuestiones. Y seguidamente, hazte a ti mismo esta pregunta: «¿Qué haría con mi vida si no tuviera miedo?».

Quédate solo con la idea general. Y por favor, no hagas caso de lo que te diga tu mente. Es la portavoz de tu sistema de creencias, la mayoría de las cuales son propias de la Era Industrial. Por el contrario, escucha con atención a tu corazón. Él sabe perfectamente quién eres, qué talentos tienes y cuál es tu propósito en esta vida. Tu corazón lo sabe todo acerca de ti. El quid de la cuestión es si eres lo suficientemente valiente como para escucharlo.

Quien quiere encontrará un medio;

quien no, una excusa.

PROVERBIO ÁRABE

## Agradecimientos

La gratitud es la memoria del corazón.

JEAN BAPTISTE MASSIEU

Este libro ha sido un auténtico parto. Y no solo porque empecé a escribirlo justo cuando mi mujer se quedó embarazada, sino porque ahora mismo, apenas un mes después de nacer nuestra hija —entre lloros, pañales y mucha ternura—, pongo fin a este viaje literario. Nuevamente, en mi corazón solo hay lugar para el agradecimiento.

Doy gracias a mi mujer, Irene, por ser lo más maravilloso que me ha pasado en todas mis vidas. Y a mi hija, Lucía, por convertirse en mi nueva fuente de inspiración. Este libro lo he escrito con la paz y la luz que me genera sentirlos tan cerca.

También quiero dar las gracias a mis padres, Carmina y Félix, por todo lo que han hecho por mí a lo largo de mi vida. Es un regalo contar con vuestra complicidad. Y lo mismo agradezco a mis hermanos, Verónica y Santiago. A mis cuñados, Domingo, Gina, Adriana y Alejandra. A mis sobrinos, Maya y Teo. A mis suegros, Marta e Ignacio. Y a mi abuela, Pilarín. Con los años me voy dando cuenta de que no me podía haber tocado una familia mejor.

En esta misma línea, doy gracias a Víctor Ángel, Carla Asmarats, Pepe Barguñó, Marc Bonavia, Josep Burcet, Luis Ferrajoli, Iurancha Foguet, Rafa Fuente, Víctor Gay Zaragoza, Javier Marigorta, Marc Marín, Gregory Norris-Cervetto, Marc Oromí, Sergio Piera Jr, Enrique Pintocoelho, María Serra, Jesús Sérvulo González, Marc Singer, Sebastián Skira y Gonzalo Vilar. Gracias por haber sido y seguir siendo grandes compañeros de viaje.

Por otra parte, quiero dar las gracias mis compañeros de El País Semanal, por permitirme hacer llegar este mensaje a cada vez más personas. Y también a

Gonzalo Bernardos, por abrirme las puertas de la Universidad de Barcelona para dirigir el Máster en Desarrollo Personal y Liderazgo. Gracias a todos los facilitadores por vuestra pasión. Y a todos los participantes por vuestra confianza. También agradezco a mis socios de la consultora Koerentia por hacer posible en las empresas lo que muchos siguen pensando que es imposible. Doy gracias a todo el equipo de voluntarios que constituyen el proyecto educativo La Akademia. Y a todos los jóvenes participantes, por creer en vosotros mismos.

Con respecto a la publicación de este libro, doy gracias a mi amiga y agente literaria, Sandra Bruna, por seguir ayudándome a escribir desde el corazón. A mi editor, Carlos Martínez, por creer en mí y, muy especialmente, en el mensaje de este libro. A Jordi Gallí, por su complicidad y confianza. Y también al equipo de Random House Mondadori en general y a la editorial Conecta, en particular, por ser corresponsables del destino de este manuscrito. Y por supuesto, te doy gracias a ti, querido lector, por ser co-creador de este libro. Si no hubieras tenido la necesidad de reinventarte y prosperar profesionalmente, jamás habría sentido la motivación de escribirlo.

## Notas

No importa cuánto deformemos la realidad.

Afortunadamente siempre habrá teorías, estudio  
y datos que corroboren nuestro punto de vista.

JOHN KENNETH GALBRAITH

### Capítulo I

1. Cuento extraído del documental Zeitgeist Moving Forward, de Peter Joseph.

2. Martín, Susana, Nada está perdido: un sistema monetario y financiero alternativo y sano, Barcelona, Icaria, 2011.

3. Ídem.

4. Teis, Xavi, Cómo cambiar el mundo con tu dinero, Barcelona, Icaria, 2011.

5. Ídem.

6. Ídem.

7. Según la Wikipedia.

8. Brown, Ellen, Telaraña de deuda, The Third Millenium Press, 2011.

9. Jiménez, Miguel, y de Barrón, Íñigo, «La mayor caída del crédito en 50 años», El País (18 de septiembre de 2012).

10. Información extraída del documental Colapso, de Michael C. Ruppert.

11. Martín, Susana, Nada está perdido: un sistema monetario y financiero alternativo y sano, Barcelona, Icaria, 2011.
12. Bakan, Joel, La corporación, Teià, Volter, 2006.
13. Ídem.
14. Ídem.
15. Ídem.
16. Eynde, Arturo van den, Globalització: la dictadura mundial de 200 empreses, Barcelona, Edicions de 1984, 1998.
17. Dato extraído del documental Zeitgeist Addendum, de Peter Joseph.
18. Ídem.
19. Perkins, John, Confesiones de un gángster económico, Barcelona, Ediciones Urano, 2009.
20. Bakan, Joel, La corporación, Teià, Volter, 2006.
21. Ídem.
22. Estulin, Daniel, Los secretos del Club Bilderberg, Barcelona, Ediciones Bronce, 2008.
23. Roche, Marc, El Banco. Cómo Goldman Sachs dirige el mundo, Barcelona, Ediciones Deusto, 2011.
24. Ídem
25. Según la Wikipedia.
26. Roche, Marc, El Banco. Cómo Goldman Sachs dirige el mundo, Barcelona, Ediciones Deusto, 2011.
27. Lumet, Sidney, Network (película), 1976.
28. Marín, Daniel, «La deuda mundial, por las nubes», Intereconomía (5 de agosto de 2012).
29. Florida, Richard, El gran reset, Barcelona, Ediciones Paidós, 2011.
30. Según la Wikipedia.
31. Ídem.
32. Martín, Susana, Nada está perdido: un sistema monetario alternativo y sano, Barcelona, Icaria, 2011.





## Capítulo II

33. Mateo, Juan, Cuentos que mi jefe nunca me contó, LID Editorial Empresarial, 2011.
34. Rifkin, Jeremy, La Tercera Revolución Industrial, Barcelona, Ediciones Paidós, 2011.
35. Ridderstrale, Jonas, y Nordstrom, Kjell, Funky Business, Madrid, Pearson Alhambra, 2008.
36. Thomas, Friedman, La Tierra es plana, Madrid, MR Ediciones, 2006.
37. Según la Wikipedia.
38. Ídem.
39. Robinson, Ken, El Elemento, Barcelona, Conecta, 2012.
40. Ídem.
41. Rizzolatti, Giacomo, Las neuronas espejo, Barcelona, Ediciones Paidós, 2007.
42. Según un informe de la Comisión Europea.
43. Según un estudio del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional.
44. Sala i Martín, Xavier, Economía liberal para no economistas y no liberales, Barcelona, Plaza & Janés, 2002.
45. Según la agencia de noticias EFE.
46. Según la Wikipedia.
47. Según el Banco de España.
48. Brown, Ellen, Telaraña de deuda, The Third Millenium Press, 2011.
49. Según la Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH).
50. Según un estudio publicado en 2012 por la agencia mundial de estudios de mercado Zenith Optimedia.

51. Eker, T. Harv, Los secretos de la mente millonaria, Málaga, Editorial Sirio, 2006.

52. Según un estudio liderado por Richard Layard y Jennifer Learner, de la Universidad de Harvard.

53. Ídem.

### Capítulo III

54. Estudio extraído de la Wikipedia.

55. Según la encuesta nacional, El estado emocional de las empresas españolas, realizada por la consultora Koerentia entre enero de 2010 y marzo de 2012 a un total de 3.876 personas de 171 empresas afincadas en las ciudades de Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Sevilla y Zaragoza.

56. Ídem.

57. Según el Instituto Nacional de Estadística de España.

58. Ídem.

59. Según la encuesta de Koerentia.

60. Información extraída del documental Enron. Los tipos que estafaron a América, de Alex Gibney.

61. Pozzi, Sandro, «Estados Unidos destapa la mayor estafa financiera de la historia», El País (13 de diciembre de 2008).

62. Leonard, Annie, La historia de las cosas, Madrid, Fondo de Cultura Económica de España, 2010.

63. Según la encuesta de Koerentia.

64. Ídem.

65. Ídem.

66. Ídem.

67. Ídem.

68. Ídem.

69. El-Ghandouri, Lotfi, El despido interior, Barcelona, Alienta, 2007.

70. Según el estudio realizado por la Universidad de Alcalá de Henares.

71. Ídem.

72. Ídem.

73. Según la Organización Mundial de la Salud.

74. Según la Organización Internacional del Trabajo.

75. Según la encuesta de Koerentia.

76. Ídem.

77. Según una encuesta realizada por la consultora Otto Walter.

78. Alcelay, Susana, y Gómez, Yolanda, «El absentismo laboral costó a España más de 64.000 millones el año pasado», ABC (1 de mayo de 2011).

## Capítulo IV

79. Información extraída de la Wikipedia.

80. Niño Becerra, Santiago, El crash de 2010, Los Panfletos del Lince, 2011.

81. Ídem.

82. Ídem.

83. Jiménez, Miguel, y de Barrón, Íñigo, «La mayor caída del crédito en 50 años», El País (18 de septiembre de 2012).

84. Gómez, V. Manuel, «La crisis destruyó más de 2.000 empleos al día a lo largo de 2012», El País (3 de enero de 2013).

85. Cornella, Alfons, Visionomics: 50 dibujos sobre la nueva dinámica de las organizaciones, Barcelona, Infonomía, 2009.

86. Según el Instituto Nacional de Estadísticas de España.

87. Ídem.

88. Según una encuesta de Metroscopia publicada por El País el 23 de octubre de 2011.

89. Información extraída del informativo de Antena3 emitido el 26 de septiembre de 2012.

90. Según la encuesta de Koerentia.

91. Información extraída del artículo «El negocio de la guerra», publicado en el portal Iraq Solidaridad el 5 de septiembre de 2006.

92. Pregunta tomada de una pancarta en una manifestación del 15-M en Barcelona.

## Capítulo V

93. Bucay, Jorge, Cuentos para pensar, Barcelona, RBA Libros, 2002.
94. Kiyosaki, Robert T., El cuadrante del flujo del dinero, Madrid, Ediciones Alfonso Martínez, 2002.
95. Según la Asociación Nacional de Entidades Preventivas Acreditadas (ANEPA).
96. Robinson, Ken, El Elemento, Barcelona, Conecta, 2012.
97. Ídem.
98. Ídem.
99. Cornella, Alfons, Infonomics: 50 dibujos sobre la dinámica de las organizaciones, Barcelona, Infonomía, 2009.
100. Osho, Fama, fortuna y ambición, Barcelona, Editorial Planeta, 2011.

## Capítulo VI

101. Kiyosaki, Robert T., El cuadrante del flujo del dinero, Madrid, Ediciones Alfonso Martínez, 2002.
102. Según la Ley de Moore.
103. Friedman, Thomas, La Tierra es plana, Madrid, MR Ediciones, 2006.
104. Handy, Charles, El elefante y la pulga, Arganda del Rey, Ediciones Apóstrofe, 2002.
105. Ídem.
106. Pink, Daniel, Free Agent Nation, Nueva York, Business Plus, 2002.
107. Florida, Richard, La clase creativa, Barcelona, Ediciones Paidós, 2009.
108. Según un informe elaborado por la Universidad de Valencia basándose en los datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
109. Robinson, Ken, El Elemento, Barcelona, Conecta, 2012.
110. Ídem.
111. Kiyosaki, Robert T., Incrementa tu coeficiente intelectual financiero.
112. Según el Instituto Nacional de Estadísticas de España.
113. Kiyosaki, Robert T., Padre rico, padre pobre, Madrid, Aguilar, 2004.
114. Información extraída de la conferencia impartida en Stanford por Steve Jobs.
115. Concepto atribuido al experto en management Tom Peters.



## Capítulo VII

116. Sinek, Simon, Start with Why, Nueva York, Portfolio, 2011.
117. Bakan, Joel, La corporación, Teià, Volter, 2006.
118. Noriega, Javier L., «El Corte Inglés introduce un giro en su estrategia de publicidad», Cinco Días (18 de noviembre de 2011).
119. Concepto atribuido al experto en management Peter Drucker.
120. Collins, Jim, Empresas que sobresalen, Barcelona, Ediciones Deusto, 2011.
121. Kofman, Fredy, La empresa consciente, Madrid, Alfaguara, 2010.
122. Ídem.
123. Goleman, Daniel, Inteligencia ecológica, Barcelona, Kairós, 2009.
124. Sanford, Carol, The Responsible Business, Jossey Bas, 2011.
125. Rifkin, Jeremy, La Tercera Revolución Industrial, Barcelona, Ediciones Paidós, 2011.
126. Según la encuesta de Koerentia.
127. Ídem.

## Capítulo VIII

128. Información extraída de la Wikipedia y del artículo «Ecocidio», publicado por Natalia Jiménez en La opinión de Lanzarote el 12 de septiembre de 2007.

129. Información extraída del documental Zeitgeist, Moving Forward, de Peter Joseph.

130. Latouche, Serge, La apuesta por el decrecimiento, Barcelona, Icaria, 2008.

131. Información extraída del documental La hora 11, de Nadia y Leila Connors.

132. Hawken, Paul, La ecología del comercio, La Habana, Publicaciones Acuario, 1999.

133. Heinberg, Richard, Se acabó la fiesta, Benazque, Barrabés Editorial, 2006.

134. Ídem.

135. Ídem.

136. Información proporcionada por el geólogo Mariano Marzo en una entrevista concedida a El País.

137. Según la Agencia Internacional de la Energía.

138. Según la Organización Mundial del Turismo.

139. Heinberg, Richard, The End of Growth, Gabriola Island, New Society Publishers, 2011.

140. Ídem.

141. Martenson, Chris, The Crash Course, Nueva York, Wiley, 2011.

142. Ídem.

143. Según la Agencia Internacional de la Energía.

144. Ídem.

145. Según anunció la propia compañía el 25 de abril de 2007.

146. Rifkin, Jeremy, *La Tercera Revolución Industrial*, Barcelona, Ediciones Paidós, 2011.
147. Broswimmer, Franz J., *Ecocidio*, Pamplona, Editorial Laetoli, 2005.
148. Jiménez, Natalia, «Ecocidio», *La opinión de Lanzarote* (12 de septiembre de 2007).
149. Diamond, Jared M., *Colapso: por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*, Barcelona, Debate, 2006.
150. Liderada por Gunter Pauli.
151. Liderada por Christian Felber.
152. Benyus, Janine M., *Biomímesis: innovaciones inspiradas por la naturaleza*, Barcelona, Tusquets Editores, 2012.
153. Ídem.
154. Leonard, Annie, *La historia de las cosas*, Madrid, Fondo de Cultura Económica de España, 2010.
155. Información extraída de la Wikipedia.
156. Hawken, Paul, *La ecología del comercio*, La Habana, Publicaciones Acuario, 1999.
157. Concepto atribuido a Nicholas Georgescu-Roegen.
158. Latouche, Serge, *La apuesta por el decrecimiento*, Barcelona, Icaria, 2008.
159. Ídem.
160. Ídem.
161. Ídem.
162. Término atribuido a Ronald Inglehart.
163. Información extraída del documental *La hora 11*, de Nadia y Leila Connors.
164. Término creado por John J. Drake.
165. Término creado por Carl Honoré.
166. Término atribuido a Henry David Thoreau.

## Epílogo

167. Piquemal, Michel, Las filofábulas para aprender a convivir, Barcelona, Ediciones Oniro, 2009.

168. Isaacson, Walter, Steve Jobs, Barcelona, Debate, 2011.

169. Covey, Stephen, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Barcelona, Ediciones Paidós, 2010.

**Borja Vilaseca** nació en Barcelona el 4 de febrero de 1981. Está casado y es padre de una niña. Como periodista colaboró durante seis años en el suplemento económico *Negocios*, de *El País*, y actualmente publica de forma regular en *El País Semanal* (EPS). Desde 2009 dirige el máster en Desarrollo Personal y Liderazgo de la Facultad de Economía de la Universidad de Barcelona. En 2010 fundó la consultora de aprendizaje organizacional Koerentia. También es el director de La Akademia, un proyecto de educación emocional y financiera que desde 2011 promueve de forma gratuita el autoconocimiento entre los jóvenes. Como escritor ha publicado *Encantado de conocerme*, *El Principito se pone la corbata* (traducido a seis idiomas) y *El sinsentido común*. Actualmente colabora como profesor en la Universidad Ramon Llull, la Universidad Politécnica de Cataluña, en Porta22 (Barcelona Activa), en la Fundació Àmbit y en diferentes másteres de Coaching e Inteligencia Emocional. También imparte conferencias dentro y fuera de España.

Si quieres saber más sobre el autor y su obra, visita: [www.borjavilaseca.com](http://www.borjavilaseca.com)

Edición en formato digital: abril de 2013

© 2013, Vilaseca, Borja

© 2013, Random House Mondadori, S. A.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Diseño de la cubierta: Nicolás Castellanos / Random House Mondadori, S. A.

Fotografía de la cubierta: © Bettmann / Corbis

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-15431-75-6

Conversión a formato digital: M.I. maqueta, S.C.P.

[www.megustaleer.com](http://www.megustaleer.com)

