

TÚ

*Cómo alcanzar el bienestar
y movilizar a otros*

ROBERTO CAMHI
& JORGE ZAMORA

ISBN: 978-956-418-615-3 Registro de la Cámara Chilena del Libro.

Primera edición: Septiembre 2024.

Tiraje: 1.000 ejemplares.

Diseño portada: Mulyana D-Zign

Revisión y edición de contenidos: Tinta Dragón, servicios editoriales.

Desarrollo web: Arturo Rojas.

Comunicaciones y RR.PP.: Grado 360.

Revisión de contenido: Cecilia Lobos.

Maquetación: Tinta Dragón, servicios editoriales.

Impreso en Santiago de Chile en los talleres de Papelito Impresión y
Marketing.

www.linkedin.com/in/robertocamhi/

www.linkedin.com/in/jorgeazamora/

Todos los derechos reservados. El copyright y los derechos de autor estimulan la creatividad y defienden la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promoviendo la libre expresión para favorecer la cultura. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecanismo, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, fotocopia o cualquier otro, sin el previo permiso o consentimiento del autor.

Gracias por comprar una edición autorizada.

TÚ

Cómo alcanzar el bienestar y movilizar a otros

*«Hasta que el inconsciente se haga consciente,
el subconsciente seguirá dirigiendo tu vida
y tú lo llamarás destino».*

*«La cosa más aterradora es aceptarse
a sí mismo por completo».*

Carl Jung

*Tus enseñanzas resuenan en cada una de
las palabras que escribí. Con todo el amor del
mundo, este libro es para ti Ali.*

Roberto Camhi

*Gracias a mi familia, a cada uno, por
motivarme a ser una mejor versión.*

Jorge Zamora

Contenido

CAPÍTULO 1: MI YO 1.0	13
<i>Los ejercicios</i>	17
<i>KISS</i>	18
<i>Somos lo que repetimos</i>	19
CAPÍTULO 2: LIDERAZGO DESDE EL BIENESTAR	23
<i>Una pregunta que cambia todo</i>	26
CAPÍTULO 3: EL JUEGO DE PÓKER	35
<i>El incompetente inconsciente</i>	36
CAPÍTULO 4: KA MOANA	47
CAPÍTULO 5: EL GIMNASIO	55
<i>La máquina del Ego</i>	56
<i>La máquina del perdón</i>	57
<i>La máquina de los juicios</i>	57
<i>La máquina de la vulnerabilidad</i>	58
<i>La máquina de la escucha activa</i>	59
<i>La máquina del desapego</i>	59
<i>La máquina de las preguntas poderosas</i>	60
<i>El Entrenamiento</i>	60
CAPÍTULO 6: DURMIENDO CON EL ENEMIGO	65
<i>Por qué también necesitas un ego saludable</i>	68
CAPÍTULO 7: PERDONAR ES DIVINO	77
<i>Perdonar: un puente para el cambio</i>	80
<i>El autoperdón</i>	81
CAPÍTULO 8: MIS JUICIOS ME LIMITAN	93
<i>Qué sucede cuando hacemos juicios</i>	96

<i>Cuándo los prejuicios son útiles</i>	98
CAPÍTULO 9: QUITÁNDOSE LA ARMADURA	105
CAPÍTULO 10: UNA APERTURA PLENA	119
<i>Reflejo verbal</i>	121
<i>La reformulación</i>	122
<i>El refuerzo positivo</i>	122
<i>El silencio</i>	122
<i>La paciencia como palanca de la escucha activa</i>	123
<i>La escucha activa genera confianza</i>	124
CAPÍTULO 11: EL LAZO INVISIBLE	131
<i>La aceptación</i>	137
<i>El poder del presente</i>	137
<i>Practicar la observación consciente</i>	138
<i>Ejercicio #1</i>	139
<i>Ejercicio #2</i>	141
<i>Ejercicio #3</i>	143
CAPÍTULO 12: PREGUNTAS PODEROSAS	147
<i>Construyendo preguntas poderosas</i>	152
<i>La construcción</i>	153
<i>El alcance</i>	153
<i>Los supuestos</i>	154
CAPÍTULO 13: UN DESCANSO DEL GYM	163
<i>El ejército más poderoso del planeta</i>	166
<i>No es iluminación, sino atención</i>	167
<i>Técnicas de meditación efectivas</i>	169
CAPÍTULO 14: LA FORTALEZA MENTAL	179
<i>¿Qué es la fortaleza mental?</i>	180
<i>Otras ventajas de la fortaleza mental</i>	185

CAPÍTULO 15: HAZTE EL TIEMPO	195
CAPÍTULO 16: LOS CUATRO SABOTEADORES	201
<i>Primero, el miedo a enfrentarse a uno mismo</i>	202
<i>Segundo, las creencias limitantes y fijaciones mentales</i>	212
<i>El ejercicio de los caballos</i>	213
<i>Solución del ejercicio de los caballos</i>	216
<i>Tercero, la soberbia</i>	217
<i>Cuarto, victimizarse</i>	220
CAPÍTULO 17: DIME LO QUE OBSERVAS Y TE DIRÉ QUIÉN ERES	231
<i>El observador</i>	235
CAPÍTULO 18: HOY ES VIERNES Y MI CUERPO LO SABE	243
CAPÍTULO 19: ¡ABRACADABRA!	251
<i>Las distinciones</i>	255
CAPÍTULO 20: EL DINERO, LA FELICIDAD Y LA PARADOJA DE EASTERLIN	259
<i>Tu relato interior</i>	262
<i>Las relaciones personales</i>	262
<i>El propósito</i>	265
AGRADECIMIENTOS	269
BIBLIOGRAFÍA	273
ANEXO: PREGUNTAS QUE TRANSFORMAN	277

Capítulo 1:

Mi yo 1.0

Para emprender hay que estar medio loco, escuché alguna vez. Arriesgar mucho por una certeza de un futuro próspero que probablemente no llegue, podría ser algo poco racional. Tal vez emprendemos porque sencillamente queremos hacerlo y luego encontramos una buena forma de justificarlo. En mi caso, cada emprendimiento que he hecho me ha inyectado adrenalina en la vida y me ha activado los sentidos más que cualquier otra cosa.

Ese sentido de aventura, ese afán explorador, me llevó a crear Mapcity el año 1998, casi en simultáneo a cuando se fundó Google y casi diez años antes de que se estrenara Google Maps en Chile. Ni hablar de otras empresas emblemáticas que se lanzaron años después, como Facebook, Instagram o la mismísima Mercadolibre.

Mapcity llegó a ser el buscador geográfico por excelencia en Chile y con fuerte presencia en otros países de la región,

alcanzando, en su *peak*, más de 4,7 millones de consultas cada mes. Su división para empresas, llamada Geobusiness, presta - y sigue haciéndolo - servicios a las principales empresas del país, especialmente en las industrias de seguros, retail y telecomunicaciones, entre muchas otras. Esa inteligencia de negocios única que habíamos logrado desarrollar fue la que llamó la atención de otros gigantes, que vieron la oportunidad de integrar estas capacidades en su propuesta de valor. Entre ellas, Equifax, una de las tres agencias más importantes de calificación de riesgos de Estados Unidos, que opera en más de 27 países y es ampliamente reconocida por sus informes de crédito, fue la que finalmente se quedó con Mapcity. La compra se concretó a finales de 2016, exactamente el último día hábil antes de año nuevo.

El período que vino después, conmigo como director general y accionista minoritario, hoy cobra vital importancia en este relato porque fue una de las razones que me motivó a iniciar un camino diferente, un proceso de cambio y desarrollo personal del cual no tendría retorno. Esta historia no la había contado nunca en público y esta es la primera vez que decido hacerlo a través de estas páginas.

Desde el día siguiente después de la compra, es decir, desde el 2 de enero de 2017, la convivencia dentro de la corporación Equifax estuvo lejos de ser fácil, tanto por temas culturales como de propósito. Antes, habíamos trabajado como una pequeña familia, muy orientados a servir e impactar a la comunidad cada vez que había alguna situación en donde nuestra ayuda podía marcar la diferencia. Invertíamos mucho en desarrollar productos gratuitos orientados a los emprendedores, las pymes y la sociedad. Algunas de esas plataformas, como la emblemática MiEntorno, IPZ y el propio buscador de direcciones ya no existen porque fueron «bajados» después de mi salida de la empresa. No eran servicios que aportaran al

revenue y su mantenimiento implicaba costos, que supongo no estaban dispuestos a asumir.

No alcanzaron a pasar ni ocho meses desde la adquisición cuando Equifax tuvo una crisis de seguridad por un ciberataque que comprometió datos personales de sus clientes en los Estados Unidos. Sufrieron el robo de millones de direcciones, fechas de nacimiento y números de Seguro Social, el identificador que permite a los ciudadanos trabajar, recibir beneficios y participar en programas gubernamentales.

En poco tiempo las acciones se desplomaron cerca de un 30% y varios de los ejecutivos principales salieron de la corporación estadounidense en las semanas siguientes. El impacto fue mundial y afectó a todos los países en donde operaban, obligando a cada subsidiaria a tomar cartas en el asunto, con un ambicioso plan de seguridad para elevar los estándares en todos los sistemas. Mapcity no estuvo ajeno a ello.

Lo anterior derivó en un mandatorio plan de inversiones y testeos de seguridad para certificar cada uno de los sistemas que operaban bajo la marca. En nuestro caso, tuvimos que eliminar millones de líneas de código de nuestras aplicaciones y rehacer plataformas completas, lo que nos significó invertir recursos que no teníamos y poner el foco en «reparar» en vez de crear y crecer. Como socio y CEO de Mapcity, me fue difícil aceptarlo y, en la medida en que pasaba el tiempo, la tensión comenzó a impactar en todos los colaboradores, lo que generó niveles de ansiedad y tensión que no recuerdo haber vivido en toda mi historia profesional previa.

Al comienzo enfrenté cada una de las batallas que se presentaron como si fuera de vida o muerte, pero el desgaste personal comenzó a pasarme la cuenta, con alto nivel de estrés y la aparición de enfermedades. Años después, cuando me di cuenta de que no tenía sentido hacerlo y asumí las pérdidas,

recién comencé a trabajar con la alegría, la pasión y el entusiasmo con el que estaba acostumbrado.

En retrospectiva, a quien lea esta historia le podría parecer que estoy responsabilizando a la empresa Equifax de todos mis males, por su cultura, exigencias y estrictas políticas de seguridad. Hoy, después de varios años desde que dejé voluntariamente la empresa, entiendo que la responsabilidad recaía totalmente en mí. Mi actitud y respuesta a los acontecimientos fueron las responsables. Comprendí que podría haber tomado un rol más de protagonista que de víctima en cada una de las situaciones que me desafiaron en el manejo de mis emociones. Me victimicé por más de un año al punto de haber pensado en renunciar. Pero de este tipo de situaciones hablaremos bastante y profundizaremos más adelante en el libro.

Creo que Equifax de verdad hizo lo que debía hacer o, mejor dicho, lo que podía hacer en cada circunstancia, dada la gravedad de la situación que le tocó enfrentar. Podríamos discutir la forma, pero probablemente no el fondo. Pero la actitud con la que enfrenté los problemas y los pensamientos que me agobiaron, muchos cargados de rabia y de un sentido de injusticia, fue la responsable del estado de ánimo que me generó cada momento de dificultad. No supe gestionar correctamente los sentimientos que surgieron a partir de mis emociones ni mis juicios y combatí como si se tratara de una guerra, una guerra que no tenía cómo ganar. Simplemente no estaba en mi control ganar, por mucha energía que pusiera.

Entender lo anterior me ha traído mucha paz mental. Pero no solo eso. También me ha permitido iniciar un camino de aprendizaje y de exploración que ha sido muy satisfactorio y que puede servirte de ejemplo. Un camino que se había esbozado mucho antes, pero que decididamente comenzó en esa época.

Ya no quiero seguir subiendo montañas por doquier. Elijo las

batallas y las montañas que valen el esfuerzo y siempre prefiero ayudar a otros a subir que ser yo quien llegue primero, como un sherpa. También, y creo que es lo más importante, elijo con quiénes quiero estar en cada momento y hacer cada viaje. Logré lo que llamo «la real libertad»: la de elegir cuándo, dónde, cómo y con quién. Elegir cómo enfrentar la vida, dejar atrás mi «yo 1.0» y dar un paso a una nueva versión, actualizada

Todos en algún momento de nuestras vidas estamos expuestos a pasar por situaciones estresantes, pero en la medida en que aprendemos sobre el dominio de nuestra mente podemos transformar en oportunidad cada situación aparentemente desfavorable. Para eso escribí este libro, para mostrarte ese camino que estoy recorriendo y los aprendizajes que he tenido. Aprendizajes que, en mi nueva versión, la 2.0, me han traído un nuevo nivel de bienestar que no conocía, aunque siempre estuvo al alcance de la mano.

Cuando me preguntan si recomiendo este libro, mi respuesta es un poco contraintuitiva. Lo que todos esperamos de un autor es que recomiende su libro *urbi et orbi* a todos los mortales y a todo evento. Sin embargo, el provecho de este libro dependerá de un par de cosas.

LOS EJERCICIOS

¿Es este libro para ti? La respuesta es “depende”. Si se trata únicamente de saciar la curiosidad intelectual, ciertamente encontrarás contenido de prestigio en otros lugares. Este libro quisimos hacerlo diferente. Esta obra tiene una filosofía, una forma de entender las cosas. Para mí, algo tiene valor cuando es accionable, cuando puedes hacer algo con lo que sabes o con lo que aprendiste. La información es poder en la medida en que la utilices a tu favor. El mundo está lleno de libros que te dicen qué hacer, pero no te indican en detalle cómo hacerlo.

Tú

Cuando comencé a escribir este libro junto a Jorge Zamora, coautor, quedó establecida la meta: que un lector que haga los ejercicios expuestos de manera consistente y los transforme en hábitos, logre cambios significativos. ¿Todos los ejercicios? No, solo algunos. Como sucede en un gimnasio, no entrenas todos los músculos y la intensidad del entrenamiento depende de varios factores, entre ellos la fortaleza o debilidad de cada uno de ellos. Mis sesiones en el gimnasio, al que voy desde que tengo uso de razón, duran alrededor de una hora y media. En ellas, elijo normalmente entre siete y ocho máquinas o ejercicios para hacer. Hay algunos que nunca he realizado y máquinas que no conozco y tampoco sabría cómo utilizar.

Por eso este libro es incluso más valioso. Si bien no es un libro académico, contiene elementos de importantes estudios y autores de renombre en materias como psicología, conducta humana, liderazgo y coaching. Será una ayuda para que te descubras a ti mismo, para que puedas elegir qué ejercicios hacer: los que consideres que necesitas con más urgencia. Estos pequeños entrenamientos demandarán una reflexión profunda pero gratificante y serás tú quien decida cuáles valen la pena para ti y cuáles puedes postergar o simplemente desechar.

KISS

Si se trata de complicar las cosas y enseñar de manera difícil cuestiones fáciles, hay alternativas de sobra. Una vez escuché a un tipo decir «kiss». Pensé que se refería al legendario y extravagante grupo de rock de los 80, pero no, se refería al acrónimo de «*keep it simple, stupid*» (mantenlo simple, estúpido). Es algo común en nuestra era complicar de más las cosas, hacerlas sofisticadas y difíciles, por eso la abreviación «kiss» me pareció divertida. Este libro es simple, o al menos eso intenté con Jorge: simplificar al máximo mis experiencias y las

enseñanzas de grandes autores, de destacados referentes en psicología positiva y bienestar, investigadores en neurociencia y líderes del mundo del coaching.

Sé que decir que vamos a simplificar la psicología humana y la mejora personal es, cuanto menos, pretencioso, pero es nuestro afán. Queremos contribuir desde la simpleza. Esto no es del gusto de todo el mundo.

Por diferentes razones existen lectores que prefieren embarcarse en un estudio robusto, extenso y de gran profundidad académica. En esos casos, lo más conveniente es tomar un buen diplomado en psicología positiva o programa de liderazgo y coaching, como el que tuve el privilegio de realizar en la Universidad Adolfo Ibáñez, donde también me certifiqué como Coach Ejecutivo Organizacional. Si seguimos la analogía del gimnasio, esos lectores serían fisicoculturistas que quieren profesionalizarse. En cambio, nuestro gimnasio es para gente que tiene una inquietud, para quienes están despertando en conciencia y buscan dar sus primeros pasos o simplemente para quienes quieren avanzar desde donde se encuentran, pero de manera seria. El método de entrenamiento para tu versión mejorada se basa en mi paso por el gimnasio, con las máquinas que más me sirvieron en mis experiencias y lo que estoy seguro de que contribuirá en mayor medida a ese fin. No pretende ser el reemplazo ni la superación de lo que ya ha sido publicado, ni de ningún diplomado o curso afín.

SOMOS LO QUE REPETIMOS

Los ejercicios en algunos capítulos podrían parecer accesorios al contenido, pequeños anexos complementarios, pero no es así. Quisimos que esta serie de ejercicios que desarrollamos fueran movilizadores. La razón es que el concepto, que aquí llamaremos **liderazgo desde el bienestar**, se ejercita y se practica, no se

Tú

aprende solo por la mera vía de la comprensión superficial. Toda virtud es un acto repetitivo y esta no es la excepción.

Considera por un momento que los grandes cambios se consiguen a través de la ejecución de pequeños ejercicios de fuerza, en el lugar correcto. De ahí la importancia de cada ejercicio. Algo similar plantea James Clear en su famoso libro sobre construcción de hábitos. Es el efecto del interés compuesto en los pequeños progresos o *quick wins* lo que cambia el estado de un ser humano.

Cada persona es única, con un contexto e historia singular. Por esa razón, considera que en este libro estás comenzando un camino; tendrás que adaptar lo que aprendas a tus propias experiencias y a tu caso específico.

Por último, estos ejercicios y toda la información que he recopilado y curado cuidadosamente a lo largo del tiempo para hacer este libro no reemplazan la ayuda profesional que algunas personas requieren. Y sería gratificante saber que contribuyo a la paz mental, al éxito y a la felicidad de nuestros lectores. Sobre todo, para quienes estén empeñados en lograr su versión evolucionada como líderes del bienestar.

LIDERAZGO
DESDE EL
BIENESTAR

Capítulo 2:

Liderazgo desde el bienestar

«Una vez que nos ocupamos del bienestar de un atleta, el rendimiento llegará automáticamente».

**Abhinav Bindra. Medallista
olímpico, empresario.**

Podemos entender el bienestar, en el contexto de este libro, como el estado integral de salud física, mental y emocional que influye positivamente en la vida de un individuo y que le permite alcanzar un buen desempeño en su trabajo y en el ámbito personal.

Cuando hablamos en el contexto de un líder de equipos, ese estado de bienestar no se remite exclusivamente a sus resultados. Este mejora el bienestar de sus equipos y de quienes lo rodean por omisión y por acción. Por un lado, un líder con un mayor nivel de bienestar contagia naturalmente a otros y, por otro, puede facilitar condiciones y experiencias positivas para el aprendizaje de su equipo. Al fin y al cabo, este líder que se encuentra bien consigo mismo también se preocupa de producir activamente experiencias positivas para su equipo.

El estudio *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance* (Saïd Business School, 2019) de Krekel, Ward y De Neve, demuestra que los trabajadores que se encuentran en un estado de bienestar general son más productivos que aquellos que no. Edmans (2011), por su lado, encontró que la rentabilidad de las acciones en empresas en las que los empleados están más satisfechos es superior al promedio de rentabilidad del mercado en un 2,1%. Podría seguir citando una larga lista de estudios disponibles que muestran el impacto económico del bienestar, pero creo que es innecesario.

¿Y qué hay de la dimensión ética? Supongamos por un segundo que el bienestar del equipo de trabajo no impactara en la productividad. ¿Acaso no tiene todo líder el deber moral de contribuir, según su capacidad, en el bienestar de su equipo por el simple hecho de hacer el bien? Más que un acto de mera conveniencia, el liderazgo desde el bienestar consiste en favorecer las condiciones de salud física, mental y emocional del equipo, lo cual constituye un mínimo deseable para cualquier ser humano.

Pero, podrás preguntarte, ¿qué tiene que ver el bienestar de tu equipo de trabajo con tu nueva versión?

Considera, por un momento, que no puedes darle a alguien aquello que no posees. En otras palabras, un ser infeliz difícilmente podrá irradiar felicidad y, menos aún, facilitarles a otros que la consigan. Este axioma parece algo evidente y esencial, pero a veces es invisible para los ojos de muchos emprendedores y empresarios quienes, como fue mi caso, basamos la gestión de nuestras empresas y equipos únicamente en las normas y buenas prácticas aprendidas en las escuelas de negocios. Esa mirada absolutista, reduccionista, que busca las respuestas en las prácticas convencionales del *management*, descarta la mirada humana, holística y generosa que conlleva el facilitar mejores condiciones emocionales para el equipo.

La idea central de este tipo de liderazgo es la búsqueda incesante de espacios de crecimiento que permitan encontrar (y mantener) el equilibrio de manera positiva en los demás.

En la mayoría de los textos que he leído se habla de dos elementos como primordiales para el manejo de equipos. Se dice que la firmeza y la cercanía son la clave del liderazgo efectivo para implementar un modelo de felicidad en el trabajo, hoy tan relevante en las organizaciones. En este mismo sentido, Heifetz (2021) explica el concepto de zona de desequilibrio, que es el ámbito de productividad ideal de un equipo en el que se ejerce una cuota justa de tensión y contención, donde se logra aprender de desafíos adaptativos sin llegar a superar la tolerancia del equipo ni provocar la evitación de los retos. En este sentido, es posible plantear que, mientras más contenedor sea el ambiente generado por los líderes (con seguridad psicológica, lineamientos claros desde la jefatura, sin acciones punitivas ante la equivocación, etc.), mayor será el nivel de desequilibrio que podrá sostener el equipo y estará más abierto a enfrentar desafíos.

He conocido mucha gente que en sus 40's o 50's me ha dicho que, si hubiesen aprendido esto de más jóvenes, su vida habría sido más fácil y más feliz. Pienso lo mismo en mi caso. A raíz de lo anterior, me surgieron algunas preguntas: ¿por qué nunca nadie me habló de la importancia de este tema antes? Y, lo qué es más preocupante aún, ¿qué sucede con las mallas curriculares de las escuelas de ingeniería, administración de empresas o economía que forman futuros líderes empresariales? Hasta donde he investigado, cerca del 20% de las mallas curriculares de las mejores escuelas de negocios se consideran cercanas a las habilidades blandas o *soft skills*. En mis tiempos, cuando estudié ingeniería, nunca tuve un ramo relacionado con estas materias.

Por su propia naturaleza, la educación universitaria convencional se concentra principalmente en los elementos

Tú

externos del resultado: el mercado, la competencia, la gestión, los procesos, la operación, etc. Por contraparte, suelen desatender el elemento interno, el ser humano como la base de cualquier empresa en este sentido: el contenido no es suficiente para que un individuo progrese. En otras palabras, un alumno puede pasar por un curso de inteligencia emocional y aprobarlo, pero si no practica lo aprendido es poco probable que vea resultados o mejoras en su propia persona. Es como aprender un nuevo idioma, no sacamos nada con conocer sus reglas gramaticales. Hay que hablarlo.

Es por ello que preparé un gimnasio para ti, para que te entrenes continuamente. No solo podrás ver por ti mismo cómo se desarrollan tus nuevos «músculos» emocionales, sino que también te darás cuenta de estos cambios cuando los veas reflejados en los demás a través de relaciones de mejor calidad e impacto. Estoy seguro que ellos se darán cuenta de tus cambios incluso antes que tú.

UNA PREGUNTA QUE CAMBIA TODO

Como emprendedor, llevo algunos años buscando la respuesta a la pregunta: ¿qué debo hacer para liderar y movilizar a otros? Busqué la solución a esa pregunta en el MBA, en los amigos, conocidos, asesores y libros de negocios. El único detalle es que la pregunta que me hice no sirve del todo. Es un buen cuestionamiento, pero solo es el primero.

Aprendí, al golpearme contra la realidad a través de múltiples caídas, que la calidad de la pregunta determina la calidad de la respuesta. Y «¿qué debo hacer para movilizar a otros?» no era la pregunta final que necesitaba.

¿Por qué? Porque esa pregunta me llevaba directamente a una respuesta convencional, la que siempre me enseñaron:

- Planificar
- Organizar

- Dirigir
- Controlar
- Motivar

Llevo años intentando todo lo que cualquier gerente intentaría para movilizar a otras personas y mis resultados, en el sentido estricto de la movilización, no han sido sobresalientes hasta ahora. Claro, alguien podría decir que las empresas que formé y los equipos con los que trabajé funcionaron. Y es cierto. Pero la relación entre el esfuerzo y el resultado nunca me dejó satisfecho, por eso mantuve mi búsqueda.

Me habría encantado llegar a las conclusiones que expongo en este libro en mis primeros años profesionales, pero todo sucede por alguna razón.

Si lo que quieres es movilizar a otros para llegar con ellos a un destino mejor, sea empresarial, profesional, personal o de cualquiera otra índole, una pregunta que apunta a una respuesta mucho más integral y transformadora es:

¿En qué debo convertirme para movilizar a otros?

La actualización a la cual quiero invitarte consiste en ser una persona en buenas condiciones físicas, mentales y emocionales, para luego impactar positivamente en los demás. Es decir, tu nueva versión tiene un mayor nivel de bienestar.

Hay una frase que escuché hace muy poco y que creo refleja muy bien este pensamiento. «Quien no paga el precio de conocer sus sombras, no disfrutará la prosperidad de su luz». Es una frase profunda y no pretendo ahondar más en ella ahora, pero resonará con sentido en varios de los capítulos siguientes.

Este libro, sin duda, será un aporte en tu vida profesional, en tu empresa y en la relación con tus colaboradores, pero más importante es cómo impactará en ti, ayudándote a descubrir tus luces y tus sombras.

Veamos: ¿cómo una mejor versión de mí puede incidir en el curso de una empresa? Parte de la explicación se encuentra en la propia definición de empresa. Debe haber mil definiciones, muchas valiosas, pero con Jorge desarrollamos esta, que está muy en línea con lo planteado por Fernando Flores:

Una empresa es un conjunto de personas que conversan entre ellas, que generan acuerdos y realizan acciones con el fin de perseguir un propósito y crear valor en todas sus formas.

Por ahora no entremos en el propósito, sino que concentrémonos en la primera parte. Las empresas “ocurren” en conversaciones entre personas. Las empresas se constituyen por quienes conversan, primeramente, y lo que acuerdan y hacen después. No necesitamos demostrar que la calidad y frecuencia de esas conversaciones impactarán directamente en los resultados, por la vía de mejores acuerdos y acciones.

A mejores conversaciones mejores acuerdos, acciones y resultados y más valor creado, incluyendo, por cierto, el económico.

Una pregunta natural bien podría ser: ¿y de qué depende la calidad de esas conversaciones? Esta cuestión es clave ya que, cual efecto dominó, gatilla una serie de consecuencias favorables o, por el contrario, desfavorables para la empresa.

En cierto sentido, todas las conversaciones que tenemos con otras personas las tuvimos primero con nosotros mismos. Una conversación con alguien de nuestro equipo es la exteriorización de una serie de diálogos, a modo de relato, que acumulamos en nuestro fuero interno. Funciona como un espejo.

Para tener buenas conversaciones necesitas prepararte y entrenarte. La manera en que conversas contigo y con tu equipo es demasiado importante como para dejarla al azar.

Dicho en simple, si estás mal contigo mismo, tus conversaciones van a ser el fiel reflejo de ese malestar. Y viceversa. Entonces, ¿cómo manejo ese estado interior de bienestar que me ayude primero a estar bien yo y que luego desencadene efectos virtuosos en mi empresa o trabajo?

Antes de mejorar cualquier cosa es necesario comprenderla, entenderla y aquilatar sus matices. Si bien este no es un libro de autodiagnóstico ni tampoco está centrado cien por ciento en el autoconocimiento, a lo largo de estas páginas encontrarás elementos que facilitarán tus primeros pasos en esta materia.

El autoconocimiento es fundamental para explorar las emociones, pensamientos, creencias y comportamientos; para entender realmente quién eres. Si te conoces, podrás entender con mayor facilidad lo que haces y por qué lo haces.

Podría decir que, para movilizar a otros, primero debes movilizarte tú a una zona de aprendizaje y autoconocimiento. No puedes liderar si antes no te lideras a ti mismo. Puede que a no todos les guste, pero el afamado escritor y conferencista en temas de desarrollo personal, Tony Robbins, dice que «si descubres qué valores y creencias te controlan, podrás literalmente rediseñarte».

¿Por dónde comenzar? La toma de conciencia es el primer paso del autoconocimiento. Esta es una idea muy común en el desarrollo personal y también en la resolución de problemas. Antes de tomar decisiones o accionar para resolver un problema, primero es necesario reconocer la existencia del «problema». La conciencia es la base para cualquier acción y, sin ella, es difícil lograr cambios efectivos.

Déjame darte un ejemplo concreto sobre lo anterior:

Siempre me consideré un buen comunicador, alguien locuaz y persuasivo. Vendo arena en el desierto con poca dificultad y así me conocen, además de que lo he hecho toda la vida. Podría decir

Tú

que vender es mi segunda naturaleza. Me creen por la manera de expresarme, por la pasión y convencimiento de lo que expongo.

Sin embargo, toda fortaleza tiene una debilidad a pocos milímetros de distancia y mi caso no es la excepción. Al ser apasionadamente convincente y con una argumentación bien preparada, en ocasiones pasé por alto las emociones de mi equipo, sus temores e interpretaciones. Era fácil que alguien me percibiera vehemente cuando en realidad mi intención era contagiar de entusiasmo al equipo. Todas las acciones están sujetas a la percepción e interpretación de un otro, cuyo punto de vista es perfectamente válido.

Las relaciones con mi equipo mejoraron a medida que fui tomando conciencia de mi forma de ser y de las interpretaciones que otros podrían hacer de mis acciones. Estas se convierten en la única realidad que una persona puede construir cuando conversas con ella. Todavía recuerdo una conversación con el socio de un emprendimiento tecnológico en el que participé, Francisco.

—Me frustra que el equipo al final no siga lo que acordamos, la verdad es que estoy pensando en buscar a otro gerente general y yo salirme, ¿qué piensas?

Se explayó durante casi una hora, entre café y agua. Hacía calor, era una mañana de verano en Santiago, cerca del mediodía.

—¿Y tu equipo entiende lo mismo que tú cuando les pides algo? —le pregunté.

—Por supuesto, son ingenieros.

Era obvio que todavía no lograba traspasar el paradigma de Francisco.

—Me refiero a que pedir las cosas es también un arte.

—¿Qué?!

—Sí. Cuando hacemos un pedido, existe algo que se llama contexto de obviedad. Si confirmas que tus gerentes entienden

exactamente lo que tú estás diciendo, te vas a ahorrar muchísimos malos ratos.

Muchos de los problemas que enfrentan las empresas radican en que los ejecutivos creen que todos entienden lo mismo sobre determinado mensaje. Es el contexto de obviedad en pleno. El solo hecho de confirmar que la persona con la que estás trabajando entendió lo que quisiste transmitir es un pequeño avance que puede cambiar la manera en que se desempeñan los equipos.

Y este es solo un pequeño gran ejemplo de los muchos desafíos que aquejan a las personas y a las empresas. Parte de estas reflexiones comenzaron con una apuesta. En concreto, con una apuesta de póker y una conversación que nunca esperé.