

Carmen Yates

LA EMPRESA SABIA

La excelencia para una gestión innovadora



Madrid - Buenos Aires - México

© Carmen Yates, 2008

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-860-5

Depósito legal: M. 18.425-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Fotografía contraportada: Gache Boccazi

Índice

AGRADECIMIENTOS	XI
PRÓLOGO	XIII
INTRODUCCIÓN	XIX
Los cuatro pilares.....	XXII
CAPÍTULO 1. LA VISIÓN	1
Los visionarios.....	3
La visión en la empresa.....	5
Cinco pasos para crear una visión.....	10
Ley del reflejo.....	17
Ejercicios.....	19
CAPÍTULO 2. LA MISIÓN	33
La claridad de nuestro enunciado.....	36
Podemos hacer que otras personas se impliquen.....	37
El poder de una causa común.....	40
Lo que representamos.....	41
Valor de cliente y valores dentro de la empresa.....	42
Ejercicios.....	46
CAPÍTULO 3. LOS ACTIVADORES	53
Cinco pasos para ser un líder.....	56
Ejercicios.....	68

CAPÍTULO 4. EL EQUIPO	75
¿Qué debe hacer un equipo de trabajo para conseguir resultados de éxito?	80
Cinco pasos para crear un equipo inspirado, integrado y con resultados de éxito.....	82
Ejercicios.....	97
CAPÍTULO 5. LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y LAS VENTAS	109
Los cinco pasos para mejorar las relaciones con los clientes y las ventas.....	117
Ejercicios.....	125
CAPÍTULO 6. EL DINERO	129
Cinco pasos para obtener riqueza dentro de las empresas y hacer que todos ganemos.....	134
Ejercicios.....	142
CAPÍTULO 7. LA ECOLOGÍA DE LA EMPRESA	149
Cinco pasos para lograr un buen entorno físico en nuestras empresas	155
Ejercicios.....	162
BIBLIOGRAFÍA BREVE	169

Agradecimientos

Este libro no solamente es el resultado de estudios académicos, sino también de la experiencia y los viajes a través de cinco continentes y, sobre todo, de mi viaje personal. En mi travesía me he encontrado a muchos maestros, aliados, compañeros de viaje, retos, desafíos, pérdidas, ganancias, alegrías y tristezas, y todo ello, en todo momento, ha dejado en mí una semilla de aprendizaje, semilla que constituye mi verdadera riqueza.

Agradezco a todas las personas que han pasado por mi vida, incluso aquellas cuyo nombre desconozco, porque han formado parte de mi desarrollo y de mi conocimiento como ser humano, porque en ellas y ellos me he visto reflejada.

A mis padres, Teresa y Jorge, porque fueron ellos mis primeros maestros, que me legaron un tesoro muy valioso: el amor a lo que hacían y el hacerlo con amor.

A mi compañero y esposo Luis María, por empujarme a hacer este libro y ayudarme con su talento en las correcciones lingüísticas.

A mis hijos Sylvia y Óscar por apoyarme incondicionalmente y ser hasta el día de hoy mis grandes maestros.

A mis hijas menores Trilce y Eva por ser, desde que nacieron, la fuerza que le dio impulso a mi vida para seguir, seguir y seguir adelante, aprendiendo y creciendo como profesional y como persona.

Al comprobar que la familia es también una empresa, agradezco a mi empresa familiar entera.

Agradezco a Margery Miller por su tesón, ayuda y apoyo en la elaboración de la estructura de este libro y los ejercicios.

A todo el equipo de mi empresa Word Works S.L., por su confianza en mis conocimientos y por haber querido y aceptado servir de banco de pruebas de todo aquello que escribo en este libro.

A John Demartini, por haber sido la persona que durante un fin de semana, en su curso “La Experiencia Descubrimiento”, me hizo descubrir mi propia magnificencia y el propósito de mi vida que me encuentro haciendo hoy.

A Jorge Carvajal, porque con sus enseñanzas de la Sintergética me enseñó a aplicar mi sabiduría en todo lo que hago.

A Lair Ribeiro, a Frederic Solergibert y a Angel García por haberme transmitido con tanto amor sus enseñanzas.

A Deepak Chopra, por ser ese maestro especial y sabio que aportó en muchas ocasiones, una luz en mi camino.

A mis amigos Luis Callegari, por ser ese amigo incondicional y verdadero; Rosie Boehm, por haberme empujado en un momento decisivo a dar el gran salto hacia mi destino; Pascale Tissier, por ser la arquitecta que me hizo comprender que todos somos los arquitectos de nuestra vida, y Alfonso Gajate, por el respeto y cariño hacia todo lo que hago.

Y a ese equipo de personas que, de una u otra manera, se han visto involucradas con este libro, entre los que están: Juan Larrumbe, por sus conocimientos en el *editing* del libro, Begoña Varas, Oscar Sánchez, Olga Vela, y todos aquellos cuyos nombres no cito pero cuya importancia destaco y, repito, agradezco.

A todos agradezco sinceramente porque gracias a vosotros y vosotras esta obra nace.

CARMEN YATES

Prólogo

El libro *La empresa sabia*, de Carmen Yates, es una buena y bienvenida contribución al refrescante debate que está teniendo lugar en el mundo respecto a la función de la empresa no sólo como generadora de empleo y riqueza para todos, sino también como campo de juego en el que las personas puedan desarrollarse y relacionarse en armonía, sobre la base de relaciones de respeto entre ellas y con el resto de la sociedad.

El mundo de la empresa se caracteriza en estos últimos años por un gran y positivo dinamismo y también por una acusada zozobra. Dinamismo, en cuanto es un campo idóneo en el que se desarrolla lo mejor de la creatividad del hombre, capaz de inventar rentablemente bienes y servicios que cuando éramos niños nos parecían de ciencia-ficción. El hecho de que nos hayamos ya habituado a los ordenadores personales, al teléfono móvil, al correo electrónico y al prodigio de Internet, entre otras maravillas, no significa que no sean inventos sensacionales desarrollados por seres altamente inteligentes, y en empresas también altamente inteligentes.

Pero también zozobra, en la medida en que el actual modelo económico parece estar basado en el paradigma del crecimiento sin límite, que lleva aparejado muchas veces la coletilla de “al coste que sea”, se trate del equilibrio físico y psíquico de las personas o de nuestro propio ecosistema. Y el modelo de economía de mercado en el que nos movemos, que como nos recuerdan los pensadores liberales, es el mejor modelo inventado hasta la fecha, peca de no pocos excesos que con demasiada regularidad generan crisis en las que se volatilizan riquezas, empleos, perspectivas vitales y nuestra propia confianza en la posibili-

dad de dominar los ciclos económicos para propiciar un mejor reparto de la riqueza en el mundo, y erradicar la miseria en la que viven millones de personas. Y en dichos excesos mucho tienen que ver la avidez, la avaricia y la codicia propias de la condición humana.

Algo está fallando clamorosamente, y este “algo” requiere una reconsideración y una visión nueva sobre muchos temas. Y también nuestra reconsideración como “actores” que intervienen en la empresa, cualquiera que sea nuestro lugar en la misma (y más en las posiciones de la Alta Dirección), reconociendo por fin nuestra propia responsabilidad en la creación, bien de empresas *iluminadas*, o por el contrario, de empresas *depredadoras* que desertizan todo lo que tocan.

Se habla mucho de la necesidad de cambio en la empresa, como si ésta fuese un ente separado y aislado de las personas que la forman, cuando en realidad tenemos que bajar un peldaño más y hablar de las personas que la conforman, y de la elección que esas personas hacemos cada día para desarrollar o no al máximo nuestro potencial. Para mí está claro que todos aspiramos a empresas *iluminadas*, en las que los valores que creemos compartir se manifiesten plenamente. Lo que no está tan claro es que pongamos cada día lo mejor de nosotros para alcanzar ese objetivo y que los valores sean siempre compartidos.

Entre las elecciones personales posibles, unas personas eligen el reto, la superación, la creatividad; otras, en cambio, eligen el victimismo, la inercia, la apatía. Dicho en otras palabras: la empresa con frecuencia arrastra negatividad, y muchas veces se le endosa (como si existiera separadamente de las personas que la forman) una responsabilidad que no le corresponde, sino que realmente corresponde a las personas que la forman.

Este tipo de crítica a la empresa me recuerda al debate sobre la televisión basura y sobre el poder alienante de tantos programas de televisión, como si la responsabilidad fuese exclusivamente de las productoras y emisoras, y no de los ciudadanos que consumimos compulsivamente muchos de los programas, con independencia de su zafiedad o nula aportación a un mundo más sutil y cuidado. Y me recuerda también a cuando criticamos a los demás sobre comportamientos que no hemos

todavía erradicado en nosotros mismos, estando como estamos tantas veces atentos a la paja en el ojo ajeno, sin ver la viga en el nuestro. El ciego guiando al tuerto, que dijera Jesús, y al final todos despeñados y responsabilizando de ello al de al lado (nunca a nosotros).

Vamos así al meollo de la cuestión, y es preciso referirse por ello a la capacidad de elección que cada uno de nosotros tiene para actuar en la empresa (pero también en todos los demás ámbitos de interacción con el otro) aportando lo mejor nuestro (que llevamos dentro) o aportando sólo lo mediocre o lo malo (que también llevamos dentro). Y apelamos a nuestra responsabilidad individual para aportar lo mejor.

Es cierto que deben darse las condiciones necesarias para que, aportando lo mejor, todo fluya, pero mi experiencia de 26 años en la empresa es que ante unas mismas condiciones habrá personas positivas y negativas, y la combinación y peso de unas y otras sobre el total conformarán el tipo de empresa resultante. Por ello, al hablar del cambio en la empresa es necesario hablar del cambio en las personas.

El cambio que queremos ver en el mundo y en la empresa debe ser primero un cambio en nosotros. Es verdad, y en ocasiones atisbamos esta realidad, que cuando uno cambia el mundo cambia. Nos lo dicen no sólo todas las tradiciones espirituales, sino también la práctica cuando realmente nos ponemos en ello. Cada uno de nosotros somos responsables del universo que creamos, y como muy bien apuntan muchos conferenciantes de empresa, tenemos la opción de crear un jardín o un basurero en nuestra mente. Y si nuestro pensamiento se adecua a la creación de un jardín, nuestra acción tendrá unas características muy distintas, estará alimentada por una energía superior y más poderosa. He aquí una elección que puede cambiar nuestra realidad, y ese cambio es el que hay que extender a nuestro ámbito. Personas en armonía vital crearán empresas en mayor armonía que aquellas creadas por personas confusas y ofuscadas. Estemos pues, en armonía. Esta es nuestra primera obligación ante nosotros y ante la sociedad.

Carmen Yates nos habla desde su gran experiencia como empresaria, por un lado, y como experta en conocer a la persona para sacar lo mejor de ella; por otro, en su faceta de consultora y coach. Conoce la esclavitud

y dureza de construir la cuenta de resultados día a día, y con seguridad también la dificultad de llegar apretada de caja a este IVA o a aquel otro compromiso. Conoce por experiencia directa lo que significa la paciencia, la capacidad de sufrimiento y las dificultades a las que se enfrenta todo empresario, máxime si ha sido fundador de su empresa. Más de una noche se ha despertado preocupada porque la nómina a dos o tres meses vista dista de estar todavía financiada. Y también, como consultora, es testigo del miedo y de los lastres que llevamos las personas; es experta psicóloga que busca y encuentra la palabra adecuada para propiciar el despertar en las personas. Pero también ha vibrado cuando se ha conseguido tal o cual contrato, o el cliente ha extendido su felicitación por el buen trabajo o, más importante, cuando ésta o aquella persona de la plantilla se ha convertido en un profesional autónomo, solvente y capaz. La empresa tiene muchas compensaciones, y una de ellas es ser testigo del desarrollo de las personas.

Y, a pesar de estas dificultades, Carmen aspira a que subamos el listón por encima de estos inevitables inconvenientes y aspira a que elevemos nuestros objetivos y nos planteemos la posibilidad de crear empresas sabias. La receta no puede ser otra que “si somos conscientes de que todos poseemos una sabiduría innata y actuamos desde esa sabiduría, crearemos y haremos empresas sabias”; por lo que “la empresa sabia” es una llamada a crecer en sabiduría más que en conocimiento, pues el poder emancipador de aquélla es muy superior al de éste.

Asume Carmen Yates la tesis, con la que coincidimos plenamente, de que la empresa puede ser un lugar sumamente creativo, pues “crear una empresa es, para nosotros, crear una obra de arte”, y nos propone siete elementos para que miremos el mundo empresarial desde una óptica enriquecida que nos ponga en camino de buscar la sabiduría de la empresa, que es nuestra meta. Este libro se estructura así en los *7 elementos* que pueden ayudarnos a trascender desde una vivencia mecanicista de la empresa a una vivencia creativa, en la que nuestros tesoros internos (que todos tenemos) florezcan en beneficio de un objetivo superior que nos trasciende, y en la que los líderes trabajen, sin explicitarlo, en actitud de servicio. Cada vez vemos más en la literatura de negocios el concepto de líder servidor, y he aquí una de las claves de la sabiduría de

la empresa que Carmen Yates identifica con claridad y sutileza: “servicio no es otra cosa que poner lo mejor que poseemos al servicio de los demás con amor y dedicación”, y, más tarde “cuanto más damos, más recibimos. Este principio universal es muy importante en nuestra vida cotidiana y no debemos pasarlo por alto”.

La empresa sabia es un libro oportuno que invita a renovarse y a plantearse hacer las cosas con mayor consciencia y frescura. Carmen Yates aporta con este libro una herramienta para que las personas en las empresas (y también fuera de ellas) puedan descubrir sus valores más altos, aquellos valores que nos conducen a descubrir nuestro verdadero potencial, y que nos permiten, en realidad, humanizarnos.

JOAQUÍN TAMAMES

Introducción

“Todo es uno, pero aparece diferenciado.”

Lao Tsé

*Todo está conectado.
Todo depende de todo lo demás.
Todo está en armonía con el universo.¹*

La paradoja de una introducción es que casi siempre se escribe al final. Al menos este es mi caso, porque es lo último que he escrito.

El deseo de escribir este libro ha sido, probablemente, lo que me ha acompañado a través de mi viaje de desarrollo personal y empresarial.

A lo largo de mi vida me dediqué a crear empresas, porque mi espíritu emprendedor fue siempre lo que impulsó mi formación. He tenido el gran privilegio de haber pasado por numerosos aprendizajes: siempre sentí pasión por aprender y vocación por enseñar.

Estar abierta al aprendizaje me permitió comprender y aceptar diferentes corrientes de pensamiento y aunque todas me gustaban tuve la suerte de encontrar en todas una semilla de sabiduría.

Cuándo finalmente llegue a concebir este libro, la pregunta que me hice fue cómo hacer una síntesis de todo lo que había sido y estaba aprendiendo y experimentando en mi vida en el mundo de los negocios, vinculado a su vez con mi vida personal.

Poco a poco las palabras fueron surgiendo desde el fondo de mí, y fueron apareciendo con la única finalidad de compartir aquellas semillas

¹ Sacado del libro *Fuego en el Corazón*, de Deepak Chopra.

que había recibido y aprendido en mi camino, de mis mentores, maestros, libros, cursos, estudios y, en general, de todo aquello que, de uno u otro modo, me hubiese sido una fuente de aprendizaje.

Hoy presento esta breve síntesis de lo que es, desde mi punto de vista, el principio universal de la polaridad, con sus claves y elementos. La intención de esta obra no es más que la de sembrar una semilla que pueda hacer crecer y transformar la empresa, y enmendar la visión sesgada que podamos tener de nuestro entorno profesional y personal.

Si somos conscientes de que todos poseemos una sabiduría innata y actuamos desde esa sabiduría, crearemos y haremos empresas sabias.

Se trata también de que el lector vaya descubriendo que, además de nuestra visión lineal de las cosas (causa y efecto), existe una nueva forma de ver las mismas cosas y que es la visión sistémica (global, esférica). Cuando descubrimos lo que ocurre, además de ampliar nuestra visión, creamos una interacción que nos aporta mayor información acerca de nuestras experiencias y de nuestro entorno.

La sabiduría de la empresa se basa en el principio, antiguo y universal, del equilibrio que los chinos llaman el *yin* y el *yang*. Este concepto se entiende como la expresión de dos extremos que son a su vez polos opuestos, o también en el modo de cómo mirar de forma fraccionada en vez de ver la unidad que conforma el todo, es decir, sin tener en cuenta que la oposición de estos polos nos indica los puntos extremos máximos solamente para diferenciar las cualidades en que uno depende del otro, que los valores son relativos y dependientes entre sí, que un extremo genera otro, como una rueda sin fin.

Se apoyan en cuatro pilares fundamentales y actúan como elementos constitutivos de un negocio o empresa.

Cada uno de ellos tiene sus propias características, y aunque aparentemente sean opuestos hay una relación entre ellos que los lleva a constituir la unidad del negocio.

El elemento de la visión es el pensamiento que aparece en nuestra mente como una vibración de luz (onda y partícula), que nos permite ver

y visualizar una idea que proyectamos en nuestra mente incorporando las imágenes y la forma de cómo deseamos que sea nuestro negocio.

El elemento de la misión es la manifestación de esa idea en el mundo material. Lo que vemos se convierte en realidad. Esa intención o pensamiento adquiere una forma que vamos modelando en aquello que es nuestra visión, inyectándole valores esenciales que forman parte del servicio o producto que ofrecemos.

En resumidas cuentas, para saber con precisión en qué consisten la visión y la misión en nuestras empresas hemos de respondernos a dos preguntas de calidad que son:

¿Qué deseamos hacer?

¿Quiénes somos?

Estos dos elementos son la base de la creación o nacimiento de un negocio o empresa, que pasan luego a integrarse con los otros cinco elementos para constituir la unidad que conforma el todo del negocio.

El elemento de los activadores es aquel que está compuesto por los líderes de las empresas, que promueven la actividad dentro y fuera del negocio, partiendo de la total identificación con la visión de la empresa o negocio, haciéndola suya, porque también es parte de su propia misión profesional y que han elegido para liderar y dirigir como proyecto, con la intención de llegar a buen puerto.

El elemento del equipo está compuesto por las personas que trabajan alrededor de los líderes que, contagiados por el entusiasmo y energía de los activadores, se alinean también con la visión haciéndola suya, porque forma parte de sus propios sueños. Son personas que hacen lo que aman y aportan su saber y conocimiento para que la misión se haga realidad. Se encargan también de compartir todo esto con sus propios equipos humanos.

El elemento de relaciones humanas y ventas es aquel que nos ayuda a crecer como negocio o empresa teniendo en cuenta a las personas como parte de ese capital humano, que es tan importante hoy en día en la

sociedad del conocimiento. También aportando nuestros valores como empresa a través del producto o servicio que ofrecemos. Detrás de cada marca o producto hay unos valores que constituyen el *leitmotiv* de la empresa (el caso de Hewlett-Packard, por ejemplo).

El elemento del dinero es el que nos conduce a alcanzar la abundancia, el éxito y la culminación de nuestro sueño dentro de la visión. La abundancia no significa tener más cosas sino hacer lo que nos gusta y amar lo que hacemos mediante un servicio que ofrecemos. Cuando cooperamos en vez de competir con los otros, hacemos que cada energía y dinero intercambiado se torne en una situación de ganancia para todos los que están involucrados, y el dinero sea un producto derivado del acto de hacer lo que amamos.

El elemento del entorno físico en los negocios es el que influye directamente en nuestra salud tanto mental como física. Nuestra productividad y bienestar dentro de la empresa o negocio está relacionada con el entorno físico. Cuanto mejor nos sintamos más daremos de nosotros mismos y más nos involucraremos en el conjunto de la empresa.

LOS CUATRO PILARES

Estos cuatro pilares desempeñan el papel de claves, palabra que viene del latín *clavis* y cuyo significado es llave. Por lo tanto, cuando hablamos del conjunto de las claves, nos estamos refiriendo a ese conjunto de llaves o medios (instrumentos) de conocimiento.

Por analogía lo podríamos comparar con el *sistema operativo universal*, que rige el orden de la naturaleza. En él se integran las estructuras funcionales, los criterios y coordenadas *invisibles* del lenguaje interno del universo; las leyes y las reglas por las que todo y todos somos medidos.

Este orden perfecto, similar a un software, está diseñado para funcionar en automático, incluso con la introducción de los factores conciencia y libertad del ser humano.

Si comparamos, como suele hacerse, y lógicamente respetando las distancias, el sistema que rige el universo con los sistemas operativos que rigen los ordenadores, con los que trabajamos diariamente y con los que estamos tan familiarizados, ese sistema que rige el universo no se equivoca nunca, y somos nosotros quienes no sabemos explotar todo su potencial, lo que hace que algunas veces sintamos que se bloquea o nos bloquea una aplicación. Hemos de saber que el bloqueo reside, en realidad, en nuestra ignorancia de la dinámica interna del sistema que nos ocupa.

Si conocemos las *claves* de este cerebro universal podemos manejar las distintas aplicaciones y, de ese modo, comprender mejor y vivir en este orden armónicamente.

Las llamamos *claves* en el sentido de medios (instrumentos), ya que ellas son las que nos permiten abrir las puertas y descubrir nuevas formas de hacer, quitándonos los velos de nuestra mentalidad de caja y abriéndonos a pensar de forma sistémica (global o esférica).

Estas *claves* son semejantes a una caña de pescar debidamente equipada y con la carnaza correspondiente, en el sentido de que son medios y no fines, del mismo modo que un sistema operativo es un medio para poder utilizar la aplicación y así conseguir nuestro objetivo final. Resumiendo: lo que importa es el pez, o sea el conocimiento que podemos alcanzar con ellas. Una vez cazada la presa, la trampa se olvida.

Frecuentemente escuchamos que una determinada cosa puede ser femenina (*yin*), así como otra puede ser masculina (*yang*), aunque todo depende de cómo se quieran ver las cosas, dado que, en realidad, esto no es cierto. La realidad es que *yin* y *yang* como tal son únicamente los símbolos o adjetivos de lo que representan, así como la bandera no es la patria, ni el humo es el fuego.

Las realidades son únicas, se manifiestan como se manifiestan y tomen las formas que tomen, y la percepción de esas realidades tiene lugar desde las diferentes *claves* o parámetros de percepción.

La clave de lo opuesto

Yin y *yang* son opuestos, antagonistas y se inhiben mutuamente. Podemos decir que la inacción es contraria a la acción y toda inacción conlleva una acción.

Por ejemplo, el extremo positivo —en el sentido de atracción— de un imán es opuesto a su otro extremo. Uno neutraliza al otro, podrán ser opuestos, pero la existencia de uno es *conditio sine qua non* de la existencia del otro, porque todo en la naturaleza tiene su parte contraria. Abundando en ello, por ejemplo, los chinos nos dicen que el firmamento es *yang*, que la tierra es *yin* y que, por ello, en nuestro cuerpo tenemos una parte *yang* que son las vísceras, y los órganos son *yin*.

Sirva esto para señalar que en el orden de la naturaleza todas las clases de cosas existentes tienen sus opuestos y, si utilizamos los términos chinos, se pueden clasificar según su propiedad en dos tipos: *yin* y *yang*.

Aquí reside la oposición, o sea contradicción entre *yin* y *yang*.

Así pues, en una empresa tenemos que la visión y la misión forman parte de esta oposición.

La clave de la interdependencia

Yin y *yang* coexisten simultáneamente, uno no puede existir sin el otro.

Uno depende del otro.

El exterior existe en función del interior y viceversa.

Por ejemplo, si un imán se rompe, no se aíslan sus polos; positivos y negativos se reproducen en cada uno de los trozos y se generan dos nuevos imanes. No hay científico que haya conseguido aislar los polos de un imán.

La relación de interdependencia entre *yin* y *yang* quiere decir que cada una de las dos partes opuestas existe dependiendo de la otra. Esta es una condición para la existencia de la otra y ninguna de las dos puede existir de forma aislada. Sin superioridad no hay inferioridad; sin el exterior no existe el interior; sin visión empresarial no existe misión de la empresa. Cuando se separan *yin* y *yang* se termina la vida.

Si la visión en una empresa está separada de lo que es esta, la misión de la empresa desaparece o se muere y viceversa.

La clave de la complementariedad

Entre *yin* y *yang* existe un equilibrio relativo. La predominancia de uno y el descenso del otro son relativos. Uno aumenta porque el otro disminuye. No hay equilibrio absoluto sino relativo.

Hace más calor cuando hace menos frío.

La relación de crecimiento-decrecimiento entre *yin* y *yang* significa que dos partes opuestas de toda cosa o fenómeno se encuentran en movimiento y transformación constantes. Ambas, creciendo una y decreciendo la otra, avanzando una y retrocediendo la otra, mantienen un equilibrio móvil, para asegurar el desarrollo y transformación normales de la cosa o fenómeno.

Esto lo vemos muy claramente en las cuatro estaciones del año: de la primavera al verano, el frío va disminuyendo y el calor va aumentando; esto es un proceso de decrecimiento de *yin* y aumento de *yang*.

En el cuerpo humano, las funciones fisiológicas se encuentran en actividad, se consumen sin cesar sustancias nutritivas, y al mismo tiempo se adquieren constantemente, de modo que el crecimiento-decrecimiento entre *yin* y *yang* se mantiene en un equilibrio relativo. Si una de las dos partes decrece demasiado o crece excesivamente, el equilibrio relativo entre *yin* y *yang* se destruye y aparece un exceso o una deficiencia de una parte y, como consecuencia, sobreviene la enfermedad.

En nuestras empresas ocurre lo mismo. Por ejemplo, cuando nuestra visión no es clara y diseñamos nuestra estrategia desde la perspectiva de lo que creemos que somos y no desde lo que realmente somos. Mientras no aclaremos nuestra visión, lo que creemos que somos será un retroceso en vez de un avance, porque no tendremos claro hacia dónde vamos. Las consecuencias serán que este desequilibrio entre las partes se manifestará en los fenómenos que nos vayan ocurriendo y nuestro aprendizaje será más duro.

La clave de la intertransformación

Yin y *yang* están constantemente transformándose el uno al otro. Esta transformación tiene lugar de manera sutil, y es lo que permite la vida de las empresas y organizaciones, así como la vida misma de nosotros como seres humanos. La transformación puede darse de forma armónica o mediante cambios drásticos. Los cambios drásticos suelen aparecer en situaciones extremas. Armonía significa que las relaciones entre *yin* y *yang* son equilibradas, desarmonía significa que las relaciones son desiguales, que hay desequilibrio.

Los factores pueden obedecer a causas externas o bien internas.

Las causas internas son las que se generan intramuros, y que pueden producirse, por ejemplo, por un cambio inesperado de gerencia, por una inesperada decisión de cambio de objetivos o bien, sencillamente, son las que se generan por la poca capacidad que tenemos para adaptarnos a los cambios que día a día se nos presentan, o debido a nuestras resistencias a innovar.

El éxito y bienestar de una empresa depende de la capacidad de reacción que tengamos para enfrentarnos a las nuevas condiciones de un mercado y del equilibrio relativo que podamos integrar en el interior de la organización, y no solo ante el mundo externo. La incertidumbre y los problemas, por no decir las enfermedades dentro de la empresa, sobrevienen cuando frente al mercado externo nos encontramos débiles, lo que deja campo libre a la competencia; también otros factores internos,

como por ejemplo una rotación frecuente de nuestros colaboradores, porque incide y provoca desequilibrios en el interior de la empresa.

Algo muy importante que hemos de tener en cuenta es que en ningún caso debemos identificar *yin* y *yang* como bueno y malo, en primer lugar porque estaríamos cayendo en un juicio de valores, y también sobre todo porque, como hemos visto, no hay nada que sea completamente *yin* o *yang*.

El significado original del *yin* y del *yang* se inspiró en los lados sombrío (oscuro, frío, húmedo) y soleado (luminoso, caluroso, seco), respectivamente, de una montaña.

Esta interpretación sirve para indicar la relatividad de los dos conceptos, y demuestra que ninguno de ellos es absoluto, cosa que nos permite afirmar con total certeza que nada es absoluto y que todo tiene una naturaleza dual.

Esta idea, expresada de forma sencilla con el ejemplo de la montaña (según el lado en que te coloques), guarda un paralelismo con la física cuántica (la luz tiene naturaleza dual, tiene características de onda y de partícula; según la teoría de la relatividad masa y energía se pueden intercambiar, son dos formas distintas de una misma cosa, una se puede cambiar en la otra).

La ciencia no es exclusivamente razonamiento. El arte no es exclusivamente intuición, sino que se complementan, al complementarse generan tensión y de esa tensión surge el dinamismo. Apoyándonos en esta tensión tendremos un punto de partida para clasificar cualquier fenómeno o cualidad.

Todos los entes del Universo comportan el Yin y el Yang.

Un yin y un yang forman un TAO.

El yin y el yang es la unidad dividida en dos.

El yang forma el cielo, el yin forma la tierra.

El yin y el yang es el TAO del cielo-tierra. El fundamento de todas las cosas. El principio en donde tienen sus raíces la vida y la muerte.

LAO TZÉ

Sin embargo, hay pocos directivos que sepan cómo crear un equipo capaz de pasar a la acción utilizando todo el conocimiento, la sabiduría, la experiencia, el talento y la participación de sus miembros. Sin necesidad de buscar demasiado podemos encontrar numerosos ejemplos de intentos fallidos de crear equipos, y no solo en los negocios, sino en cualquier otro campo, como puede ser el deporte o, incluso, los gobiernos. Como consecuencia de estos fracasos es habitual que la gente renuncie a la idea de trabajar en equipo y prefiera hacer las cosas individualmente.

Los activadores son los líderes encargados de dar los primeros pasos para la formación de los equipos en los que, posteriormente, delegarán tareas y directrices; y no debemos olvidar que, en la actualidad, un líder debe tener clara la visión de constituir y crear equipos integrados e inspirados.

Pero ¿qué es un equipo inspirado e integrado y qué beneficios aportará a la empresa?

- **Los equipos inspirados:**

- Superan todos sus límites encontrando siempre una solución creativa a los aparentes problemas.
- Aman lo que hacen y se comprometen con ellos mismos y con la empresa.
- Se sienten parte de un todo y apoyan a los activadores que, a su vez, los inspiran con su ejemplo y dedicación al equipo.

- **Los equipos integrados:**

- Son la fuerza, muchas veces invisible, que hace avanzar a la empresa a un ritmo acelerado.
- Son la expresión y la manifestación de la armonía dentro de la empresa.
- Son la voz y la parte visible de nuestro saber hacer ante cada uno de nuestros clientes.

- **Los beneficios:**

- Utilizan todas las ideas de los miembros del equipo y despliegan su creatividad e imaginación para innovar.
- Optimizan el tiempo de los demás integrantes del equipo y del activador.
- Mejoran la productividad y la satisfacción para ellos mismos, para el líder, para el resto del equipo y para la empresa.

Ahora que ya tenemos una imagen clara de lo que son los equipos inspirados e integrados y que conocemos sus beneficios, podemos echar una mirada a nuestro alrededor y ver cómo están funcionando nuestros propios equipos.

Es imprescindible que se den dos condiciones para que un equipo se convierta en el tronco del árbol del triunfo y sus ramas sean fuertes:

El equipo tiene que estar vinculado a la visión y a la misión de la empresa a la que pertenece y sentirse parte integradora de ella.

Cada miembro del equipo tiene que ser consciente de que el trabajo que realiza está estrechamente vinculado al sueño más alto que tenga el integrante del equipo.

Muchas personas acuden día a día a su puesto de trabajo enfadadas con ellas mismas porque piensan que no están haciendo aquello que, de verdad, desean hacer. He ayudado a muchas a darse cuenta de que desempeñando una tarea que según ellas no significa nada en su vida, están trabajando para su más elevado sueño, y por eso están viviendo y experimentando esa situación y no otra.

Recuerdo el caso de uno de mis clientes que me decía que su secretaria se quejaba constantemente porque su trabajo no le terminaba de gustar. Deseaba ser escritora pero no sabía cómo emprender ese camino. La situación llegó a ser una pesadilla para ambos: ella estaba desanimada, atendía mal a los clientes y tenía una relación poco cordial con su jefe porque se sentía desconectada de su trabajo y ni siquiera se identificaba con la visión de la empresa para la que estaba trabajando.

Lo primero que hice fue enseñarle a ver el orden dentro del caos que ella percibía en su vida profesional. Le pregunté cuáles eran sus funciones diarias. Me respondió que llevaba toda la correspondencia de su departamento, incluidos los correos electrónicos, que redactaba los contenidos de la web de la compañía, los informes de la gerencia y su jefe siempre delegaba en ella todo lo relacionado con los textos y las presentaciones que tenía que hacer para la Dirección General. Además había formado parte del equipo que escribió los enunciados de la visión y la misión de la empresa.

Entonces le pregunté:

— *En realidad, ¿qué es lo que te gustaría ser?*

— *Escritora* —me respondió.

— *¿Y no crees que eso es lo que estás siendo todos los días?*

Ella permaneció un momento pensando y aceptó que sí, que era lo que venía haciendo desde el último año, pero que no le gustaba y seguía sin identificarse con aquella empresa. Para seguir avanzando le dije que, diariamente, tenía que observar de forma minuciosa todas las tareas que realizase y unir cada una de ellas a su deseo de ser escritora, porque todo trabajo que elegimos hacer es el trabajo perfecto para nosotros, el que nos enseña lo que necesitamos para llegar a alcanzar nuestros sueños más grandes. Cuando no lo vemos así, es porque no hemos aprendido a vincularlo con los más altos valores que conforman nuestros sueños.

Esta persona tuvo que aprender a ver que todo lo que hacía diariamente estaba relacionado de manera muy directa con su sueño de ser escritora. Si no aprendemos esta sencilla lección nos sentiremos frustrados y divididos. Y la frustración nos llevará a romper con lo que estamos haciendo para ir hacia otro lado, pero sin poder armonizar nuestra vida. *Todo lo que hacemos o hemos dejado de hacer está unido y forma parte de nuestro aprendizaje.*

Continuando con la historia anterior, paralelamente le pregunté a su jefe qué hacía para que sus colaboradores vincularan la visión de la empresa a sus propios sueños.

—*En la entrada hay un cuadro con un texto que habla de la visión y los valores de la empresa. Cada empleado lo lee al ser contratado. ¿Cree que no es suficiente? Nos ha costado mucho tiempo y mucho dinero hacerlo*— me respondió.

Le animé a que fuera un *invasor* dentro de su empresa. Tenía que llegar a conocer los valores y los propósitos de cada uno de sus empleados para vincularlos con los valores y el propósito de su negocio. Esto le ayudaría a potenciar la productividad, la motivación y la fidelidad de su equipo y le llevaría a armonizar y equilibrar su dotación de personal.

En la actualidad seguimos trabajando en el proceso de aprendizaje, viendo el orden en sus vidas profesionales todos los días. La secretaria está mucho más motivada porque ha visto que diariamente se encuentra, de alguna manera, escribiendo su libro. Además, se siente apoyada por su superior, el cual le ha dado toda su confianza y plena libertad para que asuma todo lo relacionado con la comunicación interna y externa de la empresa. Esto ha hecho que se sienta comprometida con los valores de la compañía porque así apoya los suyos propios, y la relación entre ellos ha mejorado.

Es evidente que la misión de los activadores, dentro de su servicio a los demás, es saber escuchar a sus equipos humanos. Comunicar con ellos de acuerdo a sus propios valores y hacer que puedan vincularlos con los valores de la empresa. Así estableceremos un hilo conductor de comunicación que se fortalecerá cada vez más.

Tener una mente abierta y flexible ayudará mucho en esta labor, pero no debemos perder de vista que siempre existirá el otro lado: habrá personas que no deseen formar parte del equipo, personas más cerradas que otras, reacciones adversas de toda índole... aún tenemos que ser capaces de apreciar estos casos como parte del equilibrio y de la armonía, tanto de la empresa como del equipo. Así ampliaremos nuestra visión saliendo de una mentalidad de caja para ir, poco a poco, pensando de forma esférica, viendo además los dos lados de todas las situaciones.

La mayor parte de la gente está más familiarizada con la idea del equipo de trabajo que con la del trabajo en equipo. Entienden un grupo

de trabajo como la primera línea de una organización que fabrica un producto y ofrece un servicio. Esta idea se fundamenta en la vieja noción de la empresa como una organización de rígidas líneas de control directivo, de autoridad y responsabilidad. Quienes están en la posición de activadores actuando como líderes tienden, a asumir que pueden tomar la mayoría de las decisiones sobre el trabajo y los empleados tienden a asumir que deben hacer todo lo que los directivos les dicen.

En la empresa moderna se necesita una nueva mentalidad y un nuevo modelo de equipo por muchos motivos: los cambios son rápidos y permanentes, por lo que la rapidez en la toma de decisiones es muy apreciada. Si se concentra la responsabilidad en una sola persona las resoluciones serán lentas y lo será también nuestra respuesta en el mercado, por lo que la competencia siempre nos sacará ventaja; además esta responsabilidad será una carga excesiva para los que deciden y frustrante para los que no pueden actuar porque tienen que esperar a que otros decidan. Todo el proceso se ralentiza.

Siguiendo este enfoque de trabajo las empresas no pueden competir con éxito y las personas que trabajan en ellas no se sienten suficientemente valoradas, y esto hace que el resultado sea la falta de integración e inspiración, además de un bajo rendimiento para toda la compañía. Funcionar en un mundo nuevo supone tener una nueva visión y hacérsela llegar a nuestro equipo de trabajo para conseguir resultados de éxito.

¿QUÉ DEBE HACER UN EQUIPO DE TRABAJO PARA CONSEGUIR RESULTADOS DE ÉXITO?

Lo primero que debemos hacer es aprender una nueva forma de trabajar en equipo, *impulsando a nuestros equipos humanos para que cada integrante exprese su potencial a través de sus conocimientos, su experiencia, su creatividad, su imaginación y su compromiso con ellos mismos y, por ende, con la empresa.*

Conozco el caso del supervisor de una cadena de tiendas de regalos que puede servirnos para ilustrar este punto. Se sentía tremendamente frustrado por el tiempo que tenía que dedicar a cada una de sus tareas administrativas, lo que parecía impedirle potenciar el uso de su talento y desarrollar sus aptitudes para la organización.

Todos los días se hacía preguntas de calidad como: ¿cómo puedo cambiar esto?, ¿cómo puedo conseguir más tiempo para las cosas realmente importantes?, ¿cómo puedo crear otra situación que sea mejor para todos? Finalmente le llegó la respuesta: se dio cuenta de que los miembros de su equipo estaban más familiarizados que él con los productos y con las cantidades, por lo que estaban perfectamente preparados para encargarse de rellenar los formularios de pedido y de hacer las pertinentes llamadas telefónicas. Solo necesitaban un poco de entrenamiento y se lo dio. Además les permitió presentar, sin su aprobación las órdenes de compra hasta un determinado coste, que poco a poco fue ampliando. Así consiguió que los miembros de su equipo se sintieran más importantes, aceleró el proceso de los pedidos y consiguió sentirse más cómodo en su puesto y con más tiempo para ampliar el negocio. El coste del material se redujo en un 20% porque su personal comenzó a observar cuáles eran los productos que más se vendían y cuáles los que se iban quedando obsoletos y se dejaban de vender, y no los pedían. Se redujo el stock, se redujeron los gastos y aumentaron los beneficios; todos empezaban a ser más eficientes.

A primera vista, esto parece muy fácil. Pero en la práctica, dada la inercia existente en los grupos de trabajo tradicionales, nos queda mucho por desaprender hasta llegar a adoptar las medidas como las que fue capaz de tomar este supervisor.

Mientras el personal pueda quejarse del control de sus directivos, podrá mantenerse en la cómoda posición de no tener que asumir demasiada responsabilidad en sus decisiones y en sus resultados.

Lo necesario es, precisamente, que los miembros del equipo asuman responsabilidades y que el directivo les permita y les anime asumirlas para, de este modo, poder contar con equipos verdaderamente integrados e inspirados capaces de conseguir resultados de éxito.

CINCO PASOS PARA CREAR UN EQUIPO INSPIRADO, INTEGRADO Y CON RESULTADOS DE ÉXITO

1. Aprende a valorar a cada persona como te valoras a ti mismo.
2. Sé especialmente agradecido.
3. Comunícate desde el corazón.
4. Aprende a hablar desde los valores de los otros.
5. Enseña a los demás a integrar los opuestos dentro de ellos mismos y de la empresa.

1. Aprende a valorar a cada persona como te valoras a ti mismo

Cada persona con la que nos interrelacionamos en nuestro trabajo, es una persona única y especial. Somos como un diamante en bruto que solamente está esperando a brillar.

Uno de los principios que está presente a lo largo de todo este libro es el de la *polaridad*.

Recordemos al imán con sus dos polos: el positivo y el negativo; si lo cortamos tenemos como resultado que estos dos polos siguen coexistiendo, lo volvemos a cortar y el resultado sigue siendo el mismo: en cada nueva parte se reproducen exactamente esos dos polos, el positivo y el negativo, que juntos hacen un todo al que denominamos imán.

En la naturaleza podemos ver este mismo fenómeno. El calor y el frío, por ejemplo, aunque opuestos en apariencia son en realidad lo mismo. Si miramos un termómetro, ¿podemos decir de verdad dónde empieza el calor y termina el frío? La diferencia la encontramos solo en los grados y según esos grados decimos que hace frío unas veces y calor otras. Lo mismo sucede si observamos la luz y la oscuridad: ¿dónde termina una y empieza la otra? Igualmente nos podemos plantear: ¿cuál es la diferencia entre grande y pequeño?, ¿cuál entre blanco y negro? El principio de la polaridad explica esta paradoja.

Si aprendemos a mirarnos desde estos dos lados, estaremos también aprendiendo a valorarnos desde esta visión y a valorar a los otros como a nosotros mismos.

Sin embargo, suele ocurrir en nuestra vida laboral que vemos la realidad de forma sesgada, que aplicamos un sistema de etiquetado basado en nuestras propias creencias, sin ver estos dos lados en los acontecimientos cotidianos ni en el resto de las personas con las que convivimos.

A veces, cuando vemos a una persona callada la etiquetamos inmediatamente de reservada, o bien de poco comunicativa. En estos casos es cuando debemos plantearnos qué es para nosotros «ser poco comunicativo» según nuestra propia escala de valores, porque para cada persona puede haber una respuesta diferente, de manera que lo que para unos significa comunicativo para otros puede ser, incluso, impertinente. Todo es relativo y depende solo de nuestras percepciones.

Funcionamos así sin darnos cuenta y poco a poco vamos impregnando nuestras vidas de juicios de valor que, en vez de hacer que nos descubramos, nos ponen trabas. Tengamos en cuenta que si aprendemos a ver a una persona o a una situación tal como es, con sus dos lados, obtendremos una valiosísima información: porque aquello que vemos enfrente es, de una u otra manera, nuestro propio reflejo. Si no nos gusta, tenemos que prestar especial atención para aprender de nosotros mismos ya que, ese mismo rasgo que tanto nos desagrada, también lo poseemos nosotros, aunque se manifieste de otra manera.

En el trabajo existe multitud de ejemplos de esas situaciones. Uno de ellos es el caso del jefe del departamento de producción de una empresa de traducciones. Venía observando que, en general, su equipo tenía un buen ritmo de trabajo; todos trabajaban bien excepto Josefina, que lo hacía mucho más despacio. Este hecho le ponía extremadamente nervioso porque para él la lentitud era sinónimo de pérdida de tiempo. Naturalmente, su prioridad fue cambiar a Josefina para que fuera más rápida y no se cansó de utilizar todos los medios para lograr su objetivo, sin darse cuenta de que desde el momento en que una persona intenta cambiar a otra, provoca una reacción que puede ir desde un

simple disgusto hasta una auténtica guerra a muerte. Una situación así sí provoca desgaste y es una pérdida de tiempo.

Lo acertado en este caso hubiese sido que el jefe de departamento viera su propia lentitud en algunas cosas y la rapidez de Josefina en otras, probablemente en aquellas conectadas con sus más altos valores. Nadie es solamente lento o solamente rápido. Todos somos las dos cosas. Ya lo hemos visto en el principio de polaridad.

Resumen: si nos aplicamos en mirar de esta forma ahorraremos tiempo y energía y viviremos en armonía con nuestros equipos, valorando a cada una de las personas que los integran de la misma forma que nos valoramos a nosotros mismos.

2. Sé especialmente agradecido

En la mayoría de las empresas, la frecuencia de rotación de empleados está causada por la falta de reconocimiento hacia ellos. Hay que ser conscientes de que cualquier persona que se encuentre en un proyecto empresarial llevando a cabo una labor que le gusta, con amor y dedicación, desea sentirse reconocida.

Tanto si eres empresario, como si eres directivo, entrenador, profesor, padre o simplemente amigo, si lo que deseas es triunfar en tu relación con otras personas, es necesario que domines el arte del agradecimiento sincero. Este arte no consiste en decir simplemente la palabra «gracias», sino en hacer que esta nos salga del corazón, para transmitir nuestro reconocimiento a través de ella, con sinceridad y amor.

En este sentido es muy interesante observar cómo, dentro de una empresa, factores como la integración de un equipo, el reconocimiento y las actitudes comprensivas, no solo carecen de coste económico sino que, por el contrario, aportan riqueza en todos los sentidos y nos ayudan a expandirnos.

El agradecimiento sincero, tanto si lo decimos, como si lo escribimos o lo transmitimos, hace que reconozcamos a los otros y, a través del

aprecio a los demás, que nos reconozcamos a nosotros mismos y valoremos nuestras propias cualidades.

Cuando llegué a Madrid, en los años 80, me llamaba mucho la atención ver luces en las oficinas, con gente trabajando después de las 19:00 horas. Es cierto que hasta entonces mi experiencia profesional estaba ligada a las costumbres de Estados Unidos y de Francia, donde los horarios de trabajo practicados eran otros, por eso preguntaba por qué lo hacían, pero nadie sabía responderme.

Años más tarde, cuando creamos nuestra propia empresa, me encontré viviendo este mismo fenómeno. Quise saber los motivos que llevaban a las personas a quedarse trabajando hasta tan tarde y me di cuenta de que muchas veces no era por exceso de trabajo. Entonces empecé a contemplar otras alternativas: la falta de organización durante el resto del día, el hecho de no saber priorizar, el tiempo dedicado a las «pausas café» o para las comidas, el sistema de trabajo, el estancamiento de determinados procesos de producción... gracias a que nuestro propio personal salía tarde pude ver con claridad lo que estaba pasando en nuestra empresa.

Entonces empecé a inculcarles que era importante mejorar sus horas de salida y que para ello debíamos tener en cuenta los factores que hacían que se quedasen trabajando hasta tarde para, entre todos, poder trascenderlos. Les di las gracias por colaborar en este proceso, que favorecía el beneficio común.

Tardamos casi un año, y ahora puedo decir que hasta el día de hoy, si alguien se queda hasta tarde es únicamente por exceso de trabajo. Además, si esto sucede con una cierta frecuencia, buscamos soluciones para seguir mejorando, aunque esto pase por ampliar los recursos. Los horarios de nuestros colaboradores son importantes porque deseamos que la calidad en su trabajo esté directamente vinculada con la calidad de su vida personal.

Gracias a estas personas nuestra empresa tiene un crecimiento constante, nuestros clientes se sienten satisfechos con nuestro servicio y valoran sinceramente nuestro trabajo. Todo es una rueda y el agradecimiento es gratis.

Es muy importante mostrar agradecimiento a través de la gratitud. Podemos utilizar cualquier medio para ello: podemos decirlo o mostrarlo con un simple gesto; podemos, por ejemplo, coger entre las nuestras las manos de una persona, mirarla directamente a los ojos y, de modo sincero y expresivo, decirle que la apreciamos y que valoramos su trabajo.

Agradece; agradece y agradécete.

3. Comunícate desde el corazón

En muchos casos, dentro del mundo empresarial, nos inhibimos de expresar y «escuchar» nuestros sentimientos y los de los demás, de modo que estos se acumulan hasta un punto tal que la gente pierde la capacidad de centrarse en aquello que está haciendo. El ambiente se carga y la energía se enrarece. No hay oxígeno. Entonces sucede lo mismo que en el siguiente cuento zen.

Había una vez, en un pueblo muy pequeño, un maestro zen. Un día, llamó a su puerta un hombre y le dijo:

—Sé que eres maestro zen, disciplina que yo también cultivo y quiero enriquecer contigo.

—Si cultivas el zen nada tengo que enseñarte —respondió el maestro. Y cerró su puerta.

No contento con la respuesta, al día siguiente aquel hombre abordó al maestro en la calle y le dijo:

—Es que sé que eres maestro zen, disciplina que yo también cultivo y quiero enriquecer contigo.

—Si cultivas el zen nada tengo que enseñarte —respondió el maestro—, pero si insistes, vuelve esta tarde...

Volvió el hombre. El maestro lo recibió en silencio y le invitó a tomar asiento. Entonces el hombre dijo:

Tiempo después adquirieron más maquinaria y no solo trituraban piedras para obtener arena, sino que comenzaron a utilizar esta arena para fabricar azulejos y crearon, de ese modo, la que pasó a ser la fábrica de azulejos más importante de la ciudad y del país.

No hay pérdidas sin ganancias, ni ganancias sin pérdidas.

En la vida empresarial, en cualquier situación en la que sentimos que estamos perdiendo dinero debemos, a través de la información sobre la pérdida, buscar la información de la ganancia. Dicho con otras palabras: una baja en picada en las ventas hace que nos preocupemos por las pérdidas que este hecho podrá ocasionar. Por otro lado es también un indicador muy señero de que algo dentro de la empresa se ha desarmonizado y no está yendo bien.

Nuestra reacción inmediata y automática, en muchas ocasiones, es buscar culpables fuera de nosotros o la empresa. Algo que podemos llamar, por ejemplo, departamento de ventas, comerciales, departamento de producción, equipo humano, clientes, mercado, o cualquier acontecimiento que haya sucedido en el mundo exterior.

Lo que realmente es sabio hacer es aprender a ver y descubrir dentro de cada elemento que constituye la unidad de la rueda y mirar con detenimiento aquellos detalles que pueden estar influyendo en el conjunto. Como continuación de este análisis podremos tomar las medidas globales que servirán de acelerador para emprender las nuevas acciones. La finalidad es poder transformar esa situación rápidamente.

Conociendo cómo se retroalimentan estos elementos entre ellos y a su vez cómo se destruyen, nos hará ampliar nuestra visión de las situaciones y provocará una transformación ecológica dentro de la empresa. Sin necesidad de tomar medidas extremas sino más bien medidas tomadas desde la ecuanimidad.

El elemento del dinero se identifica también con el metal, sumándose de este modo a la rueda de los otros tres elementos que son: el fuego, símbolo de los activadores; la madera, símbolo del equipo humano, y el agua, símbolo de los clientes.

Todos estos elementos van siempre interrelacionados para constituir la unidad de la empresa y, por ende, son partes integradas que conforman el conjunto sistémico de la empresa.

A lo largo de su historia el dinero ha sido, incuestionablemente, el elemento decididor y definitorio de la mayoría de las transacciones destinadas al intercambio de productos, y actualmente suma su contribución también al conocimiento entre las personas, comunidades, países y naciones en el mundo entero. Con la sola finalidad de dar y recibir algo a cambio por un precio justo de acuerdo al valor que le damos.

El dinero es una forma de energía, y la energía en movimiento es más productiva que la energía en reposo. Dentro de una empresa todos y cada uno de nosotros estamos poniendo desde nuestros cargos esta energía en movimiento, ejerciendo el papel de generadores de esta energía.

Seamos claros y sinceros con nosotros mismos y, aunque nos duela, reconozcamos que el dinero, nos guste o no nos guste, es el mejor exponente de la fuerza, a un punto tal que nunca veréis que el dinero va a depositarse en manos débiles: podrá llegar a ellas, mas no permanecerá ni fructificará si las manos no son fuertes.

Cuanto más valoramos algo más tememos su pérdida. A veces se obstaculiza la riqueza y la prosperidad porque se le atribuye un valor exagerado.

Esto nos ocurre, por ejemplo, cuando nos ponemos como objetivo solamente ganar dinero a toda costa, y trabajar solo para ganar dinero.

La mejor forma de hacer que el dinero circule para todos y que todos lo ganemos, es aplicando el principio que aplican muchas personas de éxito y, por ende, multimillonarias. *Trabajar con inspiración, por una visión y una misión que los hagan sentirse parte de una unidad, contribuyendo con algo que además esté directamente vinculado con sus sueños más inspirados.*

En mi opinión, estas pautas nos permitirán convertirnos en una especie de imanes capaces de atraer los recursos necesarios para alcanzar el éxito. Si en tu vida encuentras tu propósito y haces lo que te gusta y

amas lo que haces el dinero llega, y llega necesariamente, sin que esto signifique un esfuerzo complementario, porque los pasos son siempre los mismos y terminas perdiendo la noción del tiempo y del espacio, y disfrutando de la vida, porque estás creando y lo que haces forma parte de una totalidad.

CINCO PASOS PARA OBTENER RIQUEZA DENTRO DE LAS EMPRESAS Y HACER QUE TODOS GANEMOS

1. Acción, acción, acción.
2. Descubrir, ¿Cuáles son nuestras creencias acerca del dinero?
3. Aplicar el principio de la reciprocidad.
4. Dedicar tiempo al aprendizaje para ganar más dinero.
5. Saber ganar y saber perder.

1. Acción, acción, acción

«¿Qué estás esperando?» es la frase que toda persona de éxito y que posea una gran riqueza debe hacerse siempre.

No es necesario quedarse esperando a que cambien las tendencias o que las cosas mejoren, ni que aparezca repentinamente un viento a nuestro favor. Todo esto ocurre durante y mientras estamos actuando ante las situaciones que se nos presentan en el intento de alcanzar el éxito y la riqueza.

Existe un axioma sobre el éxito que ha perdurado a través de los años y que nos dice: «*El universo recompensa la acción*».

Con la sencillez y certeza que encierra este principio, todavía resulta sorprendente la infinidad de personas que nos enredamos analizando,

planificando y organizando, cuando lo que necesitamos realmente es pasar a la acción.

La gente que te rodea sabe así lo que estás decidido a conseguir. Despierta y te mira con otros ojos y comienza a prestarte atención. Las personas con valores y objetivos se acercan y están contigo. Empiezas a experimentar y, por ende, a aprender por experiencia y a recibir información sobre cómo hacer las cosas eficientemente y con mayor rapidez. Empiezas a atraer personas, eventos y riqueza a tu vida profesional, por lo tanto también a la empresa donde estás trabajando.

En cuanto pasas a la acción es como si el universo te ayudase y trabajara a tu favor insuflándote más energía y trayendo a tu vida todo aquello que necesitas para hacer lo mejor posible tu tarea con la consecuente obtención de riqueza.

Los ganadores son aquellos que después de haber trazado el plan de lo que se han comprometido a realizar, pasan a la acción. Se ponen en marcha. Y aunque no empiecen con buen pie, aprenden de sus errores, hacen seguimientos, aportando las correcciones necesarias, y siguen actuando, aprovechando en todo momento lo que los mueve: su plan. Hasta que consiguen lo que desean o algo mejor de lo que pudieron imaginar en un principio.

Ahora es el momento de pasar a la acción, inscríbete en ese curso que vienes postergando, apúntate en el gimnasio, empieza a pintar, comienza a llegar a casa más temprano y disfruta de tu familia, estudia idiomas, empieza a preocuparte por tu formación, escribe tus objetivos. Empieza a ahorrar para hacer ese viaje alrededor del mundo que es tu sueño.

Ten la seguridad de que si pasas a la acción aquello que deseas se hará realidad.

2. Descubrir. ¿Cuáles son nuestras creencias acerca del dinero?

En este viaje de descubrimiento estamos viendo que el éxito económico también es un proceso de la mente. Lo primero que hay que pre-

guntarse es lo que deseamos. Una vez hecha la elección, miraremos las posibilidades y también de qué somos merecedores.

Nos centramos en esta acción, pensando y visualizando como si ya fuera nuestro, viendo los detalles del conjunto, con atención; las dificultades que pueden aparecer durante el proceso de realización, para así tomar conciencia de los dos lados de la situación y no crearnos falsas expectativas, de que todo será solamente fantástico. El otro lado está ahí y debemos también contemplarlo para que nos sorprenda menos.

Para poder hacernos ricos o crear riqueza necesitamos ante todo identificar nuestras limitaciones más profundas acerca del dinero. Tendremos que aprender a ver, identificar, a sacarnos las máscaras para así poder transformar toda creencia negativa o limitadora que podamos tener sobre el dinero. Aunque esto nos suene un poco disonante, que alguien pueda o tenga una predisposición negativa hacia el dinero, no dejará de sorprendernos cuando veamos cómo las creencias, desde nuestra infancia, influyen en nuestro comportamiento porque quedaron alojadas en nuestro subconsciente.

¿Recuerdas lo que en tu entorno familiar, padres, abuelos, profesores, amigos, amigas y colegas te enseñaron acerca del dinero cuando eras pequeño hasta que te convertiste en un adulto?

Mi padre me enseñó que el dinero había que ganárselo, que había que perseguir sus sueños para ser rico y alcanzar el éxito. Siempre lo vi trabajar con mucho amor por lo que hacía, hasta alcanzar sus objetivos.

3. Aplicar el principio de la reciprocidad

Cuando encontramos una causa noble a la que podemos servir y además cobrar por este servicio, nos encontramos en la vía de nuestro éxito económico.

Estaremos actuando en armonía con las leyes universales de dar y recibir, dos aparentes opuestos que se complementan y generan uno del

otro. Por lo tanto, cuanto más juiciosamente damos más recibimos, y cuanto más acumulamos el dinero, más se marchitará.

Siempre que deseemos aumentar nuestras ganancias deberemos poner el corazón y nuestra alma en el trabajo. *El dinero es el pasaporte para disfrutar.*

Cuando los problemas económicos nos agobian hay poco tiempo para el espíritu y esto es una señal de que nos estamos olvidando de ¿quiénes somos? y ¿qué hemos venido a hacer?, ¿cuál es nuestro propósito de vida?

El principio de la reciprocidad se conoce en la América precolombina desde hace 50 siglos y en el imperio de los incas nunca se pasó hambre y las personas tenían donde vivir. Esto fue debido a la aplicación del principio de la reciprocidad, es decir, cuando el inca necesitaba algo lo pedía y las comunidades se lo daban aunque ellos también hacían su petición.

No era un trueque, era más bien un intercambio justo.

Decídette y transforma tu vida en una vida exitosa, con dinero, practicando el principio de la reciprocidad.

4. Dedicar tiempo al aprendizaje para ganar más dinero

Vivimos en la era de la información y el conocimiento. Según las estadísticas la cantidad de conocimiento e información en el mundo actual crece vertiginosamente y parece ser que el conocimiento humano se ha duplicado.

Es fácil deducir por esto que las personas que poseen mayor información tienen también una enorme ventaja sobre las que no la tienen. Y además son personas exitosas.

Cuando nos encontramos frente a una de estas personas creemos que ese éxito nos tardará años en conseguirlo, aunque lo cierto es que es mucho más sencillo de lo que aparenta, porque basta solamente con dedicar un tiempo.

No dejes pasar la oportunidad de aprender y asimilar más información que te ayude a realizar tus sueños y alcanzar el éxito que te mereces. En la actualidad disponemos de conferencias y grandes oradores, formadores y personas que nos aportan algún aprendizaje nuevo. Por poco que aprendas cada día forma parte de tu tesoro, y vayas donde vayas irás con él.

No hace falta nada para prepararnos, solamente el compromiso que hagamos con nosotros mismos y el deseo de enriquecernos y alcanzar el éxito. Nuestros mentores nos están esperando. Actualiza tus conocimientos porque las oportunidades te lloverán.

Toda la nueva información forma parte del conocimiento que vas adquiriendo y que es tu capital infinito porque nunca dejamos de aprender si nos comprometemos con ello.

Para aprender, crecer y alcanzar el éxito necesitamos dejarnos enseñar y liberarnos también de la idea de que porque ya tenemos ciertos títulos, nos lo sabemos todo, y que tenemos siempre la razón.

Te animo a que lo hagas porque es rentable y vale la pena.

5. Saber ganar y saber perder

Ganar dinero tiene dos caras, la de hacerte rico o la de gastar impulsivamente y dedicarte solamente a trabajar, vivir y comer y decir que no te alcanza.

El secreto de la riqueza no está en lo que uno gana sino en lo que uno gasta. Cuando gastamos más de lo que ganamos tenemos que recurrir a los créditos y por lo tanto gastamos más porque estos créditos nos cuestan, hacemos más ricos a los bancos y nos encontramos contribuyendo a nuestro propio empobrecimiento.

Todos los pobres piensan que no ganan lo suficiente. Siempre podemos elegir ganar más. ¿Quién nos lo está impidiendo? Si nuestro deseo es ganar más hay muchas buenas razones.

Cuando en una empresa se desea ganar más, lo que se necesita además de decidir cuánto más se desea ganar, es aportar nuevas ideas e innovación. Como, por ejemplo, ¿qué otro valor agregamos a nuestro producto para venderlo mejor? ¿Cómo podemos abrir más mercados? ¿Qué idea nueva tenemos para presentarnos ante nuestros clientes? En resumen, qué otro valor añadido podemos ofrecer y cobrar por ello, aun sabiendo que lo que es innovador hoy puede que no lo sea mañana, lo que nos hace reciclarnos permanentemente. En la empresa del siglo XXI estamos casi obligados a adquirir un nuevo conocimiento que nos permita ver los dos lados de las situaciones para ampliar nuestra visión. Hay que estar muy despiertos y mantener la mente abierta. Tenemos que ser capaces de ser tan flexibles como el bambú y no dejarnos llevar por nuestros miedos y debilidades.

Si somos capaces de ampliar nuestra visión y trabajar en armonía, sabiendo que cada uno de nosotros dentro de la empresa formamos parte de un todo, nos convertiremos en generadores de dinero para nosotros mismos y para todos.

Esta es también una práctica a la que no estamos acostumbrados porque nos hace mirar y descubrir nuestras propias resistencias, pensando que nuestro trabajo servirá para enriquecer a los dueños, o que estamos mal pagados, o que no nos sentimos reconocidos.

Si actuamos de esta forma no solamente estaremos perdiendo sino que estaremos generando pobreza para nosotros y para la empresa porque no estamos enfocados en aquello que nos inspira hacer.

Por ello, una de las leyes fundamentales para ganar dinero es hacer lo que te gusta, esto te hará estar siempre en el sitio adecuado, porque en el fondo, aunque trabajes para otros, estarás también trabajando para ti y te estarás realizando.

Si realmente no estás contento con lo que ganas o haces, libérate y salta a la otra orilla, porque seguro que te encontrarás con miles de oportunidades para estar mejor contigo mismo; hacer lo que te gusta vendrá siempre acompañado de la riqueza y el éxito.

Cada uno de nosotros es riqueza en potencia, generarla está en nuestras manos porque se trata solamente de descubrir nuestro verdadero potencial, como empresa y como personas.

La empresa no deja de ser una entidad con personalidad y vida propias, con sus enfermedades, sus desequilibrios, sus miedos, sus angustias, su desorden, etc. Todo eso es también el reflejo de lo que hacemos dentro de ella y de la influencia de sus creadores.

Hay empresas en el mundo que sobreviven al tiempo. En Europa tenemos, por ejemplo, el caso de la empresa francesa Michelin que como parte de esas pocas empresas, ha respetado íntegramente y aplicado su visión durante más de un siglo.

La visión del fundador de la empresa determina desde hace 100 años el desarrollo y el éxito de la marca Michelin. Convencidos del futuro del automóvil, los hermanos Edouard y André Michelin fundaron, en 1889, en Clermont-Ferrand, la sociedad Michelin & Cie, con la idea de hacer que la movilidad fuera accesible para el hombre y tan segura y cómoda como fuera posible; en primer lugar, mediante ruedas metálicas y neumáticos innovadores, luego, con mapas de carreteras y guías, así como con contribuciones en favor de una mejor infraestructura viaria.

La innovación al servicio del hombre y de su movilidad, esta visión del fundador sigue siendo el motor de esta empresa de alta tecnología en la que se ha ido convirtiendo con el paso del tiempo. La calidad y las prestaciones son criterios que no solo se utilizan para el desarrollo del producto: afectan a toda la empresa, a las técnicas de producción en la aplicación de los procesos, al servicio al cliente y a la protección del medio ambiente. Es la «calidad total», que resume en una frase la filosofía de la empresa.

Pero la fortuna es también femenina, tal es el caso de las mujeres que aparecen en la lista de Forbes como las 25 mujeres más poderosas del mundo en el año 2005.

Seguimos siendo pocas aunque nunca hay que desdeñar a los grupos pequeños y minoritarios, porque todo comienza con ser uno para