

Jon Segovia



SU FEMATEA PLA MEF GONOMISTA

Qué meter en tu mochila para el viaje de la vida

SUEÑA, PLANEA Y CONQUISTA

Qué meter en la mochila
para el viaje de la vida

Jon Segovia



JON SEGOVIA (Bilbao, 1970). Licenciado en Bioquímica, Doctor en Organización de Empresas, Adaptive Leadership por Harvard, Wellbeing por Yale y PDD por IESE. Ha desarrollado su carrera profesional como directivo en multinacionales españolas y latinoamericanas (Applus, Soluziona, McDonald's). Es profesor de la Deusto Business School. Es socio y consejero en diferentes empresas. Imparte conferencias a nivel internacional y sus artículos son publicados en diarios del Grupo Vocento, El País y Cinco Días. Ha corrido maratones en Nueva York, Londres, Chicago y Santiago de Chile, medias maratones en Río de Janeiro, Buenos Aires y Barcelona. Fue primer violín de la Orquesta Joven de Vizcaya y es amante de la vela.

¡Tu opinión nos importa!

Comparte tu lectura con la comunidad de lectores Instagram: [@malpasoycia](https://www.instagram.com/malpasoycia)

Twitter: [@MalpasoyCia](https://twitter.com/MalpasoyCia)

© Jon Segovia

© Malpaso Holdings, S. L., 2023

C/ Diputació, 327, principal 1.^a

08009 Barcelona

www.malpasoycia.com

ISBN: 978-84-19154-28-6

Primera edición: 2023

Maquetación: Palabra de apache

Diseño de cubierta: Eugenia Champalanne (@echampalanne)

Bajo las sanciones establecidas por las leyes, quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento mecánico o electrónico, actual o futuro (incluyendo las fotocopias y la difusión a través de Internet), y la distribución de ejemplares de esta edición mediante alquiler o préstamo, salvo en las excepciones que determine la ley.

ÍNDICE

Prólogo

Introducción

Cómo leer este libro

Capítulo 1. Noqueado
Tiempos de adversidad

Cuaderno de aprendizaje 1
A. Enseñanzas del capítulo
B. Plan de acción
C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 2. ¿Por qué yo?
Tiempos de incertidumbre

Cuaderno de aprendizaje 2
A. Enseñanzas del capítulo
B. Plan de acción
C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 3. A mí no me va a pasar
Tiempos de autoengaño

Cuaderno de aprendizaje 3
A. Enseñanzas del capítulo
B. Plan de acción
C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 4. ¿Por qué a mí?
Tiempos de miedo y enfado

Cuaderno de aprendizaje 4
A. Enseñanzas del capítulo
B. Plan de acción
C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 5. ¿Qué vida me queda?
Tiempos de negociación

Cuaderno de aprendizaje 5
A. Enseñanzas del capítulo
B. Plan de acción
C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 6. Tocar fondo
Tiempos de errores y fracasos

Cuaderno de aprendizaje 6
A. Enseñanzas del capítulo
B. Plan de acción
C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 7. Viaje interior
¿Quién soy?

Cuaderno de aprendizaje 7
A. Enseñanzas del capítulo
B. Plan de acción
C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 8. Tengo un sueño
Nuevos rumbos

Cuaderno de aprendizaje 8

- A. Enseñanzas del capítulo
- B. Plan de acción
- C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 9. Dejar atrás el consumo tóxico
El buen navegante

- Cuaderno de aprendizaje 9
- A. Enseñanzas del capítulo
 - B. Plan de acción
 - C. Los 10 hábitos para el bienestar

Capítulo 10. Dar sentido a la vida
La paradoja de la felicidad

- Cuaderno de aprendizaje 10
- A. Enseñanzas del capítulo
 - B. Plan de acción
 - C. Los 10 hábitos para el bienestar

Epílogo. Vidas paralelas

Test de autoconocimiento

Tabla de respuestas

Referencias bibliográficas comentadas

Instrucciones para darle alas a tu propósito en la vida

PRÓLOGO

Me gustaría empezar diciendo que nunca había sido partidario de este tipo de libros, especialmente si te dirigen a la introspección. Creía que la introspección o se tiene o no se tiene y no hay libro que te vaya a cambiar. De alguna forma, pensaba, es como enseñar a alguien a respirar, todo el mundo debe saber cómo hacerlo.

Y he de decir que después de leer *Sueña, planea y conquista* he cambiado mi opinión por tres razones:

1. A diferencia de lo que pensaba, la capacidad de introspección no está tan generalizada ni es tan automática. Es sorprendente lo escasa que es y también lo necesario que es conocerlos para gestionar nuestras emociones de una manera sistemática. Jon me ha convencido de eso.
2. También, en contra de lo que pensaba, gestionar nuestras emociones, anhelos, propósitos es, como muchas otras disciplinas, entrenable, y, en consecuencia, científicamente mejorable.
3. Y, finalmente, también a diferencia de lo que opinaba, la gestión de las emociones es una pieza clave en las competencias de un gestor profesional. Es muy difícil que una persona pueda realmente separar la faceta profesional o técnica de la emocional. Somos una mezcla de ambas.

Creo que este libro es muchas cosas a la vez:

1. Es un libro muy entretenido de leer, pues aplicas continuamente la aventura profesional de nuestro protagonista a tu situación personal.
2. Es un libro de texto, pues de cada capítulo extraes conscientemente lecciones muy bien estructuradas.

3. Es un gran libro de autoayuda e incluso filosófico. Me gustan especialmente los diez hábitos saludables que propone.
4. Es un libro que extrae lecciones de vida de la práctica del *running*, pues examina los logros de corredores míticos y sus grandes hazañas deportivas y vitales.
5. Y, finalmente, es un gran libro de citas interesantes, y me he apuntado muchas.

Jon tiene además momentos brillantes que nos ayudan a comprender cómo funciona nuestro cerebro y cómo debemos protegernos de algunas reacciones y fomentar otras, y explica sus argumentos con la ciencia como base.

En esencia nos viene a decir que somos una especie que ha evolucionado y tiene un cerebro que se compone de una parte primitiva que no se comporta de forma diferente a cualquier mamífero que trata de sobrevivir en la sabana primigenia, y de un neocórtex, que es lo que nos da el apellido *sapiens*. Nos explica cómo nuestro cerebro «animal» está programado a través de la evolución para reaccionar rápidamente a amenazas constantes y sobrevivir en un mundo hostil. Estas reacciones instintivas, emocionales, animales no están muy adaptadas a la vida del ser humano moderno y para controlarlas debemos conocerlas.

Un gestor profesional debe entender su máquina de trabajo principal, su cerebro, para reaccionar racionalmente a ciertos estímulos y no dejarse engañar por las trampas emocionales. Y, además, muy importante, debe ser capaz de entender el gran potencial y el impacto que tiene conectar emocionalmente con los que nos rodean, pues nos permite convencer a un grupo de personas de cooperar en una determinada tarea inspirados por alguien. Es la esencia de la gestión de personas, apelando a su lado racional y emocional a la vez.

Finalmente, en otro momento brillante del libro, Jon Segovia me transporta desde un entorno de problemas de gestión profesional a un entorno de filosofía de vida en su forma más profunda. Es decir, me vi intentando responder a las tres preguntas tradicionales del ser humano: quiénes somos, a dónde vamos, cuál es el propósito de nuestra vida (es decir, de dónde venimos y para qué estamos aquí).

Sin aspirar a dar una explicación cósmica, el libro nos da unas pautas para encontrar nuestra razón para vivir: a) Un motivo trascendente o misión (ser feliz con cierta trascendencia en esta vida es la propuesta); b) Una visión, es decir, en qué se traduce esa misión, que pueden ser objetivos profesionales o personales que encajen con esa trascendencia, y c) Finalmente una estrategia para conseguirlo. A saber, Jon nos propone la innovación de aplicar la estrategia empresarial a la vida personal.

Y para acabar, y tal vez porque creo encontrar en este magnífico libro mis propias convicciones judeocristianas y estoicas, dos puntos más:

Creo que hay que practicar los hábitos que predica Jon, no solo para el bienestar físico sino también para el espiritual: duerme, medita, haz deporte, sé agradecido, vive en el presente, pon las experiencias por delante de los objetos materiales, conecta socialmente con tus semejantes, haz el bien/actos de bondad, etc.

Y aunque no lo explica específicamente, hay una fuerte filosofía estoica de resiliencia muy parecida a la que se encuentra en *Las Meditaciones* de Marco Aurelio; transcribo algunas que son un puro reflejo del libro y de la aventura de Carlos y Julio, sus protagonistas:

- Límitate al presente.
- La mejor venganza es ser diferente al que causó el daño.
- Nuestra vida es lo que nuestros pensamientos crean.
- Todo lo que escuchamos es una opinión, no un hecho.
- Tienes poder sobre tu mente, no sobre los acontecimientos externos; date cuenta de esto y encontrarás la fuerza.

Me consta la capacidad de Jon como *coach*. Tiene los pies en la tierra y transmite muy vívidamente sus experiencias profesionales como practicante, que es lo que todos queremos: problemas de la vida real y soluciones de la vida real.

Por último, debo decir que su capacidad para ayudar a las personas a crecer y a las empresas a desarrollarse es algo fundamental en estos tiempos de cambios vertiginosos.

Jose Luis de Mora
Senior Executive Vice President Banco Santander
CEO Santander Consumer Finance

Prohibida su reproducción

INTRODUCCIÓN

Este libro, *Sueña, planea y conquista*, me viene al pelo para extrapolarlo desde el mundo de la empresa al mundo del corredor. De joven tuve un sueño: participar en unos Juegos Olímpicos. Después de millones de ilusiones, años de entrenamiento y de una lucha física y psicológica con mis rivales y compañeros, cumplí mi deseo de llegar a ser un atleta olímpico. Era un momento idóneo, las circunstancias de trabajo, perseverancia y talento se habían unido.

Años más tarde, el sentido de la competitividad, la experiencia adquirida y, por supuesto, el ingenio de un buen grupo de trabajo me permitieron lanzarme a la conquista de Europa. Campeón de Europa. Oro, plata y bronce para los atletas españoles. La sensación fue de verdadera frescura mental, disfrutaba de todo lo que había conseguido. El éxito no me daba vértigo, más bien temía una caída desde lo más alto, pero mis piernas, mi corazón y sobre todo mi cabeza me decían que todavía no había llegado al final.

Soñaba, planificaba para volver a conquistar una nueva corona, y esta vez fui a por la de campeón del mundo. No fue fácil, nada es fácil, pero los sueños a veces se hacen realidad. El mundo de la empresa y del deporte tienen cierto paralelismo, no solo dependes de ti mismo ni son casualidades, todo tiene un porqué: trabajo, perseverancia y talento. Todo es cuestión de soñar, planificar y, si llega el momento, conquistar algo por lo que has luchado.

Martín Fiz Martín

Campeón de Europa de Maratón 1994

Campeón del Mundo de Maratón 1995

Premio Príncipe de Asturias de los Deportes 1997

CÓMO LEER ESTE LIBRO

Como podrás comprobar a medida que vayas leyendo, tienes en las manos una novela, un libro de empresa y, además, una historia de superación personal que te ayudará a enfrentarte a los problemas del día a día a partir de un enfoque cuyo contenido he sintetizado tras décadas de experiencia en mi labor de *coach* empresarial y personal.

Sin embargo, con el fin de que las enseñanzas que contiene la historia no solo entretengan, sino que se puedan llevar a la práctica de manera precisa, decidí añadir a cada capítulo un cuaderno de aprendizaje.

Observarás que la novela sigue el ciclo de las cinco etapas del duelo definido en 1969 por la psiquiatra Elizabeth Klüber-Ross que seguramente conoces: negación, ira, negociación, depresión y aceptación. La doctora apuntaba que estas etapas pueden ser consecutivas o no, es decir, tal como en ocasiones ocurre en la novela, las personas pueden saltar de la primera a la tercera sin pasar por la segunda o incluso volver a la segunda etapa cuando están en la tercera. Quiero apuntar dos secretos para sufrir menos en este proceso. Por un lado, hay que tener claro que la clave no es tanto no entrar en este ciclo, ya que es inevitable, sino pasar lo más rápido posible a la siguiente etapa, evitando anclarse en exceso en alguna de ellas, error muy común en personas que, por ejemplo, viven estancadas en el resentimiento de algún aspecto de sus vidas. Y por otro, remarcar que las investigaciones posteriores demuestran que las personas que tenían un propósito bien definido en sus vidas sufrían menores dosis de tristeza durante el paso por las diferentes etapas (por eso el libro refuerza aún más la necesidad de definir un propósito en nuestras vidas).

Todos estamos llamados a la acción y entrada en este ciclo del duelo, no podemos evitarlo. A veces lo hacemos de manera

proactiva, y otras, reactiva. Por ejemplo, el comienzo de una nueva relación, marcharse a vivir a una nueva ciudad o cambiarse de trabajo son ejemplos proactivos que pueden suponer el inicio de este ciclo. Por otro lado, el conocimiento de una grave enfermedad de un ser querido, el estallido de una crisis social o el despido del trabajo son ejemplos reactivos. Ocurren sin buscarlos. Por eso he añadido a cada capítulo un cuaderno de aprendizaje que analiza y ofrece herramientas concretas para superar cada una de las etapas. Cada cuaderno consta de tres apartados. En el primero, se desmenuza y analiza de manera más explícita lo que ocurre en la novela. En el segundo, se sugiere un plan de acción concreto para ese aspecto. Y finalmente he decidido añadir un tercero que aporta un hábito de bienestar que conviene implantar en nuestras vidas. Esto último es importante porque el concepto del libro parte de la premisa de que la felicidad es un estado emocional más que una cualidad que podamos tener eternamente en nuestro interior. Y como tal, debemos aumentar el tiempo en el que permanecemos en ese estado emocional. Para ello, es bueno manejar nuestra vida como un coche: luces largas y cortas. Las largas vendrán derivadas de la definición y el seguimiento de un propósito, del que hablaremos en detalle. Las cortas vendrán de no obsesionarnos continuamente con el cumplimiento del propósito y aprender a encender las luces del día a día mediante hábitos de bienestar que, a la postre, nos proporcionarán también un aumento de la felicidad; es decir, disfrutar del camino.

Eventualmente, puedes leer la novela seguida saltándote los cuadernos de aprendizaje o incluso leer solo los cuadernos de aprendizaje sin la novela —aunque te perderías una bonita historia en la que seguro que te ves reflejado—. Sin embargo, mi sugerencia es que sigas el orden que te presento y que, tras leer el capítulo de la novela, dediques unos minutos a profundizar en los aspectos mencionados en cada cuaderno; incluso te aconsejo saques tus propias conclusiones de cada capítulo y trates de incorporar a tu vida al menos un aspecto en el que trabajar. Si lo haces, tendrás al menos diez cosas en las que profundizar en tu vida. Una barbaridad.

CAPÍTULO 1

NOQUEADO

TIEMPOS DE ADVERSIDAD

«Los golpes de la adversidad son muy amargos, pero nunca estériles»

JOSEPH ERNEST RENAN (1823-1892)

«Eres un mierda, estás despedido —le espetó sin ni siquiera soltar el pomo de la puerta de su despacho—. Mañana tráete unas cajas para recoger tus cosas y dejamos tu finiquito documentado» —añadió, cerrando de un portazo.

Al menos así me lo contó Carlos. Fue en su primer día de trabajo tras sus vacaciones en España, la misma mañana en que su jefe había aterrizado procedente de Madrid. A mí me resultó extraño que una persona con su antigüedad y aporte fuera despedida de aquella manera. Pero, bueno, parece que así fue. Cuando ocurrió, todavía no nos conocíamos. Lo sé porque me lo contó con todo lujo de detalles durante nuestro primer encuentro. En ese momento, sin embargo, aún faltaban unos días para que empezaran nuestras largas conversaciones.

Quedaba ya muy lejos cuando, viviendo aún en Madrid, su ciudad natal, la empresa de *head hunting* le confirmó su entrada en calidad de director financiero adjunto en España en la famosa multinacional Procter Consulting. Fue de las pocas incorporaciones

que por aquel entonces se hicieron de este modo tan selectivo, con *head hunting* de los de verdad, de los de antes, no como ahora que cualquier empresa de selección de personal se hace llamar de ese modo.

Cuando entró en Procter, no tardó mucho tiempo en coger el timón, venía de un sector cercano a la consultoría, y al fin y al cabo, la ventaja que tiene un financiero cuando cambia de empresa es que no necesita saber tanto del propio negocio como del manejo de las finanzas. Y la empresa así se lo reconoció pocos años después. Lo nombraron director financiero de Procter Brasil. «¡Qué rápido entendí por qué Río de Janeiro es conocida como la *Cidade Maravilhosa!*», me comentó. Ciertamente no debe de ser muy difícil vivir feliz con tu familia en un lugar así.

No sé si fue el olor a mar, la blanca arena de las playas o sencillamente que era un gran profesional allá donde fuera, pero el caso es que, además de vivir feliz, parecía desenvolverse muy bien en aquellas aguas. Tanto es así que, dos años después, a nadie le extrañó la llamada desde la oficina central de Nueva York proponiéndolo como gerente general de Procter Chile. No obstante, aquello eran palabras mayores. La respuesta no era tan fácil. Necesitaba hablarlo con Ana, su mujer. Además de las implicaciones familiares, temía acabar siendo un ejemplo vivo del principio de Peter, temía ascender y ascender hasta llegar a su máximo nivel de incompetencia. Sin embargo, tampoco quería dejar pasar un buen tren, le gustaban los desafíos y por ello pidió una semana para pensarlo. Se sentía muy identificado con Procter como para fallarle, se consideraba muy bien tratado y se veía en la compañía durante muchos años más. Quizá toda la vida, quién sabe.

El dilema era enorme. Jamás había asumido una responsabilidad fuera del área de finanzas, donde se sentía cómodo. Su agilidad mental y su facilidad para los números le habían permitido ser un alumno brillante en la universidad. Afirmaba que lo aprendido allí le había servido mucho hasta ese día. Su mundo era el de los números, las tablas de Excel y los balances. No se veía con dificultades para asesorar acciones comerciales o para

hacer presentaciones de la empresa a terceros, pero lo que más temía era el manejo de equipos. Ese podría ser su talón de Aquiles.

Hasta entonces había sido un gran gestor, tenía facilidad y una gran agilidad para detectar errores en una cuenta de resultados. Pero ahora se le pedía algo más, que fuese director, que «dirigiese»..., y entonces él le preguntó a su mujer: «¿Y eso en qué libro o en qué universidad se estudia?». Definitivamente, el manejo de personas y equipos le parecía más un arte que una ciencia. No estaba seguro de haber nacido para ello.

En cualquier caso, era consciente de que difícilmente podría saberlo si no probaba. «Carlos, si vamos y fracasas, creo que la culpa también sería de quien tomó la decisión de que tú asumieras ese puesto», afirmó Ana, la reina del sentido común, tratando de animarlo al mismo tiempo.

Probablemente, a su mujer, embarazada del segundo, también le animaba la idea de que el niño naciese en un país con un sistema privado de salud tan bueno como el chileno. Habían oído hablar muy bien de la vida familiar en Chile y además confiaba mucho en las habilidades de su marido. Al parecer, incluso más que él mismo. Así que finalmente dejaron Río para irse a Chile.

Volviendo al presente, era lógico que, tras aquel encontronazo con su jefe, Carlos Valero saliera de la oficina desorientado y sin saber a dónde ir. Solo sabía que a casa no.

Apagó su iPhone negro y comenzó a dejarse llevar por sus pies por las calles del barrio de El Golf, en el centro financiero de Santiago de Chile, donde los imponentes y modernos rascacielos de la floreciente ciudad comenzaban a dar largas sombras. No tenía destino alguno. Quería caminar. Solo caminar. Dicen que la mente humana no puede quedarse en blanco. No es cierto. Aquella tarde no había coches, nadie caminaba por la calle, no había semáforos ni indicaciones del nombre de las calles, todo había desaparecido. El silencio reinaba en el interior de Carlos. Su mente estaba absorta. ¿Hacia dónde ir? No importa. Caminar. Solo caminar.

No recordaba si tardó dos, tres o cuatro horas en orientarse y reconectar sus neuronas. Solo caminar no solucionaba nada. Lo primero que pensó racionalmente fue cómo presentarse en casa. ¿Qué cara pondría? ¿Cómo les explicaría a los niños que su padre

ya no tenía trabajo? ¿Y a Ana? Y la decisión más urgente: con qué actitud entraría por la puerta. ¿Se haría el fuerte? «¡Bah, tranquila! Es cierto que me han echado, todos sabíamos que podía pasar algún día, pero no te preocupes que seguro que encuentro alguna manera de pagar el cole de Carlitos y Mónica. En el mercado se rifan a la gente como yo». O quizá fuera mejor sincerarse y buscar el consuelo de su compañera de aventuras. «Esto se acabó, Ana, me han despedido y no sé lo que va a ser de nosotros. A mi edad no será tan fácil encontrar otro trabajo tan bueno».

Difícil fachada la que le tocaba construir a este maestro de la arquitectura exterior, de la sonrisa y del buen humor. Sí, el dolor va por dentro, pero en ocasiones aflora de manera repentina e insospechada. Qué gran mentira vivimos los hombres a cuenta de la maldita cultura del analfabetismo emocional en la que nos educaron. Los hombres no lloran. ¡Ya lo creo que lloran! No había más que ver los ojos de Carlos mientras caminaba de regreso a casa. Pero eso no se hace en público, es de débiles, de nenazas, eso no es propio de un hombre. Un hombre no muestra nunca debilidad.

En cualquier caso, ante la incertidumbre, eligió la prudencia y prefirió regresar cuando los niños estuviesen ya acostados y solo Ana se encontrara despierta. Ocurría muy a menudo, por lo que no llamaría la más mínima atención.

Ella se dedicaba en cuerpo y alma a los niños, había sacrificado su carrera profesional como enfermera en el Hospital de La Paz de Madrid por la de su marido, pero era feliz. A pesar de las tendencias, seguía opinando que una mujer puede sentirse realizada cuidando de los demás. No le importó dejar atrás su lado profesional a cambio de su brillante carrera como madre. Trabajadora y elegante como la que más, era además la artífice de que Carlos luciera esos trajes tan impecables y, en gran medida, también de que su marido mantuviese un buen tipo, no cabía duda.

—Hola, cariño. ¿Cómo te ha ido? —le preguntó Ana desde la cocina al escuchar la puerta.

—Bien —mintió Carlos mientras se acercaba para darle un beso.

—Pero ¿qué ha pasado? —dijo Ana muy preocupada al ver su expresión.

Al parecer, ser un gran cinéfilo y saberse de memoria todos los diálogos de las grandes películas no tiene nada que ver con ser un gran actor.

—Me han despedido.

—¿Qué? —respondió Ana incrédula.

—Lo que oyes. Mañana firmo el finiquito y se acabó.

—Pero ¿qué ha pasado?

—Pues que, durante nuestras vacaciones, al listo de Pablo se le ha debido ocurrir alguna idea brillante —contestó con aparente indiferencia mientras dejaba la chaqueta en la silla de la cocina, intentando disimular su nerviosismo.

—¿Y qué vamos a hacer ahora? —preguntó Ana con tono angustiado.

—No lo sé, mi amor.

Ambos se quedaron en silencio durante unos eternos minutos. Carlos temía venirse abajo si seguía hablando, y eso no era lo que había planeado.

—La verdad es que no tengo una respuesta, ni tampoco ahora es el mejor momento para buscarla. Perdóname, pero me voy a la cama. Buenas noches, cariño. —Tragó saliva, le dio un beso y se marchó al dormitorio antes de que se le complicara más su patética interpretación.

Ana se quedó en la cocina, con la vista fija en los azulejos y el dedo índice en los labios. Una lágrima se deslizó por su mejilla derecha. No era por el despido, era por ver sufrir a su marido de aquella manera.

Carlos no podía dormir. En ese momento, en la oscuridad de la noche, se daba cuenta de que algo había fallado. Era cierto que técnicamente estaba muy preparado pero, quizá, ¿habría minusvalorado la importancia de las mal llamadas «habilidades blandas»? ¿Sería cierto aquello de que, como dicen en Chile, «no tenía dedos para el piano»? Los interrogantes sin respuesta se acumulaban en su mente. Lo había intentado todo para liderar la empresa y a su equipo durante los casi tres años que llevaba en el país. ¿Por qué lo habían despedido? Había ejecutado los proyectos correctamente y todos los años había cumplido dignamente el presupuesto. Este era el primer año que parecía que no podría

cumplirlo, pero... ¡ni siquiera había acabado el año! ¿Y a la primera de cambio lo despedían sin darle una segunda oportunidad, como solía ser habitual en Procter? No era justo.

Es una lástima que yo aún no lo conociera, lo habría ayudado y consolado en aquellos momentos tan difíciles. Faltaban algunas semanas para que el destino cruzara nuestras vidas. Podríamos haber hablado del talento, del trabajo, de la persistencia. De lo importante que es intentarlo. De que no todo viene en los libros. De que, cuando nos enfocamos en nuestras fortalezas, a veces superamos nuestras debilidades. Le habría hablado de Emil Zátopek, *La Locomotora Humana*, aquel atleta checoslovaco que, aparte de haberse llevado varias medallas en los Juegos Olímpicos de Londres 48 y en las de Helsinki 52, ganó el oro en 5000 metros, oro en 10 000, oro en maratón... Verlo correr era un auténtico espectáculo, pero no por lucir un estilo refinado, sino por la sensación de agonía y desesperación que mostraba desde el inicio de sus carreras. Aquel hombre no parecía ni en condiciones de llegar a la meta. Más aún, sabiendo que se había iniciado en el atletismo por casualidad, en una carrera organizada en la propia fábrica de zapatos donde trabajaba, verlo esforzarse de aquella manera dolía. Pobre hombre, así no se corre. ¿Por qué no se apuntaba a algo más acorde con su físico o se preparaba mejor técnicamente antes de salir a hacer el ridículo? Él mismo reconocía con humildad: «Mi estilo está muy lejos de los grandes atletas»... Gran error de percepción el nuestro. Zátopek era un devorador de kilómetros. Su exterior era agónico, sí, pero sus pulmones y la explosión de sus piernas eran cosa de otro planeta: seis años invicto y veintiocho récords del mundo en nueve especialidades hablan por sí solos. ¡Viva Zátopek! ¡Viva la práctica de nuestras fortalezas! A los buenos resultados se llega desde muy diversas vías.

A la mañana siguiente, Carlos empezó con calma. No estaba tan acelerado como de costumbre. No tenía prisa. Se duchó y, antes de desayunar, dejó a los niños en el autobús del colegio. En casa, y ya con un café en la mano, retomó la conversación de la noche anterior con Ana y le contó su visión del injusto despido.

Tras escuchar con mucha atención, Ana manifestó lo básicos que a veces parecemos los hombres. Tildó de iluso a su marido. «A

mí nunca me ha gustado ese Pablo», le dijo. Su intuición femenina le hacía pensar que había algo más. Ana era muy buena en eso. Era tan intuitiva en las relaciones humanas como compulsiva para las compras. Lo de Ana estaba lejos de ser un patrón usual de mujer compradora. Le encantaban los bolsos. Carlos no entendía por qué. Nunca lo había analizado mucho. Aparentemente era algo razonable. En su lado del vestidor solo veía tres o cuatro bolsos. Pero un día descubrió veintitrés bolsos guardados en una maleta, prácticamente sin estrenar. Las explicaciones de su mujer fueron muy simples: estaban pasados de moda. Carlos, en lugar de discutir con ella por aquel tema, trató de convencerla para que fuera a visitar un psicólogo, solo como rutina, simplemente para cerciorarse de que no estaba ante una patología o, si lo estaba, para buscar un tratamiento. Pero obviamente no lo consiguió, menos aún planteando el tema de aquella manera tan directa, sin anestesia.

«Ese Pablo» del que hablaban era Pablo Santelices, director para Latinoamérica de Procter. Aunque gallego de nacimiento, llevaba muchos años viviendo entre Madrid y los aeropuertos de Latinoamérica. Hombre trabajador como pocos, se dejaba la piel por la empresa y no perdía el tiempo. Según decía Carlos, era el gallego más directo que existía en el mundo. No se andaba con preámbulos ni diplomacias a la hora de hablar. Su voz, ronca, enérgica y sin adornos, contrastaba con la dulzura de los latinoamericanos y asustaba inicialmente a todo aquel que no lo conocía. En realidad, su aspecto también ayudaba a proyectar esa imagen. Era un fumador empedernido y un gran consumidor de café durante las horas de trabajo. Sus trajes eran dignos pero con poco gusto, denotaban su origen humilde. Como sello inconfundible, vestía siempre tirantes en lugar de cinturón. Probablemente porque sus más de 120 kilos se lo pedían a gritos. Ese sobrepeso era causante de su visible y abundante sudoración, y de su fuerte respiración cuando te llamaba por teléfono. No era de extrañar que se hubiera ganado el sobrenombre de Darth Vader.

Mientras conducía su Audi camino a la empresa para recoger sus cosas, Carlos se iba calentando cada vez más. Todavía recordaba el día en que conoció a Pablo. No cuadraba bajo ningún estereotipo de ejecutivo del mundo de la consultoría, podría ser de

la construcción, o de la industria pesada incluso, pero ¿de la consultoría, donde la imagen era tan importante como en el mundo financiero o en el de la abogacía? Definitivamente, creía que ni su fachada ni sus formas eran las adecuadas en un entorno tan cuidado como aquel. «¿Por qué narices tuvo que añadir ese “eres un mierda”?», pensó mientras apretaba con fuerza el volante. «De acuerdo, tendrá sus motivos para despedirme, pero desde luego no para insultarme. Es un amargado, un hijo de su madre. El sí que es un mierda».

Carlos lo había dado todo por esa empresa. Lo había hecho lo mejor que había podido. «¿Dónde están ahora aquellos que me designaron creyendo que lo podía hacer bien? ¿Han asumido su parte de responsabilidad en este supuesto fracaso?». No se quería ir de allí, eso no le podía pasar a él. No estaba preparado para semejante golpe. No creía que pudieran despedirle tras su impecable carrera en la empresa, y menos aún sin previo aviso y sin entender los motivos del despido. Deseaba que todo hubiera sido una broma pesada. Deseaba demostrar su valía. Pero no, esto era la vida real, y en ella ningún alto directivo juega con estas cosas. Ningún directivo menciona la palabra «despido» sin tenerlo muy claro. Era un *knockout* en toda regla, una decisión sin vuelta atrás.



Emil Zátopek
Identificando nuestras fortalezas