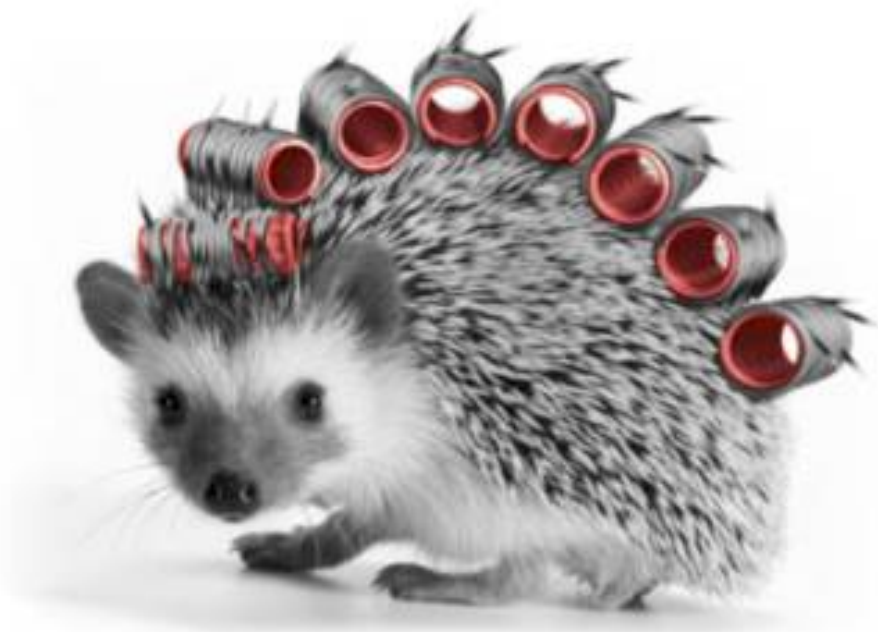


Por el autor de
Encantado de conocerme

Borja Vilaseca

Qué harías si no tuvieras miedo

*El valor de reinventarse
profesionalmente*



DEBOLSILLO *clave*

Qué harías si no tuvieras miedo

El valor de reinventarse profesionalmente

BORJA VILASECA

A Irene, por escogerme como compañero de viaje. A tu lado estoy aprendiendo a vencer mis miedos.

La libertad conlleva responsabilidad. Por eso a la mayoría de personas les atemoriza. **GEORGE BERNARD SHAW**

Este libro es un experimento

Procura que el niño que fuiste no se avergüence nunca del adulto que eres.

ANTOINE DESAINTEXUPÉRY

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

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

Años más tarde, durante una intensa tormenta, apareció una minúscula grieta en el centro del embalse. Semanas después, una gota se asomó por aquella fisura. Y tras solo unos días, se produjo una pequeña fuga. Segundo a segundo, la piedra comenzó a erosionarse, destruyendo lentamente la estructura de la presa. Así fue como el agua em-

pezó a salir a chorros. Porciones de presa de casi 20 metros comenzaron a saltar por los aires, estallando en mil pedazos. Finalmente el embalse se desmoronó. El agua arrasó todo lo que encontró a su paso.

La presa desapareció en cuestión de minutos. Sin embargo, la pequeña grieta se había ido formando desde el día en que comenzaron las obras del embalse. Y ésta fue la causante de su propia autodestrucción. El sistema era inherentemente defectuoso. Los cimientos estaban mal asentados. Curiosamente, políticos y empresarios consiguieron su objetivo, aunque no de la manera esperada: el colapso de la presa sería recordado para siempre.

¿Hasta cuándo vas a posponer lo inevitable?

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

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

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

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

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

W

ALTWITMAN

No seas el último en enterarte

Este libro no está basado en creencias ni en opiniones. No tiene ninguna ideología ni ningún dogma que proponerte. Más bien es un trabajo periodístico. Algunos capítulos están basados en artículos y reportajes publicados en el suplemento económico *Negocios* y en *El País Semanal*, ambos del diario *El País*. Durante los últimos siete años, mi la-

bor profesional ha consistido en escribir acerca de por qué nuestra existencia es como es en estos momentos de la historia, promoviendo reflexiones que nos permitan afrontar nuestras actuales circunstancias desde la responsabilidad personal.

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

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

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

más rápido. Y a menos que las comprendas y las interiorices, puede que seas el siguiente en perder la partida.

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

No te creas ni una sola palabra

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

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

La estructura narrativa de este libro describe, a grandes rasgos, el proceso de cambio individual y transformación colectiva que estamos destinados a realizar los seres humanos para adaptarnos al nuevo escenario laboral y económico que se avecina. En la primera parte se analiza la «cultura orientada al tener». Básicamente, es una descripción del origen, el punto de máxima expansión y el proceso de decadencia de la denominada «Era Industrial». Es decir, la época en la que se diseñaron las organizaciones empresariales y empezamos a vender nuestro tiempo a los dueños del capital —las familias ricas de por aquel entonces—, rea-

lizando trabajos mecánicos y rutinarios a cambio de un sueldo fijo. También se explican las necesidades y motivaciones puramente materialistas que han impulsado nuestro actual estilo de vida consumista, así como su impacto en el planeta que todos compartimos.

Es evidente que no podemos resolver nuestros conflictos existenciales desde el mismo nivel de comprensión en el que los co-creamos. De ahí que en la segunda parte del libro —una «cultura orientada al cambio»— se expongan algunas claves para cambiar de paradigma profesional y organizacional. Esto es, nuestra visión y actitud frente al trabajo y las empresas. Aunque no los veamos, nuestros límites mentales suelen obstaculizar nuestra capacidad para percibir nuevas posibilidades, soluciones y alternativas. Es decir, para poder mirar la realidad socioeconómica desde una perspectiva más amplia, permitiéndonos tomar decisiones que beneficien a todo el conjunto, y no solo a nosotros mismos.

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

La finalidad de explicar este proceso evolutivo es que descubras por ti mismo cuál es el camino que en estos momentos más te conviene seguir. Así, la transformación más radical, si se produce, ha de producirse en tu conciencia. Es hora de escuchar al emprendedor que llevas dentro, de convertirte en tu principal referente. Si has seguido leyendo

hasta aquí, recuerda que este libro es un experimento. Cuanto lo termines, sabrás exactamente por qué. Buen viaje.

El mundo necesita personas que amen lo que hacen.

MARTINLUTHERKING PRIMERA PARTE

Una cultura orientada al tener

I El mundo es un negocio

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

M

AYERAMSCHELROTHSCHILD

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

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

Sonriente, el empresario le contestó: «Te felicito, has ganado la partida. Pero ahora devuelve todo lo que tienes en tus manos a la caja. Todos esos billetes, casas y hoteles. Todos los ferrocarriles y compañías de servicios públicos. Todas esas propiedades y todo ese dinero... Ahora todo lo que has ganado vuelve a la caja del Monopoly». Al escuchar sus palabras, el joven perdió la compostura.

Y el abuelo, con un tono cariñoso, añadió: «Nada de esto fue realmente tuyo. Tan solo te emocionaste por un rato. Todas estas fichas estaban aquí mucho antes de que te sentaras a jugar, y seguirán ahí después de que te hayas ido. El

juego de la vida es exactamente el mismo. Los jugadores vienen y se van. Interactúan en el mismo tablero en el que lo hacemos tú y yo. Pero recuerda: tu dinero, tu casa, tu coche, tu televisión... Nada de eso te pertenece. Todo lo que tienes. Todo lo que posees. Y todo lo que acumules. Tarde o temprano, todo lo que crees que es tuyo irá a parar nuevamente a la caja. Y te quedarás sin nada».

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

1. Del trueque al lingote de oro

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

En las sociedades más primitivas, la manera más común de comerciar era el trueque. Es decir, el intercambio de una mercancía por otra que tuviera aproximadamente el mismo valor, como por ejemplo un kilo de fruta por un litro de le-

che. Obviamente, el trueque tiene sus limitaciones. Es lento y difícil, pues requiere de una doble coincidencia: hemos de encontrar a una persona que no solo necesite lo que nosotros tenemos, sino que además posea lo que nosotros queremos.²

Con la intención de facilitar y agilizar este tipo de transacciones, con el tiempo se produjo un invento revolucionario: el dinero. Este podría definirse como un medio de intercambio ligero, fácil de transportar y de almacenar, que se puede contar, que permite adquirir cualquier mercancía, y que conserva su valor una vez intercambiado, de manera que sirve para realizar nuevos intercambios en el futuro.

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

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

Así fue como estos metales preciosos empezaron a resguardarse en las cajas fuertes de los fabricantes de oro. A

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

EL NACIMIENTO DE LA BANCA MODERNA

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

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

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

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

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

EL LEGADO DE ADAM SMITH

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

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

En 1944, y por medio de los acuerdos de Bretton Woods, los vencedores de la Segunda Guerra Mundial crearon el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, organismos que hoy en día siguen regulando las relaciones financieras mundiales. También establecieron que las divisas de Estados Unidos (el dólar) y de Gran Bretaña (la libra esterlina) se convirtieran —oficialmente— en las nuevas «monedas internacionales». A partir de aquel momento, el resto de países debían acudir a algunas de estas dos naciones pa-

ra cambiar sus «divisas extranjeras» por dólares y libras esterlinas, respectivamente. Solo por medio de estas monedas oficiales los Estados podían obtener nuevas reservas de oro con las que seguir expandiendo sus economías. Cada lingote de oro se cambiaba a razón de 35 dólares la onza.²

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

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

2. La letra pequeña de la deuda

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

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

A pesar de que el sistema monetario tiene una enorme influencia en nuestras vidas, en general ignoramos cómo se