

## Prefacio

Por LIZ CUTLER MAW, directora ejecutiva de Net Impact.

*«Increíble». «Dinámico». «Estimulante». «Maravilloso».*

Cuando cursas un programa MBA, te encuentras muchos tipos de profesores. Están los profesores a tiempo completo que imparten las clases de memoria. Hay profesores invitados que traen estudios de casos reales a las aulas. Existen pacientes tutores que te llevan simbólicamente de la mano a lo largo de tus estudios. Y luego está Mark Albion.

Mark es un profesor de un estilo distinto, que sale de las paredes de las aulas para enseñar lo que ama a gente a la que ama. Mark cree apasionadamente en la necesidad de encontrar un sentido a la vida y al trabajo, y se ha marcado como misión vital compartir esa pasión con los demás.

En la conferencia anual de Net Impact tenemos la suerte de contar con infinidad de excelentes conferenciantes, pero ninguno ha causado una impresión tan profunda sobre los alumnos como Mark Albion. Los adjetivos que encabezan este prefacio son sólo una pequeña muestra de los elogios que se oyen todos los años cuando preguntamos a los asis-

tentes por sus conferenciantes favoritos. El nombre de Mark siempre está en lo alto de esa lista.

¿Por qué tiene Mark tanto éxito entre los alumnos de MBA y otros alumnos o profesionales del ámbito de los negocios?

Tengo mis teorías:

- Mark es la encarnación de los consejos que da. En *Algo más que dinero*, Mark aconseja a los lectores que piensen de forma distinta sobre sus opciones profesionales. La historia personal de Mark es la de alguien que pensó de forma distinta, eligió de forma distinta y actuó de forma distinta, y por ello irradia paz.
- Mark entiende que su tema es arduo. No es fácil elegir un camino profesional durante la etapa de la escuela de negocios, ante tantas opciones, fuentes de asesoramiento y estrecheces económicas. Elegir el empleo o las prácticas adecuadas puede constituir la decisión más importante del mundo para los alumnos de MBA sometidos a tensiones y agobios. Mark lo sabe, y no subestima la seriedad de la elección, sino que por el contrario, ayuda a su audiencia a tomar decisiones con el enfoque correcto.
- Como todo buen alumno, Mark ha hecho sus deberes. Ha recogido cientos de historias reales y ejemplos de elecciones profesionales, y ha viajado por todo el mundo para aprender y compartir estas experiencias con los demás.
- Mark es cálido, divertido y comprensivo. Es más fácil creer que todo saldrá bien cuando se le tiene a él de guía, en lugar de algunos de los tipos con los que pro-

## Prefacio

bablemente se tope durante sus estudios MBA (ya sabe a quiénes me refiero). Y Mark tiene razón: ¡todo saldrá bien! Especialmente si sigue los consejos que encontrará en *Algo más que dinero*.

En Net Impact, los alumnos de MBA nos suelen contar que se debaten en la duda sobre cómo aportar algo positivo y cuándo cambiar el rumbo de sus carreras. Las decisiones son difíciles, y las respuestas dependen de las pasiones, capacidades y objetivos vitales de cada individuo. Este libro es para cualquiera que se esté planteando estas dudas ahora o las afronte en el futuro. Mark le guiará a lo largo de este proceso único consistente en formular las preguntas adecuadas y encontrar el camino correcto.

Hay muchos libros cuyo objetivo es orientarle en su carrera profesional, y otros que le ayudan a explorar sus sentimientos sobre la vida, pero muy pocos consiguen compaginar los dos aspectos con tanta efectividad como Mark. *Algo más que dinero* le planteará preguntas difíciles sobre quién es usted, qué quiere y cómo toma decisiones. Si acepta el reto, puede que no sea el libro más fácil que haya leído, pero le puede ahorrar años de angustias.

Mark organiza el libro en torno a cuatro preguntas y doce principios, que desembocan en lo que él denomina «plan de destino». Permite al lector decidir hasta qué punto quiere profundizar en las preguntas que plantea, y ofrece sugerencias de trabajo con grupos de amigos o compañeros para explorar ideas y posibles acciones. También proporciona herramientas y recursos para que los utilice durante su búsqueda, y se vale de un buen número de magníficas historias que le servirán de ejemplo y le arrancarán una sonrisa.

Tanto si lee el libro por curiosidad y sólo quiere disfrutar de la interesante prosa de Mark como si está dispuesto a aprovecharlo al máximo para cambiar su futuro, este libro recompensará sus esfuerzos con nuevos conocimientos y posibilidades.

Este libro constituye un regalo de un amigo incondicional de Net Impact y un guía leal para los alumnos de MBA y profesionales de todo el mundo. Como dice Mark, *Algo más que dinero* «te ayuda a seguir tu sueño y poner tu granito de arena». Espero que esta obra le lleve no sólo a tener algo más que dinero, sino a un futuro más satisfactorio de lo que jamás había imaginado.

LIZ CUTLER MAW es directora ejecutiva de Net Impact desde el otoño de 2004. Participa activamente en la red de Net Impact desde 1999. Fue una de las directoras de la delegación de Net Impact en la Escuela de Negocios de Columbia y cofundadora y líder de la Bay Area Professionals Chapter. La experiencia profesional de Liz incluye la asesoría estratégica a organizaciones sin ánimo de lucro con Bridgespan Group, empresa dedicada a la consultoría así como a la recaudación de fondos y marketing directo para organizaciones de este tipo de Nueva York y Washington D.C. Es licenciada en filosofía y letras con matrícula de honor por la Universidad de Yale, y graduada MBA por la Escuela de Negocios de Columbia. También estudió durante seis meses en la Escuela de Negocios de Haas de la UC Berkeley.

## Prólogo

*«No sé cuál será vuestro destino, pero una cosa sí sé: los únicos de entre vosotros que seréis realmente felices sois los que habéis buscado y descubierto cómo servir.*

ALBERT SCHWEITZER, humanista.

¿Cuándo fue la última vez que le llamaron «imbécil arrogante» y ello acabó por ser un halago?

Recuerdo la última vez que me ocurrió a mí: el 16 de diciembre de 2002. Sí, alguien me llamó eso en mi cara, y en público, nada menos. Y sí, tenía razón.

Este desenmascaramiento público me hizo pensar en mi vida y mi carrera profesional con más profundidad de lo que lo había hecho en mis primeros cincuenta y un años de vida. En mis reflexiones, volvía continuamente a la pregunta fundamental de este libro, la pregunta que le ayudará a empezar su viaje desde la escuela de negocios a su destino único.

Durante los últimos seis años, esta cuestión ha engendrado otras preguntas, muchas de las cuales las plantearon alumnos de MBA que asistían a mis charlas. Su «tarea» es elegir las preguntas que le lleguen más adentro y trabajar en

ellas. Le ayudarán a pensar de forma distinta sobre su carrera profesional y su lugar en el mundo. Le motivarán a encontrar su propio camino de servicio, su camino personal de felicidad y realización.

Pero antes, permítame que le cuente lo que ocurrió aquel inusual día de invierno.

Después de los escándalos financieros por las actividades inmorales de empresas como Enron, Tyco y WorldCom, entre otras, la Asociación de Alumnos de la Escuela de Negocios de Harvard no iba a invitar a otro alto directivo a hablar en su acto de final de curso de 2002. Los alumnos decidieron invitar a alguien «seguro», y me eligieron a mí.

Había abandonado Harvard en 1988 después de casi veinte años de estancia como alumno y profesor. Desde entonces había regresado muchas veces a la escuela para hablar a diversos grupos de alumnos, pequeños y grandes, sobre Net Impact, una red de alumnos de MBA con mentalidad de servicio de la que yo había sido cofundador, y su organización matriz, Social Venture Network, la red principal de emprendedores con conciencia social.

Siempre me había resultado divertido volver para hablar en mi vieja guarida —y un poco extraño, también—. Quizá no actuaba ni hablaba igual que en las otras escuelas de negocios que había visitado. En cualquier caso, siempre ocurría algo fuera de lo común cuando hablaba en la institución que había sido mi casa y mi identidad durante la primera mitad de mi vida adulta.

Pronuncié mi discurso en un salón de la Escuela de Negocios de Harvard abarrotado de graduados. Repartí mi última obra, una serie de tres CD titulada *Finding Work That Matters*, y esperé preguntas. Se alzaron muchas manos, y ele-

gí una cerca de mí, en la primera fila. La mano, la persona, me sonaba de algo. No estaba seguro. Pronto lo estaría.

«Gracias por venir, profesor Albion —empezó—. Mi nombre es Sara Smith [he ocultado su verdadero nombre]. Fui alumna suya en la asignatura de marketing del primer curso en 1982.»

Sí, la recordaba y mentalmente me remonté veinte años atrás. Me esforcé por recordar al profesor Albion de 31 años. A continuación llegó la campanada.

«Quería decirle que aunque creo que aprendí mucho de marketing en su clase aquel año, usted fue el imbécil más arrogante y egocéntrico que he visto en mi vida.»

Gracias, señorita Smith, pensé, por aquel anuncio a un servidor y a la audiencia. ¡Seguro que esto supondría una pronta invitación a volver para hablar de nuevo a los alumnos! Quizá le había puesto una nota baja. O quizá no. Pero por suerte, aún no había terminado.

«Y aunque usted pasara por ser un sabelotodo, y aunque su actitud narcisista y su arrogancia me repelieron en aquella época, le considero amable y dulce, un hombre bondadoso que tiene sabiduría para compartir y lo ha hecho de una forma atractiva y con espíritu de colaboración. Hoy, parece que tiene usted tantas respuestas como preguntas, y una curiosidad y una capacidad de asombrarse ante la vida que considero muy contagiosos. ¡Y está lleno de energía y parece muy feliz! No sé lo que ha ocurrido en los últimos veinte años, profesor Albion, pero evidentemente ha aprendido mucho. Felicidades. ¡Me alegro por usted!»

Durante las siguientes semanas, me di cuenta de que Sara había descrito a alguien que yo ya no conocía (¡eso esperaba!) pero lo había descrito con mucha exactitud. En mis

tiempos de Harvard, a pesar de mis logros, me sentía inseguro y descentrado. Necesitaba recuperar la conciencia de quién era yo, quién quería ser y cuál era mi misión en la tierra. Aún no había emprendido mi *camino hacia mi destino*.

Sara me hizo pensar en mi destino: si moría, ¿cómo se me recordaría? ¿cuál sería mi panegírico? ¿Se recordaría a la primera persona que describió Sara o a la segunda? Mi reacción fue simple: «¡Ojalá hubiera pensado en todo esto al principio de mi carrera profesional!»

*Algo más que dinero* plantea un interrogante de muchas formas, valiéndose de diversas preguntas e historias para encarrilar sus decisiones profesionales hacia el propósito esencial de la vida: ¿cuál será mi contribución? La respuesta le dirá cómo será recordado, qué opinarán de usted las generaciones futuras cuando miren su árbol genealógico, y cuando se lea su panegírico, si estaría orgulloso de él.

Qué paradoja, dirá, ¡empezar a buscar una salida profesional contemplando mi muerte! Pero ésa es la clave para construir un plan de destino, la clave para vivir *su vida*.

Empezar con la pregunta sobre la contribución, en lugar de la más usual «¿Cómo puedo ganarme la vida?», determina el camino que elegirá y adónde le conducirá. Le proporcionará unas bases sólidas para todo lo demás, y lleva implícita una transformación del objetivo profesional desde el *recibir* al *dar*. Su recompensa es que habrá dado el primer paso hacia una gestión de su carrera profesional guiada por el corazón, un camino en el que ocurrirán cosas maravillosas.

Para responder a esta pregunta de la contribución, tendrá que pensar en cómo encajará su trabajo en su vida. Ten-



ga en cuenta que a la hora de la muerte, difícilmente le recordarán los seres queridos más por su trabajo en la empresa privada que por lo que haya hecho por su familia y lo que haya aportado a la sociedad civil.

Existe un peligro fundamental que puede impedirle realizar esa contribución a la hora de elegir carrera profesional: *lo que usted cree que son las decisiones más «seguras» pueden ser las más arriesgadas, y viceversa*. Redefinir este cambio mental y emocional, convencerle de que lo aborde y apoyarle y guiarle para que lo realice a su manera: éste es el objetivo de este libro.

El propósito de *Algo más que dinero* es complementar la formación que se imparte en las escuelas de negocios. Mientras que un creciente número de escuelas ofrecen actualmente cursos en desarrollo sostenible, microfinanzas, responsabilidad social corporativa y empresa social, pocas son las que tienen recursos para ayudar a los alumnos a construirse una *carrera sostenible*. No importa si está usted planteándose entrar en una escuela de negocios, o si ya se ha matriculado, o si es alumno o graduado; en cualquier caso, el libro está pensado para hablarle directamente a usted. Lo sé. He estado sentado en su silla.

## ¿Quién es Mark Albion?

Soy un «triunfador con contradicciones internas». Quizás usted también lo sea.

Como muchos de ustedes, me esforcé mucho por estudiar en las mejores escuelas que pude encontrar, y después cogí el empleo mejor pagado y más prestigioso que pude conseguir

para construirme una plataforma profesional desde la cual saltar a un trabajo que me gustara de verdad. Lo que descubrí es que no era tan sencillo, y que había un precio que pagar por seguir ese camino. Y probablemente no habría tenido que pagar ese precio, ni siquiera tomando un camino similar, si hubiera sido más consciente de quién era yo y lo que quería realmente.

La primera mitad de mi vida fue Harvard. Allí empecé mis estudios universitarios cuando tenía catorce años. No de verdad, por supuesto, pero sí que era cierto en mi mente. Conocía chicas y les decía que iba a Harvard para impresionarlas. Suponía que se lo creían. Quizá no; quizá me creían cuando tenía dieciséis años. No lo sé. Sólo sé que en aquella época no me importaba. Sabía que cuando llegara el momento iría a Harvard, y eso era todo. Nunca me hice preguntas interiormente.

Seguro que usted también tiene un «Harvard» en su vida. «Harvard» representa alcanzar tu sueño, demostrar a todo el mundo lo bueno, lo perfecto, lo especial que eres. Es la confirmación en sociedad de que tu vida en la tierra importa, más que las vidas de muchas otras personas.

Necesitaba esa confirmación, esa identidad. Mis padres se divorciaron antes de lo que alcanza mi memoria, y desde entonces apenas vi a mi padre. Quizá pensaba que yo había sido la razón de su ruptura, o la razón por la que casi nunca viera a mi padre. No lo sé. Sólo sabía una cosa: mi madre me quería, y si lograba ir a Harvard, seguro que entonces mi padre también me querría.

Eso es lo único que quería: ser amado. Y respetado, debería añadir. Todo lo demás no era sino un remedo de esta certeza. Quizás ésa sea su certeza.

## *Prólogo*

Mi padre había ido a Harvard (incluso cuando falleció, en 2007, fue enterrado con su corbata de la promoción del 45). Así que en 1969, ¿a qué otra universidad podría haber ido yo? Papá eligió mi especialidad (economía) y una de sus agencias inmobiliarias sirvió de base para mi trabajo de fin de carrera. Presentía que aquellas decisiones me acercarían a mi padre, pero mi corazón era ajeno a todo eso.

En el momento en que me licencié, los inmuebles se estaban vendiendo a un ritmo lento, así que en lugar de ir a una escuela o trabajar, durante un año viajé con mi mochila por todo el mundo. Fue una decisión «socialmente inaceptable», pero sería la experiencia más importante de mi juventud.

Aprendí que sabía cuidar de mí mismo y que había muchas formas de vivir la vida. Aprendí sobre la compasión, algo que había estado ausente de mis estudios. Trabajé con niños en regiones pobres de la India y el Pacífico Sur. Me sostuve económicamente llevando una empresa de importación y exportación con papá. Sirvió para pagar el viaje, y además papá ganó un buen dinero.

Sin embargo, de vuelta a los Estados Unidos, sentí una vez más la irresistible atracción de Harvard. Visité al jefe del programa conjunto de doctorado en empresa y economía de la Escuela de Negocios de Harvard y la Graduate School of Arts and Sciences, el profesor John Lintner. Me rechazó porque mis notas en la universidad no alcanzaban el mínimo. Pero rehusé darme por vencido y decidí ir yendo todos los días hasta que lo consiguiera. Me sentaba a esperar junto a su despacho, de modo que hasta llegué a conocer bien a su secretaria.

Al final convencí al profesor Lintner para que me diera una oportunidad: «Ven a mis cursos de posgrado de econo-

mía durante dos semestres, y si consigues las máximas calificaciones en todos ellos, estudiaré tu solicitud para el curso que viene», me dijo. Hice un esfuerzo enorme, el mayor desde la época de secundaria. Viví seis días a la semana en la biblioteca (incluso tenía una cama entre las pilas de libros). Tenía mucho trabajo para ponerme al día. Y lo conseguí. La primavera siguiente recibí una carta de admisión al programa conjunto de doctorado. Todavía recuerdo el momento como si fuera ayer. Lloré, y no paré de llorar. ¡Había ganado! Qué es lo que había ganado no lo tenía claro.

Y a continuación me vine abajo.

Durante las siguientes tres semanas estuve postrado en cama, exhausto y enfermo tras siete meses de presión y trabajo continuos. Pero de nuevo estaba en Harvard, tal y como yo quería estar. Había pagado el precio en forma de estudio incansable y mala salud durante unas semanas, a cambio de algo que deseaba tan ardientemente que estaba contento de pagarlo. Lo hice para sentirme bien y parecer bueno a los ojos de los demás. Necesitaba *ser* bueno y *hacer* bien las cosas.

Lo pasé bien durante mis seis años de alumno de posgrado y los tres años que fui asesor y profesor de economía en la universidad. Escribí un libro y también algunos artículos para revistas. Pero tenía un conflicto con los valores. En los cursos de posgrado de economía estudiamos cómo mejorar el funcionamiento de los mercados, cómo hacer del mundo un lugar mejor para todos. En la escuela de negocios, estudiamos cómo aprovechar los mercados en favor de tu empresa, cómo hacer del mundo un lugar mejor... para mí. Orientación hacia lo público en contraposición al beneficio privado.

¿Qué hice yo? Decidí no escuchar a mi corazón, mi pasión por la equidad de los mercados y la justicia social:

cuando terminé mi doctorado conjunto no me hice profesor de economía, sino que me hice profesor en la escuela de negocios porque pagaban mejor. Me encantaban los colegas estimulantes, los alumnos motivados y las, al parecer, ilimitadas oportunidades para el estudio y la asesoría. Gané más dinero del que jamás hubiera esperado e incluso tuve mis quince minutos de fama.

En muchos sentidos, el triunfador que habitaba en mi interior estaba encantado. Pero el conflicto seguía creciendo en mi interior. ¿Dónde estaba la persona que había ayudado a los niños pobres en la India en 1973? ¿Dónde estaba el escritor, el consejero, que quería ayudar a los alumnos a buscar una vida de contribución y realización después de finalizar sus estudios universitarios?

Fue en 1988 cuando abandoné la escuela de negocios para ir en pos de lo que más tarde denominaría «mi destino». No podía definirlo todavía, pero sí sabía lo que no era. El momento clave llegó una noche cuando iba de camino al aparcamiento de la escuela para coger el coche e irme a casa.

Eran alrededor de las 10 de la noche cuando pasé caminando junto a la ventana del despacho del profesor Lintner. En los años de la escuela de posgrado enseñamos juntos y pasamos muchas horas hablando de nuestro mutuo amor por la investigación. Se había convertido en mi mentor. Miré hacia aquella ventana y pensé en el hombre que había allí dentro.

Ahí estaba un hombre por el que sentía un enorme respeto, e incluso quería; un hombre en la cúspide de su profesión, ganador de un premio Nobel, aunque falleció antes de que le entregaran el galardón a sus colegas de investigación; un hombre que a mis ojos reunía en su persona todos los valores positivos, que rehusaba acudir a recepciones en la Casa

Blanca si ello suponía la cancelación de alguna clase. Sabía que si las cosas me iban bien, yo podría llegar algún día a ocupar aquel despacho.

Pensé en mi «contribución», mi lápida. Visualicé mi fecha de nacimiento, un guión y un hueco para la fecha de la muerte. ¿Cómo iba a transcurrir aquel guión? No estaba seguro, pero en aquel momento supe que no iba a ser ocupando aquel despacho. Sentiría que había pasado mi vida en el lugar equivocado. ¿Por qué? No lo sabía exactamente. ¿Dónde estaba el lugar adecuado? No tenía ni idea.

En 1988 empezó la segunda mitad de mi vida, los años de Net Impact dedicados a ayudar a alumnos de MBA con vocación de servicio a encontrar el camino de sus destinos y, de paso, a ayudar a Mark Albion a encontrar el suyo. Estos veinte años están encerrados en este libro. Mientras ayudaba a fundar pequeñas empresas socialmente responsables, siguiendo los pasos de mi madre, me di cuenta de que todavía me encantaba enseñar e investigar; ¡sólo necesitaba cambiar de asignaturas! Las lecciones que aprendí durante aquella transición constituyen los cimientos de *Algo más que dinero*.

## El libro: por qué lo escribí y cómo puede utilizarlo y aprovecharlo

Escribí *Algo más que dinero* por tres razones. La primera es ganar dinero y dejar un legado. Casualmente, el libro es un ejemplo de dos mensajes clave: el dinero es un objetivo importante, pero también lo es servirte a ti mismo y a los demás. Cuando ganaba mucho dinero, probablemente regalaba demasiado. Quizá no encontré un equilibrio. Pero hice lo

## Prólogo

que pensaba que era lo correcto, y tengo poco que lamentar. Después de regalar una excesiva cantidad de mi tiempo también a las tres organizaciones sin ánimo de lucro de mis amores —Net Impact, Social Venture y Temple Beth David— ya es hora de que me ocupe de mi familia.

La segunda razón es motivarle a usted, infundirle el coraje de orientar su carrera hacia el servicio, la creación de un mundo mejor para todos. Teniendo en cuenta todas las oportunidades formativas de que ha disfrutado, creo que cada uno de ustedes posee un boleto de lotería premiado en la vida en comparación con las otras 6.700 millones de personas que habitan este planeta. Todos ustedes se van a ganar bien la vida. La pregunta es, ¿qué otra cosa van a hacer con ese boleto? Quiero ayudarles a utilizarlo para que sirvan a otros y, de esta forma, se sirvan a ustedes mismos.

La tercera razón es proporcionarle una guía para lo que puede ser una difícil trayectoria profesional. Después de pronunciar un discurso en la escuela de negocios hace una década, uno de mis mejores amigos y colegas, Deb Imershein, me advirtió: «Mark, es estupendo cómo consigues que todos los alumnos de MBA se entusiasmen. ¡Pero luego salen y se encuentran con el mundo real!»

Hoy, organizaciones como Net Impact pueden ayudarle a crear una comunidad de apoyo y encontrar trabajos que estén en concordancia con sus valores. Pero no existe ninguna guía personal. Por ello, considere *Algo más que dinero* como un espejo en el que mirarse para examinar sus pasiones, metas, carrera y vida. Es algo que para llevarlo a cabo todos necesitamos ayuda. El núcleo del libro, las cuatro preguntas que dan título a los capítulos y los doce principios (que describo en el siguiente apartado), le conducen a lo largo de un

proceso de construcción que he denominado «plan de destino», un plan para ayudarle a buscar su propósito interno y factible de vida.

Además de las cuatro preguntas que encabezan los capítulos, hay sesenta y cuatro grupos de preguntas destinadas a ayudarle a construir su auténtico plan personal: trece por cada uno de los cuatro capítulos y cuatro al final del prólogo, la introducción y la conclusión. Estas preguntas aparecen al final de la parte introductoria de cada capítulo y después de cada principio. Debe utilizar sólo aquellas preguntas que funcionen para usted. Nadie tiene que utilizarlas todas.

Las preguntas del prólogo le piden que empiece por pensar dónde quiere acabar (por ejemplo, ¿cuál será su contribución?) La introducción se acerca al presente y a su experiencia en la escuela de negocios. Sus respuestas le suministrarán un punto final y un punto de arranque para construir su destino a medida que lee y responde a los cuatro siguientes capítulos. Las preguntas que encontrará al final de la conclusión le piden que se proyecte más hacia su interior y más hacia el exterior, si puede.

Verá la descripción de mi destino, el núcleo de su plan, sin agendas concretas ni similares, en el capítulo 1. Verá una estructura que me funciona a mí, pero no existe un formato —y mucho menos un plan— válido para todas las descripciones. Es un esquema incompleto estructurado para que le resulte de la máxima utilidad. Su nivel de concreción dependerá de cómo utilice este libro.

Según el tiempo de que disponga y los beneficios que esté buscando, puede utilizar el libro al menos de tres formas distintas:



## Prólogo

1. *En busca de inspiración.* Lea el libro, anotando las preguntas y desafíos que le parezcan más estimulantes. Luego vuelva a esos apartados, relea las historias y el texto contenidos en ellos y piense en los cambios que crea que necesita realizar. Ponga uno en práctica la próxima vez que busque un empleo.
2. *En busca de coraje.* Lea el libro por encima y luego lea detalladamente los apartados que más le interesen con un grupo de amigos. Hablen de sus diferentes elecciones y reacciones, recabando ideas para apoyarse mutuamente a la hora de realizar cambios.
3. *Como guía.* Utilice el libro entero como cuaderno de ejercicios. Léalo todo una vez, y luego vuelva a cada apartado, anotando y respondiendo a cada pregunta que encuentre pertinente. Si busca apoyo, es mejor hacerlo en grupo. Su tarea final es un plan personal de destino, que empieza con su siguiente paso.

Por supuesto, puede simplemente leer el libro para ver qué es lo que se le queda grabado. Todo depende de los beneficios que espere obtener con la lectura de *Algo más que dinero*. El mayor beneficio es buscar y encontrar su «lugar adecuado».

Más concretamente, el libro le anima a *pensar de forma distinta* sobre sus opciones profesionales. Los alumnos de MBA disponen de un abanico de posibilidades más amplio que la mayoría de la gente, pero suelen tener la sensación de que sus opciones son limitadas. *Algo más que dinero* le ofrece un perspectiva personal más extensa a la par que personal sobre sus decisiones profesionales, y la oportunidad de explorar

sus deseos más recónditos. Le ayuda a perseguir sus sueños y realizar una contribución.

Encontrar *antes* su camino de destino es el segundo beneficio. Habitualmente, la gente no realiza los cambios necesarios hasta que el dolor resultante de no cambiar es más fuerte que el miedo al cambio. *Algo más que dinero* se propone reducir su miedo a los cambios y, por consiguiente, el tiempo que pasa sin vivir su vida. Mediante la perspectiva de su camino de destino, el libro transforma su percepción de los riesgos y recompensas que entraña cualquier decisión profesional. También tendrá más tiempo para crear una comunidad que le apoye a lo largo de los altibajos de la vida.

El tercer beneficio es que se sentirá más feliz y más realizado. *Algo más que dinero* puede ayudarle a desbloquear su pasión y ser sincero con usted mismo. Si lo consigue, a continuación vendrá la compasión. Existe una relación simbiótica entre servirse a uno mismo y servir a los demás. Aunque usted sea un MBA «de pura cepa», puede encontrar o crear un empleo que sea más acorde con los valores de su corazón. Y al hacerlo, inevitablemente acabará dando más a los demás.

Este libro ofrece un recorrido único que lleva desde la autorrealización (capítulos 1 y 2) hasta la vivencia de una vida dedicada al servicio (capítulos 3 y 4). El alcance del viaje depende de usted. Clarificar sus valores y encontrar o crear un empleo que exprese dichos valores quizá baste por ahora. Cada paso en el proceso de servirse a usted mismo y a los demás es importante a la hora de pasar su tiempo como quiera.

Según informó el *New York Times*, todo ser vivo tiene alrededor de mil millones de latidos de corazón. ¿*Qué hará usted con sus mil millones?*

## Resumen del libro

*Algo más que dinero* le guía a lo largo de cuatro preguntas esenciales y doce principios que le ayudarán a examinar su vida y encontrar su camino de servicio y realización. No espero que conecte con cada principio o historia, pero estoy seguro de que encontrará muchas historias y preguntas «peleliagudas» dispersas aquí y allá en el texto que le ayudarán a elaborar su plan de destino.

Al poner las bases para las cuatro preguntas, la Introducción constituye un espejo para que contemple sus experiencias en la escuela de negocios. Inspirándome en cientos de preguntas planteadas en mis charlas en las escuelas y en miles de correos electrónicos que he recibido en el transcurso de las últimas dos décadas, ofrezco algo que quizá no haya visto nunca antes: pinto el paisaje de sus desafíos, ansiedades, presiones y opciones, sabiendo que no hay una talla única que venga bien a todos. Este retrato, espero, le ayudará a replantearse sus percepciones de los riesgos y recompensas y el modo en que el ambiente de las escuelas de negocios repercute en dichas percepciones.

Los cuatro primeros capítulos presentan las preguntas que les dan título y los doce principios. Las cuatro preguntas son: 1) «¿Quién es usted?»; 2) «¿Qué quiere?»; 3) «¿Qué sabe hacer?», y 4) «¿Adónde va?». Es importante leer estos capítulos en orden. La mayoría de ustedes empieza su vida en la pregunta 3, «¿Qué sabe hacer?», y no se plantea antes preguntas más reflexivas, como «¿Quién es usted?» o «¿Qué quiere?». Sin esas respuestas, ¿cómo puede construir una verdadera brújula que le oriente en su camino profesional, y no digamos su camino de destino?

Cada capítulo contiene tres principios. Éstos constituyen guías para poner en práctica y evitar que se ahogue o que se salga del camino. Como ya he dicho, los dos primeros capítulos (los seis primeros principios) están dirigidos a su interior, a fin de ayudarle a conocerse mejor. Para traducir los seis primeros en un camino de destino tendrá que explorar también los seis siguientes, orientados al exterior.

Aquí tiene cada principio, junto con su descripción:

### Capítulo 1. ¿Quién es usted?

Empezará por descubrir qué le apasiona.

1. *No triunfe en lo que no quiere hacer.* La gente le dice que es competente en algo cuando es joven, y eso es todo. Sin embargo, puede suceder que años después, se dé cuenta de que lo que le apasiona de verdad es otra cosa. En la escuela de negocios, se le enseña a desenvolverse bien en marketing o finanzas. Pero cada uno de ustedes tiene dones especiales. Tenga el coraje de encontrarlos y ser de verdad usted mismo; ¡aunque sea en marketing y finanzas!
2. *Escuche la vocecilla.* Sus responsabilidades como adulto y las voces de su familia, amigos, colegas y la sociedad han aplastado sus instintos infantiles. En la escuela de negocios, los tabloncillos de anuncios de los pasillos y las televisiones digitales le indican qué voz debe escuchar. No olvide sus instintos, expresados en esa voz única, su voz interior. Tiene que percibir y cultivar esa voz para proyectarla hacia el mundo exterior.

3. *Ensanche su visión de la vida.* Ha crecido con una visión del mundo: la suya. En la escuela de negocios estudia diversas situaciones empresariales, pero aprende una sola forma de abordarlas. Es importante conocer y aprender de todo tipo de personas con diferentes maneras de ver la vida que le permitan enriquecer su visión y su modo de estar en contacto con el mundo.

## Capítulo 2. ¿Qué quiere?

Tiene que saber qué es lo importante para usted y cuáles son sus prioridades para emprender cualquier camino. Le ofreceré una herramienta dividida en cuatro partes que le servirá para establecer lo que quiere.

4. *Sepa cómo mide el éxito.* Sólo usted puede definir lo que constituye el éxito personal. Puede tener muchas dimensiones distintas y cambiar con el transcurso del tiempo. En las escuelas de negocios, la medida del éxito se suele dar por supuesta. Es usted quien debe buscar de forma proactiva su propia definición y utilizarla como su estrella polar.
5. *El dinero no habla, jura.\** Doy por sentado que una de sus metas es ganarse bien la vida. Este principio sirve para recordar lo importante que es el dinero en nuestras vidas. Su forma de ganarlo, lo que hace con él y qué cantidad considera suficiente constituyen pruebas de su carácter. En las escuelas de negocios,

\* De la canción de Bob Dylan «Money Doesn't Talk, It Swears». (N. del T.)

su preeminencia no se discute. Adoptar una actitud correcta con respecto al dinero es crucial de cara a futuras oportunidades profesionales y la felicidad personal.

6. *No acumule basura ni tire a la basura sus principios.* Al ser profesionales de éxito, es fácil que quienes han cursado un MBA se distraigan. En las escuelas de negocios, esa serie de valores indiscutidos impregnan todas las conversaciones. Procure tener claras sus prioridades cuando la presión del mundo de los negocios entre en conflicto con sus valores.

### Capítulo 3. ¿Qué sabe hacer?

El libro señala ahora los peligros que acechan para garantizar que encuentra el lugar correcto donde aplicar sus valores en el trabajo *hoy*.

7. *Convierta sus valores en valor.* Ahora que entiende quién es y qué quiere, es el momento de aplicar su pasión y sus valores a su trabajo. En las escuelas de negocios, los cursos optativos o actividades extracurriculares pueden prepararle. Pero en el trabajo, la creación de valores no es tanto una cuestión de capacidad como de voluntad de luchar por lo que uno cree.
8. *Minimice los costes de su andadura.* Este principio constituye la esencia a partir de la cual redefinirá su nueva percepción del riesgo. En las escuelas de negocios se habla de riesgos económicos y posiblemente de

riesgos de «efectividad». Pero existe un tercer tipo de riesgo, el psicosocial, que puede dominar su vida y que también debe ser gestionado.

9. *No viva un plan de vida postergado.* Cuando se toman en consideración cambios de carácter profesional, siempre hay razones para postergar. Pero después de realizar un cambio, la mayoría de gente que ha cursado un MBA piensa que ojalá lo hubiera hecho antes. En las escuelas de negocios, la prioridad es el primer empleo fuera de la escuela en un reducido número de puestos muy bien remunerados. Los alumnos de MBA examinan hoy en día otras vías. Procure no olvidar lo que ha aprendido de los seis primeros principios y no postergue demasiado tiempo.

#### Capítulo 4. ¿Adónde va?

Cuando deje de considerar su carrera profesional como un trabajo y la vea como una vocación o una llamada, se centrará en los aspectos relativos al servicio incluidos en su plan de destino y los refinará.

10. *Mire no a las masas, sino a al individuo.* Al moldear su plan de destino, es fácil pensar que la «contribución» o el «impacto» requieren volumen y escala. Esa idea puede ser disuasoria. En las escuelas de negocios uno queda atrapado en la ley del crecimiento que conduce al impacto. Pero es más fácil y a menudo más efectivo empezar a pequeña escala e incluso seguir así. El volumen y la escala no importan tanto como el propósito.

11. *Rodéese de una comunidad de amor.* Los alumnos de MBA que son más felices con su trabajo suelen decir que su felicidad se debe a sus relaciones con sus compañeros y clientes. En las escuelas de negocios, uno suele practicar ante todo el pensamiento analítico, no la creación de relaciones. No subestime la importancia de una comunidad de respeto y amistad en la consecución de la realización y el éxito personales.
  
12. *Plante árboles a cuya sombra nunca se sentará.* Un aspecto crucial de cualquier plan de destino es tener una meta última inalcanzable. Contrariamente a las metas alcanzables que enseñan las escuelas de negocios, las metas inalcanzables agregan sentido a su vida y energía a su trabajo, porque le conectan con algo más grande que usted.

El capítulo final insiste en la importancia del servicio en el proceso de creación de una vida dedicada a algo más que el dinero. Resume los argumentos clave con una historia en torno a la ética del servicio protagonizada por un hombre al que conocí hace años en Goa, India.

Finalmente, en el anexo encontrará un discurso que le hará reflexionar profundamente sobre su vida y el papel del dinero.

Espero que después de que haya leído este libro, lleve un diario que le ayude a ser más consciente de quién es y qué quiere. A medida que crezca, esas definiciones evolucionarán también. Llevar un diario le permitirá desconectar del mundo electrónico externo de vez en cuando, y conectar con su mundo interior. ¿De qué otro modo encontrará el trabajo que ama y por el que otros le amarán y le recordarán?



## *Prólogo*

Es hora de ponerse en marcha mirándose más de cerca a usted mismo y al entorno de las escuelas de negocios.

### Preguntas para elaborar su plan de destino

- ¿Qué ve cuando se mira al espejo? ¿Cómo se describiría a sí mismo?
- ¿Cómo le gustaría ser recordado cuando se haya ido?  
¿Cuál le gustaría que fuera su panegírico?
- ¿Cuál le gustaría que fuera su contribución a lo largo de su vida?
- ¿Qué significa «contribución» o «servicio» para usted?  
¿Qué papel desempeñan estos conceptos para usted a la hora de vivir una «vida con sentido»?