

Prólogo

Lo que ahora sostiene entre sus manos no es un libro más de esos que puede hallar en las librerías de un aeropuerto, estación de tren o similar. Tampoco es un libro de management al uso ni de «aprenda a gestionar, dirigir y motivar equipos de alto rendimiento».

Hacer piña es simplemente una obra diferente, especial, atípica. Una gran obra.

De lectura agradable y ágil, *Hacer piña* te transporta, te lleva a lomos de construcciones humanas por un mundo real, el de las torres humanas, los grupos que las construyen y su dimensión de empresa. Un universo aún poco explorado, casi tan desconocido como apasionante.

Hacer piña describe de forma sencilla y clara la fuerte relación que hay entre el mundo de los *castells* (las construcciones), las *colles* (los grupos que las construyen) y sus valores, con el mundo de la empresa. Y, aunque ahora a usted (ocasional lector de prólogos) le pueda costar creérselo, la fuente de inspiración que los *castells* y las *collas*, auténticas organizaciones de alto rendimiento, pueden llegar a suponer para nuestras empresas.

Descubrí en mis propias carnes esta vinculación hace unos años, en Barcelona, en un hotel de la «parte alta» (léase «noble»; para los «no-barceloneses»), cer-

cano a la montaña del Tibidabo, donde la empresa para la que trabajo celebraba su convención anual de Managers. Primero la charla del *cap de colla*; el líder del grupo de *castellers*. Palabras como «fuerza, equilibrio, valor, compromiso y sentido común». Estaba describiendo su trabajo con la *colla* y automáticamente lo asociaba y asociábamos a la gestión de una empresa.

Después, salimos al patio del hotel y formamos todos, nosotros los managers y algunos miembros de su *colla* un *castell* o torre humana. Formar parte de la piña, del grupo, y sentir cómo por sobre mí, se alzaba la torre. Sentí en mi piel el sonido agudo de la gralla, el instrumento musical que acompaña el ascenso y descenso de personas en la torre. Y el tabal, el tambor, que lo acompaña. Y aquel día, en aquel patio, todos fuimos más equipo, una auténtica «piña».

Supe de la existencia de *Hacer piña* en Copenhague un domingo de septiembre, un mes donde, en el Mediterráneo (que es donde transcurre la mayor parte del libro), la luz y el calor del sol aún maduran las vides que todavía no están en manos del vendimiador y en Dinamarca, por contra, la temperatura y la lluvia recuerdan ya más a un otoño prematuro que a los últimos días de verano.

Comencé la lectura de *Hacer piña* un mes después. También era domingo. También estaba fuera de casa, en un avión que me llevaba de Barcelona a Zúrich para enlazar con un vuelo a Johannesburgo. Y la casualidad quiso que aquel día, 3 de octubre de 2010, se celebrara el «Concurs de Tarragona» el auténtico «Campeonato del Mundo de Castells».

Las páginas fueron cayendo una tras otra y yo estaba cada vez más inmerso en la historia de Rodrigo, el protagonista, su visión del mundo de empresa, sus ami-

gos e improvisados «coach» y sus vicisitudes familiares. Y la lectura emocionante del libro me llevaba a acompañar a Rodrigo en su descubrimiento del mundo de los *castells*; primero como «espectador privilegiado», desde las gradas, y después siendo parte de los *castells*, «jugando el partido» y contribuyendo de forma activa aunque anónima a ganarlo.

Después vendría todo lo demás: *¿colaborar con la competencia?* *¿«Coopetition»?*; *Innovación, coste de los errores y aprendizaje*; *Identificación y vínculo con la organización y sus objetivos*; *Esfuerzo, compromiso y sacrificio*; *Objetivos*; *Cultura de la organización*; *Gestión del Talento y de las Emociones*; *Motivación*; *clima y toma de decisiones*; *Reconocimiento*; *Liderazgo*; *Comunicación*; *Gestión de las diferencias*; *Orgullo de pertenencia*, *Ser y Hacer*.

¿Son conceptos del mundo *casteller* o del mundo de la empresa? Lea *Hacer piña* y hallará la respuesta. O como mínimo, en la historia que contiene, hallará suficientes motivos de reflexión acerca de ello.

Por último; el libro tiene mucho que ver con aviones y viajes. Por los viajes desde Centroeuropa al Mediterráneo y de descubrimiento del propio personaje contenidos en la novela, pero también por la forma en que fue concebido y escrito. Así que, amigo lector, póngase cómodo, abróchese el cinturón, prepárese para el despegue y disfrute. Una vez comience la lectura le costará dejarla.

¿Cuántos de nosotros, «expatriados a tiempo parcial», como comenta el autor, nos sentiremos identificados al cien por cien con las aventuras de Rodrigo, el protagonista? ¿Cuántos de nosotros viajamos permanentemente por el mundo intentando hacer nuestro trabajo sin tiempo para áreas clave de nuestra vida

como son la familia, los amigos, la gente que apreciamos y nos aprecia y a nosotros mismos y nuestras dimensiones mental, personal y emocional?

Así que para, por un momento, esta «rueda infernal» y ¡encuentra tu *castell!*

TONI VELAMAZÁN
DANONE Information Systems
South Western Europe, África,
Middle East and B.I. Competence Director

Prefacio

Permítame dirigirme a usted. Sí, a usted que tiene este libro entre sus manos.

Si está en una librería, meditando si comprarlo o no, no lo dude: hágalo. Hay que ayudar a las editoriales y a los autores con los libros que merecen la pena, y éste es uno de ellos.

Eso sí, si cree que ya lo hace todo bien, no se le ocurra leerlo. Le podría provocar incomodidades mentales. Le podría impulsar a salir de su zona de confort y a tener que esforzarse en buscar nuevos caminos. Eso, francamente, le complicaría la vida.

Si a pesar de esta sincera advertencia, cae usted en la tentación de hacerlo, y la lectura le empieza a remover cosas, interrúmpala de inmediato. Le resultará difícil, pero interrúmpala (y tómese un analgésico o cualquier otro medicamento suave que le permita volver a la normalidad, a su normalidad). Y regáله el libro a su mejor amigo o a un buen compañero de trabajo. Quedará usted como un caballero, se lo aseguro, y podrá seguir tranquilamente con su vida. Y probablemente hará feliz a su amigo.

Por el contrario, si usted es de los que creen en la necesidad de la mejora continua, tanto desde la perspectiva laboral como vital, si le gusta aprender, si es usted curioso por naturaleza, tampoco lo dude: léalo.

Disfrutará. Podrá adentrarse en la historia de Rodrigo, un nómada contemporáneo, con unas preocupaciones muy humanas. Será usted un espectador privilegiado de cómo evoluciona, de cómo maneja sus dudas laborales y vitales, casi existenciales.

La evolución se producirá de la mano de su reencontrado amigo Xavi, en una especie de *coaching* informal, entre cervezas, paseos y ensayos de una actividad nueva para Rodrigo. En un momento dado, por ejemplo, Xavi le suelta una frase casi paradigmática: «Creo que deberías leer menos estrategia militar china del siglo VI antes de Cristo; y deberías dedicar más tiempo a observar y reflexionar acerca de lo que te rodea».

¿Cuál es la actividad que descubre Rodrigo, guiado por Xavi, a lo largo de sus vacaciones en un pueblecito del litoral catalán? Pues, ni más ni menos que la construcción de *castells*, lo que el propio Rodrigo define como «un universo extraño y apasionante, tanto como actividad en sí misma como por las reflexiones que estaba provocando en mí».

Puede parecer una práctica pintoresca: hombres, mujeres y niños que se encaraman los unos sobre los otros e intentan llegar lo más alto posible. Pero lo cierto es que esta tradición catalana despierta cada vez más interés y curiosidad, hasta en los rincones más insospechados del planeta. Por ejemplo, en la reciente Exposición Universal de Shangái, una de las actividades de promoción de la cultura catalana fue la realización de un *castell*. Lo más interesante es que lo llevó a cabo la primera y única *colla castellera* china, la de Hangzhou, que existe gracias a un empresario textil chino que descubrió los *castells* en un reciente viaje a Cataluña y decidió implantarlos como actividad extralaboral voluntaria para sus más de 2.000 empleados.

Prefacio

La construcción de *castells*, las torres humanas, es una actividad que nació hace dos siglos en el mundo rural. Está impregnada de la autenticidad que destila ese mundo y de valores como el esfuerzo, la humildad y la solidaridad. Y lo más importante, es que, como dice Jordi López Daltell, los *castells* son «construcciones de varios pisos de altura cuya materia prima son las personas».

En la nueva década que se inicia, si alguna tendencia de *management* prevalece sobre el resto es la importancia de gestionar adecuadamente el talento, es decir, a las personas.

A través de *Hacer piña*, Jordi recurre al *castell* no sólo como metáfora, sino como auténtica «escuela» de gestión de personas, equipos y organizaciones.

En el *castell*, el único límite es el cielo o, dicho de otro modo, el que impone la pericia del equipo. Los *castells* son construidos por gente normal que, trabajando y entrenando mucho juntos, con habilidad y pasión, consiguen resultados extraordinarios. Como debería ser en cualquier organización que se precie, pero, lamentablemente, no suele ser así.

A través del reto de no sólo «cargar» sino también «descargar» torres humanas, el lector, como Rodrigo, irá descubriendo y revisando aspectos clave de la gestión de equipos. Enumero algunos: la necesidad de innovar —lo que obliga a explorar nuevas vías y, por tanto, a equivocarse para aprender—; el aprendizaje experiencial (o como dicen los ingleses, *learning by doing*); cómo establecer objetivos; cómo detectar los valores reales de una organización, la importancia de entrenar y entrenar las habilidades para que realmente sean habilidades (hacer fácil lo difícil); el liderazgo; la gestión y potenciación de la diversidad como fuente de

resultados, la comunicación certera, clara y sencilla; la importancia de comprometerse de verdad (haciendo, no diciendo) o la conveniencia de disfrutar (lo que apasiona nunca es un verdadero sacrificio). Y muchas cosas más.

De este libro que sostiene en sus manos podrá extraer aprendizajes muy claros sobre gestión de personas y de equipos. Además, podrá —amén de conocer más y mejor el mundo de los *castells*— reflexionar sobre temas no empresariales profundos como la falta de raíces/«nomadismo» o las relaciones paterno-filiales o la importancia de observar y aprender de cualquier cultura por muy internacional y global que uno se considere.

Todo ello enmarcado en una novela con personajes bien definidos y una trama que engancha por su tensión narrativa y porque está escrita de forma amena.

Ya ve. Se encuentra usted ante un libro fácil de leer y muy atractivo —conozca o no los *castells*—, que le aportará interesantes reflexiones de utilidad en el trabajo y en la vida. Leerlo equivale a aprender disfrutando.

No le entretengo más. No se entretenga más. Pase y vea. Disfrute y aprenda.

Jordi, enhorabuena.

ENRIQUE DE MORA
autor de *Zigzag* y *Funny-Pop*

Introducción

Probablemente usted va a empezar a leer este libro en casa; después de una dura jornada de trabajo. O quizá no; quizás aprovechará una pausa en su quehacer diario. O tal vez haya decidido comprarlo para que su lectura haga que su viaje de trabajo se le haga más corto.

Quizá lo compró atraído por el título. O quizá la extraña imagen de la portada le sugirió que podía extraer de su lectura algo útil y aplicable a su trabajo. O, sencillamente, sintió curiosidad al hojear las páginas y entrever una historia que hablaba de cómo un directivo de éxito, pero desorientado personal y profesionalmente, podía hallar respuestas a sus preguntas (y, de propina, a alguna pregunta más) a través de un fenómeno cultural que tiene lugar en un pequeño rincón del mar Mediterráneo por el que grupos de personas ascienden unas sobre otras para formar torres humanas.

Sea cual sea la razón de la compra y el lugar donde lo esté leyendo, se halle usted de viaje o en su lugar de residencia habitual, usted se verá continuamente inmerso, voluntariamente o no, en elementos propios de otras culturas; aunque en algún caso, ya haya dejado de ser consciente de ello.

Un día cualquiera de nuestras vidas laborales o de nuestro ocio, en nuestras ciudades o en nuestros viajes

no puede ser vivido sin elementos de otras culturas y sin el uso de términos en los idiomas de dichas culturas.

Quizá su ocio esté lleno de *drive*, *green*, *eagles* o *birdies* y el de sus hijos de *home runs*, *corners*, *penalties* o *touchdowns*. O tal vez suceda en tatamis. Quizá parte de su tiempo en familia consiste en ver un buen partido de fútbol por televisión mientras pide que le traigan algo de *sushi*, *maki*, *chicken tikka*, *nachos*, *chop sueys* o simplemente una *pizza* para cenar; aunque en el fondo desearía paladear algo de la *nouvelle cuisine*.

Quizá sus preferencias artísticas más sublimes se nutren de música clásica, ópera o ballet donde la inmensa mayoría del vocabulario es en alemán, italiano o francés.

Seguro que usted, estimado lector, puede completar con una aportación de su propia experiencia este listado de términos en el ámbito del arte, el deporte, la gastronomía o la cultura en general. Y seguro que también es usted capaz de elaborar una lista con 50 palabras del mundo del *management* o del marketing que usa frecuentemente, todas ellas en inglés, *of course!* (léase «por supuesto»).

Por cierto, ¿ha probado vivir una jornada laboral sin utilizar ni una sola palabra en un idioma que no sea el suyo? Pruébelo. Prescindir del «código» habitual quizá no sea imposible, pero sí le resultará sumamente difícil.

¿Por qué le explico todo esto ahora? En las próximas páginas va usted a adentrarse en el mundo de los *castells*, unas construcciones de varios pisos de altura cuya materia prima son las personas. Personas que ascienden, elevándose sobre otras personas, para coronar torres de hasta 10 pisos de altura. Un mundo que existe desde

Introducción

hace algo más de 200 años y que aún hoy reúne a millares de personas cada semana en las plazas de los pueblos y ciudades de un pequeño rincón del mundo llamado Cataluña. Y en Mallorca. Y en Chile. Y ocasionalmente, con alguna diferencia, en la India o Marruecos.

Y mientras escribo estas líneas, veo por televisión un grupo de *castellers* chinos levantar un *castell* de seis pisos en la Expo de Shangái, China.

Son medio centenar largo de grupos, muchos de los cuales integrados por centenares de personas cuyo objetivo es común y compartido; con un alto grado de desempeño y con un código de valores y competencias que provocarían la envidia de cualquier equipo de alto rendimiento que hayamos podido conocer en nuestras organizaciones.

Hace unas pocas líneas ha leído usted la palabra *castell*. Y durante el transcurso del relato se irá usted familiarizando, como le sucede al principal protagonista del mismo, con algunas palabras como *folre*, *manilles*, *enxaneta* o *colla*; propias del universo de los *castells*, del mundo *casteller*.

Y también como el protagonista, usted irá descubriendo, progresivamente, desde lo cognitivo y lo racional, pero sobre todo desde la propia vivencia, así como desde lo afectivo y lo emocional las claves que posibilitan que un grupo de centenares de personas corrientes y anónimas, como usted y como yo, consigan juntos resultados extraordinarios.

Y usted, como le sucede a Rodrigo nuestro protagonista, irá descubriendo y comprendiendo cómo esas mismas claves, sencillas la inmensa mayoría, siempre están a nuestra disposición para ser gestionadas, para liderar a nuestros equipos y organizaciones y nuestras propias vidas.

Una última reflexión antes de que pase página y comience la lectura del libro. Al final de cada capítulo y de alguna de las partes en que se desglosan los más extensos hallará reflexiones acerca de las posibles aplicaciones al mundo de la empresa y organizaciones. Confío en que le sean útiles.

Antes de que me olvide, en el texto leerá referencias al color de las camisas de los diferentes grupos de *castellers*. Existen, sin duda alguna, *colles* reales que visten camisas con los colores a los que hago referencia; pero cualquier coincidencia es sencillamente eso, una coincidencia. Ni más ni menos.

Disfruten del libro.

JORDI LÓPEZ DALTELL
En Barcelona, 2010

Posdata

Al final de algunos capítulos hallarán referencias a un blog complementario a este libro (www.castellsymanagement.blogspot.com), donde podrán ver algunos vídeos que ilustran los *castells* que se describen en esos capítulos.

Recomiendo el visionado de los vídeos sugeridos antes de iniciar la lectura del capítulo siguiente (siempre que disponga de conexión y ello sea posible en ese momento), ya que la elección de esos vídeos no es casual.

Antes de empezar la lectura de la historia y, como «aperitivo» de las emociones que va a compartir con los personajes, vea los primeros vídeos sugeridos.

Ver el video «INTRODUCCIÓN» en:
www.castellsymanagement.blogspot.com

PRIMERA PARTE



El auto(des)conocimiento emocional

«Cuando alguien busca —contestó Siddhartha— es fácil que sus ojos sólo vean aquello que están buscando y no sea capaz de hallar nada, ni estar abierto a nada, porque tan sólo está pensando en aquello que busca; porque tiene un objetivo y está poseído por éste. Buscar quiere decir tener un objetivo. Hallar, en cambio, quiere decir estar libre, estar abierto y no tener objetivo alguno. Tú, honorable, quizá seas un auténtico buscador porque, al esforzarte por alcanzar tu meta, no ves ciertas cosas que están ante tus ojos».

(*Siddhartha*; HERMAN HESSE)

1

Nómadas, apátridas y expatriados

«La única patria de un hombre es su infancia.»

RAINER MARIA RILKE

«Mi infancia son recuerdos de un patio de
Sevilla,
de un huerto claro donde madura el limonero;
mi juventud veinte años
en tierras de Castilla...»

Retrato, ANTONIO MACHADO

Hay más de 300 personas a mi alrededor. Por encima de mí, quizá 30. Ignoro el peso que debemos estar soportando aunque, sinceramente, tanto da la cifra. Mi pecho está enganchado a la espalda de alguien a quien ni puedo ver ni conozco, y al que presiono con fuerza mientras mis manos agarran sus brazos a la altura de sus muñecas.

En mi espalda descansa el pecho de mi hijo, quien me aprieta como si quisiera avanzar. A mi derecha Xavi, y a mi izquierda alguien cuya cara creo recono-

cer, alguien con quien ayer compartí pausadamente conversación, café y diario en el bar del pueblo.

Si quisiera moverme, probablemente no podría. Y aunque pudiera, no sabría cómo ni hacia dónde.

Ahora nadie permanece en silencio. Fuera de esta masa anónima de gente, aún más gente, y un sonido agudo, una música que tapa cualquier otro sonido posible. Y de repente, más voces y un griterío ensordecedor.

Las personas que tengo encima van bajando. Los niños rápido; los adultos poco a poco, con cuidado. Y según van bajando, van uniéndose al estallido de alegría. Saltos, gritos, brazos extendidos y puños en alto agitándose en señal de victoria. Y cánticos. Y más saltos y más gritos.

Llega el turno de que el grupo de 300 personas se deshaga. Y recibo los abrazos de Xavi y los aplausos de gente de la plaza a quienes no conozco, y de los compañeros con quienes hace unos segundos compartía esfuerzo, tensión, sudor y ansia de superación. Y de Iván, mi hijo. Y de una adolescente con un tatuaje sobre el tobillo; el mismo pie que hace unos minutos pisaba mi hombro en su ascensión hacia el quinto piso de la torre humana: el *castell*.

Es septiembre, domingo a mediodía, y estoy en una plaza llena a reventar de un pueblo situado a pocos kilómetros del litoral catalán, un pequeño punto perdido en el mapa, y cuya existencia y ubicación ignoraba hace apenas unas pocas semanas.

Me llamo Rodrigo y soy un expatriado. De hecho, ya nací expatriado. Mi pasaporte es español, pero nací a mediados de la década de los 60, en plena Guerra Fría, en Bonn, la capital de la mitad occidental alemana, conocida entonces como República Federal

Alemana. Mi padre, diplomático de carrera, nos llevó de embajada en embajada, de país en país, hasta los 18 años en que me fui a estudiar Ingeniería a Estados Unidos.

Mi infancia son recuerdos de parques nevados de Bonn y Viena. Mi juventud, varios años de tardes lluviosas en Bruselas. Al haber pasado mi infancia y adolescencia recorriendo un país europeo tras otro, mi conciencia de país queda algo diluida. Hablábamos el español en casa y aprovechábamos las vacaciones de verano para reencontrarnos con la familia. Y poco más.

Tras acabar los estudios de Ingeniería, entré a trabajar hace ya más de veinte años en una gran empresa de productos de gran consumo. A mi primer destino, Sudamérica, donde me casé y nació mi hijo Iván, le seguirían otros en Europa occidental y Norte de África hasta recalar en Hungría, donde he pasado los últimos siete años.

Éste podría ser el resumen de mi vida. Hasta hoy, al menos. Me llamo Rodrigo, soy un expatriado y ésta es mi historia.