

INTRODUCCIÓN

Si alguien me pidiera que confeccionara una lista de las cualidades más valiosas que una persona debería perfeccionar para prosperar en el mundo laboral —y ya puestos, en la vida—, en primer lugar pondría la de ser un jugador de equipo. La capacidad para trabajar con los demás eficazmente, para enriquecer las dinámicas del esfuerzo de un grupo, es, en el cambiante mundo actual, más crucial que nunca. Sin ella, son pocas las personas que logran triunfar en el trabajo, en la familia o en cualquier contexto social.

Estoy seguro de que la mayoría de las personas coincidirían en esto, razón por la cual es un poco sorprendente que los grandes jugadores de equipo sean hasta cierto punto escasos. A mi modo de ver, el problema radica en que no hemos definido qué se requiere para ser un jugador de equipo, lo cual deja el concepto en el terreno de la vaguedad, e incluso de la indefinición.

Otro tanto sucede con el trabajo en equipo en sí, el cual es objeto de más palabrería que atención realista. En mi libro, *Las cinco disfunciones de un equipo*, explicaba que el verdadero trabajo en equipo exige unas conductas tan-

gibles y específicas: confianza basada en la vulnerabilidad; conflicto saludable; compromiso activo; exigencia mutua de responsabilidades entre iguales, y atención a los resultados. Afortunadamente, con coaching, paciencia y tiempo suficientes, la mayoría de la gente es capaz de aprender a asumir estos conceptos.

Sin embargo, debo admitir que a algunas personas se les da mejor que a otras ser jugadores de equipo y asumir estas cinco conductas. No es algo innato en ellas, pero ya sea por sus experiencias vitales, su trayectoria laboral o por un verdadero compromiso con su desarrollo personal, llegan a poseer las tres virtudes básicas que les permiten ser jugadores ideales de equipo: humildad, hambre y empatía. Por sencillas que puedan antojarse estas palabras, ninguna de ellas es exactamente lo que parece. Llegar a comprender los matices de estas virtudes deviene esencial para aplicarlas con eficacia.

A lo largo de los últimos veinte años de trabajo con líderes y sus equipos, he visto una y otra vez que cuando un miembro de un equipo carece de una o más de estas tres virtudes el proceso de creación de un equipo cohesionado es mucho más difícil de lo que debería, y en algunos casos, imposible. En The Table Group llevamos utilizando este planteamiento para la contratación y la gestión desde nuestra fundación en 1997, y se ha revelado como un notable indicador del éxito, además de un intérprete fiable del fracaso. En consecuencia, hemos llegado a la conclusión de que estas tres cualidades aparentemente obvias son al trabajo en equipo lo que la velocidad, la fuerza y la coordinación son al atletismo: hacen que todo lo demás sea más fácil.

Las repercusiones de todo esto son innegables. Los líderes capaces de encontrar, contratar y formar empleados

con humildad, hambre y empatía tendrán una notable ventaja sobre los que no lo consigan. Estos jefes podrán crear equipos más sólidos mucho más deprisa y con mucha menos dificultad, y reducirán notablemente los penosos costes tangibles asociados a las intrigas, las rotaciones y los problemas de moral. Y los empleados que puedan encarnar esas virtudes se harán más valiosos, y tendrán más posibilidades de conseguir empleo en cualquier organización que valore el trabajo en equipo.

El propósito de este pequeño libro es ayudarles a comprender cómo la escurridiza combinación de estos tres sencillos atributos puede acelerar el proceso de hacer realidad el trabajo en equipo en el seno de sus organizaciones o en sus vidas, de manera que puedan lograr realmente los extraordinarios beneficios que conlleva.

Confío en que les sea de utilidad.

LA FÁBULA

PRIMERA PARTE

La situación

BASTA

Después de veinte años, Jeff Shanley ya estaba de Silicon Valley hasta la coronilla. Las largas jornadas de trabajo, el tráfico, la ostentación... Era el momento de realizar un cambio.

Para ser justos, no había sido realmente del trabajo de lo que se había hartado. De hecho, había gozado de una trayectoria profesional interesante y satisfactoria. Después de algunos empleos en el ámbito del marketing de las tecnologías punta, a los treinta y cinco años había cofundado una *start-up* tecnológica (una empresa de nuevo cuño). Al cabo de dos años, tuvo la suficiente suerte de ser degradado cuando el consejo de administración contrató lo que denominaron una directora general forjada en el oficio. Durante los siguientes cuatro años, aquella directora general, Kathryn Petersen, le enseñó más sobre liderazgo, trabajo en equipo y mundo empresarial de lo que él podría haber aprendido en diez años de escuela de empresariales.

Cuando Kathryn se jubiló, Jeff abandonó la empresa y dedicó los siguientes años a trabajar en una pequeña empresa de consultoría de Half Moon Bay, en lo alto de las colinas de Silicon Valley. Allí hizo carrera y estuvo a punto de convertirse en socio. Pero durante aquella época, él y su esposa empezaron a cansarse de intentar estar a la altura

de los Jones, que era como se llamaba la familia que vivía en la carísima vivienda contigua.

Sin lugar a dudas, Jeff estaba listo para realizar un cambio. Adónde iría y a qué se dedicaría a continuación era un misterio para él. Y, desde luego, no esperaba que la respuesta le llegara por medio de una llamada telefónica de su tío Bob.

BOB

Robert Shanley llevaba tres décadas siendo el constructor más importante del valle de Napa. Ya fuera una bodega, un colegio o un centro comercial, si se iba a construir en Napa había muchas posibilidades de que Construcciones Valley tuviera una intervención destacada de una u otra manera.

Para desgracia de Bob, ninguno de sus hijos estaba interesado en tomar las riendas de la empresa familiar, y en su lugar habían decidido ser propietarios de restaurantes, corredores de bolsa o profesores de instituto. Y esa fue la razón de que Bob llamara a su sobrino para ver si conocía a alguien que pudiera estar interesado en dirigir la empresa al cabo de un par de años, cuando él se jubilara.

No era la primera vez que Bob recurría a su sobrino en busca de asesoramiento. Jeff le había ayudado en algunas ocasiones anteriores, y lo cierto es que un año antes había asesorado al equipo directivo sobre un importante proyecto relacionado con el trabajo en equipo, que era uno de los valores de la empresa. Jeff había enfocado su gestión en crear equipos más eficaces en los niveles más altos de la compañía.

A Bob le había encantado el trabajo desarrollado por Jeff, y solía alardear de su sobrino durante las reuniones

familiares, por lo general diciendo algo en el sentido de «este chico es mi mejor consejero». Sus primos le tomaban el pelo a Jeff, fingiendo estar resentidos por el favoritismo que le mostraba su padre.

Bob tenía a Jeff en tan alto concepto, que no albergaba la menor expectativa de que a su ambicioso sobrino del apasionante mundo de la alta tecnología pudiera llegar a interesarle alguna vez trabajar en la construcción. Y por eso se quedó tan sorprendido cuando Jeff le preguntó: «¿Te plantearías contratar a alguien sin ninguna experiencia en el sector? ¿A alguien como yo?»

LA TRANSICIÓN

Al cabo de un mes, Jeff y Maurine Shanley habían vendido su diminuta casa de San Mateo y se habían mudado con sus dos hijos y un perro a la zona norte de Napa, de la ciudad, no del valle. El trayecto de Jeff hasta las oficinas de Construcciones Valley era de unos seis kilómetros y medio, y aunque respetara el límite de velocidad, no tardaba más de siete minutos.

Fue durante uno de esos trayectos cuando Jeff tuvo un arrebató inicial de arrepentimiento. Aunque todas las cuestiones domésticas habían salido bien, aprender todos los matices del sector de la construcción resultaba ser un reto mayor de lo que había esperado. O para ser más exactos, el problema era la ausencia de matices.

Todo lo relacionado con la construcción parecía reducirse a cuestiones físicas y materiales. Atrás quedaban los días de las discusiones teóricas y los planes inalcanzables. Ahora él estaba aprendiendo cosas nuevas de toda índole, desde el aire acondicionado y la madera hasta el cemento.

Pero pronto no solo se acostumbró a esta nueva manera de trabajar, sino que en realidad llegó a convertirse en su preferida. Las conversaciones sencillas sobre cosas tangibles tal vez fueran menos sofisticadas que la tecnología

punta, pero también eran más gratificantes. Y estaba aprendiendo más de lo que podría haber imaginado de su tío, que no llegó a terminar la universidad pero parecía tener una comprensión mayor del negocio que muchos de los directores generales con los que Jeff había trabajado en el sector tecnológico.

Después de ocho semanas de observación y aprendizaje, él llegó a la conclusión de que trasladarse a Napa había sido lo correcto y que el estrés de su vida anterior en Silicon Valley había terminado.

Se equivocaba.

SEGUNDA PARTE
El diagnóstico

LOS ENTRESIJOS

Bob Shanley nunca había sido un hombre prudente, lo cual era una de las razones de que a su empresa le hubiera ido tan bien. Había hecho crecer la empresa a base de firmeza y audacia mientras los demás trataban de cubrirse las espaldas. Aparte de las ocasionales e inevitables crisis económicas, a largo plazo la mayoría de las decisiones de Bob habían arrojado unos considerables beneficios.

La empresa tenía a más de doscientas personas en plantilla, lo que la convertía en una de las mayores empleadoras de la zona. Esos empleados, que iban desde peones de la construcción a ingenieros, estaban generalmente bien pagados y gozaban de unos generosos planes de beneficios sociales, que era lo que Bob más valoraba. Aunque los incentivos variaban de un año a otro, dependiendo de la economía de la región y del crecimiento de la empresa, ninguna de las personas que trabajaba en Construcciones Valley consideraba que estuviera mal pagada.

Los empleados no eran las únicas personas que dependían de los buenos resultados económicos de CV. Un grupo reducido de parientes, a los que Bob llamaba «socios privados», tenían intereses económicos en la empresa. Dicho grupo estaba integrado por la esposa y los hijos de Bob, además de algunos de sus hermanos que le ha-

bían ayudado a poner en marcha la compañía treinta años atrás. Uno de estos hermanos era el padre de Jeff, que había confiado en las ganancias de la empresa para ayudarse a financiar su jubilación.

A lo largo de estos primeros meses en el puesto, Jeff se había centrado casi exclusivamente en aprender el funcionamiento del mundo de la construcción. Esto consistía fundamentalmente en estudiar la naturaleza táctica y financiera cotidiana del negocio, estudio que lo abarcaba todo, desde la adquisición de los materiales y el cumplimiento de los calendarios hasta las licencias y los costes laborales. Bob decidió esperar unos meses para instruirle sobre los asuntos estratégicos a más largo plazo relacionados con la salud financiera general de la empresa y el desarrollo de nuevas actividades. Aunque Jeff le hacía sin duda algunas preguntas sobre estas cuestiones, Bob le aseguró que se sentaría con él para revisar esa parte del negocio en cuanto su sobrino se encontrara a gusto con las cuestiones básicas del sector de la construcción.

Jeff no tenía ni idea de lo poco que tardaría en llegar ese día ni de lo impactante que sería dicha conversación. En realidad, tampoco Bob la tenía.

LA REVELACIÓN

En un almuerzo en un lujoso restaurante cerca del río Napa, Bob fue directamente al grano.

—Voy a ir al grano. Me siento ridículamente satisfecho de haberte contratado. Ya te has convertido en una bendición para mí y para la empresa.

Jeff se sintió más complacido por aquel comentario que por cualquier otro que hubiera oído a lo largo de su vida profesional, probablemente porque provenía de un familiar. Pero se dio cuenta de que su tío no había terminado.

—De hecho, no voy a esperar un año para ponerte al mando. Vamos a hacerlo inmediatamente.

Cogido completamente por sorpresa por el anuncio, Jeff se puso a la defensiva.

—Caray. Creo que no deberíamos adelantarnos a...

Bob sonrió y le interrumpió con un gesto de la mano.

—No empieces a decirme que no estás preparado, porque eso ya lo sé.

Jeff estaba desconcertado.

—No quiero que estés preparado, Jeff. Te quiero entusiasmado. Y un poco nervioso. Eso te irá bien.

A Jeff le pareció que había algo raro en la propuesta de su tío.

—Bueno, creo que estaré sobradamente entusiasmado y nervioso dentro de seis meses. ¿Por qué no...?

—Porque no podemos —le interrumpió Bob de nuevo, esta vez en un tono mucho más serio. Guardó silencio y se tuvo que esforzar para seguir hablando—. Jeff, mi médico dice que tengo una dolencia cardíaca. La clase de enfermedad de la que uno no se recupera. No entiendo la mitad de las palabras que utiliza. Algo acerca de isquemia y angina. Lo único que sé es que dice que tengo que operarme y que mi vida necesita cambiar. De inmediato.

Justo entonces, la camarera rompió la tensión del momento cuando se acercó a tomar nota. Recobrando la compostura, Bob pidió rápidamente una ensalada sin aliñar y un vaso de agua. Luego, le dijo a su sobrino de guasa.

—Pero si tú no pides las costillas, te voy a patear el culo aquí mismo.

Jeff se rió, y pidió las costillas. Cuando la camarera se alejó, planteó a Bob la cuestión trascendental.

—¿Te pondrás bien?

—Si la operación sale bien y hago lo que el médico me dice, debería recuperarme. Pero me va a costar. Y esta es la razón de que tenga que alejarme de la empresa. —Hizo una pausa—. Me parece increíble que haya dicho eso. Creo que sigo conmocionado por saber que no voy a estar allí la semana que viene. Pero tengo que irme, porque no se me da nada bien hacer las cosas a medias.

—¿Cuándo es la operación?

—Dentro de ocho días, a menos que haya algún cambio y me puedan operar antes.

Jeff se quedó estupefacto.

Aunque estaba dando muestras de su aplomo y humor característico, era evidente que Bob estaba hablando de todo aquello con mucha seriedad.

—Sinceramente, Jeff, no sé lo que hubiéramos hecho de no haberte contratado.

Él asintió, satisfecho por la confianza que se le demostraba, aunque sin que las circunstancias le hicieran ninguna gracia. Circunstancias que estaban a punto de empeorar considerablemente.

LAS DESGRACIAS NUNCA VIENEN SOLAS

Jeff decidió ahondar en los detalles.

—Detesto hacer esto, pero creo que es hora de que hablemos del balance y del estado financiero a largo plazo de la empresa.

Bob asintió con cierta timidez y alargó la mano para sacar algo del maletín en el que guardaba su ordenador.

—Creo que he traído la mayor parte de lo que necesitas.

Conociendo bien a su tío, Jeff estaba empezando a sospechar que algo no iba bien. Y decidió corroborarlo.

—Basándome en todo lo que he visto hasta la fecha, supongo que la empresa goza de bastante buena salud. —Fue más una pregunta que una afirmación.

Bob sonrió, y lo hizo de la misma manera que solía hacer cuando, siendo sus hijos todavía unos niños, les aseguraba que no los arrojaría a la parte profunda de la piscina justo antes de hacer exactamente eso.

—Por supuesto. —No pareció decirlo con mucho aplomo—. Pero tengo que hablarte de algunos nuevos retos y oportunidades.

Pese a su preocupación, Jeff soltó una sonora carcajada.

—Me parece que no me gusta cómo suena eso.

—Ah, todo irá bien. Así es como funciona el sector, nada más.

La camarera apareció con la cerveza de Jeff y el agua de Bob.

—Bueno, ¿de qué clase de retos y oportunidades estamos hablando? —preguntó Jeff.

Bob dejó de rebuscar en su maletín y miró a Jeff a los ojos con una extraña mezcla de entusiasmo y preocupación.

—Jeff, acabamos de hacernos con dos grandes proyectos.

Guardó silencio para dejar que su sobrino asimilara la información, y entonces prosiguió.

—Es muy emocionante. El proyecto del Hospital Reina del Valle, del que ya te hablé hace unas semanas, se logró el lunes. Y ayer por la mañana firmé los documentos del proyecto de un nuevo hotel en Santa Helena. —Hizo una pausa y pareció obligarse a mostrar una gran sonrisa—. Vamos a construir los dos.

Jeff estaba desconcertado.

—Pero esas son buenas noticias, ¿no es así?

—Son unas noticias fantásticas —respondió su tío en un tono de voz que no era tan fantástico.

—¿Cuándo fue la última vez que tuvimos en agenda dos proyectos como estos al mismo tiempo? —Jeff sentía muchísima curiosidad por saber.

Bob titubeó, bajó la mirada a su vaso de agua durante un instante y la levantó de nuevo para mirar a Jeff.

—Esa es la cuestión. Jamás habíamos tenido dos proyectos tan importantes como estos al mismo tiempo. —Hizo una pausa—. De hecho, tanto el uno como el otro superan en tamaño todo lo que hemos hecho hasta ahora.

Cualquier asomo de sonrisa que quedara en la cara de Jeff se esfumó. Pero por más abrumado que estuviera, aún le quedaba por recibir la peor noticia de todas.

COMPROMETIDO

Jeff respiró hondo.

—De acuerdo. Sé que esto es difícil de oír, y lo último que quiero hacer es aumentar tus preocupaciones, Bob. Pero tal vez tengamos que centrarnos en uno de los proyectos y olvidarnos del otro. Es decir, me parece que esto sería un reto si tú estuvieras dirigiendo la empresa, pero con un director general nuevo e inexperto como yo, podría ser la receta para el desastre.

Bob asintió y bebió un trago de agua.

—Lo entiendo.

Jeff quería tranquilizarse, pero intuyó que se avecinaba una aclaración. Estaba en lo cierto.

—Lo que ocurre es que el acuerdo con el hospital es que si nos echamos atrás, perdemos una enorme tajada de dinero. Y en cuanto al hotel, ya nos han adelantado un primer pago, parte del cual estamos utilizando en terminar el centro comercial de Oak Ridge.

Jeff se estaba empezando a inquietar. Le dio un buen trago a la botella de cerveza que tenía delante.

—Así que estamos hablando de algunos problemas de liquidez, ¿no es así? ¿Y la magnitud del asunto es tal que no podemos abandonar?

Bob asintió.

—Bueno, sí. Sería romper los acuerdos. —Entonces volvió a mostrar su sonrisa—. Pero tan pronto como pongamos esos proyectos en marcha, habremos solucionado los problemas de caja.

De pronto, Jeff dejó de estarle tan agradecido a su tío. Bob trató de animarlo.

—Puedes hacerlo, Jeff. Eres más inteligente que yo. Eres más joven que yo. Y tendrás ayuda de sobra.

El tono de Jeff cambió.

—¿Hace cuánto tiempo que sucedió todo esto? —Su voz empezaba a adoptar un tono ligeramente acusatorio.

—Bueno, como ya te he dicho, el acuerdo del hotel se cerró ayer, y el del hospital...

—No, me refiero a lo del médico —le interrumpió Jeff. Bob estaba desconcertado.

—Bueno, eso fue ayer por la tarde. Se suponía que solo iba a ser una revisión preventiva, porque había sentido un pequeño dolor últimamente. —Puso los ojos como platos al caer en la cuenta de repente de adónde quería ir a parar Jeff—. No pensarás que sabía todo esto y te tendí una trampa, ¿verdad? Yo no te haría eso, Jeff.

Bob empezó a parecer un poco turbado.

—Si hubiera tenido la menor idea de que iba a dejar la empresa, jamás habría aceptado esos proyectos ni te habría puesto en este aprieto.

Jeff se sintió fatal por su tío y por haber dado la impresión de desconfiar de él. Pero no pudo evitar hacer la siguiente pregunta:

—¿Así que *no* crees que pueda hacerlo?

—No, no he querido decir eso. Me refería a que ponerte en una situación así no es algo que habría hecho a propósito. Pero eso no significa que no puedas manejar-

lo. Tendrás que contratar a unas cuantas personas más. Es una cuestión de envergadura, nada más. Todo saldrá bien.

Jeff confiaba en que Bob lo dijera de verdad. Él no lo tenía nada claro.

EL SALTO

Jeff decidió no acabar el resto de la cerveza. Resolvió que tendría que regresar al trabajo y estar centrado lo que quedaba de la tarde, y probablemente hasta bien entrada la noche.

Bob le dijo a su sobrino que ya había informado a los dos máximos ejecutivos del inminente cambio, y le aconsejó que fuera a verlos nada más terminar de comer. Jeff accedió, y entonces le preguntó a su tío si tendría libertad absoluta para dirigir la empresa.

Bob le tranquilizó.

—Sin límites ni restricciones. Desde este mismo momento.

Satisfecho por tener tal garantía, Jeff dedicó el resto de la comida a hablar con su tío de la salud y la familia de este. Nada de trabajo. Al terminar la conversación, cuando se levantó para marcharse, se disculpó por haber dudado de sus intenciones.

—No te culpo —le tranquilizó su tío—. Yo me hubiera hecho las mismas preguntas.

De pronto, Bob sonrió y miró a su sobrino fijamente.

—¿Sabes qué? Una de las peores cosas de todo esto es que no vaya a trabajar contigo. —Se interrumpió para evitar ponerse sentimental—. Puede que no lo sepas, pero hacía años que no había estado tan ilusionado como en estos dos últimos meses.

Jeff abrazó al hermano de su padre de una manera que no tenía nada que ver con los negocios, y abandonó el restaurante con una profunda tristeza.

De regreso a las oficinas de CV, llamó a los dos ejecutivos en los que depositaría su confianza para mantener con vida a la empresa y concertó una reunión para esa tarde. Una de las razones de que no hubiera perdido todas las esperanzas en su futuro en la empresa era la confianza que tenía en dos empleados veteranos, Clare Massick y Bobby Brady.

Clare era una espigada rubia unos años más joven que él. Dirigía el departamento de administración de la empresa, el cual englobaba las áreas financiera, jurídica y de recursos humanos. Había sido la única jefe de recursos humanos en la historia de la empresa, contratada a regañadientes siete años atrás después de que el abogado personal de Bob le convenciera de que no tener un departamento de recursos humanos dejaba expuesta jurídicamente a la compañía. Bob insistió en buscar a alguien que apoyara a la empresa y estuviera interesado en la construcción. Como le había explicado a los candidatos que entrevistó: «No quiero que ningún ecologista que odie el negocio entre aquí y joda la cultura.»

Muchos de aquellos candidatos optaron por no participar en el proceso de selección, pero cuando Clare oyó aquellas palabras, supo que aquel era su sitio. Hija de un militar y una profesora de baile, le había costado encontrar su vocación una vez acabados los estudios universitarios. Fascinada por la psicología y el mundo empresarial, aunque no lo suficiente para decantarse profesionalmente por uno u otro exclusivamente, decidió que los recursos humanos podrían proporcionarle la combinación adecuada.

Sus primeros años en ese campo antes de incorporarse a CV fueron espantosos, una mezcla de burocracia y seminarios superficiales. Clare estaba casi a punto de tirar la toalla cuando oyó hablar de la oferta de trabajo en Construcciones Valley. Después de 20 minutos con Bob Shanley, había cambiado de idea.

Jeff había conocido a Clare años atrás, especialmente a través de la consultoría sobre el trabajo en equipo que había realizado para CV. Durante las reuniones del equipo directivo, no había tardado en darse cuenta de por qué a Bob le gustaba Clare y la razón de que hubiera depositado tanta responsabilidad en sus manos. Por suerte, ella pareció alegrarse cuando Jeff se incorporó a la empresa, así que este pensó que trabajarían bien juntos.

Por su parte, el fornido y risueño Bobby Brady, un cincuentón de pelo canoso, era el jefe de todas las operaciones de campo de CV. Había demostrado su buen carácter por primera vez once años antes, cuando al incorporarse a la empresa sus compañeros habían decidido que sería demasiado complicado tener a dos Bob en el equipo directivo. Así que, en un momento de alegre crueldad, le habían llamado Bobby, plenamente conscientes de que ese era el nombre del personaje del hijo pequeño de *La tribu de los Brady*, una de las comedias de situación más emblemáticas de Estados Unidos.

Bob, o Bobby, ni se inmutó, asumiendo el apodo con humor autocrítico y elegancia inesperada, decidido a deshacerse de él en poco tiempo. Pero, para su gran sorpresa, se acostumbró rápidamente a su nueva identidad en el trabajo y descubrió que le ayudaba a entablar relaciones con los contratistas y proveedores a los que les gustaba tomarle el pelo.

Y sin duda, ayudó que Bobby conociera el mundo de la construcción al dedillo. Se había ganado una merecida reputación en la profesión por ser honrado, diligente y puntual en la entrega de sus proyectos, algo que lo diferenciaba de muchos de sus colegas del sector.

Cuando Jeff llamó a Clare y a Bobby de regreso a la oficina para pedirles que se reunieran con él en el despacho de Bob, se enteró de que este les había comunicado a ambos la gran noticia unas horas antes, durante el desayuno. Jeff sentía bastante curiosidad por descubrir qué era lo que pensaban Clare y Bobby de la nueva organización con tan pocas horas para digerir la noticia. Sus reacciones no serían lo que él había esperado.