

## Prólogo

Es el tiempo de los valientes. En los momentos en que escribo estas líneas, la economía mundial vive una de las peores crisis que se recuerdan, y nuestro país está técnicamente en recesión. La solución, individual y colectiva, a esta crisis provocada por la desigualdad y la codicia, es generar confianza a través del coraje. No queda otra.

Por eso el libro de Jordi es tan útil y tan apropiado. El autor de *Creo, luego creo* nos cuenta unas vivencias (de ficción, pero toda obra es en cierto modo una autobiografía), a partir de las cuales sus creencias se ha forjado. Hace falta ser muy valiente, como lo es Jordi, para presentarse ante nosotros, para desnudar su alma ante nosotros, sin otro material que una vida narrada. Una buena prueba de generosidad, que sin duda va con Jordi, porque nos anticipa en la *Introducción* que lo que le ha gustado desde siempre es ayudar a los demás.

Leerás a Jordi López Daltell en las siguientes páginas contándonos los avatares profesionales de Carlos como consultor. Jordi nos traslada a Islandia y a Argentina (referencias reales, según él mismo comenta) para mostrarnos, sin género de dudas, el valor de la Confianza. ¿Un libro sobre creencias (creencias personales, «Yo creo»), una historia personal, que se basa en la confianza? Puede parecer pa-

radójico, pero realmente es así. Creer en algo es tener fe. Como nos enseñó en su día el gurú Stephen Covey, no es «si no lo veo no lo creo», sino «si no lo creo, no lo veo». Nuestras creencias determinan nuestra visión de la jugada. Es nuestro esquema mental, nuestros paradigmas, lo que provoca que percibamos el mundo de determinada manera. No hay peor ciego que el que no quiere ver.

La confianza es la capacidad de tener fe en el otro (la autoconfianza, la seguridad en uno mismo, es la fe en las propias capacidades). También citando a Covey, la confianza funciona como una «cuenta corriente emocional», con sus depósitos y sus reintegros. Sólo a través del ejemplo, de lo cotidiano, se genera confianza. Por tanto, también es una cuestión de creencias. Los desconfiados, los escépticos, son incapaces de confiar, de tener fe en el otro. La confianza es el gran activo social. Las organizaciones que confían en sus directivos cuentan con climas de satisfacción, rendimiento y desarrollo, esenciales para obtener los resultados que desean. Las sociedades que confían en sus dirigentes avanzan y progresan. Los equipos que confían en sus líderes obtienen los triunfos que merecen.

Jordi habla, de forma novelada, de un proceso de cambio en la empresa. Como lo hace a partir de su amplia experiencia, podemos comprobar el realismo de sus sugerencias, de sus consejos. No es en absoluto un modelo teórico el que nos propone, sino el fruto generoso de lo que muy probablemente ha vivido, de los obstáculos que ha debido superar, de las inesperadas fuentes de ayuda. Su verosimilitud provoca que sus aportaciones sean especialmente valiosas, al hablar a partir de las vivencias.

## *Prólogo*

De esto está hecho el liderazgo. De lo que Jordi nos cuenta a través de este libro. De escucha atenta, de ideas claras, de preocupación por las personas, de emociones y cómo gestionarlas, de ilusión y de confianza. Los grandes temas de nuestro tiempo... y seguramente, de todos los tiempos (la cita de Hamlet que inicia el capítulo XIV demuestra que los asuntos que ocupaban al bardo son los mismos que le interesan a Jordi López Daltell).

Te animo a disfrutar, querido lector, de esta historia de éxito. Humana, cercana, encantadora. Una historia actual sobre la materia de la que están hechos los sueños, sobre los procesos que nos llevan al éxito y sobre los efectos que todos deseamos en nuestras empresas. El marcador favorable es la consecuencia de hacer las cosas bien, con sentido y con sentimiento, nunca la causa.

Gracias, Jordi, por ofrecernos un texto tan inspirador. Una obra amena y práctica que nos ayuda a mejorar como profesionales y como personas, que permite que nuestras organizaciones y quienes forman parte de ellas den lo mejor de sí mismos y lo hagan cada vez mejor. Sí, Jordi, es Creer para Crear y tú la has creado. Una gran obra.

JUAN CARLOS CUBEIRO  
Enero de 2009



## Prefacio

Mientras escribo estas líneas voy camino de casa en un avión que ha despegado de Lisboa. Jordi me ha pedido que le escriba una introducción a la historia de Javier, Miguel, David y Carlos: una fábrica y las personas que trabajan en ella luchando por salir adelante, como empresa y como personas.

Conozco bien el trabajo de Jordi. Podría decir que es porque hace cuatro años que soy su jefe. Y es cierto, pero tan sólo es una parte de la verdad.

La verdad completa es que en estos años hemos impulsado y liderado más de una veintena de proyectos en diferentes fábricas del Grupo Roca, como el proyecto que ustedes podrán leer en este libro. Proyectos en entornos culturales tan diferentes como el norte de África, España, Portugal, Europa del este y Sudamérica.

Proyectos de cambio cultural, de cambio de estilo de mando, de desarrollo de equipos de trabajo, de motivación y compromiso. Proyectos también que, como consecuencia, mejoran los resultados de nuestras fábricas. Proyectos en los que todo esto y mucho más tiene cabida porque, en definitiva, son proyectos de, por y para personas.

Les decía que estoy en un avión de vuelta a casa. Vuelvo de una reunión como las que ustedes van a leer en el libro.

Estoy físicamente agotado pero satisfecho, esta última es una sensación muy habitual en mí y en todo mi equipo. Un equipo que desde hace casi cuatro años nos dedicamos a esto de ir saltando de fábrica en fábrica, de país en país y de continente en continente, tratando de hacer que las personas sean un poco más felices cada día. Sí, amigo lector, ha leído bien, nuestro trabajo consiste en hacer que las personas sean más felices. Sin duda, un trabajo estupendo, pero realmente agotador.

Oscar Wilde decía que el único egoísmo saludable, permitido y necesario es el de hacer felices a los demás con el fin de estar mejor uno mismo. Si usted es capaz de sentir esta frase no necesita más. ¡Enhorabuena!, acaba de conseguir esclarecer en cinco segundos el fondo de todas las teorías del desarrollo de personas, equipos y organizaciones que se iniciaron en el siglo XX y que son la bandera de la vanguardia del siglo XXI. Si usted siente esta frase, a usted va destinado este libro. Si a usted, de manera personal o de forma egoísta, le interesa hacer que la gente que le rodea sea más feliz, a usted va destinada su lectura, ya que éste es el primer paso para que usted mismo sea mejor.

Después de todos estos años, Jordi y yo hemos impulsado y consolidado programas utilizando el sistema que él desarrolla en estas páginas, en más de veinte centros de producción y con grandes resultados. Resultados directos en el rendimiento global, en las cifras de cada fábrica —que son resultados cuantificables—, así como otros resultados indirectos —difícilmente cuantificables—, como serían mejoras del clima laboral o minimización del absentismo y presentismo, por ejemplo.

## *Prefacio*

Hace ya bastantes meses que Jordi acabó el manuscrito y me lo dio para que lo leyera. Sin embargo, estos días he vuelto a leerlo para poder escribir estas páginas. Y el mensaje que transmite el libro: los valores y competencias que hay detrás de las acciones, sigue siendo hoy aún más vigente si cabe que cuando lo leí por primera vez.

Desde esa primera lectura hemos visto caer mercados de valores y a las instituciones públicas acudir al rescate de pilares del capitalismo y celebrar cumbres de estado para «curar las heridas».

Quizás estemos asistiendo al final de una era y de una manera de hacer economía basada en la especulación, en el corto plazo, en lo «no real».

¿Y cuál es la alternativa? La alternativa, amigos lectores, pasa por las personas y pasa por la realidad. Pasa por centrar las empresas en el talento, en el conocimiento, en la experiencia, en el compromiso y pasa también por poner un foco gran angular que permita ver los resultados a corto, medio y largo plazo y no sólo la inmediatez. Eso, entre otras muchas cosas, es lo que van a encontrar en este libro. La descripción novelada de proyectos basados en personas que buscan mejorar la realidad.

Esta historia va de todo eso que hace que las personas que están con usted sean mejores y, sobre todo, de lo que usted debe hacer para ser mejor, ya que es el primer paso para ir hacia la excelencia. Si no está dispuesto a dar ese paso se ha equivocado comprando este libro, ciérrelo y siga sobreviviendo como lo ha hecho hasta ahora e intente llegar a su jubilación lo mejor que pueda.

Aquí se explicará lo que debe hacer, pero sobre todo lo

que jamás debe hacer, es decir, todas y cada una de las cosas que, si las lleva a cabo, harán que su vida y la de las personas de su alrededor sean su purgatorio. Como siempre en esta vida, es una cuestión de decisión, usted debe decidir su actitud a partir de ahora. En mis primeros pasos como profesional de Recursos Humanos, un compañero del departamento de personal, me explicaba: «Diego, en la empresa hay tres tipos de personas: las que piensan en sí mismas, las que piensan en la empresa y las que piensan en sí mismas y en la empresa. Tiene que decidir dónde se encuadra usted». Efectivamente, es una cuestión de decisión y esa decisión afectará a su futuro y al de las personas que tiene usted a su alrededor.

Como alguien dijo a su joven aprendiz hace muchas generaciones en una galaxia muy lejana: «No lo intentes. Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes». Jordi y yo hace tiempo que tomamos esa decisión. Y usted, ¿qué ha decidido hacer?

DIEGO GARCÍA SOLANO  
Roca Sanitario, S.A.  
*Training Manager*  
20 de octubre de 2008



## Introducción

Desde niño he querido ayudar a la gente. Tardé en saber con exactitud qué quería hacer con mi vida, pero siempre tuve claro que sería una profesión que sirviera para ayudar a las personas. Finalmente, decidí estudiar Psicología y, al finalizar la universidad, formarme como terapeuta familiar.

Sólo una sucesión de coincidencias, con motivo de la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona en el verano de 1992, me hizo entrar en contacto con el área de Recursos Humanos.

Para aquellos que tuvimos la gran suerte de participar de forma activa en su realización, ya sea como voluntarios o trabajando, lo que allí vivimos fue un punto y aparte en nuestras vidas.

Durante años me he preguntado qué lleva a más de 100.000 personas a trabajar durante días, incluso semanas, y sin compensación económica alguna, para que la organización de un evento funcione a la perfección.

Cualquiera de los que tuvimos la oportunidad de vivir desde dentro la organización de aquellos juegos podemos certificar algo todavía más sorprendente: la euforia, el entusiasmo, la pasión y la entrega que todos y cada uno de los más de 100.000 voluntarios y asalariados que integrába-

mos el «Equip 92» poníamos en todas las pequeñas o grandes cosas que hacíamos.

Todos y cada uno de nosotros sabíamos que éramos parte de algo más grande, de algo que nos trascendía, y todos sabíamos que éramos imprescindibles para el éxito de los Juegos de Barcelona, los Juegos de la XXV Olimpiada.

¿Por qué cuento precisamente ahora todo esto?

Desde la finalización de los Juegos Olímpicos de 1992 siempre había creído que aquel clima de entusiasmo y euforia que nos envolvió fue una excepción propia de un proyecto específico y de unas condiciones únicas e irrepetibles, y pensaba que crear sentimientos intangibles como la ilusión, la pasión, la entrega y la felicidad en el trabajo era algo teóricamente posible pero en la realidad poco menos que improbable.

Hasta una afortunada mañana de julio de 2004. Desde entonces y, hasta la fecha, he podido descubrir que no sólo es posible vivir la ilusión, la pasión, la entrega y la felicidad en el trabajo sino, y eso es lo más sorprendente, también es posible crear las condiciones para que otros puedan experimentarlo. Y, quizás esto le interese, crear ese conjunto de sensaciones en las personas y entre las personas es altamente rentable para una empresa. Insisto, es posible y rentable. Altamente rentable. No es una teoría. Es una realidad.

En el libro que ahora tiene en sus manos he intentado resumir de forma novelada, pero de la manera más sencilla posible, algunas situaciones reales vividas en estos años a lo largo de casi 300 sesiones de trabajo como las que se describen en la segunda y tercera parte de este libro.

## *Introducción*

He intentado que tanto los personajes como las situaciones actúen como un recipiente en el que poder verter todo el conocimiento y experiencia profesional acumulados, con el único objetivo de compartirlo con ustedes.

Por último, al final de cada capítulo hallará algunos consejos relacionados con las situaciones y contenidos descritos en los mismos. No son conclusiones científicas, ni referencias a modelo teórico alguno. Son tan sólo consejos extraídos de la experiencia.

Disfruten del libro.

Barcelona, 20 de abril de 2008

JORDI LÓPEZ DALTELL

**POSDATA.** Las situaciones narradas son en su inmensa mayoría reales y también lo son las referencias a Islandia y Buenos Aires. Sin embargo, cualquier otro nombre de persona, ciudad, fábrica o país que se cite en este libro es ficticio.



## **PRIMERA PARTE**

Yo, Carlos



# 1

## Érase una vez

*Veo las cosas del mundo y me pregunto ¿por qué?  
Sueño con cosas que nunca fueron y me pregunto  
¿por qué no?*

GEORGE BERNARD SHAW

Era un viernes de finales de junio. Hacía un sol abrasador. Era mi sexta actividad de formación al aire libre aquel mes y estaba trabajando con todo el departamento comercial de KERIN, una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de vajillas de porcelana.

Después de dos días encerrados hablando sobre estrategia comercial, conociendo los nuevos productos y trabajando sobre la comunicación, aquel viernes por la mañana correspondía la tradicional actividad al aire libre para «crear equipo» y «descargar adrenalina».

La actividad ya había acabado y, mientras empezaba a recoger materiales, Javier se acercó con paso decidido. Javier es el director de la fábrica más antigua y de mayor capacidad productiva de las tres con las que cuenta en la actualidad la empresa, así como el responsable de la producción de las tres fábricas del grupo. Y Javier es Javier

Querín, primogénito de Alberto Querín, fundador y presidente de KERIN.

Fue él quien dio su visto bueno a la propuesta que hacía ya un par de años presenté a Victoria, la directora de Marketing y Ventas —y su hermana— cuando colaboré por primera vez con la empresa. Por aquel entonces, mi participación en sus reuniones, en su formación y en las inevitables actividades al aire libre se habían convertido ya en una costumbre. Y para mí, por qué no decirlo, formador y consultor independiente, en ingresos recurrentes.

—¡Hola, Carlos! ¿Cómo ha ido? —dijo mientras me tendía la mano para estrechármela.

—Fantástico. Han trabajado toda la mañana juntos y muy duro en la actividad, y la han completado en algo menos del tiempo previsto. Además han disfrutado. Y viendo las ventas del año se lo merecían.

—Cierto, respondió Javier. Nadie hubiera dicho hace dos años que estaríamos en este punto, haciendo actividades al aire libre para que el equipo comercial disfrutara como recompensa a un buen año.

Javier se refería a mi primer contacto como formador y consultor con KERIN. En aquel momento las ventas se hundían. En gran parte por la competencia de producto manufacturado en Asia. Pero aun así, la descripción de la situación que oí entonces de Javier y Victoria fue la de unos «vendedores incapaces» de colocar ni un solo pedido en el mercado en los últimos meses.

Acepté trabajar con el equipo de ventas, pero puse algunas condiciones innegociables: seis meses de tiempo, que en



ese periodo no se despidiera a nadie, y que pudiera trabajar sin injerencias.

Mi propuesta fue trabajar con Victoria y todo su equipo, al que dimos toda la información posible acerca de la situación actual, y a partir de ahí elaboramos todos juntos un plan de actuación. En ese nuevo marco, trabajamos la planificación comercial, los capacitamos en algunas técnicas de comunicación, como la escucha activa, y redefinimos los objetivos, primas y comisiones.

Fueron semanas duras, de resistencia al cambio. Y también fueron semanas en las que el mercado parecía no moverse y las ventas no avanzar. Hubo una baja voluntaria pero ningún despido. Finalmente, la situación parecía comenzar a remontar. Así que Victoria decidió que debíamos celebrarlo y me pidió una actividad «de esas en la montaña». Decidimos realizarla un viernes de junio, justo al final de los seis meses de trabajo.

—Sí, Javier. Era una situación crítica. En aquellos momentos podíamos haber hecho lo más fácil: no confiar en ellos, no confiar en que fueran capaces de remontar la situación, renovar el equipo. Podíamos haberlo hecho, pero tuvisteis el coraje de confiar en ellos. Tuvisteis el coraje de decírselo y de mostrárselo apoyándoles con más recursos y con formación.

—Bueno Carlos, también les apretamos un poquito las tuercas cambiando los objetivos y las primas, ¿no te parece?

—Me parece, aunque sólo a medias. Si recuerdas, no fuimos nosotros los que las cambiamos, fueron ellos los que las cambiaron. Con Victoria en el equipo, es cierto, pero participando lo más parecido posible a ser una más del equipo.

—Les explicamos la situación. Tu padre, tú y Victoria les dijisteis que confiabais en que fueran capaces de remontar la situación y nos pusimos a su lado para ayudarles en todo lo posible. Les dijimos que confiábamos en ellos y se lo demostramos con hechos, sin excepciones ni fisuras. Y ellos respondieron.

—Sí, Carlos. Nos salió bien, esa vez —y añadió sonriendo—. No sé cómo nos dejamos convencer, pero salió bien.

—Créeme, Javier. Confiar en la gente siempre sale bien. Me miró con una sonrisa que interpreté de escepticismo. Desvió un momento su mirada dirigiéndola a la zona donde el equipo comercial, Victoria incluida, estaba disfrutando del aperitivo y se despidió de mí con un apretón de manos y un «nos vemos» cordial, para dirigirse después a saludar al equipo comercial.

Ignoraba que aquel «nos vemos» no tardaría en producirse, y entonces descubriría que aquella sonrisa no era de escepticismo.

---

### **¿Por qué no?**

¿Por qué no confiar en que su personal es capaz? Confíe en ellos y tendrá gente digna de confianza. Si no confía, tendrá gente en la que no valdrá la pena confiar.

---