

1

Tropa sapiens

La mamuterapia

La mamuterapia es una transformación de nuestro mamut en sapiens; es un proceso consciente de crecimiento personal.

En 2013, pocos meses después de salir al mercado *Mamut o Sapiens*, una de las principales mutuas de salud me contactó para impartir una conferencia sobre la transformación personal al servicio de las personas de la organización, es decir, querían aplicar el contenido del libro a miembros de su organización. Para quienes no hayan leído el libro, basta decir que la base metafórica del mismo es que los mamuts se extinguieron por no saber cambiar y adaptarse, mientras que los sapiens han evolucionado exponencialmente gracias a su capacidad de adaptarse y modificar su entorno. Por aquellas fechas era cuando estaba arrancando mi tercera empresa, *InPreneur*. Uno de los servicios que ofrecíamos era ir un paso más allá de las conferencias organizando lo que llamábamos «Duets», es decir, conferencias impartidas entre dos personas. Una modalidad que tiene algo de espectáculo, aporta diferentes visiones de una misma temática y, sobre todo, entretiene más que una conferencia normal y perdura en el ce-

rebros de los asistentes más tiempo, ya que se consigue un impacto más potente.

Un par de años antes había entablado una buena amistad con el actor y humorista catalán Quim Masferrer mientras ambos colaborábamos en el programa de Xantal Llavina en RneR4. Quim es un actor muy acostumbrado a improvisar y, sobre todo, una gran persona y muy respetuoso, de esos que diferencian bien aquello de «reírse de o reírse con». Un día, mientras comía con él, le planteé hacer un dúo juntos y debutar en esta mutua. Lo aceptó como un reto y le di un ejemplar del libro porque se lo quería leer para saber de qué iba. Días después, volvimos a quedar para coordinarnos y lo primero que me dijo fue: «¡Hostia, Albert!, ¿quieres que hablemos de la «mamuterapia»? ¡Esto de transformar mamuts en sapiens tiene lo suyo, ¿verdad? Caray, caray».

Allí, sin quererlo ni pensarlo, nació lo que hoy en día llamo la «mamuterapia» y que, en el fondo, transmite el proceso más importante que tienen que vivir las personas para poder luchar por sus retos y, cómo no, para adaptarse a los cambios constantes a los que nos enfrentamos en nuestras vidas.

Entraré ya en materia porque seguro que algunos os estaréis preguntando: ¿qué es exactamente la mamuterapia? ¡Entra en detalles ya, hombre!

La mamuterapia, a pesar de su nombre, no es una terapia propiamente dicha. La llamo así para que se entienda que es un proceso de transformación personal. Para llevarla a cabo algunas personas podrán hacerlo por sí solas con ayuda de miembros de su entorno y, por contra, otras necesitarán un proceso de acompañamiento más intensivo, más especializado y que tenga el máximo rigor posible. Mamuterapia es gestionar correctamente tus inquietudes vitales para convertirlas en una oportunidad de crecer, de alcanzar nuevos retos y trans-

formarte, de convertir tu mamut en sapiens. Algunas de estas inquietudes costará trabajarlas más o menos, pero realmente considero que es una cuestión de autogestión y crecimiento personal, es decir, de hacer crecer algo pero no curar o sanar: la mamuterapia es un sistema de crecimiento personal centrado en las inquietudes que tenemos las personas.

La mamuterapia no es una fórmula mágica, requiere trabajo y mucho tiempo. Hay que tener muy claro que las fórmulas mágicas no existen y que solo hay una manera de superar estos procesos: tiempo, rigor y mucho esfuerzo. ¿Crees en las supuestas fórmulas mágicas que curan en días enfermedades que la medicina no puede curar? ¿Crees que con un yogur diario mejorará tu colesterol? ¿No te hace dudar? ¿No lo encuentras peligroso? Sé que no es lo mismo, pero entendiendo que hablamos de un proceso complejo, hay que asumir que no es inmediato: *la mamuterapia es un proceso intenso, emocional y que exige dedicación y perseverancia.*

La mamuterapia no es solitaria, es colectiva. En un mundo que necesita respuestas rápidas a muchas de las dificultades de nuestra sociedad, alguien puede pensar que superará este proceso rápidamente leyéndose un libro, asistiendo a un curso de formación o yendo con un terapeuta, *coach*, mentor o cualquier tipo de especialista. La mamuterapia como muchos otros procesos, solo se supera con un trabajo interno y personal fuerte que tiene que ser validado y contrastado por personas de nuestro entorno y, si hace falta, por especialistas. Por ello hay que recordar que la mamuterapia precisa de otras personas.

En último caso, **la mamuterapia no es un proceso rectilíneo, es un proceso cíclico y espiral.** Si alguien se piensa que una

vez llegado al objetivo ya se ha finalizado, se equivoca. El crecimiento personal no es un recorrido recto y finito, es un proceso cíclico que va creciendo en la medida en que las personas vamos incorporando nuevos retos a nuestras vidas y, sobre todo, en forma de espiral porque cada anilla supera a la anterior. Si no fuera así, siempre estaríamos en el mismo lugar del que vinimos. Así pues, la mamuterapia es continua y progresiva.

Por tanto, la mamuterapia es un sistema de crecimiento personal centrado en las inquietudes vitales que surgen en las personas justo cuando tienen que emprender un reto o gestionar un cambio importante en su vida. Al ser algo personal y con un fuerte componente emocional, es un proceso intenso que requiere mucho esfuerzo, personas que nos acompañen y, sobre todo, hay que asumir que durará tanto como nuestra vida, por eso se llaman «inquietudes vitales».

Es un sistema que busca equilibrar nuestra parte mamut y nuestra parte sapiens de la manera más optimista, más creativa y, también, más divertida.

Alguno quizás esté pensando que lo que acabo de decir es muy conceptual y que es poco pragmático, cuando además en la introducción del libro se ha dicho que trataría de ser lo más práctico posible. Pues ahora lo explico. La mamuterapia es una evolución que permite trabajar los siguientes puntos:

1. **El conocimiento personal de uno mismo.** A lo largo de sus fases aprendes a saber cuáles son tus fortalezas y debilidades para construirte ciertas oportunidades y protegerte de algunas amenazas. Es saber quién eres cuando te

miras en el espejo por la mañana y, sobre todo, cuándo vas a empezar un nuevo reto.

2. Saber discernir en qué parte de la **zona de confort** estás y tener la clarividencia de escoger cuándo salir de esta zona para buscar y alcanzar un nuevo reto, asumiendo que si te quedas allí, corres el riesgo de que te acabes extinguiendo como los mamuts.
3. Detectar dónde te paraliza el **miedo** y afrontarlo de una manera lo más racional posible para que las emociones no te hagan ver monstruos inexistentes.
4. Aceptar que **todos somos diferentes** y que tenemos que aprender a convivir con esta diferencia. Hay que recordar que no existen dos huellas digitales ni dos emociones iguales. Hace falta que nosotros aceptemos nuestras diferencias primero si queremos que el mundo las acepte.
5. **Convivir con el cambio** como oportunidad de transformación es vital y por eso hay que aprender a abordar esta parte de este proceso.
6. Muy importante: **aprender a comunicar** nuestras inquietudes vitales, pues de la capacidad de hacerlo interactuaremos con nuestro colectivo que es tan necesario. Recuerda: ¡el silencio y la incomunicación no ayudan!
7. Moderar nuestro **tempo vital** para tener el máximo control posible de nuestras actividades y, por lo tanto, del impacto en nuestro proceso.

8. **Aprender a conciliar** las devociones con las obligaciones para así tener ilusiones y retos, algo necesario en todo ser humano.
9. Descubrir qué es **un riesgo** y, a partir de ahí, aprender a asumir nuevos retos teniendo claro que, muchas veces, el principal riesgo es no arriesgar.
10. Y el último, y quizás el más importante, **el fracaso**. Hace falta aprender y disfrutar todo lo que podamos de las adversidades y de las derrotas que nos tocan vivir a todos, dado que forman parte del proceso de la vida.

Estas diez inquietudes (quién soy, la zona de confort, el miedo, la diferencia, el cambio, la comunicación, el tempo, la conciliación, el riesgo y el fracaso) son las diez etapas en las que se basa la mamuterapia, aquellas que todos tenemos que superar con el fin de hacer realidad nuestros retos. Sí, es cierto: «que todos tenemos que superar». ¿Por qué insisto? Pues porque todas las personas tenemos retos que alcanzar, y no hace falta que sean empresas; todos en la vida vivimos cambios importantes en nuestro entorno y, por lo tanto, hace falta que los abordemos.

Si no lo ves así, párate un segundo, piensa en tus retos y anota:

...
...
...

Seguro que ya tienes en mente algunos cambios o retos personales que has tenido que asumir o que deseas emprender.

Considero que asumir la mamuterapia como proceso de transformación personal no es algo que se pueda escoger o no

escoger, es cuestión de hacerlo de la mejor manera posible, lo más eficiente y alcanzable, procurando que sea con toda la ilusión posible. Empezar este proceso y seguirlo depende de nosotros mismos. No hay fórmulas mágicas, solamente hay cosas que ilusionan o no. Por eso los magos se hacen llamar ilusionistas, porque crean ilusión, pero no engañan.

PLAN DE TRABAJO

Repasemos nuevamente los principios vistos:

La mamuterapia es:

- Un proceso de transformación de mamut a sapiens.
- Un crecimiento personal centrado en las inquietudes humanas.
- Un proceso intenso, emocional y que requiere horas de trabajo.
- Un proceso colectivo.
- Un proceso cíclico y espiral.

Las inquietudes vitales son:

- Quién soy, la zona de confort, el miedo, la diferencia, el cambio, la comunicación, el tempo, la conciliación, el riesgo y el fracaso.

¿Qué es una tropa sapiens?

En el entorno actual, no es suficiente ser un grupo, ni ser un equipo, hace falta ser algo más y este paso más es ser una tropa sapiens.

En 2012, me contactaron del programa «Tengo una idea» de Televisión Española en Cataluña para hacer un reportaje sobre mis actividades como emprendedor y divulgador de la actitud emprendedora. Mientras hacíamos el repaso con Miquel Peralta, director del programa, decidimos incluir una de las actividades que estaba haciendo con el segundo equipo de balonmano del FC Barcelona que en aquel momento dirigía mi buen amigo Toni Gerona.

No cito este caso por el reconocimiento que tiene el FC Barcelona, escogimos hacerlo con el equipo de Toni porque ya hacía más de un año que estábamos trabajando con ellos esta iniciativa emprendedora y porque con todo el trabajo que él estaba haciendo y mis aportaciones se acabó creando mi primera tropa sapiens. Por ello en algunas conferencias empecé a utilizar este concepto incorporando como ejemplo de tropa a Toni, a todo el equipo y a su capitán, Marc.

Al tratar las organizaciones, podemos hablar de grupos de personas, de equipos o, a partir de ahora, de tropas. Un grupo de personas no deja de ser una agrupación de elementos que en teoría trabajan juntos para alcanzar un objetivo común, pero realmente, y si no se cuidan muy bien las distancias, se van separando entre ellos porque los intereses personales de cada uno no están alineados con los de los demás, y entonces lo que era un grupo se acaba diluyendo y deshaciendo.

Por otra parte, tenemos un equipo, que es un paso mucho más importante. Para decirlo de forma simple, un equipo es

una agrupación de personas que tienen un objetivo común y que comparten una misma cultura. Es decir, un grupo de personas, pero ordenadas y con un liderazgo claro.

¿Y qué *novedad aporta una tropa sapiens*? Pues os lo explico:

Una tropa sapiens mantiene intactos todos los valores del equipo. Es decir, tiene un objetivo y comparte una cultura, pero además:

1. Potencia el crecimiento personal como herramienta de transformación.

Normalmente, cuando se habla de equipos de trabajo, se acostumbra a pensar en la cohesión, la comunicación u otros conceptos que son determinantes para cualquier organización que quiere crecer, pero la tropa sapiens va un paso más allá en cuanto a conocimientos. Dar conocimientos a los miembros de nuestras organizaciones no solamente tiene que ir focalizado a dar instrucciones relacionadas con el objetivo o la tarea diaria. Una organización que quiere sobrevivir mucho más del tiempo previsto tiene que ser capaz de que esos conocimientos ayuden a su gente a transformarse a sí misma para luego transformar la organización. Con un ejemplo se entenderá mejor.

Por mi trabajo tengo la suerte de reunirme con muchas empresas y profesionales de recursos humanos. Muchos de ellos no me acaban contratando por el motivo que sea y unos cuantos sí lo hacen porque consideran que el talento emprendedor, innovador y transformador es necesario para su organización. Todas las organizaciones tienen en común un modo de proceder para desarrollar el talento: dar formación y

acompañar. Sin embargo, me atrevo a afirmar dos cosas que para mí son determinantes. La primera, que facilites formación a los miembros de tu organización no quiere decir que aprendan y ni mucho menos que se desarrollen; y segunda, muchas organizaciones hablan de desarrollar talento, pero pocas lo intentan realmente y son aún menos las que lo alcanzan.

La diferencia entre unos y otros, al menos por lo que he vivido y lo que considero que es mi dogma vital, radica en que las empresas que considero tropa sapiens son aquellas que cuidan a sus miembros o empleados más allá de su trabajo, que se centran en la persona y nunca la olvidan. Es decir, trabajan las inquietudes vitales directamente relacionadas con la condición humana y no con la condición profesional o el ser miembro de un colectivo.

2. Tiene un instinto proactivo y cazador que lo diferencia de la manada.

Las organizaciones son cazadoras proactivas que salen al campo de batalla y van a por sus objetivos, dado que saben que a sus manos no les llegará nada. El éxito de las tropas es que realmente, además de todo esto, saben parar para después salir a cazar.

3. Su liderazgo es muy marcado pero trasciende a los líderes.

Un rasgo importante que aporta la tropa sapiens es el modelo de liderazgo, que más adelante desarrollaremos, en el que el líder de la tropa trasciende al líder. Esto es así porque este es un referente y una persona escogida, admirada y respetada por todos los miembros de la tropa y fuera de la misma. Y sí, digo ¡admirada! Con esto quiero decir que no es un líder impuesto, sino alguien que conoce cómo desarrollar personas

porque sabe que su lugar tiene fecha de caducidad si quiere que la tropa perdure el máximo tiempo posible. Por eso las dictaduras nunca acostumbran a ser tropas porque suelen estar reprimidas.

4. Hablan de conocimiento, pero utilizan herramientas.

Las tropas sapiens quieren conocimiento y quieren aprender, pero saben que solo se consolida este conocimiento cuando se pone en marcha y, está claro, las herramientas sirven para llegar a la acción. Las palabras y los conocimientos sirven, pues son herramientas que permiten ser proactivos y alcanzar más fácilmente los retos marcados. Como se puede observar, el concepto de herramientas para ir a cazar y el concepto de herramienta moderna (algo que sirve para alcanzar algo) es básicamente el mismo.

5. Todos sus miembros comparten una ética y una cultura.

Un valor importante es que la tropa transmite y comparte unos valores éticos y culturales de una forma acentuada. Normalmente estos valores podrán sonar extraños como veremos en algún ejemplo en la parte final del libro, pero un hecho común es que estos valores compartidos normalmente fortalecen a la organización y, sobre todo, también respetan el medio y su entorno, dado que este respeto permite una perdurabilidad que también analizaremos posteriormente.

6. La tropa sapiens trasciende a la tropa en sí.

Como diferencia, el concepto tropa sapiens, acostumbra a trascender a la tropa en sí, es decir, un miembro de una tropa sapiens que comparte unos valores con su tropa, integrará estos valores a su vida y a otras futuras organizaciones o estruc-

turas donde vaya a formar parte, sea una familia, un grupo de amigos, una empresa o lo que sea. Digamos que es una filosofía o doctrina compartida como si fuera una religión, con la diferencia de que creen en algo que ellos mismos han creado y que pueden tocar con las manos.

Quizás puede dar a entender que todo esto es lo que tendría que ser realmente un equipo de trabajo. Es posible, pero lo que está claro es que el formato de equipos que hoy día demanda el mercado no es el mismo de siempre y por eso es tan importante que incorporemos estos valores a nuestras estructuras humanas, sean empresas, familias o lo que sea. Por otra parte, seguro que algunos de vosotros os sentiréis miembros de una tropa sapiens y al leer estas páginas seréis conscientes de ello por primera vez. Por lo tanto, sea una u otra, muchas felicidades.

Todas estas reflexiones que habéis leído hasta ahora, y las que vendrán, provienen de mi experiencia cotidiana, de mis proyectos empresariales y personales, de centenares de libros que he leído en la vida que me han servido para aprender pero, sobre todo, provienen de una interacción con el mercado y con las personas, no solo de leer. Como dicen algunos, la idea es ser *pracadémico*, una combinación entre lo práctico y lo académico.

Espero que sigas disfrutando y que al llegar al final del libro afirmes:

Pues sí, apostamos fuerte por la tropa sapiens.

PLAN DE TRABAJO

Cuestiones a tener en cuenta:

- Potenciar el crecimiento personal como herramienta de transformación.
- Desarrollar el instinto cazador (proactivo y no reactivo).
- Su liderazgo es muy marcado pero trasciende los líderes.
- No hay bastante con tener conocimiento, hacen falta herramientas.
- Todos los miembros comparten una ética y una cultura.
- La tropa sapiens trasciende a la tropa en sí.

¿Táctica o estrategia?

*¿Cómo compaginar la estrategia de una tropa
con la táctica de la supervivencia diaria?
¡Aquí radica el éxito!*

¿Cuál es uno de los libros más importantes sobre estrategia?
¿En qué año se escribió? ¿Cuál es su hilo conductor? ¿Sobre
qué dirías que trata? ¿Lo sabes? ¡Te dejo unos minutos para
pensar o hasta para buscar en Internet!...

Algunos dicen que el primer original se escribió el 513 a.
C. y es un libro que habla de la estrategia en el mundo militar.
Se titula *El arte de la guerra* y fue escrito por el estratega mili-
tar Sun Tzu. Como podéis ver, no está muy lejos del concepto
de cazador y proactivo de la tropa sapiens, ¿verdad? ¡Evolu-
cionado con las nuevas estrategias o tecnologías, pero no muy
lejos de su esencia!

Una vez ubicados en este punto, nos tendríamos que preguntar qué es estrategia y qué es táctica. Podemos afirmar que la estrategia es un conjunto de pautas, guías o ideas focalizadas en definir una serie de acciones orientadas a la consecución de un objetivo, es decir, a una meta o un reto, normalmente a medio o largo plazo.

Como hablar de estos temas es intangible y muchas veces bastante complejo, definiré un concepto que utilizo en muchos de mis seminarios y que siempre acostumbra a quedar muy claro. ¡Ahí va!

Imagínate que te levantas a primera hora de la mañana, te duchas y arreglas, desayunas y sales de casa a coger el coche para ir al trabajo. En el momento en que sales del garaje, tienes en la cabeza más o menos lo que harás ese día y a la hora que tienes previsto llegar a casa, ¿es así? Si la respuesta es afirmativa, ya tienes una miniestrategia en mente que irás convirtiendo en realidad a lo largo del día, mientras ejecutas la acción, es decir, mientras haces la parte táctica.

Si la respuesta es negativa, no sabrás dónde irás ese día ni cómo acabará tu jornada y, por lo tanto, si esto sucede de una manera continuada, los problemas seguro que te acecharán más de lo que piensas. Así que es mejor volver a guardar el coche en el garaje y entrar en casa, para que empieces a pensar y a practicar la prevención.

¡Sigamos!

Si lo tienes claro, cierra la puerta del garaje, sal a la calle y durante el día ve haciendo lo que tengas que hacer o habías pensado; muchas cosas de esas planificadas se harán tal y como estaban previstas, pero otras se complicarán y saldrán al

revés. Por lo tanto, estarás haciendo táctica adaptativa, es decir, gestionando los imprevistos sobre la marcha.

Si este pequeño ejemplo que hemos esbozado lo extrapolamos a las decisiones personales, familiares o profesionales, veremos que realmente muchas veces con las acciones diarias nos olvidamos de adónde queremos ir a más largo plazo; entonces nos empezamos a preocupar, nos estresamos y empezamos a sufrir. Dicho en otras palabras: el riesgo de solo hacer táctica es muy alto porque acabas haciendo cosas que no quieres o que quieren los otros que tú hagas. Por el contrario, si te dedicas a definir realmente una estrategia y hacia dónde quieres ir, probablemente sin saberlo, te estarás aproximando al reto, estarás creando equipo y asentando las bases para una futura tropa.

¿Y todo esto por qué lo digo? Pues porque si anteriormente hemos dicho que una tropa sapiens es algo más que un equipo, si hemos dicho que una tropa tiene un liderazgo más a largo plazo, y sobre todo, si hemos dicho que una tropa trasciende a su actividad diaria, estamos diciendo en otras palabras que: *la creación de tropa sapiens es un valor estratégico y no táctico.*

La apuesta por una tropa sapiens es una decisión profunda que contempla valores que son estratégicos, pero con una parte muy importante que tiene una connotación muy pragmática y muy táctica de salir a cazar y de ser proactivos.

En un mercado donde las diferencias entre el corto, el medio y el largo plazo han quedado difusas; en un momento en que el largo plazo muchas veces es cuestión de meses; en un mercado donde lo que tenemos planificado para hacer hoy ya ha cambiado antes de que llegue el momento, es decir, en un entorno tan cambiante, solamente la fortaleza de la tropa sapiens permite que la organización siga viva y se mantenga resistente y consolidada en el tiempo.

Y aquí está donde radica el gran problema, la gran dificultad, y sobre todo, lo que no se aprende hasta cuando te toca hacerlo. Hace falta aprender a detenerse para revisar la estrategia de hacia dónde queremos ir y, especialmente, para ver cómo estamos llevando a cabo las acciones diarias.

Una tropa sapiens sabe que tiene que cazar y que tiene que ser proactiva. Al mismo tiempo, es consciente de que tiene que detenerse a pensar, asume que debe reflexionar para mantener el camino y el horizonte más o menos claro, pero sobre todo, trabaja para que la organización perdure en el tiempo. Por todo esto es tan importante aprender a combinar estos dos extremos, táctica y estrategia.

Una tropa sapiens tiene que aprender a «parar y a actuar» de una manera continuada porque, como dice una antigua vieja frase: que pierdas una batalla no quiere decir que hayas perdido la guerra. Debe aprender de los dos extremos, «del campo de batalla y del campo de calma», por eso es tan importante estar cohesionados en una tropa, porque estar en los extremos y convivir con ellos implica riesgo y, por lo tanto, la cohesión es un factor determinante para la supervivencia.

No diré en absoluto que estamos viviendo en una guerra, aunque el mundo esté lleno de guerras; tampoco diré que tenemos que ser proactivos y tomar iniciativas toda nuestra vida; ni que tengamos que estar liderando y creciendo todo el tiempo; ni siquiera diré que siempre hay que pertenecer a un colectivo sin disponer de un tiempo de calma y soledad... nada de todo eso. Lo que sí diré es que en un entorno tan mutante como el actual, en un entorno tan incierto como el nuestro, en un mercado tan hipercompetitivo como con el que nos toca convivir y en un ecosistema que cada vez se olvida más el ser, hay que apostar por entornos donde las tropas sapiens sean el eje vertebrador.

Apostar por las tropas sapiens, como he dicho antes, ha pasado a ser un valor estratégico para el crecimiento de los miembros, para la perdurabilidad de la estructura y, sobre todo, para la capacidad de transformarse.

Transformarse ya no es un derecho sino una capacidad que hay que incorporar dentro del ADN de las personas y las organizaciones. Por lo tanto, todos tendremos que empezar a transformar nuestra parte mamut en sapiens y para eso hay que gestionar esta mamuterapia colectiva y es necesario ser una tropa sapiens.

PLAN DE TRABAJO

- Es necesario diferenciar la estrategia de la táctica.
- La creación de tropa sapiens es un valor estratégico y no táctico.
- Se tiene que aprender a «parar y a actuar» de una manera continuada.
- Transformarse ya no es un derecho, transformarse es ya una capacidad que tiene que incorporarse dentro del ADN de las personas y las organizaciones.

Aplicarlo para después replicarlo

*No es suficiente aplicar la mentalidad sapiens,
hay que replicarla.*

En las páginas anteriores hemos hablado de qué era la mamuterapia y hemos dicho que es un proceso de crecimiento perso-

nal centrado en las inquietudes humanas. Por lo tanto, es un acto personal pero, por encima de todo, se tiene que colectivizar. Hacer un acto colectivo cuando hablamos de aptitudes, actitudes y, especialmente, de inquietudes vitales de las personas tiene dos connotaciones.

La primera es que, una vez te has aplicado a ti mismo la mamuterapia, te empiezas a conocer bien, superas el miedo y aprendes a gestionar el riesgo o el fracaso, es necesario que lo compartas con tu entorno más próximo para que te ayuden a valorar lo que realmente opinas. Cuando digo compartir quiero decir socializar. Es decir, transmitir tu opinión para que otro te diga si lo que piensas es cierto, que no te estás infravalorando o sobrevalorando, pues el hecho de valorarse uno mismo representa un riesgo importante porque casi nunca se adivina. Cuando eso sucede corres el riesgo de pensar que eres demasiado malo o, al contrario, demasiado bueno; por lo tanto, hablarlo con un entorno de gente sincera y crítica te permitirá alcanzar un equilibrio lo más real posible.

Y la segunda connotación relacionada con la colectivización quiere decir que cuando los otros ven que tú has aprendido, cuando ven que has crecido y, sobre todo, cuando ven que compartes, se transmite un positivísimo que hace que el entorno vaya cambiando, que las personas se integren y, además, que se produzca lo que llamo una «transfusión de inquietudes». Cuando esta se produce es cuando realmente se está gestando una tropa sapiens, pues empieza a fluir la mentalidad de que muchas cosas son posibles si nos las proponemos. Pero en esta situación nos encontramos con un punto que considero que es de vital importancia y que es el siguiente: *la transfusión de una cosa material se puede hacer, la transfusión de unas inquietudes se tiene que formar y desarrollar.*

Con esto quiero decir que una transfusión de sangre (permítidme la metáfora) no es sino pasar sangre de una persona a otra, y para lo que implica, dura normalmente poco tiempo. Cuando se produce, el cuerpo se acostumbra relativamente rápido, sobre todo hablando en términos generales y en condiciones adecuadas. Pero cuando hablamos de inquietudes, ¿por qué no puede ser tan rápido? Imaginarlo es muy fácil con el siguiente ejercicio:

Siéntate con calma o donde quieras y deja de hacer todo lo que estás haciendo ahora (pero de momento no apartes el libro, si no será complicado poder hacerlo).

Piensa en algún momento de tu vida en que tenías que pronunciar un discurso o un texto, sea en el entorno personal o profesional. Visiona aquel escenario al que tenías que enfrentarte y recuerda los nervios que pasaste, cómo te sentías y cómo lo afrontaste (piensa ahora).

En mi caso, todavía recuerdo como si fuera hoy cuando tenía veintiún años y mi hermana me pidió que leyera en su boda una de estas típicas lecturas. Como te puedes imaginar, solo con pensar que tenía que hacerlo ya me moría de vergüenza, pues ya me veía delante de decenas de personas, encallado y sin palabras. Seguro que te ha pasado algo similar alguna vez, ¿verdad? ¡Qué ridículo te sientes!

Recuerdo que desde el día en que mi hermana me lo dijo hasta que tuve que hacerlo, pasaron varias semanas durante las cuales busqué libros con técnicas para controlar los nervios y releí sus páginas muchas veces hasta que llegado el día me tocó leer ante más de 150 personas. Como os podéis imaginar, los nervios me invadieron pero al final salí adelante bastante bien y no me atasqué.

En aquel momento, me hubiera gustado hacer una transfusión y leerlo rápidamente, pero como de lo que se trataba era superar el miedo al público, debía emprender una acción: aprender conocimientos que me ayudaran a gestionarlo. Para ello necesité tiempo y mucho esfuerzo.

Seguro que has vivido una situación semejante en un entorno diferente o similar, pero experimentando las mismas angustias que yo. Si lo has superado y hoy en día eres capaz de hablar ante un público de cierto número de personas, es porque has aprendido, porque te has esforzado y, sobre todo, porque has hecho más presentaciones en público.

Con todo esto quiero decir que cualquiera de las inquietudes vitales de las que estamos hablando solo se superan con tiempo y mucho esfuerzo. Cuando se ha hecho todo esto, ya puedes decir que lo has aplicado y, por lo tanto, que sabes hacerlo, pero no es suficiente. Con trabajo y tesón habrás aprendido, pero cuando hablamos de inquietudes, no hay bastante con ver cómo lo hace otro, pues si fuera así, solo con ver un discurso de Barack Obama todos podríamos pronunciarlo. Por desgracia no es así, solo hay que observar a los políticos nacionales. Hace falta que eduques y acompañes a las personas de tu entorno para que puedan aprender a gestionar lo que les inquieta.

Por lo tanto, lo que estamos buscando es que el máximo número posible de miembros de nuestra organización tenga la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios, que sean capaces de luchar por alcanzar sus retos y que, sobre todo, lo tengan interiorizado dentro de su estrategia vital. Supongo que todo esto os suena, ¿verdad? Es lo que hemos hablado de diferenciar entre equipo y tropa o de estrategia y táctica.

En este caso, para que se pueda replicar, ¿qué hace falta?

Lo primero es que se necesita algo más que un líder. Se precisa un referente que la gente quiera imitar por su com-

portamiento y ejemplo. Solo tenemos que pensar en Steve Jobs de Apple o Carles Puyol en su etapa de capitán en el FC Barcelona.

La segunda y más importante: hay que crear un ecosistema orientado a facilitar herramientas y un espacio propenso en el que las personas aprendan y no solo actúen. Hace falta un entorno que permita que puedas cumplir tus objetivos pero, sobre todo, que puedas crecer y aprender para asumir cada vez retos más ambiciosos.

A pesar de todo lo explicado en este capítulo, no hay bastante con definirlo como estrategia, ni es suficiente con pasarlo a la táctica ni con saberlo, es necesario aún algo más: *si quieres conseguir una tropa sapiens, hace falta apostar por ella, aplicar esta actitud cada día y replicarla por todo el entorno que nos rodea.*

PLAN DE TRABAJO

- No es suficiente con aplicar la actitud sapiens, hay que replicarla.
- Hay que pensar en transfusión de inquietudes.
- Se tiene que apostar por algo más que un líder, hacen falta referentes.
- La mejor manera de replicar es formar y acompañar.
- Si queréis conseguir una tropa sapiens, hace falta apostar por ella, aplicar esa actitud cada día y replicarla por todo el entorno que nos rodea.