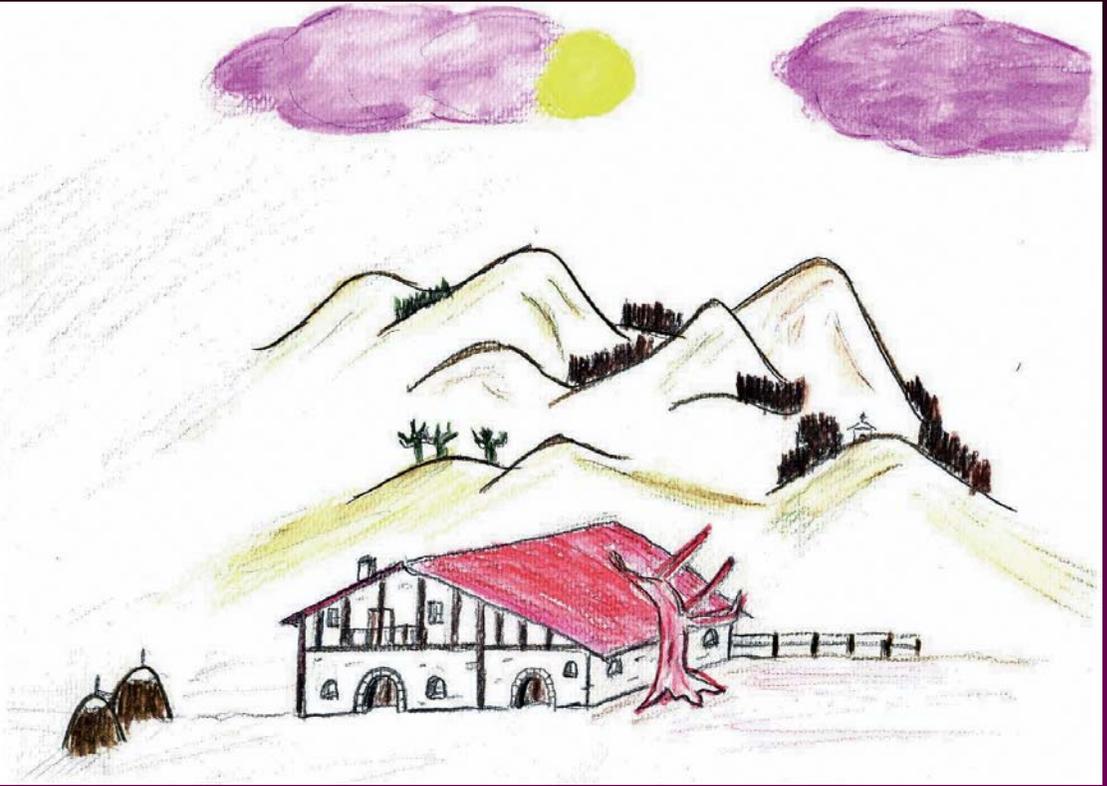


Prologado por Elsa Punset



La emoción de la transformación

Aiuola Pérez, Bego Maite Jiménez, Bharat Martín, Francisco Javier Bárez, Iñaki Pérez, Javier Riaño, Leire Gartzia, Olga Gómez y Roberto López

La emoción de la transformación

Aiuola Pérez, Bego Maite Jiménez, Bharat Martín, Francisco Javier Bárez,
Iñaki Pérez, Javier Riaño, Leire Gartzia, Olga Gómez y Roberto López

Prólogo de Elsa Punset



Consorcio de
Inteligencia Emocional

innobasque
berrikuntzaren euskal agenzia agencia vasca de la innovación

Edita: Innobasque - 2011
Agencia Vasca de la Innovación
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea 203 - 48170 Zamudio

Depósito Legal: BI-915/2011



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo licencia: Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons (más información http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

Diseño: MBN Comunicación

Impresión: Novoprint Industrias Gráficas, S.A.L.

Índice

Prólogo	7
Introducción	11
Propósito y sugerencias para la lectura	15
Parte I. Dimensión experiencial	17
La historia de la “Familia Urrutia”	
1. La tormenta	25
2. ¿Por dónde empezar?	37
3. Cogiendo al toro por los cuernos	51
4. Inspiración y lluvia de ideas	59
5. Construyendo alternativas y tomando decisiones	72
6. Reconocimiento y comunicación	87
Reflexiones	99
A modo de conclusión final	109
Parte II: Dimensión conceptual	111
¿Qué es la Inteligencia Emocional?	113
Inteligencia Emocional y competencias socio-emocionales	114
El valor y la aplicabilidad de la Inteligencia Emocional	124
Inteligencia Emocional en la CAPV	142
Diccionario emocional	147
Referencias bibliográficas	151
Equipo de autores/as	152
Equipo de colaboradores/as	159

Equipo de autores

Bego Maite Jiménez, Bharat Martín, Iñaki Pérez,
Javier Riaño, Leire Gartzia, Olga Gómez y Roberto López
Coordinación creativa: Aiuola Pérez y Olga Gómez
Ilustraciones: Francisco Javier Báez

Equipo de colaboradores

Aitor Aritzeta, Ana Belén Juaristi, Begoña Seijas,
Diana Franco, Dionisio Horrillo, José Antonio González,
Marian Albaina, Nekane Aróstegui, Rogelio Fernández,
Sabino Ayestarán y Tomás Elorriaga

**El equipo de autores y las personas colaboradoras de esta publicación
son integrantes del Consorcio de Inteligencia Emocional**

**Agradecimientos a todas las personas y organizaciones del
Consorcio Inteligencia Emocional y, en especial, a
las organizaciones del equipo de autores y colaboradores**
Ayla Searching, Ayuntamiento de Vitoria-Gazteiz, Banpro Consultores,
Belbin Spain, Engranajes Juaristi, Escuela La Risa Inteligente,
Fondo Formación Euskadi, Frutas Dioni-La Huerta del País, Habla y
disfruta, Innobasque, Lan Ekintza-Bilbao (Ayuntamiento de Bilbao),
Manahmana,
Mas Innovación, Social Sound, Sycom Training Systems,
Universidad de Deusto y Facultad de Psicología de la UPV/EHU.

*Dedicado a todas las personas y organizaciones
que afrontan los cambios con valentía,
que buscan la manera de superar
las dificultades y obstáculos
que se encuentran en el del día a día,
que avanzan con ilusión, optimismo y con una sonrisa,
que generan entornos saludables
y que, por puro convencimiento,
ponen el foco de atención
en la persona y el potencial de todas sus capacidades.*

Adelante, ¡Siempre adelante!

PRÓLOGO

Vivir es mucho más que sobrevivir

En Occidente hemos tendido a privilegiar durante siglos formas de comprender el mundo que excluían la duda y la multiplicidad. Es lógico, buscábamos verdades que nos ofrecieran amparo y seguridad en un mundo peligrosamente incierto. Por ello aceptamos creencias y formas de vida que contradecían la profunda complejidad que nos caracteriza. Vivíamos, sobre todo, desde la visión sesgada de un mundo que aún no había logrado entrar en la caja negra del cerebro, y que volcaba todos los esfuerzos en comprender y sanar lo físico, frente a lo mental y lo emocional. No puede reprocharse, porque eran tiempos de supervivencia física y no había apenas medios para entender lo que nos pasa por dentro.

Afortunadamente, los últimos años han arrojado una luz apasionante sobre el estudio del órgano de las emociones y del pensamiento, el cerebro. Cuando hablamos de inteligencia, necesitamos tener en cuenta de forma simultánea todos los elementos que conviven inseparablemente en este cerebro. Ahora sabemos que el instinto, la emoción y el pensamiento racional tienen que ser capaces de llegar a consensos constantes y fluidos. Pero como no nos educan para ello, muchas personas todavía se preguntan si esto es realmente posible, si somos capaces de gestionar nuestras emociones y si el impacto de esta gestión merecería el esfuerzo que supone.

A estas personas les sorprendería, sin duda, descubrir el trabajo apasionante de multitud de investigadores de la mente, como el neurocientífico Richard Davidson, de la Universidad de Wisconsin, que trabajan hoy en día en base a los nuevos descubrimientos acerca del cerebro. Por ejemplo, por nombrar solo dos de los más relevantes: que nuestro cerebro es un órgano plástico, susceptible, por tanto, al cambio hasta el último día de nuestras vidas, y que además no podemos oponer la emoción a la razón. Lo explica meridianamente otro de los padres de la neurociencia, Antonio Damasio, cuando asegura que en la base de cada pensamiento racional yace una emoción. De hecho, el poder de las emociones es tan impactante que nuestros pensamientos y nuestros comportamientos tienen el poder de cambiar la estructura física del cerebro. Esto tiene una implicación enorme: podemos comprender, entrenar y gestionar eficazmente las emociones. De este convencimiento, comprobado científicamente, arranca el aprendizaje social y emocional.

Lo afirmaba Carl Rogers, el padre de la psicología humanista, hace unas décadas: estar educado significa tener la capacidad de cambiar. Por eso, la pasión, que es determinante en la vida de las personas porque es el motor que las motiva y las mueve, no es suficiente. Necesitamos comprender, porque sólo cuando comprendes por qué te comportas de una determinada manera, puedes liberarte de los automatismos anclados en el inconsciente. Sólo entonces puedes retomar tu vida en mano gracias al desaprendizaje de pautas vitales y emocionales perjudiciales. Es entonces cuando puedes potenciar los dones innatos del cerebro: la necesidad profunda de expresar afectividad, la capacidad extraordinaria de ponerse en la piel del los demás, la creatividad natural y desbordante del cerebro, la posibilidad de superar obstáculos y cumplir metas... estos son habilidades y dones capaces de frenar la cara oscura de la mente humana, los instintos más básicos del cerebro reactivo, programado para sobrevivir, aún a costa de agredir, de acotar, de rechazar y de excluir.

En todo el mundo crecen las señales de que nuevos paradigmas sociales y emocionales están reemplazando formas de convivir y de educar trasnochadas. Surgen numerosas personas y organizaciones que están trabajando para mostrar de forma práctica y rigurosa cómo se puede aplicar la inteligencia emocional y social para mejorar la vida de las personas. Es el caso de la organización que impulsa este libro, el Consorcio de Inteligencia Emocional, que trabaja para difundir y transmitir el valor y la aplicabilidad del desarrollo de las competencias sociales y emocionales ligadas al desarrollo personal y profesional, los equipos de trabajo, la transformación de las organizaciones y entornos sociales.

Necesitamos urgentemente aprender a aplicar estos conocimientos en todos los ámbitos, porque vivimos y venimos a trabajar con las emociones puestas: dictan cómo hablamos a los demás, cómo resolvemos conflictos, cómo tomamos decisiones, qué cosas llaman nuestra atención, qué recordamos, cómo aprendemos, cómo creamos. Estas emociones individuales se condensan en emociones colectivas y se contagian de unos a otros. Cuando se comprenden los mecanismos que nos rigen, determinados comportamientos dejan de ser necesarios. Competir, por ejemplo, es una consecuencia lógica del cerebro programado para sobrevivir en la manada, pero competir ciegamente es contraproducente. Existe, entre otros muchos, un experimento de un psicólogo de la Universidad de Louisville, en Estados Unidos, al que le llamaron la atención las distintas formas en las que las personas llevan sus vidas: algunos se sacrifican por los demás, otros tienden a perseguir su diversión. ¿Qué resulta más satisfactorio? La respuesta fue que a mayor número de actividades significativas, mayor felicidad y sensación de que la vida tenía un sentido. Un mundo donde seamos eficaces no está reñido con un mundo que reconozca nuestra capacidad y nuestra necesidad profunda de dar y de colaborar.

Así como el siglo XX fue el siglo de la supervivencia física, el siglo XXI será el siglo de la supervivencia emocional. Aprende-

remos a cuidar de nuestras mentes como aprendimos a cuidar de nuestros cuerpos. Reconoceremos que tener una mente sana y libre implica aprender a gestionarla de forma emocionalmente inteligente; nos acostumbraremos a trabajar la mente como trabajamos el cuerpo, con paciencia, desde la cuna hasta la muerte. Estamos cruzando el puente entre un mundo obsesionado por la supervivencia física, a otro mucho más holístico y realista, que se esforzará por crear entornos propicios a la felicidad, la creatividad y el bienestar emocional. Será un paso necesario y transformador, porque vivir es mucho más que sobrevivir.

ELSA PUNSET BANNEL

INTRODUCCIÓN

El viaje a la transformación y la innovación, hoy, aquí, ahora.

Nuestros retos, los retos de Innobasque, son los de todas las sociedades avanzadas que orientan su futuro hacia un modelo de desarrollo y crecimiento sostenible, coherente con sus aspiraciones de apoyar y proteger la aportación de su tejido empresarial y social, aumentando su competitividad y presencia mundial. La vía en la que se aplica este objetivo genérico pasa por la innovación, tanto en Euskadi como en el resto del mundo, porque en la innovación pueden residir las claves de este proceso.

Sin embargo, ni la tecnología, ni los mercados, ni tan siquiera las empresas innovan. La innovación es conocimiento puesto en acción que aporta valor económico o social, por lo tanto implica pensamiento, emoción y acción, atributos que sólo pueden ser llevados a cabo a la práctica por personas, con capacidad, voluntad y posibilidad de realizar acciones. La innovación es pensar diferente, hacer diferente y sentir diferente. Reside en las personas, y, las capacidades que éstas desarrollan constituyen el principal valor de la sociedad. La “persona” se convierte en el protagonista fundamental. Sin embargo, si queremos que este protagonismo sea real, debe ir acompañado de avances a distintos niveles:

- *A nivel personal.* Las personas tenemos que aprender a sacar lo mejor de nosotros mismos para afrontar los retos personales y profesionales que nos encontramos día a día.

- *A nivel interpersonal.* Debemos cultivar las relaciones con las personas de nuestro entorno, ya que en ello reside buena parte de nuestra propia eficacia y de la innovación.
- *A nivel organizativo.* Es preciso apostar por evolucionar hacia modelos y dinámicas de gestión basadas en las personas a través de las cuales se aproveche el potencial de todas las personas, lo que, en definitiva, las hará más competitivas,
- *A nivel social.* Debemos evolucionar hacia valores como la cooperación, el conocimiento, el aprendizaje permanente y la apertura, orientándonos a construir una sociedad innovadora y sostenible.

La innovación es, por lo tanto, un proceso extendido, que impacta en empresas, en instituciones públicas y privadas, en la cultura, en la vida de las ciudades... Las organizaciones, las sociedades serán innovadoras en la medida en que lo sean las personas que las conforman, y su principal cometido es generar la cultura y condiciones de entorno que favorezcan la creatividad, el riesgo, la cooperación, el trabajo en equipo, es decir, la pasión por crear valor y hacer cosas nuevas.

En este nuevo contexto, el aprendizaje y el desarrollo de competencias socio-emocionales pueden contribuir al avance en cada uno de los mencionados niveles, aportando conceptos y herramientas que expandan la dimensión emocional, y que nos ayuden a desarrollar personas completas, en organizaciones completas y sociedades completas basadas en el equilibrio entre lo racional y lo emocional.

Por ello, una parte fundamental de nuestro trabajo en Innobasque es crear contextos que favorezcan la creatividad, el trabajo en equipo y la cooperación para la creación de nuevo valor y, de forma complementaria, desarrollar las capacidades de las personas y la sociedad para que la innovación y la transformación que estamos impulsando, se soporte sobre bases reales y perdurables. El Consorcio de Inteligencia Emocional, y las iniciativas y proyectos que se desarrollan bajo su paraguas,

como esta publicación que ahora te dispones a leer, son un claro ejemplo de ello.

“No pienso en el futuro, llega demasiado pronto” decía Einstein. Muchas personas que tienen que lidiar con las fuerzas que dominan el mundo de los negocios, asumen que su capacidad para esculpir su futuro es mínima. Y están en lo cierto. No pueden cambiar las tendencias demográficas, o los cambios en las tendencias de los consumidores. Lo que es realmente peligroso es ignorarlas, no admitirlas, o incluso, despreciarlas. Frente a esto, la gran alternativa, reaccionar ante estas fuerzas, anticiparse, o mejor aún, generar ventajas competitivas. Para ello, es fundamental tomar conciencia de la realidad, afrontar las situaciones, por muy adversas que sean, y buscar espacios de oportunidad. Éstos son hoy en día, los elementos clave a la hora de afrontar los retos que dirigirán nuestro futuro hacia un modelo de desarrollo y crecimiento sostenible.

Muchos ya hemos iniciado el viaje de la transformación y la innovación. El futuro lo construimos las personas hoy, aquí y ahora. El futuro está en nuestras manos, en tus manos.

JOSÉ MARÍA VILLATE
Director General Innobasque

PROPÓSITO Y SUGERENCIAS PARA LA LECTURA

El propósito de esta publicación “La emoción de la transformación”, elaborada por un equipo del Consorcio Inteligencia Emocional, es acercar y sumergir al lector/a en la transformación personal, el trabajo en equipo y la transformación organizativa, desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional y el desarrollo de las competencias socio-emocionales.

Para ello, y antes de iniciar la lectura, proponemos que el propio lector/a decida, en función de sus preferencias, la perspectiva desde la cual realizar esta inmersión en el mundo de las emociones. Para ello, puede seguir las sugerencias del equipo de autores/as a la hora de abordar la lectura desde dos dimensiones diferentes, pero totalmente complementarias: experiencial y conceptual.

Parte I: Dimensión experiencial

A aquellas personas inquietas, autodidactas, aventureras y gustosas de aprender desde la observación y la reflexión, o que ya hayan tenido acercamiento a la Inteligencia Emocional, sugerimos que inicien la lectura desde la parte I: “**Dimensión experiencial**”, y que se metan de lleno en el vida de la familia Urrutia, analicen las claves propuestas, reflexionen respecto a su propia realidad –con la guía de las “preguntas para la reflexión”– y compartan las impresiones con otras personas que ya hayan leído la historia previamente. A partir de ahí, la lectura de la parte II: “**Dimensión conceptual**” contribuirá a estructurar ideas, a profundizar en el aprendizaje socio-emocional y a comprender la contribución que puede aportar el desarrollo de las competencias socio-emocionales a la transformación personal, organizativa y social.

Parte II: Dimensión conceptual.

Sin embargo, para aquellos lectores/as que prefieren acercarse desde un marco general y tomando como referencia una base conceptual, se sugiere que se inicie la lectura de esta publicación por la parte II: “**Dimensión conceptual**”. A través de esta dimensión se aproximará a la definición de Inteligencia Emocional, al modelo de competencias socio-emocionales que se tiene como referencia en el Consorcio de Inteligencia Emocional, y al valor que aporta el desarrollo de dichas competencias en el plano personal, profesional y organizativo. Además, en este capítulo II podrá conocer el Consorcio de Inteligencia Emocional, red existente en la CAPV, a través de la cual se está promoviendo la innovación en personas y la cooperación desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional y el desarrollo de las competencias socio-emocionales. Una vez se haya aproximado a los conceptos y contextualizado el origen de esta publicación, a través de la parte I: “**Dimensión experiencial**”, descubrirá la practicidad y aplicabilidad de los conceptos mediante un caso práctico. De esta forma, se sumergirá, de forma paulatina, en la Inteligencia Emocional y su aplicación en la práctica del día a día.

De forma transversal, ambas dimensiones se han enriquecido de la mano de un equipo de colaboradores que, desde su propio estilo, conocimiento y experiencia, dotan de cotidianidad y aplicabilidad a los conceptos y experiencias que se transmiten a lo largo de esta publicación.

Empiece por donde empiece, esperamos que esta inmersión en “La emoción de la transformación” aporte valor al lector/a, claves para la reflexión e ideas para llevar a la práctica en su día a día, tanto en lo personal, como en lo profesional.

Parte I.

DIMENSIÓN EXPERIENCIAL

Una historia sobre la transformación
personal y organizativa desde la perspectiva
de la Inteligencia Emocional

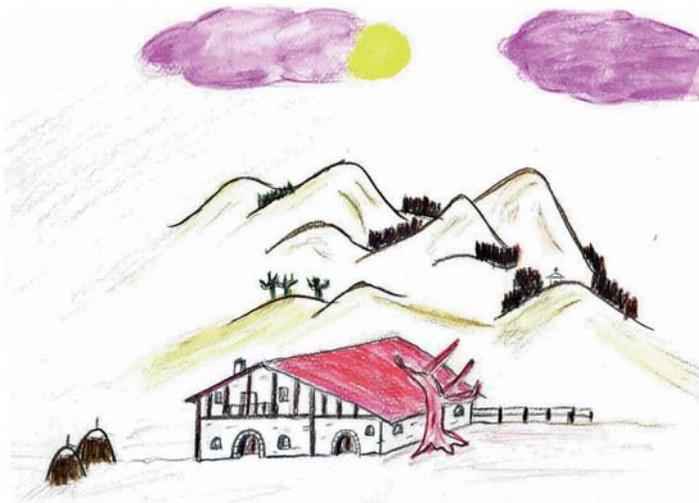
Parte I.

DIMENSIÓN EXPERIENCIAL

Una historia sobre la transformación personal y organizativa desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional

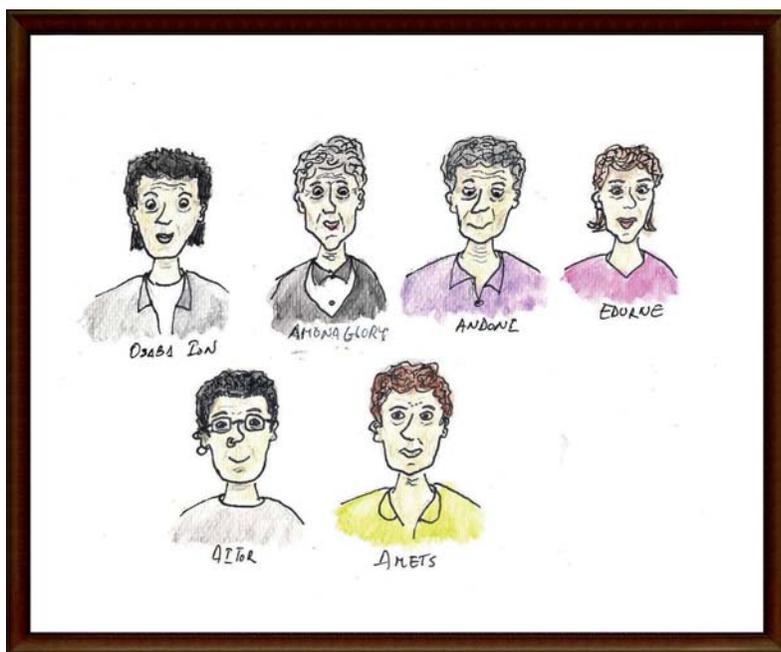
Este relato es un capítulo en la historia de una familia, de la familia Urrutia, un equipo, una empresa cualquiera, que ha de afrontar una situación de crisis; un suceso vital que cambiará para siempre sus vidas y su forma de relacionarse personal y profesionalmente.

En un caserío de Urnieta vive una familia compuesta por la amona Glori, el aita Andoni, la ama Edurne, sus dos hijos Aitor y Amets y el hermano de Andoni: osaba Jon.



Uno de los hijos, con el apoyo de la amona, intenta salvar la explotación lechera de la familia, ahora con serios problemas económicos. La difícil situación económica que atraviesan ha enrarecido el ambiente familiar y sus ideas para sacarla adelante parecen a todas luces auténticas locuras.

¿Logrará la familia Urrutia hacer frente y superar la crisis familiar y empresarial que parece estar abocándoles irremediablemente a su desintegración?



Antecedentes

Urnietia es el pueblo de los Urrutia. Es en este lugar donde la familia ha vivido y donde ha desarrollado su negocio agropecuario a lo largo de varias generaciones, vendiendo siempre su leche a la central lechera del pueblo, en el polígono Erratzu. El pueblo está en una zona, desde siempre, eminentemente ganadera y agrícola, pero la irrupción de las industrias, como las que se han ido estableciendo en el polígono, ha hecho que cada día sean menos los que se dedican a la producción agropecuaria y el sector parece estar “en crisis” desde hace años.

A pesar de la drástica reducción del número de productores lecheros, la demanda de las empresas lecheras también cada vez es menor; tal vez, porque pueden comprar leche en zonas más baratas. A los Urrutia les cuesta bastante producir un litro, aunque su calidad sea mayor. Además, los Urrutia, cada vez perciben menos por su leche y se encuentran a merced de los mayoristas porque no tienen fuerza para negociar con ellos de igual a igual. En definitiva, casi se podría decir que entre los mayoristas y el mercado, tienen poca capacidad para decidir cómo hacer las cosas y qué quieren para su caserío en el futuro.

Todo el mundo les dice que deberían cerrar el negocio y vender las vacas para producir carne. Así sacarían algo de dinero y podrían buscar trabajo en las empresas del polígono, que, al parecer y, después de la época de crisis, están empezando a contratar de nuevo mano de obra. De hecho, diferentes empresas en el pueblo están buscando gente y según les ha comentado un amigo de la familia que ya dejó lo suyo y ahora trabaja para una ETT, se están encontrando con problemas para contratar gente trabajadora y honrada. Seguramente, el aita, osaba Jon y los chicos no tendrían mucho problema para encontrar trabajo en el polígono.

Sin embargo, cuando se plantea el tema, amona Glori y Amets siempre defienden que hay que buscar otras alternativas. Al final toda la familia termina discutiendo. No hay manera de ponerse de acuerdo. Ellos dicen que esto tiene futuro, que pueden cambiar el rumbo de la explotación, que saben que hay ideas muy interesantes y que no pueden seguir dependiendo del mayorista y de los precios y de las cantidades que ellos les exigen para comprarles.

No es que amona Glori sepa mucho de esas cosas, pero es pasión lo que siente por Amets, así que le hace caso a pies juntillas. Además, como le cuenta historias de las cosas que aprende, ella está encantada. Siempre le ha gustado eso de buscar ideas novedosas en el extranjero.

Amets, que siempre anda por ahí como alma en pena (parece que le “quema” ponerse el buzo y las botas y trabajar en el caserío), les ha hablado de proyectos descabellados que ha encontrado en sus viajes, como poner cámaras para que la gente vea por Internet cómo se produce la leche - menuda tontería- para que así la gente compre directamente la leche de una vaca concreta a través de la famosa red. Incluso habla de colocar máquinas expendedoras de leche fresca por toda la provincia, como si se tratara de tabaco o preservativos.

Resulta que Amets, además, se ha liado con una empresa o agencia de innovación, y con no se sabe qué grupo de inteligencia emocional que parece que le están metiendo más pájaros en la cabeza de los que ya tenía. Se pasa el día hablando de “inteligencia emocional”, “innovación”, “creatividad”, “equipo de trabajo”, “gestión basada en las personas”, cosas raras que nadie de la familia tiene muy claro qué significan... Este crío siempre tuvo muchos pájaros en la cabeza, se pasaba las noches con el ordenador y el Internet, vete a saber sacando qué de ahí...

Aita y ama no hablan mucho del tema, están preocupados por el futuro pero se callan. Lo único que les preocupa es seguir tra-

bajando y trabajando. No son muy amigos de los cambios y todas esas novedades que por las noches, a la hora de cenar, Amets les cuenta, no les convencen demasiado... son cosas, que no entienden y que así, de primeras, parecen un poco locas para introducir las en el negocio de toda la vida.

Aita no sabe hacer otra cosa, toda la vida se ha dedicado al ganado y a las tierras de la familia y no concibe una vida diferente ni otro negocio para ganarse el pan. Si sus abuelos y sus padres sacaron el negocio adelante, incluso en los tiempos de la postguerra ¿cómo no lo va a hacer él ahora?, *“siempre hemos hecho las cosas igual en la familia y siempre hemos sido capaces de sacar esto adelante... ¿Por qué ahora debería ser diferente?”*.

Edurne, la ama, piensa algo parecido. Curtida en las labores del caserío desde que dejó el pueblo y la panadería de sus padres para casarse y empezar de cero con ese hombre de manos callosas pero tiernas en la intimidad: Andoni, su marido. Ella siempre ha estado, y estará a su lado. A veces, incluso, tomando las riendas si él no podía con todo. A pesar de esa sombra que el trabajo ha dejado en sus ojos azules, nunca le han faltado fuerzas, energías y remango. - *“A pesar de ser una mujer enjuta y fibrosa tengo dos manos y sé usarlas”*. ¡Vaya que si sabe usarlas! A veces, de sol a sol.

Edurne no comprende demasiado los nuevos inventos que Amets le cuenta, pero intuye que algo hay que hacer. No sabe cómo comentárselo a Andoni. Las cosas no van a poder sacarse adelante como en otras ocasiones, el mundo ha cambiado mucho y le cuesta comprender lo que está ocurriendo. Todo está cambiando demasiado rápidamente...

Aitor, el hermano mayor, es probablemente, el más reactivo a cambiar. A pesar de que quiere mucho a Amets, no está para nada de acuerdo con sus ideas. Siempre ha creído que iba a heredar el negocio, así que tiene cierta sensación de que le están quitando la capacidad de decidir sobre lo que tiene ciertos derechos

por ser el primogénito. No le importa compartirlo con Amets, pero que tenga esas ideas tan “modernas” no le convence demasiado. *“No sabemos dónde nos va a llevar”*.

Lo de osaba Jon es otra historia. Siempre le ha gustado estar con la familia, no soporta las discusiones e intenta siempre conciliar, de modo que nunca expresa realmente su opinión. Parece que le despreocupan las cuentas y cómo va el negocio aunque, en realidad, lo que desea es que Andoni y Edurne sean felices. Él adora a su hermano mayor y está encantado de vivir con su familia. Es el padrino de los “niños” y su objetivo cada día es que reine la armonía entre todos. Últimamente no sabe qué hacer, nota el ambiente en casa algo enrarecido y se las ve y se las desea para conseguir que haya un clima agradable en la familia.

Parece ser que Amets está empeñado en juntar a toda la familia para hacer cambios en la empresa y “tomar decisiones importantes” como si él fuese el primogénito...

Todos saben que la próxima conversación familiar tendrá que ver con el negocio y la supervivencia de la empresa familiar, pero están asustados y temen lo que Amets y amona Glori puedan plantearles... además... nunca se ha hecho una “reunión” en casa para decidir las cosas...

Cena 1. La tormenta

La tormenta escupía granizo sobre el tejado del baserri. El tiempo mostraba su complicidad para demostrar que aquella no era una cena de Navidad más. ¡No! Todo presagiaba que aquella Navidad cambiaría la vida de la familia Urrutia.

Granizo, rayos y tormenta se aliaban para añadir intensidad al momento rugiendo entre los tablones de la contraventana centenaria.

La vieja haya que vigilaba con rectitud la paz familiar desde hacía dos generaciones, parecía hibernar. Su aspecto nervudo, robusto y alargado formaba parte de los Urrutia como un miembro más de la familia desde que el bisabuelo de Joxemari decidió plantarla como “su sitio especial”, su lugar donde encontrar cobijo y serenidad.



El gris de su corteza y su aspecto desangelado no dejaban lugar a dudas sobre el momento que vivían los Urrutia.

Era Navidad, pero no era la misma y opulenta mesa de siempre. Olentzero, presidiendo la mesa, dibujaba una de las pocas concesiones a la tradición. El árbol de plástico multicolor irradiaba una alegría enlatada recién comprada en un “todo a 1 euro”. Siempre unidos en esta alegre celebración, los destellos de las lucecitas recordaban la importancia de estas fechas para los Urrutia. Sólo la ausencia de aitona Joxemari hacia un guiño a la tristeza.

A primera hora de la mañana, en estas fechas tan señaladas, los de la consultoría Garmendia, habían llamado a aita preocupados. El desastre se avecinaba veloz. El próximo año se preveía la cuenta de explotación en rojo y más rojo.

Una llamada que casualmente escuchó Amets. Casualidad que, como un ingrediente nuevo, pero tóxico, se introdujo en el menú habitual de la noche de Navidad:

- Me gustaría que esta noche habláramos de la situación del baserri. Llevamos mucho tiempo viendo la deriva del negocio y debemos tomar una decisión. Me he acercado a la asesoría y los números que me han facilitado sólo certifican lo que nos temíamos: vamos mal, muy mal -dijo Amets con rostro serio.

- Lo que me faltaba -repuso Aitor-. Que además de aguantar los cantos de sirena toda la mañana en las cuerdas, encima nos calientes la cena de Navidad con la situación del negocio.

- Por favor, no vamos a amargar el día de Navidad con discusiones sobre la situación del negocio -comentó aita en un tono que, más que conciliador, anunciaba su resignación-. Se hará lo que se tenga que hacer.



- Pero aita, la situación se está haciendo dramática, dentro de poco no vamos a poder pagar ni a los proveedores. Y sin proveedores no hay pienso ni leche ni nada. Cuanto antes valoremos la situación y le pongamos remedio más posibilidades tendremos de salvarnos - dijo Amets poniéndose colorado-.

- ¿Quién se atreve a decirme que voy a acabar perdiendo el negocio que con tanto esfuerzo pusieron en marcha los aitonas de mis aitonas? -se lamentó aita.

- Amets, ya está bien. No sé por qué narices te han contado a ti antes que a aita la previsión del año. Aunque ya me lo imagino... -dijo Aitor con un tono de indisimulada sospecha.

- No seas injusto, Aitor -medió ama en la discusión. En vez de sacar "peros" podíais arrimar un poco el hombro. Queda mucha tarea por hacer y parece que amona y yo somos las criadas de este castillo.

Estas frases cruzadas a modo de aperitivo fueron subiendo el tono durante toda la noche. Todo indicaba que los tradicionales villancicos iban a ser sustituidos este año por una colección de quejas y reproches.

Sobre las nueve, y después de seguir –no sin cierto fastidio– las instrucciones de ama, la mesa estaba ya preparada para la celebración. Aitor, aita, Amets y osaba Jon se habían esmerado en que todo estuviera en su sitio, todo perfecto, como si del cumplimiento de un armisticio se tratase.

Amona, en su particular laboratorio, había preparado croquetas, bacalao con kokotxas y almejas, pimientos de casa, los mismos que con tanto esmero todos habían contribuido a asar y embotar, diferentes entremeses, y carrilleras de ternera. *“Siempre hay que hacer un guiño a la ganadería que nos da de comer”* decía aitona con gracia.

“Ya sé que es mucha comida, pero a Amets le encanta” decía en su descargo amona Glori. Completaba el menú un estupendo Reserva del 2005. Turrónes, pantxineta y patxaran.

Y es que amona Glori, reinaba en sus dominios. Siempre fue un poco hechicera a la hora de cocinar. Preparar manjares dignos de dioses le relajaba y, como si fuera ella la depositaria del mapa de la isla del tesoro, nunca reveló sus recetas.



A su lado, le asistía, como fiel escudera, Edurne. Desde una complicidad obligada colaboraba y cooperaba, mientras intuía que la tormenta del exterior era un anticipo de la que se avecinaba en el interior. Se temía que tantos manjares no fueran a ser suficientes para rebajar las cortantes aristas de sus hijos.

Comenzó a granizar con inusitada fiereza.

Ya sentados en la mesa, los reflejos de los relámpagos añadían realismo a una escena de campo de batalla: tras cada plato se ocultaba una trinchera; cada silencio no era más que una tregua pactada para cargar munición y lamerse heridas; tras cada palabra, una bayoneta procuraba infringir dolor en el contrario. Y no había ningún indicio que apuntara el final. Más bien parecía haberse abierto una caja de Pandora llena de sentimientos reprimidos, de agendas ocultas, de agravios, de cuentas que cobrar... Los gritos de la tormenta y de la discusión rivalizaban por el papel principal. El secuestro emocional¹ estaba servido.

De un tiempo a esta parte el negocio iba de mal en peor. Todos lo veían, desde aita a osaba, ama y amona, Amets y Aitor. La crisis era el comentario habitual en todos los medios de comunicación, todas las conversaciones en la taberna y en el txoko. ¡Era el tema más comentado hasta en las conversaciones del ganado en el establo!

Sin embargo, nadie parecía querer tomar una decisión, la que fuera, todos intentaban obviar esta necesidad. A pesar del constante *“cada vez cobramos menos por trabajar más, ya no llega ni para pagar los gastos...”* todo el mundo se postraba en el regazo de *“las cosas cambiarán”*, todos adoraban aquello de: *“El tiempo lo arregla todo”*.

¹ Secuestro Emocional: aquellas situaciones en las que las emociones nos embargan y nos resulta difícil pensar, decidir, actuar...

La situación empeoró desde que Amets hizo partícipe de sus intenciones a toda la familia. Algo había cambiado en el baserri. Eran los mismos pero parecían haber cambiado sus papeles. Todos parecían conocer la solución del enigma, pero la convicción de que cada cual contaba con la razón de su lado añadía dramatismo a la situación.

Lástima que ninguna de las opiniones coincidiera con las de los demás. Cada cual defendía su posición con la fe del converso, desde la suficiencia, con una arrogancia impropia de quienes hasta hace unas horas compartían afecto, negocio, mesa y mantel.

- Si dejamos que las cosas sigan como están tendremos que cerrar el negocio y ya no tendremos margen para actuar. Tenemos que asumir nuestra responsabilidad, “agarrar el toro por los cuernos” y apostar fuerte para sacar al baserri de donde está varado. Y para mejorar la cuenta de explotación, para mejorar el balance, tenemos que buscar respuestas. En otros lugares han tenido el mismo problema que nosotros y han salido adelante. ¿Por qué nosotros no vamos a poder? – dijo Amets.

- Fuera, siempre fuera ¿Desde cuándo este baserri ha sido gobernado por ideas de fuera? Siempre se ha hecho lo que se tenía que hacer. Dices lo mismo que los de la escuela profesional: explorar, traer ideas que mejoren... Lo que no saben es que no somos *boy scouts*, somos baserritaras que nos ganamos la vida honradamente –respondió Aitor.

- Mira Aitor, me encantaría que las cosas fueran tan sencillas como esperar a que los tiempos cambien, a que se termine la maldita crisis, a que la gente venga otra vez a comprarnos la leche como hasta hace poco. Me gustaría tener las ideas tan claras como tú, pero si no hacemos algo no sé qué puede pasar. Lo que sí creo es que debemos inten-

tarlo porque de lo contrario acabaremos sin baserri y sin nada. Si en ocasiones anteriores no hubiéramos apostado, si no hubiéramos cambiado seguiríamos ordeñando a mano. Tú, como siempre, no querías comprar las ordeñadoras y mira ahora, estás encantado porque nos quita trabajo, y podemos dedicarnos a otras cosas – continuó Amets.

– Ya y ahora me vendrás con el ejemplo ese de esta mañana, con las nuevas formas de producción, de comercialización... ¡Y no te confundas, Amets! ¡No! No es lo mismo. ¡No tiene nada que ver lo de las ordeñadoras con lo que nos pasa ahora! Las ordeñadoras sirven para producir más, pero, lo que estás planteando es cambiar lo que hemos hecho desde hace 200 años para ir a no se sabe dónde... Y si hemos vivido así los últimos 200 años, ¡no puede ser tan malo como tú lo pintas! – replicó Aitor enfadado.

– No me gusta que discutáis –dijo amona Glori–. Aitor, deja de meterte con tu hermano, siempre le andas buscando las vueltas. A él le gusta investigar, explorar, y no tienes por qué reírte de él. ¡Y todavía no habéis probado la cena! Se va a quedar fría ...

A pesar del frío exterior el ambiente se estaba caldeando. Las emociones brotaban a borbotones, como palabras arrancadas en una confesión. Los corazones tamborileaban con cada nueva carga de profundidad, con cada gesto, con cada nuevo zarpazo. Las emociones rebotaban en el pecho de los Urrutia. El cataclismo ante el que se asomaba el negocio familiar, resultaba difícil de digerir. Todos los demonios familiares parecían haberse conjurado para pulular por el baserri bailando como cofrades en procesión de viernes santo.

Amona Glori callaba su infinita tristeza. El baserri se desmoronaba al mismo ritmo que se rompía la armonía familiar. No se trataba sólo de un negocio. ¡Qué va! Era mucho más. ¡Ay de aquél que se atreviera a decirle al aitona Joxemari que el baserri

Urrutia era una fábrica! Era mucho más que un medio de producción, era una forma de vida, un estilo, una forma de pensar, de querer, una forma de ser. De estar en este mundo.

Edurne, la ama, sentía el golpe de la sangre en las sienes como si de una txalaparta se tratase. Seguía amasando su profunda decepción, mientras los rostros de Aitor y Amets enrojaban airados de cólera.

- Algo tenemos que hacer, siempre hemos sido una familia luchadora y nunca hemos dejado que nos dobleguen. No nos podemos quedar parados, pero ¿Qué podemos hacer cuando todo parece haberse puesto en contra?

Con su arrogancia y su cólera Aitor se defendió de las -todavía no escuchadas- ideas de Amets. Se defendía de lo desconocido censurándolo de inmediato. Cerrado a escuchar.

- ¡Como la chorrada esa de las maquinitas para vender gafas como se venden chicles para niños en la estación del tren! Amets, ¿no te das cuenta, de que los problemas han venido de fuera? – preguntó Aitor -. Con la crisis todo se está tambaleando, pero no ha habido crisis que cien años dure. Y con la crisis se acabarán nuestros males. Aguantar en nuestro sitio, como siempre se ha hecho en este pueblo y siempre hemos hecho los Urrutia, esa es la medicina. Y no se hable más.

Amets seguía en sus trece. Apurando el argumento, convencido de la necesidad de cambiar algo. Lo que fuese. Cada uno convencido de contar con la razón de su lado, cada uno chocando sus argumentos contra el otro como si de una pelea de carneros se tratase, pero con el mismo nulo poder de convicción.

- ¡Ni cien, ni cincuenta, ni uno! Es que si no actuamos, si dejamos que el tiempo lo cure todo, si esperamos a que la crisis pase, ¡no llegamos ni a primavera! Creo que es-

tás siendo un tanto infantil pensando que cerrando los ojos y manteniendo la posición el viento amainará –dijo Amets en un claro tono de reproche.

- ¡Lo que me faltaba por oír! –objetó Aitor- ¡que el hermano pequeño me diga lo que tengo o no tengo que hacer!

Los gritos de los dos hermanos se retroalimentaban cada vez con mayor intensidad, cada vez más hirientes proporcionando los unos munición para los del otro. Creciendo en intensidad y energía.

Aita, sumido en sus pensamientos, se seguía preguntando en qué había fallado, qué había hecho mal, por qué le castigaban hipotecando el negocio de los Urrutia. En lugar de crear el suyo propio, él se hizo cargo del sueño de sus antepasados. También los sueños parecían heredarse y él lo sentía ahora como una condena, como una pesadilla de la que esperaba recuperarse con la vigilia matinal.

- ¡La culpa es mía! ¡Aitona Joxemari tendría claro qué hacer! Tenía que haber hecho caso de mis miedos y haber dejado que otros se encargaran de dirigir el negocio –dijo el aita-.

Sumido en sus pensamientos rumiaba el fracaso regodeándose en los errores, esclavo emocional de la deriva de su negocio.

- Tenía razón Uribesalgo, el tendero, cuando decía: *“El esfuerzo inútil conduce a la melancolía”*. Será lo que tenga que ser... pero no pienso hipotecar todo lo que mi familia ha ido creando con el tiempo. No seré yo quien dilapide la historia familiar – continuó aita.

- Dices –le espetó Aitor a su hermano- que cambiando podríamos vender más y mejor. ¿Sabes qué te digo? Que

el problema no es ése, ni tampoco sirve esa solución. En Urnieta las cosas nunca se han hecho así. El problema es que no nos pagan lo que deben, el problema es la crisis, el problema es la gente que no sabe que puede beber leche de mejor calidad. ¡Que como la de Urnieta, ninguna! ¿Cuál es la solución? Pues muy fácil. Seguir como hasta ahora, haciendo lo que sabemos hacer y como lo sabemos hacer. ¡Zapatero a tus zapatos!

- Vives en tu mundo, Aitor. Si esperamos a que ocurra lo que dices, ya será tarde, habremos hipotecado el terreno, el baserri y las vacas, y no tendremos ni leche ni nada que vender. Acabaremos trabajando en las fábricas de la comarca, si para ese día no han cerrado ya – dijo Amets.

- ¡Basta! Me estáis dando la cena. Aitor, deja de meterte con lo que dice tu hermano. Y tú Amets, deja ya de azuzar a Aitor, que ya sabes lo poco que le gusta hablar de ese tema – gritó ama.

Osaba Jon, perplejo e incrédulo, permanecía embargado por la tristeza. Él aguantaba y callaba. Le habían educado para defender a la familia a capa y espada, siempre y ante cualquiera y de cualquiera. Había aprendido a guardar sus afectos en una caja de caudales que sólo abría en la intimidad de la almohada. Con ella hablaba de sus preocupaciones, con ella se sinceraba. *“No está bien airear las emociones, ni los conflictos. Debilitan a quien lo hace, le muestran más vulnerable”* se dijo con rostro compungido mirando el suelo.

Las preguntas se le amontonan sin tregua a osaba Jon ¿Cómo podía ser que una conversación desestabilizara de la manera que lo estaba haciendo el equilibrio de los Urrutia? ¿Acaso una marejada podría destruir con la fuerza de un tsunami lo que tanto tiempo se había mantenido? ¿Sería suficiente un mal balance económico para llevarse por delante a los Urrutia?

Al final, osaba Jon –afligido– habló. Sus palabras destilaban una profunda desolación.

- ¡Qué triste que, a las primeras de cambio, que al primer contratiempo, se rompa todo lo que tanto ha costado construir! Y no me refiero al negocio, me refiero a los Urrutia. Basta ya de hacernos daño, basta de buscar culpables, tenemos que centrarnos en el problema y en las soluciones. Seguir atacándonos, seguir insultándonos, sólo va a conseguir destruirnos.

Fuera, el granizo continuaba escupiendo sobre el tejado. Dentro, el hielo escarchaba la cena. Al límite, el sonoro portazo de Aitor certificó el final de la cena de Navidad.

- Tienes razón, Jon, pero, ¿Por dónde empezar? –dijo aita-.



Claves del capítulo

1. Los esquemas mentales rígidos son un freno para el cambio. Por ejemplo, “Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer”.
2. Los diálogos internos, intereses no explicitados, los pensamientos rumiantes son obstáculos a la escucha e interfieren en la búsqueda de soluciones.
3. Las emociones toman parte activa en toda acción humana seamos o no conscientes de ello.
4. Los conflictos y las diferencias entre las personas son inevitables y forman parte de la condición humana. La clave es afrontarlos y gestionarlos adecuadamente.
5. El autoconocimiento y la escucha activa son condición necesaria para superar situaciones difíciles.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué actitudes identificas en las personas? ¿Cómo afectan al grupo?
2. ¿Qué papel juega cada miembro de la familia?
3. ¿Qué tipo de relaciones se establecen dentro del grupo?
4. ¿Qué papel están jugando las emociones en esta cena?
5. ¿Identificas situaciones similares en tu vida diaria a nivel personal y/o profesional? ¿Cómo las has afrontado?

Cena 2. ¿Por dónde empezar?

¿Por dónde empezar? La pregunta de su hermano en Nochebuena le había martilleado durante todos los días posteriores a aquella fatídica cena.

Si hace un año, tal vez sólo unos meses, alguien le hubiera dicho a osaba Jon que el ambiente familiar iba a estar tan enconado, sus carcajadas podrían haberse oído hasta en Tolosa. A pesar de que se sabía que las cosas estaban mal, era impensable siquiera la posibilidad de llegar a un punto tan conflictivo como en el que se encontraban.

Aitor y Amets habían llegado demasiado lejos y las cosas se estaban estropeando más de lo que osaba Jon estaba dispuesto a aceptar. El ambiente en la familia comenzaba a ser insostenible y era necesario hacer algo al respecto. Él tenía claro que no iba a tomar partido en aquella discusión, ni siquiera después de la última cena. Quería mucho a sus sobrinos: eran su familia. Es cierto que eran muy diferentes tanto en el carácter como exteriormente pero, ambos, tenían mucho que aportar al negocio y a la unidad familiar.

Ya había pasado más de un mes desde la cena de la discordia y tenía que tomar una decisión, no estaba dispuesto a permitir que aquello llegara a un punto de no retorno, con el consiguiente sufrimiento para Andoni y Edurne que, a estas alturas, se encontraban bastante perdidos y sin saber cómo enderezar la situación.

Tenía, de algún modo, que buscar una manera de aunar la familia en el negocio y en el cariño, ambas cosas en una situación muy delicada en este momento y, aunque el empeño se le anto-

jaba hartoo difícil, no iba por ello a dejar de intentarlo. Todos se jugaban demasiado en ello.

Se le ocurrió que, tal vez, sólo tal vez, podría ser interesante volver a juntarse todos en una cena. Desde luego nadie se lo esperaría después de lo que pasó la última vez, pero por otra parte, estaba seguro de que ninguno de ellos se negaría dado el ascendiente que tenía sobre la familia y, en especial, sobre sus sobrinos. Muchas veces ejercía como asesor personal, casi un *coach*, como decían ahora sus amigos de la sociedad cuando hablaban de temas de trabajo. El cómo plantearla iba a convertirse en el gran reto de los siguientes días ya que, un fracaso, podría suponer la ruptura definitiva agravando el problema aún más.

Decidió hablarlo con Andoni, más para pedir su beneplácito, que para consultarle una decisión que empezaba a cuajarse en su cabeza.

En pocos días, estarían metidos ya en la época “sagrada” de los Carnavales en Tolosaldea. Amona Glori cumplía años y, como siempre, lo celebrarían todos juntos cenando en el baserri. Amona solía preparar deliciosas viandas todos los años por esas fechas, por lo que decidió que sería la disculpa ideal para intentar cambiar las emociones en el grupo familiar. El objetivo: convencer a todos para hacer una gran cena de “pacificación”.

A Andoni le pareció bien la idea y, bajo la vieja y querida haya familiar, le dio su bendición para ponerse manos a la obra, aunque con un importante deje de tristeza.

En un primer momento, osaba Jon no vio caras entusiasmadas con la idea pero, aún así, y con su mejor disposición, fue hablando con cada uno de ellos. Se estaban jugando el futuro en aquella cena, aunque igual no lo sabían.

¡Y llegó el día! Desde primera hora de la mañana se percibían caras preocupadas y gestos hoscos.

Aún así, nada cambió en la rutina de cada uno de ellos, de modo que, poco a poco llegó la hora de sentarse a cenar, con la maravillosa mezcla de olores que iban surgiendo desde la cocina.

La noche era oscura y fría. El ambiente invitaba a acurrucarse todos en torno al fuego. Ya eran las nueve y media y, por alguna razón, hubo que llamar a la mayoría de la familia para que acudieran a sentarse a la mesa.

Todo comenzó, como siempre, con la felicitación sincera de todos a amona Glori y con la “entrega de los regalos”, costumbre en la familia desde la muerte de aitona Joxemari.



Aplausos tímidos, alguna sonrisa furtiva y un primer brindis por amona Glori parecieron empezar a distender aquel ambiente, más bien frío, que se palpaba al sentarse a la mesa.

Tras varias conversaciones banales, algún comentario jocoso y bastantes elogios a las cualidades culinarias de amona Glori, osaba Jon decidió comenzar a tratar el tema que, al fin y al cabo, todos sabían que iba a salir en aquella cena.

- ¡Querida familia! –comenzó osaba Jon, usando un tono tal vez demasiado solemne, sin duda alguna, más trascendental de lo que él mismo hubiese deseado–, todos sabemos que hemos llegado a un momento en el que entre nosotros discutimos más que hablamos y, en el que la situación económica y la actual coyuntura, está haciendo mucho daño, incluso, a nuestra relación personal, antes sólida como una roca.

Algunos gestos de asentimiento y el inquisidor silencio de algunos hizo que siguiera hablando. Le temblaban las rodillas, pero su voz sonaba firme y segura. Se alegró por ello:

- Creo que deberíamos empezar a pensar todos en los acontecimientos de estos últimos meses y, sobre todo, en nuestra manera de actuar en la última cena de Nochebuena.

Continuó, firme, mirando a los ojos, y seguro de a dónde quería llegar. Lo había repasado mentalmente cien veces estos últimos días.

- Se me ocurre que, tal vez, podríamos hacer un esfuerzo para mejorar esto y creo que deberíamos empezar por el principio.

Aquello se estaba convirtiendo en un discurso y su propósito era que se propiciara el diálogo y la escucha entre todos, no hablar él exclusivamente, de modo que se decidió a plantear a su querida familia el reto sin esperar más tiempo:

- Todos sabéis que siempre he pensado que si no cuidamos nuestras relaciones, difícilmente podremos cuidar nuestro negocio, así que antes de hablar de si las ideas que vienen de fuera - hizo una pausa estudiada- son buenas o malas para nosotros, me gustaría que cada uno expresara cómo se siente, de verdad, de manera sincera y sin miedos y, que los demás, escucháramos a cada uno sin comentario alguno. Simplemente intentando comprender lo que el otro nos dice. ¿Qué os parece?

Aitor, que ya estaba empezando a sentirse un poco incómodo con la propuesta, comenzó a hablar:

- Mira osaba, ya sabes que yo te aprecio mucho y que para mi eres mi segundo aita, pero creo que esto no nos lleva a ningún sitio. Ya sabemos todos lo que pensamos todos y no vamos a cambiar ahora.

Era lo que esperaba osaba Jon. Tenía prevista esa reacción, y ya había preparado la respuesta:

- Es posible que tengas razón, Aitor. No voy a llevarte la contraria, pero, creo que podemos intentar hacer algo y por ello voy a pedirte un favor personal, como tu tío; un favor personal que me gustaría mucho que me concedieras. ¿Podrías hacerlo por mí?

Tras unos segundos que a osaba Jon le parecieron horas y, muy despacio, casi susurrando, Aitor contestó:

- De acuerdo osaba: “dispara”.

Iban por buen camino: “dispara” era una expresión que usaban entre ellos cuando estaban dispuestos a escuchar al otro atentamente cuando trataban un tema que les preocupaba sinceramente.

- Mira Aitor, más de una vez te he dicho que si queremos resultados diferentes debemos acometer acciones distintas a las que hacemos habitualmente, de modo que, me gustaría, que, por un momento, escuchases e intentases comprender el punto de vista de los demás. Sé que tienes una buena capacidad para escuchar a los otros. A mí me has escuchado muchas veces. Lo sé. Sólo te pido que hoy hagas un esfuerzo especial. En realidad te lo pido a ti y os lo pido a todos. Vamos a hacer de esta cena “La Noche del Escuchar”, de modo que lo importante hoy, va a ser escuchar. Descubrir si somos capaces de entender y llevarnos a la cama lo que el resto está sintiendo durante estos días sin juzgarlo. Tan sólo os pido que lo escuchemos con la mente, el oído y el corazón. Sólo eso. Sin juicios ni etiquetas.



Osaba Jon no lo esperaba, pero fue Edurne la primera en hablar y no dejó lugar a la duda. Estaba dispuesta a hacer caso a osaba Jon, que, incluso, creyó sentir en su mirada un rayo de complicidad.

- La verdad es que estoy preocupada. Las cosas están muy complicadas y no veo ninguna salida clara en este momento. Además, parece que estamos todos unos en contra de los otros; parece que nos estamos todo el día echando la culpa de lo que ocurre y la verdad, si seguimos así, no veo que podamos solucionar esto.

- Pero, Edurne - comenzó a responder Andoni intentando rebatir, o tal vez suavizar, las palabras de su esposa.

De inmediato, osaba Jon le quitó la palabra y dijo algo que pensó que, probablemente, tendría que repetir en varias ocasiones durante la cena:

- Andoni, hermano, hoy es el “Día del Escuchar”. ¿Recuerdas? Sólo intenta entender lo que Edurne siente o piensa. Nada más. Sólo eso. Dejemos lo demás para otro momento. Por favor.

Lo dijo mirando a su hermano a los ojos con una sonrisa tan cálida y cariñosa que Andoni no pudo por menos que asentir y callar, dejando continuar a Edurne.

- Sé que algo hay que hacer para cambiar esto, pero, no soy capaz de decir qué es y, eso, me hace estar preocupada y triste. La verdad es que hace meses que no duermo bien, ni siquiera me sienta bien la comida. No sé qué pensar. Lo veo todo negro.

Edurne calló y bajó la mirada, no le había sido fácil expresar lo que había dicho, no le gustaba que los demás lo supieran, pero tenía una extraña sensación de alivio, sobre todo cuando al

terminar se topó con la mirada de Andoni, que casi le envolvió de cariño. Hacía tiempo que no le miraba así y le reconfortó.

- Sabéis que es muy duro para mí ver como el negocio se tambalea - continuó Andoni mirando a todos y parando su mirada en osaba Jon-. Me siento impotente en este momento.

Un largo silencio siguió a estas palabras. Parecía que no tenía nada más que decir, pero continuó:

- Yo soy quien debería sacar esto adelante, como lo hicieron antes mi abuelo y mi bisabuelo, incluso en los peores tiempos, en tiempos de guerra... y, sin embargo, yo me siento incapaz. Debo hacerlo yo, y no sé cómo... Veo cómo os peleáis entre vosotros por asumir una responsabilidad que es sólo mía. Y ésta situación me rompe por dentro.

No pudo continuar. Se le quebró la voz y a osaba Jon le pareció atisbar el principio de una lágrima queriendo escapar al férreo control de su hermano.

Era evidente que toda la familia se había dado cuenta de que Andoni sufría más de lo que cualquiera de ellos podría haberse imaginado. A esas alturas de la cena, osaba Jon había conseguido que todos se preocuparan de los sentimientos y las dudas de la persona que tenían a su lado.

Se estaba empezando a producir lo que buscaba osaba Jon desde el principio: estaban compartiendo desde su interior. Estaban empezando a salir a flote los sentimientos, los miedos, las debilidades, lo que, sorprendentemente, les permitía que cada uno pudiera ver al otro, al de enfrente, como una persona que sentía igual que ella.

Estaban escuchando sin evaluarse. Aceptando incondicionalmente lo que cada uno de ellos decía sentir. Estaban escu-

chando cómo estaba el otro, la otra. Cuáles eran sus más íntimas preocupaciones. Osaba Jon estaba convencido de que éste era el principio del camino. Su labor era la de animarles a seguir comunicando y compartiendo:

- Gracias por vuestra sinceridad, tal vez ahora no lo veamos, pero es posible que esto que estamos haciendo hoy nos ayude a conservar nuestra familia unida y nuestro negocio en marcha. ¿Quién más quiere contarnos como se siente?

Aitor se lanzó a hablar. No tenía claro lo que iba a decir, pero necesitaba decir algo. Su padre estaba llorando en silencio. Por primera vez lloraba en público.

- Bueno yo... yo, estoy preocupado. Muy preocupado. Como todos vosotros, me imagino. Eso está claro, ¿no? Pero no veo por qué debemos de hacer las cosas de otro modo. Sabemos hacer lo que sabemos hacer. Lo que siempre hemos hecho, lo que siempre se ha hecho. Y lo que han hecho los aitonas para que esto siga funcionando después de tantos años. Tantas nuevas ideas y nuevos sistemas creo que nos van a llevar a la ruina, y, al final, si el problema está fuera... es lo de fuera lo que debe cambiar y nosotros aguantar - su voz sonaba sincera, profunda, honesta.

- La verdad, -continuó-, me duele que no seáis capaces de verlo y que queráis tirar con tanta facilidad todo por la borda. Sé que no tenéis mala intención. Sé que Amets también quiere mirar por el negocio. Nunca te lo he dicho, Amets, pero creo que tu intención es buena y lo valoro aunque, me parece, que te equivocas.

Aquellas últimas palabras de Aitor fueron determinantes para el devenir del encuentro familiar a partir de aquel momento.

Aitor había reconocido la buena intención de Amets y, probablemente, uno de los muros más difíciles de franquear para solucionar el problema estaba empezando a tambalearse para bien de todos. En su fuero interno, osaba Jon empezó a sentir cierto orgullo por aquel grupo de personas que le rodeaban y a las que tanto quería.

Amets miró a toda su familia. Parecía que “le tocaba hablar a él” y comenzó un poco dubitativo:

- Bueno, yo, como dice Aitor, quiero que esto funcione, por supuesto. Y, además, creo que tiene que funcionar con todos subidos al barco. Todos somos necesarios, lo sé. No quiero ir solo. Os necesito a mi lado.

Si salierais un poco por ahí veríais que las cosas se pueden hacer de muchas maneras. Aitor, yo sé que adoras este baserri y que te morirías si nos tuviéramos que ir de aquí o dejar de producir nuestra leche, lo sé. Pero me gustaría que intentaras comprender que los tiempos cambian y que es posible unir tradición y modernidad. Es más, creo que estaríamos todos encantados de conservar lo que tenemos, pero siendo los más innovadores de Urnieta y alrededores. ¿No os parece?

Amona Glori llevaba cierto tiempo conteniéndose y decidió que era el momento para hablar a su familia. Era su familia. La que ella había formado con su adorado Joxemari. No estaba dispuesta a ver desmoronarse su familia sin hacer nada. Había estado hablando con su difunto marido en la cueva Marizulo, como solía hacer cuando se sentía sobrepasada por los acontecimientos. Los recuerdos, la presencia de su marido Joxemari se hacía presente entre aquellas húmedas paredes. Había cogido fuerza después de su última visita a la cueva. Volvía a tener las ideas más claras.

- Si mi Joxemari levantara la cabeza... - musitó, casi en un hilo de voz - Está claro que estamos en crisis, nadie lo pue-

de negar, ahora bien –rugió amona Glori sorprendiéndoles a todos– ¿Estáis dispuestos a dejar que esto nos destruya? ¡Yo no! Por encima de todo y más allá del dinero y del negocio, nos une el cariño que nos tenemos. En esta familia siempre nos hemos apoyado los unos en los otros. No creáis que el aitona Joxemari sacó esto adelante después de la guerra él solito. Aquí arrimó el hombro todo el mundo. Pero por encima de las dificultades siempre estuvo el respeto, la consideración, el cariño y el amor que se respiraba entre todos. Los tíos-abuelos trabajaron duro y apoyaron siempre al aitona, y la gente nos envidiaba porque éramos la familia más unida de Urnieta... y así debe seguir siendo, por mí. Por su memoria.

Amona Glori calló y se quedó pensativa. Tal vez recordando la importancia de los buenos sentimientos que durante años ayudaron a los Urrutia a salir adelante. Tal vez añorándolos. Igual, un poco más sola.

Osaba Jon tomó la palabra de nuevo, era el momento que había planeado durante todo este tiempo y no estaba dispuesto a dejar pasar la oportunidad.

- Esto es una familia, es cierto, y también es una empresa. Hoy, por fin, nos hemos empezado a escuchar. Hemos comenzado a ver al otro como alguien como yo, con sus sentimientos y sus ideas tan sólo diferentes en apariencia. Hemos empezado a comprender lo que sentimos. Hemos tomado conciencia de que realmente todos nos sentimos de un modo determinado; cada uno a su manera, pero todos tenemos un objetivo común: mantener este negocio y a esta familia unida y fuerte. Como siempre.

Todos miraban atentos a osaba Jon. Parecía que no existía nada fuera de aquella mesa.

- Pero no penséis ni por un momento que sin mantener las relaciones sanas en la familia es posible mante-

ner el negocio. Los Urrutia, o cualquier empresa que quiera sobrevivir en estos tiempos, tiene que cumplir dos condiciones básicas: adaptarse al mundo para seguir adelante y cuidar a las personas que forman parte de ella, con todo el cariño que cada uno sea capaz de ofrecer.

Estaban todos extasiados esperando cómo iba a terminar osaba Jon aquel pequeño discurso.

- Es decir, no nos queda más remedio que usar el arma más potente que tenemos a nuestro alcance: la potencia de nuestra unión. Tenemos que potenciar nuestra capacidad de poner todo nuestro cariño e ingenio sobre la mesa. En ello va nuestro futuro. Necesitamos ver el negocio como algo que debe cambiar con los tiempos si queremos mantener la esencia de lo que somos cada uno, pero todos juntos. Es el camino para llegar al éxito. Un éxito, incluso, mayor del que ahora imaginamos.

Esta noche hemos tomado conciencia de nuestras emociones y las emociones de los demás y, sobre todo, hemos sido capaces de escucharnos desde lo más profundo de cada uno, siendo sinceros y buscando en el interior del otro. Y tengo que deciros que, de nuevo, estoy orgulloso de esta familia y, que si trabajamos unidos y sentimos juntos, ninguna crisis va a poder con los Urrutia. ¡Os lo juro!



Había tocado el corazón de todos. Alguna lágrima corría por las sonrosadas mejillas ruborizadas al amor del fuego. Nadie hablaba, pero todos se habían dado cuenta de lo que habían conseguido aquella noche. Nada iba a ser igual a partir de entonces. Había que ponerse en marcha.

Claves del capítulo

1. Tomar conciencia de las emociones propias y ajenas da una perspectiva más completa de los conflictos.
2. Es importante contar con una persona que cohesione el equipo (en la familia Urrutia, osaba Jon).
3. La escucha emocional es una competencia básica para acometer la búsqueda de soluciones.
4. La aceptación incondicional (escuchar – aceptar – no rebatir) es la base de la escucha.
5. Para construir un equipo transformador se debe partir de la aceptación de las diferencias y los puntos de vista divergentes.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué emociones podrías identificar más claramente después de la lectura de este capítulo?
2. ¿Cómo definirías el estado emocional del equipo al principio del capítulo y qué cambios significativos has percibido durante el mismo?
3. ¿Qué importancia tiene el perfil cohesionador de osaba Jon en este capítulo?
4. ¿Qué comportamientos se dan en este capítulo? ¿Cuáles te llaman más la atención? ¿Por qué?
5. ¿En qué personajes identificas algún cambio de actitud respecto a sus posturas del capítulo anterior? ¿Podrías describir alguna de los cambios más importantes en las personas y en el equipo?
6. ¿Algún acontecimiento vital te ha producido un cambio similar? ¿Cómo actuaste? ¿Qué consecuencias tuvo?

Cena 3. Cogiendo al toro por los cuernos

La mañana de este sábado era muy especial. Edurne se había despertado a las 5:30 de la madrugada con el mismo pensamiento que se había acostado la noche anterior. No podía quitárselo de la mente. Era un ronroneo constante que la tenía secuestrada. Sentados alrededor de la chimenea, se lo había comentado a osaba Jon, a Aitor y a Andoni. Era consciente de las capacidades intrínsecas de cada uno de los miembros de su familia. Confiaba en sus particulares habilidades y en su coraje para pasar de las ideas a acciones exitosas.

Salió del caserío. El andar, el cambiar de ubicación, le reconfortaba; le recargaba de energía y vitalidad. Necesitaba aire fresco. Durante toda la semana un discurso reiterativo, rumiador, le había arrebatado casi toda su energía. Sabía que tomar el fresco y el sol de la mañana tranquilizaría su mente diluyendo sus dudas y miedos.

Escuchando los primeros cantos de los pájaros respiró profundo y exhaló vigorosamente. Observaba como los pájaros oteaban el paisaje en busca de alimento, trasladándose a dónde hiciese falta. Volando alto, muy alto hasta detrás de la montaña si era necesario. Hasta donde sus fuerzas y los vientos se lo permitiesen.

La situación le inspiró. Esa sería la idea que iba a exponer a la noche: debían salir a buscar nuevas ideas para el negocio familiar. La idea de Amets de buscar nuevas alternativas era la única solución. Había que ir “al supermercado” a por nuevas ideas. Con lo que tenían en el “arcón frigorífico” no era suficiente.

Aunque ella no se daba cuenta, todos los demás la observaban en la distancia. Estaba más reflexiva que de costumbre. Mordis-

queó una ramita como vio hacer a su padre cientos de veces y golpeó una piña que fue rodando hasta la linde del camino mientras seguía dándole vueltas, una y otra vez, a la misma idea: con lo que les pagaba la central lechera, no podrían mantener el negocio familiar mucho más tiempo. La idea de Amets de innovar y de hacer cosas nuevas le asustaba. Tenían que ser prudentes. Aunque ya había oído y leído algo sobre innovación, incluso, sabía que existían varias empresas y equipos que se dedicaban a la innovación en el País Vasco y que ellos les podrían orientar sobre los pasos a seguir, lo sentía lejano. ¿Serían ellos bien recibidos allí? Amets siempre defendía que se podrían hacer las cosas de otra manera y que el negocio ofrecía muchas otras posibilidades, pero Edurne dudaba.

Los primeros rayos de sol que salían entre las montañas, dando luz al paisaje de pinos y hayedos, le hacían disfrutar del momento. Estaba amaneciendo y una sensación de agrado, bienestar y alegría le llenó el pecho. Se acordó de uno de los paseos con su aita.

- ¿Ves esos rayos de sol que salen dando luz a éste día? Nos recuerdan que después de la noche, siempre, sale el sol y que, pase lo que pase, siempre acaba por amanecer. -le dijo un día su aita mascando una hebra de hierba - Siempre hay seguir adelante; siempre es posible comenzar de nuevo. Edurne, no pierdas nunca la esperanza y confía.

Su aita ya no estaba en este difícil momento y sentía que lo necesitaba más que nunca. Aún así, sonrió por acordarse de sus palabras, de aquellos paseos, de sus callosas manos, de su olor. Su familia estaba pasando una difícil situación económica y de relación. Se sintió aliviada. Por unos instantes, sintió una agradable sensación de confianza y protección. *“No estoy sola. El cambio siempre es posible, aunque no pueda decirse que sea fácil, es posible...”* pensó.

En ese momento vio a la amona Glori. Salía, como todas las mañanas, a realizar sus ejercicios de movimientos de brazos y

cuello. Se lo había recomendado Patxi, su médico. El médico de la familia, el de toda la vida. Edurne se acercó para darle los buenos días. Las miradas de complicidad hablaban por sí solas. Ambas se dieron cuenta de la emoción que les envolvía. En su mirar había confianza y, hasta afecto.

Las dos habían luchado hasta la extenuación por sacar el caso adelante y, ahora, ninguna de las dos se iba a rendir. Para su sorpresa, ambas se abrazaron en silencio y comenzaron a llorar de felicidad.



Un poco avergonzadas entraron hacia la cocina para preparar el desayuno. Andoni, Aitor y osaba Jon venían de ordeñar a las vacas. A modo de disimulo, comentaron que para la comida tendrían unas vainas con coliflor y que la amona había preparado croquetas de hongos. Después, habría bacalao y, de postre, queso Idiazabal con dulce de manzana y nueces.

Mientras desayunaba, Amets anunció a la familia que iba a ir a Donostia. Quería hablar con alguien de allí, pero antes pasaría

por el Ayuntamiento y la Diputación. Al parecer, había un grupo que estaba compartiendo conocimientos y experiencias sobre el trabajo en equipos de innovación.

Entretanto, Edurne, como casi todos los días, comenzó a preparar la masa para hacer el pan. Mientras amasaba, pudo oír en la radio, como dos personas expertas comentaban la importancia del diálogo sincero y honesto para un buen trabajo en equipo.

“¡Qué casualidad! Parece que todo el mundo está cambiando a la vez” pensó Edurne. Entre las cosas que decían los del programa, una de sus principales sugerencias era que tenían que escucharse y que la escucha sublime y profunda era muy difícil. Que requería técnica, esfuerzo y voluntad. Que en general no se dialoga, que “soltamos carrete” tan sólo con escuchar una pequeñísima parte del discurso del otro. Defendían la escucha sublime como tabla de salvación para las empresas y los equipos. Otra idea que lanzaban era que cada persona tenía que tener una función diferente y que, aceptar y conocer la diversidad de sus componentes, hacía que los equipos funcionasen realmente como equipos de innovación. A modo de conclusión apuntaban que el equipo tenía que aprovechar estos cambios, marcando un objetivo compartido, en cooperación y apoyo mutuo. *“Esta noche lo comentaré en la cena”* pensó.

Eran ya casi las siete de la tarde y la amona Glori y Edurne ya estaban preparando la cena. A amona Glori se le notaba más contenta que de costumbre. Le dijo a Edurne que también había preparado un arroz con leche, vainilla y caramelo.

- Amona Glori tienes unas manos estupendas para preparar el arroz con leche. Seguro que nos chuparemos los dedos – le dijo Andoni plantándole un beso en la mejilla al entrar en la cocina.

Comenzaron a llegar todos: Aitor, osaba Jon y Amets que, por la mañana, había estado en Donostia. Había cierta tensión posi-

tiva en el ambiente. Algo se movía en la cocina. Algo nuevo rondaba en la mente de cada uno de los comensales y eso se notaba en cada frase, en cada gesto...

El viernes, Andoni había ido a la serrería para que le cortaran una madera circular a medida para colocarla sobre la mesa rectangular de siempre. Se sentaron todos, divertidos ante la nueva mesa redonda sin hacer comentario alguno. ¡Una mesa circular! Amets se lo había comentado a Edurne, y Edurne se lo había comentado a Andoni, que, a su vez, se lo había comentado a Osaba Ión y éste a Aitor. Al parecer, para reuniones, era mejor en círculo ya que se conseguía una mejor comunicación.

Todos sentados alrededor de la nueva mesa comenzaron a cenar. A lo largo de la cena, comentaron como les había ido en sus contactos y encuentros con personas ajenas a la familia. Pequeñas acciones individuales, pequeños pasos, “nanopasos”, que empezaban ya a dar sus frutos.

Edurne, comentó lo que había oído en la radio, sobre lo importante que es escuchar a la otra persona, que la riqueza del equipo está en lo diferente, y que, ante esa diversidad, lo que hay que hacer es tratar de aprovechar lo mejor de cada persona, lo que a su vez aumenta la confianza y la sensación de pertenencia al proyecto común.

Mientras amona servía el bacalao con tomate, Aitor y Osaba Jon comentaron que en el bar habían oído que en un caserío de Usurbil que, anteriormente tenían ganado, lo habían transformado para la producción de sidra y que les iba muy bien. También salió la idea de Aitor de buscar otra empresa que pagase más el litro de leche aunque estuviese un poco más lejos.

- Familia, todo esto está muy bien. Ahora bien, yo me pregunto: ¿Ya tenemos claro qué es lo que tenemos? ¿Qué es lo que queremos? ¿Cuál es nuestro objetivo? ¿Cómo lo podemos lograr? –dijo Andoni soltando la servilleta.

Mientras osaba Jon, servía el vino a todos, a Edurne se le veía muy satisfecha. Al menos, hoy ya se escuchaban y se tenían en cuenta las distintas opiniones de los demás. Amets dijo:

- Creo que tenemos que utilizar la leche de nuestras vacas y explorar qué hacer con ella. No podemos dar carpetazo a todo nuestro saber acumulado, sino hacernos fuertes en él.

- Lo importante es que reflexionemos y busquemos la mejor forma de sacar el negocio y la familia adelante, aunque sea una forma diferente – dijo Edurne.

Amets, levantándose de la mesa, añadió:

- Mañana, voy a ir a Bilbao, a una agencia de innovación y a otra agencia de desarrollo. Me han comentado, también, que hay unos talleres sobre la gestión de equipos de innovación y emprendizaje. Me gustaría poder compartir con otras personas nuestro caso, la crisis económica y emocional a la que nos ha llevado y todo lo que conlleva. Creo que nos puede ser útil compartir con otras personas nuestra situación y conocer otras situaciones y realidades para sacar nuevas ideas. Tengo esperanzas.

- El otro día yo leí en el periódico a un famoso psicólogo sobre la importancia de seguir siempre adelante suceda lo que suceda; resiliencia, lo llamaban –dijo Edurne-. Tenemos que comprometernos y unirnos para que esto que estamos formando como equipo familiar nos lleve al éxito empresarial. Tenemos que poner cada uno nuestro talento, nuestro granito de arena, por pequeño que nos parezca.

Andoni atisbó a ver un rayo de luz y sugirió que, en las próximas semanas, hicieran un esfuerzo por buscar nuevas ideas y experiencias. Todas y cada una de ellas serían bien recibidas.

- El arroz con leche está buenísimo. ¡Cómo te ha quedado amona, de chuparse los dedos! ¿Qué tiene? A ver, a ver... enséñanos esa receta que guardas en el colchón - le dijeron entre risas de complicidad.

La amona Glori, sonriente, les dijo que, además del arroz, el azúcar, la leche, el limón y la canela, los ingredientes “secretos” eran el cariño y el amor con el que lo hacía.



Junto al fuego del hogar sus rostros reflejaban contento, confianza e ilusión. Se sentían con seguridad. Amets había comentado al principio de la comida que había que buscar “un punto de encuentro”, y ese punto de encuentro era el aceptar el cambio y la innovación desde una actitud optimista. Para ello, la voluntad de querer colaborar y compartir era un gran avance.

Después de la charla y mientras recogían la mesa al calor del hogar, la familia se fundió en un esperanzador abrazo. Sin ser totalmente conscientes de ello aún, acababan de abrir la puerta a la inspiración, dando una oportunidad a que el cambio entrara en sus vidas y en su negocio.

Claves del capítulo

1. El tiempo no soluciona nada por sí sólo. Posponer cualquier decisión que no se quiere tomar hoy, lejos de solucionar problemas, los cronifica. Afrontar las situaciones y coger las riendas de forma proactiva facilita el avance.
2. Mejorar nuestra cuenta de “exploración” (buscar, explorar ideas, experiencias...) es fundamental para mejorar la cuenta de “explotación”.
3. Es necesario contar con personas en los equipos que impulsen o motiven a la acción.
4. Es importante que cada una de las personas en el equipo asuma su responsabilidad y compromiso.
5. La apertura al cambio es el primer paso a la transformación.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Cuáles son las emociones que más destacan en este capítulo?
2. ¿Quién es el personaje que propicia el cambio en la familia?
3. ¿Qué factores han ayudado a la madre a tomar la iniciativa y a impulsar el cambio? ¿Qué consecuencias tiene que haya asumido un papel más activo?
4. ¿Cuál es la evolución del equipo respecto al capítulo anterior?
5. ¿Te has encontrado en alguna situación en la que has tenido que cambiar de papel? ¿Cómo te has sentido?

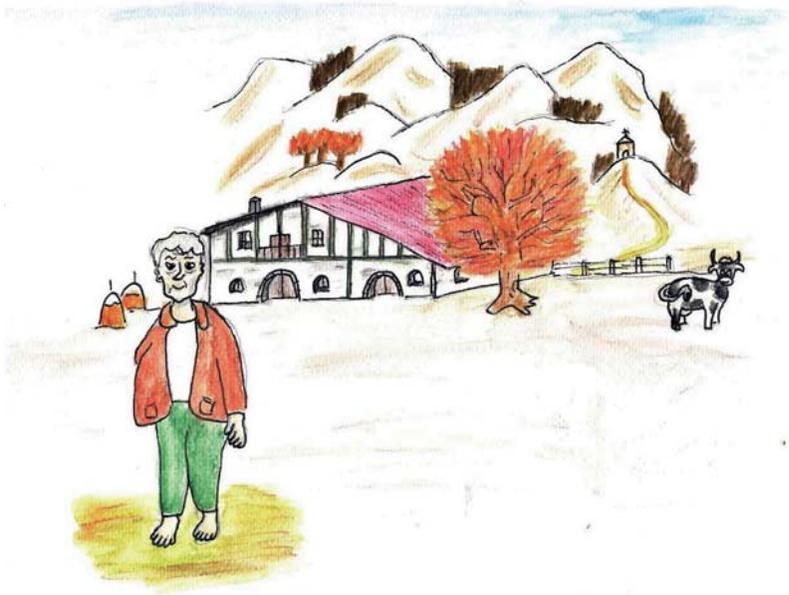
Cena 4. Inspiración y lluvia de ideas

Había empezado la primavera, era abril. Los árboles frutales comenzaban a florecer. El haya de la familia estaba espléndida, llena de hojas. Las campos de alrededor del caserío estaban plagadas de margaritas silvestres que hacían que las zonas aldeanas estuviesen plétóricas de vida. Las buganvillas subían hasta el balcón. Toda la fachada estaba decorada con vivos colores fucsias y verdes.

Los días habían comenzado a alargarse. Las lluvias eran frecuentes, pero ese año la primavera contaba con la inestimable ayuda del sol. Así se sentía la familia Urrutia, las dos últimas cenas habían sido esperanzadoras.

Amona Glori quería sorprender a la familia. Quería ayudar en la solución y quería que la próxima cena fuese muy especial. No quería desaprovechar esa energía, ya que la próxima cena podía representar un punto de inflexión para el equipo. Tenía que aprovechar las ideas y la creatividad de cada uno y, sobre todo, trabajar con la inspiración como herramienta unificadora. Para eso, tenía que pensar en hacer algo en la cena para que, de alguna manera, se pudiera aprovechar cada idea, cada aportación, por muy insignificante que pudiera parecer en un principio. Le resultaba curioso observar como cada miembro de la familia estaba encontrando su fuente de inspiración, había que canalizar tantas ideas y tanta energía.

Hacía un par de semanas, al amanecer, (ya que la vida en el caserío empezaba a las 5.30 de la mañana y acaba cuando se apaga el fuego de la chapa), amona Glori pudo observar como Andoni paseaba descalzo, mojándose los pies con la humedad del rocío por la linde del arroyo en el que jugaba de



pequeño. Para Andoni ésta era una situación muy difícil. Aún no sabía cómo afrontarla. Llevaba paseando por ese arroyo todo el mes. Reflexionar tanto sobre el pasado no le estaba ayudando mucho, se sentía contaminado por tantas preocupaciones y responsabilidades. Sin embargo, eso no le impedía seguir buscando.

En cambio, osaba Jon que, en un principio, no se sentía capacitado para poder afrontar la difícil situación empresarial y afectiva de la familia, había encontrado cómo encauzar perfectamente sus sentimientos y su energía.

La semana anterior, en la cena de la sociedad de los jueves, ofertaron una cata de vinos de la que trajo nuevas ideas. El txakoli de Araba era suave y fino, el txakoli de Gipuzkoa carbonizado y cálido en acidez, y el txakoli vizcaíno muy completo y con cuerpo. Todos buenísimos, todos diferentes y, cada uno, con una clara personalidad única. El tinto riojano también estuvo presente y pudo degustar y disfrutar de un jo-

ven afrutado, un crianza templado y un reserva con solera. Después de aquello, un largo paseo por la playa fue su regalo.

Por otro lado, a finales de la semana anterior, Edurne le comentó a amama Glori que no contara con ella en toda la tarde, porque se iba a dar un paseo. En ocasiones a Edurne le gustaba salir a andar. A veces, incluso, llegaba hasta Zizurkil, cerca del restaurante de una famosa montañera tocaya suya. En el bar del restaurante solía tomar un café con leche en vaso y un pastelito de arroz. Le recordaba a la panadería de su familia. Mirando al valle se sentía siempre a gusto. Le servía para pensar en sí misma y en lo que le rodea, en su familia y en la situación en la que se encontraba.

Mirando al valle pudo distinguir a su tocaya, la famosa montañera, que llegaba de andar por el monte, muy probablemente de uno de sus entrenamientos. En ese mismo instante y, tal vez, por todo lo que el montañismo exige y representa, le vino la inspiración:

- ¿Por qué no mirar más alto? –dijo en voz alta.

Por otra parte, y de forma sorprendente, el pasado fin de semana Aitor llegó a la cocina eufórico diciéndole a amona Glori:

- ¡Amona, estás ante el pichichi de esta familia y ante la gran promesa! ¡Tengo la estrategia perfecta para resolver los problemas de casa! En el gaztetxe hemos estado viendo el partido de la temporada: ¡Real Sociedad-Barcelona! Un partidazo: 0-5.

Entre kalimotxo y kalimotxo, había entendido qué era lo que necesitaban en el negocio de los Urrutia. Nada como La Real para inspirarle en el trabajo en equipo, en el tesón y el éxito de estar en primera. Eso es lo que ellos necesitaban. Lo tenía claro y así lo iba a transmitir en la cena.

De repente, Amets irrumpió en la cocina.

- ¡Amona, he conocido a unas personas increíbles! ¡A cada cual más inspiradora! La semana pasada cuando me acerqué para recoger información e interesarme por la agencia de innovación coincidí con un grupo de personas que tienen unas ideas muy interesantes. Me han hablado de las emociones, de la transformación personal, de empresas basadas en las personas, de equipos de innovación y de bar-netegis emocionales. Es gente que se reúne para orientar a las personas y las organizaciones con la gestión de las emociones y el desarrollo de competencias socio-emocionales.

- Amona, – continuó Amets – al principio tampoco les seguía mucho, pues hablan de un significado y enfoques diferentes de la innovación y transformación del que había oído hablar antes, pero era emocionante oírles hablar. Para ellos y ellas “innovar pensando, haciendo, comunicando y sintiendo diferente” es el pan de cada día, la base fundamental para el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías y mercados –Amets no cogía una pausa ni para respirar y amona Glori disfrutaba escuchándole.

Como si fuera un chiquillo, Amets sacó de los bolsillos de la chamarra, que todavía no se había quitado de la emoción, unos tacos de distinto tamaños, eran post-its de colores.

- Con esto hemos hecho un trabajo, una dinámica, que dicen ellos, en la que cada uno escribía cosas positivas y cosas negativas, sobre el tema planteado. Primero individual y luego en grupo. Todo lo que se decía era para construir y se pegaba en un mural. Todo ese trabajo era muy importante. Nada se desechaba de primeras. Las personas que estaban allí tenían la sensación de que sus ideas habían ayudado al éxito del equipo. He aprendido a unir e integrar ideas diferentes. ¡Amona, de esto tenemos que sacar provecho! De aprender a unir.

Amets salió de la cocina emocionado por la experiencia y, como un niño con los zapatos nuevos, subió a su cuarto a tomar nota de todo lo que estaba aprendiendo.

A dos días de la cena se oyó un gran revuelo en el porche del caserío. Como era habitual, amona Glori y sus amigas estaban jugando a la brisca. En el caserío siempre había alguien de visita, si no eran las amigas de amona Glori y del difunto Joxemari, eran los amigos de la sociedad de osaba Jon, matrimonios de amigos de caza de Andoni, amigos futboleros de Aitor y, si no, algún Erasmus, amigo de Amets que nunca antes había estado en un caserío. Amets siempre se los presentaba a amona Glori: “éste es artista”, “ésta arquitecta” e, incluso, algún bohemio también estuvo con sus melenas y sus ropas de colores. Amona Glori casi nunca podía hablar con ellos directamente al no saber inglés, ni francés, ni alemán, ni flamenco, pero se centraba en hacer lo mejor que sabía hacer: bailar entre fogones y cocinar como los ángeles lo que siempre era correspondido con sonrisas y sinceros besos de despedida.

Sin embargo, amona Glori, a pesar de estar jugando a la brisca y oyendo los chascarrillos del pueblo que traían sus amigas, no podía evitar el tener la mente en otra parte. Sabía que la próxima cena sería muy importante y quería ayudar, a su manera, creando un buen ambiente.

En sus ratos, cuando estaba sola, le replicaba a su difunto Joxemari:

- ¡Ay Joxemari maitea! ¡Si estuvieras presente yo no tendría que estar preocupándome de estas cosas que ni entiendo! ¡Nire bihotza, ya me podrías haber enseñado un poco más...! Nuestro hijo Andoni no lo está pasando nada bien, ¿sabes? Si en vida hubieras contado más conmigo... Yo, igual, ahora, les podría ayudar un poco más, pero... ¿Qué digo? ¡Qué ibas a saber tú lo que era innovar...! Joxemari, nire bihotza, ¿no me podrías echar un cable desde ahí arriba? ¿Eh?

Amona Glori se sentía algo sola. Hubiese deseado que Joxemari estuviera presente para que él se preocupase de estas cosas. Joxemari era quien se encargaba de los negocios y, ella, de las cosas de casa. En los asuntos de dinero ella siempre estaba de acuerdo con las decisiones que tomaba su marido, Joxemari y, ahora...

Llegó el día de la cena. Amona, como siempre, se levantó a las 5.30 de la mañana. Esta vez se sentía más alterada de lo normal. Llevaba tiempo con ganas de que llegara ese día. Durante la mañana se dedicó a preparar la cena, atendía en la tele atenta al cocinero de moda en el momento. “¡Por la innovación!”, decía. “¡Por la innovación!”. Mientras, Amets, osaba Jon y Andoni se reían por su ocurrencia.

A amona Glori le gustaba centrarse en hacer bien lo que hacía. Los fogones le hacían desconectar. Se sentía reina de su reino. Se sentía poderosa y segura entre cazuelas, cazos y cucharones de madera.

Esa tarde, durante la partida de brisca, estaba como ida. No aguantó mucho tiempo sentada con sus amigas. Y no era la primera vez en el último mes. Amona Glori se encaminó hacia un lugar muy especial para ella y, también para su marido Joxemari. Cerca de casa, a las faldas del monte Buruntza, estaba su cueva, la cueva Marizulo. No era de noche como la primera vez que se escapó a hurtadillas con su, luego, marido Joxemari, pero, tenía una necesidad terrible de acercarse a la cueva. Necesitaba ese silencio, ese vacío, esa magia.

Lo primero que hizo al llegar fue cerrar los ojos y recordar los inolvidables momentos que pasó allí dentro con Joxemari. Recordó lo jóvenes que eran, lo mucho que se querían, la boda, los hijos, el caserío, los esfuerzos que tuvieron que hacer para llevar adelante el negocio, la gente que les dio su apoyo, y los que no...; y todo lo que aprendieron por el duro camino.



Hizo un repaso al último mes recordando, uno a uno, a su seres más queridos. Su hijo Andoni, encerrado en el bloqueo sin saber cómo seguir; osaba Jon orgulloso de cómo había ayudado a la familia a expresar las emociones tomando él mismo la palabra; Edurne, preocupada por Andoni, su marido; Aitor tan afanoso como siempre y Amets, alma inspiradora de la familia, refrescando el ambiente con sus nuevas experiencias alocadas, que si post-its de colores y palabras desconocidas, que si innovación, que si escucha sublime.

Llegó la cena y amona Glori sorprendió una vez más a todos. Esta vez, estaban expectantes. Venían con ilusión, con ganas, con ideas para aportar, y amona Glori estaba preparada para sacar el mayor jugo a la cena.

Como si de un ramo de flores se tratase, la mesa estaba repleta de platos, variados aromas y colores: un plato de tomates troceados, otro de lechuga limpia, otro de pepino, una paleta con distintos quesos, sal, pimienta, aceite, brillante pollo

frito, pimientos verdes y rojos, aceitunas negras y verdes, cebollas, brotes de soja, panes de distintos tipos, jamón serrano y una infinidad de embutidos.

Cuando amona Glori trajo el último plato a la mesa y pudo apreciar las caras de desconcierto, comenzó diciendo:

- Sé que no estamos acostumbrados a esta mesa, pero todo tiene su significado. El nuevo año nos ha traído una nueva situación. Toda la familia estamos trabajando duro para sacar adelante el baserri y lo que hoy os propongo es hacer algo diferente, crear un “plato creativo al gusto de cada persona”, y como dice el cocinero de la tele: fácil, sencillo y rico, rico.

- Llevo tiempo observando la evolución de cada uno de vosotros – continuó – y estamos dando grandes pasos. Se nota una energía diferente en el ambiente, se os ve pensativos, algunos emocionados y no debemos dejar pasar este momento.

Andoni con pesadumbre miraba a Edurne para buscar su cobijo, mientras Aitor y Amets sacaban pecho, orgullosos de sus descubrimientos.

- Si algo he aprendido en la cocina es que para cocinar necesitamos diferentes ingredientes y que cada ingrediente, por pequeño que sea, aporta algo al plato. Pues bien, hoy es el día de crear nuevos platos con esos ingredientes, de aprovechar hasta la idea más pequeña que se nos ocurra.

Es entonces cuando sacó del delantal los post-its que Amets se había dejado en la cocina. A cada uno le repartió unos cuantos y un bolígrafo. Amona Glori dio la vuelta a un inmenso calendario que tenían colgado en la pared, improvisando un panel para poder utilizarlo a modo de pizarra. Ahora sí que les tenía a todos totalmente descolocados, bueno, a todos menos a Amets.



- Pues bien – siguió diciendo a mona Glori- ahora, en cinco minutos, me gustaría que cada uno escribiera todas las ideas que tengáis pensadas. Una idea por post-it. Luego las vamos a ir pegando en el panel. Todas las ideas son importantes, por muy insignificantes que os puedan parecer. Ninguna idea va a ser juzgada, las escucharemos todas con respeto. Ahora todo vale y si, luego, vemos que alguna idea tiene demasiada “sal”. Ya le echaremos algo para contrarrestar.

Todos se pusieron a escribir afanosamente. Andoni no daba crédito a lo que estaba viendo, no había visto a mona Glori tan ilusionada desde hacía años. No entendía cómo a mona Glori se le podía haber ocurrido tal cosa para aprovechar las ideas y el potencial de todos los miembros de la familia.

El tablón quedó lleno de post-its de colores. A Amets y a Aitor no les entraban más post-it en la mano. Edurne y osaba Jon

también estaban inspirados pero eran más moderados, y Andoni, saliendo de su asombro, hasta llegó a escribir varias ideas. Amona Glori que ya tenía algo pensado, también escribió alguna que otra.

Pasaron los cinco minutos:

- ¡Tiempo! ¡Buen trabajo familia! -dijo amona Glori. Ahora necesito que os levantéis, que leáis todas las ideas que están pegadas en el tablón y que, poniendo una marquita al margen de la idea, destaquemos las que más nos hayan gustado.

Toda la familia se levantó e hizo caso a las indicaciones de amona Glori. De ese tablón cinco ideas fueron las más destacadas:

- Promoción de leche para las personas mayores en residencias.
- Cata de quesos en sociedades y cuadrillas.
- Patrocinar y colaborar con deportistas de élite del país o, incluso, cocineros importantes.
- Buscar mejores máquinas para la producción.
- Exponer nuestra empresa como caso a expertos, para encontrar colaboraciones y crear alternativas innovadoras.

Cinco ideas habían sido seleccionadas, pero ahora era difícil decidir cuál podría ser la mejor. Amona Glori intervino de nuevo.

- ¡Muy bien! Hemos destacado los ingredientes que más nos gustan y, ahora, tenemos que encontrar la mezcla adecuada para que sea apetitoso a nuestro paladar. Ahora hay que mezclar, como al hacer el bizcocho mezclamos la nata montada con los huevos, la mantequilla y la harina. Por ejemplo, podríamos hacer que alguna persona o deportista reconocido patrocinara nuestra leche y que fuese a las residencias a hablar de ella.

Osaba Jon fue el siguiente en aportar.

- O podríamos hacer que las personas mayores explicaran la cata de quesos en sus hogares, hospitales o en colegios.

La siguiente en animarse fue Edurne.

- También podría ser, ahora que dices lo de los quesos, hablar con las pastelerías y crear nuevos pastelitos de té o de café pero con queso.

Estaban trabajando muy bien en base al diálogo, la escucha activa, el respeto, la suspensión de juicio y el poder expresarse con libertad. Amona Glori estaba muy orgullosa de la magia que se estaba creando.

El siguiente en aportar fue Aitor.

- Incluso, se podría comprar mejor maquinaria para la producción de leche para esos nuevos pasteles de queso, y que algún cocinero famoso de la zona los anunciase en la tele.

Andoni no se pudo aguantar y rompió ese momento estelar:

- ¿Alguien ha pensado de dónde vamos a sacar el dinero? Son todas ideas bonitas, pero nos falta lo esencial.

Amona Glori respondió a su hijo, rompiendo su propia regla:

- ¿Eso es lo que quieres aportar? De peores situaciones hemos visto rayos de esperanza. No serás tú quien quiera apagar ese rayo, ¿verdad? Venga Andoni, ten confianza y sigamos.

Entonces Amets dijo:

- Amona Glori, ¿Qué te parece si de todas estas ideas, y ya que somos pocos, creamos “nanoequipos”, pequeños

equipos de dos o tres personas, que desarrollen más en profundidad cada una de las ideas? Por ejemplo, que Aita y Aitor trabajen juntos, Ama y osaba Jon en otro grupo y tú y yo en otro. Tenemos que trabajar para que lo que ahora es sólo una idea se convierta en un proyecto. Incluso, que nos empecemos a fijar más concretamente en otros productos parecidos, en otras maneras de hacer, en el tema económico. ¿Me seguís? Por ejemplo, Aitor, la idea de la maquinaria no es mala, pero intenta darle otra vuelta, no sé, igual en algo más barato. Más sutil. ¿Qué te parece?

Sin poder aguantarse la reacción, Aitor salto:

- ¡Sí hombre, mira aquí el sutil! En máquinas expendedoras, que están tan de moda, ¿así te parece más sutil?

Amona Glori tuvo que interrumpir.

- Bueno, bueno, bueno..., antes de que nuestras tripas empiecen a rugir por nosotros, demos paso al café y los postres y creemos nuestro propio plato al gusto de cada cocinero y luego ya veremos. On egin danori!

Finalizaron la dinámica y, mientras sacaba el pan tostado en una gran bandeja de porcelana, amona Glori lanzó un guiño a Jo-xemari, que le observaba desde arriba.

Claves del capítulo

1. Cada persona tiene sus momentos y espacios de inspiración personal.
2. Las fuentes de inspiración se encuentran en donde menos te lo esperas. Ante cualquier bloqueo, es mejor no pararse.
3. Cualquier elemento (situación, condición, estado, problema, utensilio, persona) pueden inspirar y servir para crear un contexto creativo.
4. En una fase creativa todas las ideas son válidas, incluso las ideas aparentemente absurdas pueden ser precursoras de una idea brillante.
5. Establecer reglas de diálogo (escucha activa, respeto, suspensión de juicio) es una herramienta útil para la puesta en común de ideas y el paso de la creatividad individual a la compartida.
6. El uso de técnicas y metodologías de creatividad favorece el despliegue del potencial creativo de todas las personas.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué emociones predominan en este capítulo? ¿Cuáles no?
2. ¿Cómo contribuye la amona Glori a generar el contexto que favorece la puesta en común de las ideas de todas las personas?
3. ¿Cómo han evolucionado las diferentes personas del equipo? ¿Cuál te ha llamado más la atención?
4. ¿Cuáles son las fuentes y espacios de inspiración de cada una de las personas?
5. ¿Cómo se organiza el equipo para trabajar las ideas y transformarlas en oportunidades de innovación?
6. ¿Contribuyes a promover en tu entorno espacios y dinámicas que estimulen la generación de ideas y su materialización? ¿Qué condiciones consideras que se deberían dar para ello?

Cena 5. Construcción de alternativas y toma de decisiones

Tras la última cena, se percibía en el ambiente un sentimiento de esperanza. Todos habían contribuido de un modo activo en la búsqueda de soluciones para revitalizar el negocio familiar, y parecía que de aquello podría salir algo interesante. Andoni se encontraba sorprendido ante la respuesta de su familia y la implicación de todos en este problema tan acuciante. No dejaba de pensar en si realmente serían capaces de poder darle la vuelta a la situación, y hasta dónde podrían llegar realmente las propuestas realizadas en la cena anterior. Como cada mañana, Andoni se despertó a las 6 de la madrugada para comenzar una nueva jornada. El cielo tenía un color rojizo, anunciador de que el sol estaba a punto de hacer acto de presencia entre las nubes. El haya del caserío se veía hermosa



con la luz del amanecer, resplandeciente, en plena estación de las flores. Era domingo, pero en el caserío siempre había trabajo: limpiar los establos, la comida de los animales, realizar el ordeño, controlar los tanques de frío. Eran muchas las tareas a realizar diariamente y había que hacerlas bien.

Hoy era un día muy especial en el pueblo ya que ese fin de semana se celebraban las fiestas de Santa Cruz. Dentro del programa de actos, uno de los más multitudinarios y tradicionales, era la romería a la ermita de Azkorte en el monte Burretza, justo al lado del pueblo. Era un día bonito, donde se celebraba una misa en la ermita y luego se amenizaba la mañana con trikitaris, bertsolaris, deporte rural y bailables. Era tradición en la familia acudir todos juntos a la romería, y ese año, teniendo en cuenta como estaban transcurriendo las cosas, todo hacía presagiar que iba a ser una romería inolvidable. Nadie podía dejar de hablar de las ideas, de los proyectos surgidos en la cena pasada. A decir verdad, de los equipos que se habían formado para trabajar las nuevas propuestas para el negocio, ya todos habían definido qué es lo que consideraban más importante y cómo debía llevarse a cabo. Podían seguir debatiendo sobre detalles y matices pero, en esencia, todos tenían claro lo que iban a comentar en la siguiente cena. Por este motivo, Amets había pensado que aquel era el día para proponer celebrar una nueva reunión familiar a la hora del almuerzo. Pero tenía que ser diferente a las anteriores. Ya estaban en marcha.

Ese domingo de mayo para las 8 de la mañana ya todos estaban levantados y alrededor de la cocina para disponerse a desayunar. Todos se habían levantado preparados para ir a la romería, incluso la amona Glori, a la que iba a subir Amets en coche hasta la ermita. Se sentaron en la mesa para desayunar, y se dispusieron a degustar las torrijas recién hechas por Edurne:

- Vaya pinta más estupenda tienen estas torrijas - comentó Andoni.

- Sí, después de este desayuno no sé cómo vamos a subir al monte - bromeó osaba Jon.

Aitor, había salido de fiesta la noche anterior y no tenía muchas ganas de desayunar, pero se sentó en la mesa con todos. El sol entraba por la ventana e iluminaba toda la cocina hasta el punto de tener que correr un poco una cortina para que no le diera a la amona Glori el sol directamente en la cara.

Amets sabía de la importancia de llevar a cabo la siguiente reunión en un entorno diferente al caserío. Tenía que ser todo distinto, ya que para poder estimular la creatividad y la apertura mental a nuevas ideas, un lugar diferente e innovador podía ayudar. Se levantó de la mesa y con voz firme apuntó:

- Bueno familia, creo que ha llegado el momento de que pongamos en común las ideas y propuestas en las que hemos estado pensando y trabajando estos días para poder darle otro rumbo al negocio. Para ello, os propongo hacerlo de un modo diferente al que hemos venido haciendo hasta ahora. Hoy es un bonito día de romería en el que subiremos al Buruntza y pasaremos la mañana disfrutando de un ambiente de fiesta y alegría. Como sabéis, después de la romería se suele celebrar una comida popular en un restaurante del pueblo, y lo que yo os propongo es celebrar esta comida en un lugar muy especial. Gracias a una buena amiga y a su padre, he conseguido que nos dejen hacer una reunión en el restaurante de un reconocido e innovador cocinero de Lasarte. De este modo, podremos observar cómo ha cambiado un mundo que, hasta hace muy pocos años, era muy tradicional; cómo la cocina vasca se ha convertido en un referente de experimentación y cambio, cómo es ahora. ¿Qué os parece la idea?

Todos se quedaron sorprendidos, mirándose mutuamente pero, curiosamente, nadie manifestó una opinión contraria.

Eso era una clara señal de que algo estaba cambiando en la familia.

- ¡Qué ilusión!, -dijo osaba Jon- Yo nunca he estado ahí.

- ¿Quién dices que es ese cocinero? - Comentó la amona.

- Es un cocinero muy importante amona Glori, y tiene muchos premios-dijo Edurne.

- Bueno, entonces, después de la romería, en vez de bajar al pueblo, tiramos para Lasarte y vamos pensando la mejor manera de exponer nuestras ideas.- concluyó Amets.

Con esta ilusión comenzaba el día para los Urrutia. Partieron todos juntos caminando hacia el monte Buruntza, dispuestos a pasar una buena mañana y una productiva tarde.

El sol y el buen ambiente de la romería, hicieron que a Aitor se le pasara enseguida el mal cuerpo que tenía por haber salido el día anterior. La amona Glori estaba feliz de ver a toda la familia junta y disfrutando. Amets se sentía confiado en sí mismo y seguro de que la alegría iba a ser beneficiosa para la reunión de la tarde. Edurne no paraba de bailar fandangos y arin arin junto con osaba Jon, al que siempre le había gustado mucho bailar y caldear el ambiente en las celebraciones. Andoni estaba charlando con algunos amigos del pueblo, pero en su rostro se podía percibir cierto grado de preocupación. No en vano, lo que iba ocurrir dentro de unas horas podía transformar el rumbo del negocio, y sólo pensar en hacer otras cosas o de otra manera diferente, le hacía sentirse nervioso.

Acabada la romería, todos se dirigieron caminando hacia Lasarte, al restaurante innovador. A medida que iban avanzan-

do por el sendero que les conduciría a su destino, los rostros de alegría se iban transformando. Influenciados por los pensamientos, que a todos les asaltaban en aquellos momentos, se estaban poniendo serios. A todos les venían a la cabeza las posibles ideas en las que habían estado trabajando los últimos días y, casi de manera natural, fueron juntándose por parejas de trabajo para acabar de concretar los planteamientos.

Amona Glori y Amets habían estado pensando en la maquinaria para la producción y distribución de leche. Amona Glori se había quedado estupefacta por la capacidad de su nieto para generar ideas y propuestas de negocio. Le resultaba curioso comprobar cómo, en situaciones en las que ella no era capaz de ver nada, a él se le ocurrían cientos de ideas. Por otro lado, Andoni y Aitor, habían partido de la idea de la promoción del consumo de leche en colectivos de personas mayores y la realización de catas de quesos pero, finalmente, fueron un poco más allá en esta idea. Andoni se mostró una persona clave a la hora de planificar las acciones y cómo llevarlas a cabo. Por último, Edurne y osaba Jon se habían dedicado a hablar con pastelerías para crear nuevos productos que incorporasen queso. Todos estaban satisfechos con el trabajo conjunto realizado, y con las propuestas que habían preparado en parejas. Esto era lo mejor de todo, gracias a las reflexiones conjuntas llevadas a cabo, se habían dado cuenta de las numerosas alternativas o ideas que habían salido para hacer las cosas de otro modo: sumando partes, construyendo entre todos. Además, todas las propuestas eran excelentes.

Ya en el restaurante, el afamado cocinero, les esperó en la puerta y les invitó a conocer sus instalaciones. Era un lugar muy recogido, situado en un valle y rodeado de montañas y caseríos. El comedor era muy agradable, con mesas redondas muy bien decoradas y unos grandes ventanales desde donde se veía pastar a las ovejas. Pero lo más impresionante de todo era la cocina, punto neurálgico del restaurante y lugar de ensayo y laboratorio del que salían todas las creaciones y platos que



conformaban la carta. Lo sorprendente no era sólo el resultado, sino el proceso a través del cual se llevaba a cabo la elaboración de los platos: gambas que se cocían en cafeteras, deconstrucción de platos tradicionales, ¿nitrógeno líquido en una cocina?

Amets estaba entusiasmado con las explicaciones de Martín Berasategui y miraba atentamente las reacciones de sus familiares. Sabía que podía ser algo que no dejara indiferente a ninguno, y de eso se trataba, de trasladarlos a una situación en la que todo fuera posible. En ese restaurante parecía que todo fuese posible, y en el negocio familiar a la hora de tomar decisiones creativas e innovadoras era importante pensar, aunque fuera por un momento, que todo podría ocurrir.

Después de la visita, les habilitaron una sala en la que poder reunirse, afrontar una nueva reunión familiar y, a la vez, de-

gustar alguno de los manjares de la nueva cocina de autor. El lugar era espectacular, se trataba de una terraza al aire libre, con un mirador hacia el monte y una pared lateral llena de flores de diferentes especies que lucían colores intensos de una gran belleza.

Amets una vez más, tomó la palabra y apuntó:

- Bueno familia, en este entorno tan espectacular y tan estimulante os propongo que vayamos explicando las ideas en las que hemos estado trabajando en estos días por parejas. Estoy seguro que todas ellas serán muy interesantes y, yo, al menos, estoy deseoso de poder escucharlas. Haremos una exposición por turnos y después debatiremos sobre las mismas y tomaremos decisiones. ¿Qué os parece?

- ¿Esto que nos han puesto en la mesa se puede comer? -apuntó osaba Jon.

- ¡Pues claro que sí! - señaló Amets con una sonrisa en la boca. Bueno ¿quién se anima a exponer primero?- continuó.

- Nosotros - dijo Aitor.

Estaba seguro que la idea en la que habían trabajado el aita y él, era excelente y quería deslumbrar a la familia con una propuesta que podía ser muy beneficiosa para el negocio. Además, no le gustaba nada que Amets tuviera tanto protagonismo y que hubiera conseguido hasta ahora que el día fuera tan bien.

Se pusieron de pie Andoni y Aitor, y comenzaron su exposición. Comenzó Aitor diciendo:

- Hasta ahora nuestro principal cliente ha sido la fábrica de leche del pueblo, a la que hemos vendido la ma-

yor parte de la producción, y esto nos ha generado durante mucho tiempo, una gran estabilidad económica y de mercado. No nos hemos preocupado demasiado por vender en otros mercados. Vivimos en un entorno rural y todo el mundo nos conoce, -continuó Andoni-. Además, son muchos los colectivos para los cuales la leche y sus derivados son especialmente importantes como, por ejemplo, los niños y niñas y las personas mayores. Hemos pensado que podríamos acudir a los lugares donde se encuentran estos colectivos y realizar campañas de sensibilización sobre la importancia de los lácteos y su consumo. Los hogares de la tercera edad y los colegios pueden ser lugares a donde acudir para dar a conocer nuestros productos.

- Pero no sólo eso, continuó Aitor, nosotros podemos hacer esta labor en varios lugares y contárselo a algunas personas, pero si lo que queremos realmente es llegar a mucha gente y que ésta confíe en nuestros productos, tendrían que ser las propias personas de estos colectivos (niños, niñas y personas mayores) las que hicieran esta labor de difusión y sensibilización. ¿Os imagináis a Joxepi del caserío de abajo, hablando de las bondades de nuestra leche al resto del hogar del jubilado? -soltó Aitor con una sonrisa. Bueno, pues ésta es nuestra propuesta. En definitiva, tratar de buscar nuevos mercados e implicar a otras personas en la venta de nuestros productos, dándolos a conocer en los lugares donde suelen estar habitualmente.

Todos aplaudieron la propuesta de Aitor y Andoni manifestando con gestos de aprobación su reconocimiento por el trabajo realizado. Mientras padre e hijo se sentaban en la mesa, las miradas se cruzaban para ver quienes saldrían después. El listón estaba alto, pero Edurne y osaba Jon no se lo pensaron dos veces y se pusieron de pie ante un nuevo aplauso de la familia.

- Ahora vamos nosotros - dijo osaba Jon. Bueno, Edurne y yo hemos estado dándole vueltas a la idea de poder proponer la creación de nuevos productos de pastelería donde el queso esté más presente. Nuestros quesos son unos de los mejores de la comarca, y así nos lo han reconocido en numerosos concursos en los últimos años. Por este motivo, pensamos que tendríamos que dar un mayor impulso a la venta de queso, además de la venta de leche que, hasta ahora, ha sido nuestro principal producto. Es cierto que, para eso, tendríamos que aumentar nuestro rebaño de vacas, pero vamos a centrarnos en la idea, y después ya valoraremos más en profundidad la misma.

- Dentro de esta propuesta global de dar más importancia y publicidad al queso - prosiguió Edurne-, veíamos diferentes alternativas como, por ejemplo, buscar nuevos clientes para vender nuestro queso que, enlaza con la propuesta de Aitor y Antoni, y contar con colaboradores o patrocinadores que hablaran de él.

Osaba Jon continuó:

- El otro día entré en una pastelería del pueblo a comprar el pan y me encontré que tenían un nuevo producto que era un “pan de queso”, es decir, un pan que tenía por encima queso fundido y que está siendo la sensación de la panadería. Este tipo de ideas en colaboración con panaderías o pastelerías podrían ser muy buenas para ofrecer nuevos productos en donde el queso esté presente. Otro aspecto fundamental para promocionar nuestro queso sería entrar en una denominación de origen. Algunos de los caseríos de la zona ya están en ella como Adarrazpi, y yo estoy seguro que, si hacemos un esfuerzo, podríamos conseguirlo.

Por otro lado, -siguió osaba Jon- si realmente queremos vender más queso, podemos buscar algún famoso al

que patrocinar. Otra alternativa sería hacer publicidad en algún programa de televisión local. ¡Vamos! Opciones hay muchas y habría que valorarlas pero, en definitiva, sería darle más importancia a nuestro queso y explotar ese mercado que, hasta ahora, hemos dejado un poco en segundo plano.

- Y eso es lo que nosotros os hemos querido plantear hoy aquí -afirmó Edurne con una sonrisa-. Gracias por escuchar tan atentamente y no interrumpirnos -concluyó.

- Gracias a vosotros -contestó Amets dando comienzo a un fuerte aplauso que fue seguido por el resto de la familia.

Para ese momento, ya no quedaba nada de comida encima de la mesa, se había ido sacando pequeños manjares en inmensos platos blancos. Las formas y texturas de los alimentos provocaban comentarios, risas y hasta caras de sorpresa, pero a nadie dejaban indiferente sus sabores y aromas.

- Bueno, pues creo que sólo quedamos nosotros amona -añadió Amets.

- Venga pues, vamos a ello, cuéntales todas esas historias que me has contado a mí, a ver qué les parecen -dijo amona Glori sin levantarse de la mesa.

Amets comenzó su exposición:

- Nosotros hemos estado pensando en todo lo que tiene que ver con la maquinaria para la producción de leche y nuevos productos pero, a decir verdad, fue Aitor quién realmente me dio la idea definitiva de lo que creo que podría ser algo revolucionario para nuestro negocio.

Aitor miró a Amets sorprendido y dijo:

- ¿Que yo te he dado la idea?

- Bueno - respondió Amets - tú realizaste un comentario la semana pasada sobre máquinas expendedoras, y eso me trajo a la memoria algo que vi en Ámsterdam cuando estuve de Erasmus. No se trata de maquinaria para producir más o mejor leche, sino que se trata de una máquina para vender nuestra leche directamente al público. Como tú decías Aitor, lo que os propongo, por increíble que parezca, es: ¡una máquina expendedora de leche! Cuando necesitas leche vas a la máquina a cualquier hora y puedes obtener un litro introduciendo una moneda, como si fuera un refresco. La máquina lleva incorporado un depósito de leche que se va cambiando diariamente, y así todo el mundo puede acceder directamente a nuestra leche sin intermediarios, y de un modo fácil y cómodo para ellos. Como os decía, este tipo de máquinas ya las estaban utilizando las explotaciones ganaderas de Ámsterdam y está dando muy buenos resultados. Para hacer posible este “invento”, como dice amona Glori, he estado hablando con un ingeniero del pueblo con el que he analizado cómo podríamos construir esa máquina aquí, lo que necesitaríamos, y el coste de producción. Ya tenemos el boceto de la máquina preparado, y, en caso de que os parezca una buena idea, tan sólo tendríamos que contactar con algunas empresas de la comarca y ver cuál de ellas se podría encargar de hacer la fabricación del prototipo.

Una vez más, las caras de perplejidad eran la nota dominante en toda la familia Urrutia y, nuevamente, nadie puso ningún “pero” a la propuesta de Amets y amona Glori.

Finalizó la exposición y todos volvieron a aplaudir efusivamente.

Ametts volvió a tomar la palabra para dar la enhorabuena a toda la familia.

- Creo que hemos hecho un gran trabajo y que ha llegado el momento de tomar decisiones importantes. Para ello, le pediría a aita que hablase y expusiera su punto de vista sobre las ideas propuestas.

- Gracias Amets, hijo – dijo Andoni – Bueno..., yo no puedo hacer otra cosa que agradeceros de todo corazón todo lo que estáis haciendo por sacar este negocio adelante. Siempre he confiado en vosotros y en vosotras; amona, Edurne, pero nunca pensé que pudieran salir ideas tan buenas y que fueran aceptadas con el respeto con el que lo habéis hecho hacia el trabajo de los demás. Sinceramente yo no me veo con la capacidad de elegir cual considero que es la mejor, y es más, diría que no tendríamos que elegir sólo una de ellas, ya que sería desperdiciar otras buenas oportunidades detectadas, sino priorizar y comenzar con la que consideremos entre toda la familia la más viable y por la que estaríamos dispuestos a apostar. Posteriormente, a medida que nos lo permitan nuestros recursos, iremos avanzando con el resto. Lo que no sé es cómo podríamos tomar esta decisión.

Andoni pensativo, se quedó con la mano en la barbilla mirando a todos.

- Yo tengo la solución, - dijo amona Glori.

- ¡Aizu, joven! -le dijo al camarero que casualmente pasaba por allí-, supongo que tendrás unos garbanzos de los de toda la vida por ahí ¿no? ¿Me podrías traer un puñado?

- Por supuesto señora, respondió. Aquí los tiene – dijo acercándole un cuenco de barro un rato después.

- ¿Y unos vasos, de los normales? - volvió a preguntar amona Glori.

- También señora, ¿cuántos quiere? -le respondió el camarero.

- Con tres será suficiente. Gracias.

Amama Glori repartió los tres vasos entre las parejas que habían realizado las propuestas, y seis garbanzos a cada persona.

- Lo que vamos a hacer es lo siguiente: cada persona tiene seis garbanzos, lo que hará será dar tres garbanzos a la propuesta que más le haya gustado, dos a la siguiente que considere más interesante, y uno a la que considere que debe realizarse en último lugar. Después de que cada persona haya repartido sus garbanzos entre las propuestas, contaremos los que hay en cada vaso, y el que más tenga será la opción en la que trabajaremos en primer lugar y la que menos tenga, la dejaremos como tercera opción. ¿Se ha comprendido?

Andoni y Edurne estaban boquiabiertos con la propuesta de la amona Glori y, ésta miraba a Amets guiñándole un ojo. La complicidad entre ellos era manifiesta. *“Estos amigos que acaba de conocer Amets son la monda, ¡qué ocurrencias!”* pensó la amona Glori. *“votación ponderada ¡qué cosas!”*.

Amets repartió los garbanzos, y algo quedó bastante claro desde un primer momento, y es que casi todas las personas añadían tres garbanzos a la propuesta de la máquina expendedora. Amets y la amona Glori no se lo podían creer. Todas las demás propuestas también obtuvieron un número importante de garbanzos, pero quedaban en un segundo plano. Tras el recuento se confirmó este hecho. La opción más votada fue la máquina expendedora, la segunda opción fue la sensibilización sobre la importancia de los lácteos en per-

sonas mayores y jóvenes y, por último, la promoción del queso.

- ¿Qué os parece el resultado? – preguntó Amets.
- A mí me parece estupendo – dijo Andoni.



Los demás asintieron con la cabeza dando muestras de aprobación a sus palabras y poniendo punto final a un día que había sido realmente intenso y que había permitido tomar decisiones importantes para poder continuar adelante. Andoni se encontraba muy satisfecho y orgulloso de su familia, y de cómo, cada uno, había contribuido en esta fase tan crítica de búsqueda de soluciones. Ahora podían regresar tranquilos al caserío.

Claves del capítulo

1. La creación de propuestas en equipo y la posibilidad de compartirlas es una potente fuente de motivación.
2. Comunicar adecuadamente las propuestas (encontrar el momento y la manera de transmitir las de forma atractiva) son un factor clave para sacarlas adelante.
3. Es importante no criticar las propuestas, respetando en todo momento los planteamientos realizados, escuchando de forma activa y sin interrumpir las intervenciones.
4. El proceso de generación de oportunidades de innovación pasa por no descartar ideas, priorizarlas de un modo organizado y seleccionar aquellas que respondan a los objetivos planteados.
5. El reconocimiento del trabajo y de las aportaciones de cada uno/a contribuye a generar un espacio de creatividad, favoreciendo la motivación y la autoestima.
6. Disponer de herramientas que facilitan el consenso favorece la toma de decisiones con la que todos/as están conformes y satisfechos/as.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué competencia emocional está más presente en este capítulo? ¿En que ha beneficiado la misma a la dinámica generada?
2. ¿Cuál es la emoción predominante en el grupo tras la finalización de la cena?
3. ¿Qué papel juega cada una de las personas en el desarrollo de la cena? ¿Qué contribución diferencial ha realizado el equipo de Amets y amona?
4. ¿Qué ha ayudado en la toma de decisiones final del grupo? ¿Qué crees que aportan este tipo de herramientas?
5. ¿Cómo se canalizan en tu entorno las propuestas creativas de los equipos de innovación? ¿Cómo se toman las decisiones?

Cena 6. Reconocimiento y comunicación

La siguiente cena no podía ser un festín familiar cualquiera, tenía que ser más bien una celebración. Habían sido muchas y muy intensas las emociones de los últimos meses, y eran incontables las sensaciones a compartir tras los logros conseguidos. Hacía tan sólo unos meses la estructura de lo que constituía aquella pequeña familia y su modesta explotación lechera se tambaleaba sin esperanza. Los problemas económicos amenazaban, no solamente la vida de la empresa, sino la de sus propios integrantes y el núcleo familiar. Se habían encontrado en una situación de crisis irreparable que había puesto en peligro la continuidad del negocio y de la familia, pero entre todos habían sido capaces de transformar esa realidad y de lograr un inesperado clima de esperanza y de creatividad compartida. Había sido un periodo duro, pero la capacidad de la familia para salir adelante y para vencer los obstáculos encontrados en el camino había sido inconmensurable. De eso no había duda. Era un logro conjunto, y había que celebrarlo.

Andoni hacía sus reflexiones sentado en el pequeño banco de madera colocado en la parte trasera del caserío. Tenía los pies entre la hierba, todavía mojada por el rocío de la noche anterior, y empezaba a notar la humedad del suelo atravesando la tela de sus viejas zapatillas. Entretanto, la familia aún dormía. Despertado de sus pensamientos por el grave canto de un gorrión común, levantó la vista del suelo y dirigió sus ojos a la vieja haya que, con serenidad casi inmortal, custodiaba la casa. Hacía tan sólo unos meses ese recio árbol parecía marchitado y moribundo, enfermo por la fría incertidumbre invernal. Ahora, sin embargo, se alzaba deslumbrante. Mostraba gamas infinitas de color, y sus hojas resplandecían por la floración propia del mes de junio. Resultaba increíble, porque parecía como si aquel viejo árbol se mimetiza-

ra de forma casi perfecta, con la evolución de los Urrutia, quienes rebosaban ahora la misma energía característica de la nueva estación. Por un instante, se identificó con su fuerza y su equilibrio y su mente enseguida adquirió un estado más profano que el de aquel gigante de la naturaleza. Le esperaba un día muy intenso, y no podía permitirse demasiado tiempo para la quietud y las contemplaciones. Andoni llevaba varios días queriendo preparar una sorpresa especial para su familia, y había llegado el día de hacerlo.

Era una sorpresa merecida. Lo que empezó siendo una crisis irreparable, había acabado convirtiéndose en una oportunidad única para el negocio y realmente merecía la más distinguida celebración. Por supuesto, no había sido fácil llegar al punto en el que se encontraban. La idea inicial de Amets había tenido muy mala acogida y había supuesto una clara amenaza para la cohesión del grupo familiar y para la continuidad del negocio. Afortunadamente, habían sido capaces de superar los conflictos derivados de esas dudas en las fases iniciales, en gran parte gracias a una actitud abierta a la escucha, a la comunicación y a la expresión de sus emociones. Esta combinación de recursos había generado un adecuado clima de confianza y apoyo mutuo que les había permitido aprovechar el potencial que cada miembro de la familia había demostrado encubrir. En definitiva, les había dado una oportunidad única de sacar su negocio adelante.

Un elemento clave en dicho proceso había sido, precisamente, la generación de espacios comunes en sus cenas familiares. En ellas, cada miembro de la familia había tenido la oportunidad de expresar sus miedos, sus intereses y sus inquietudes, y había propiciado un admirable nivel de conocimiento mutuo. Estos avances difícilmente hubieran sido posibles en otras circunstancias más cómodas. Por ello, Andoni sabía que la celebración que tenía entre manos era crucial, no sólo para su familia, sino para el futuro del negocio del que él era responsable. De repente, consciente de la relevancia de sus pensamientos, se levantó del banco decididamente y se dirigió dentro de la casa.

Amona Glori parecía atareada. Olía a café recién hecho y se oía ruido de platos en la cocina. Al atravesar la puerta, vio que no sólo se había levantado ella. Edurne, osaba Jon y Amets también estaban allí, y dirigieron su mirada hacia Andoni cuando éste entró en la cocina. En ese momento, todos sus pensamientos volvieron a aparecer de nuevo, de manera clara. Tenía la sensación de que aquellas personas que tenía delante de sus ojos no eran sólo su familia. Formaban ya parte irremediable de sí mismo. De repente, sintió que lo ocurrido en los últimos meses le había despertado un cariño totalmente distinto al que sentía anteriormente hacia ellos. Ahora les entendía y les conocía mejor, les quería, comprendía y respetaba de una manera radicalmente distinta a como lo había hecho antes. Después de acercarse a su mujer y darle un tierno beso en la frente, se quedó de pie al lado de amona Glori y les informó:

- Hoy quiero que sea un día especial. He avisado a la gente del pueblo que tenemos algo importante que anunciarles. Haremos una celebración en la plaza. Quiero que les pongamos al día de las decisiones que hemos tomado, y quiero aprovechar la ocasión para celebrar que nuestra explotación lechera vuelve a la carga con más fuerza y energía que nunca.

Se acercaban las siete de la tarde y la familia ultimaba los preparativos para la gran cena. El día aún conservaba la temperatura cálida acumulada durante la jornada y el sol regalaba sus últimos rayos de luz. En mitad de la plaza del pueblo, estaban colocando unos largos tablones a modo de mesas corridas. Sostenían las tablas unas patas de madera deterioradas por el paso del tiempo, pero robustas, capaces, aún, de sujetar lo que se les colocase encima. Andoni vigilaba el proceso de preparación atento, nervioso por asegurar que los acontecimientos se sucedieran en orden. Lo ocurrido en las últimas semanas había dejado en él una gran huella, y estaba empeñado en que todo saliera bien. Observaba a su familia atareada en sus labores. Su hermano, siempre atento a las necesidades de la familia, se ocupaba hacendoso

de colocar la pesada base que sostendría los tablones de madera de las mesas. Nunca había sido un hombre de constitución demasiado fuerte, pero su energía era inagotable. Aitor se afanaba en sus tareas siempre a su vera. Después de colocar las tablas más pesadas, y dando alarde de su carácter tozudo y terco, se obstinaba, en balde, en colocar un tablón roto a la misma altura que los demás. Mientras tanto, Edurne, estaba acabando de atar las lonas que salvaguardarían las mesas del rocío de la noche, mientras vigilaba atenta las labores culinarias de amama Glori, quien seleccionaba con cariño los mejores tomates para las ensaladas. Al fondo, se apreciaba la silueta de Amets en su camino de vuelta de la tienda de gominolas para los críos. Venía cargado de las bolsas de regaliz y confetis que había prometido a los más pequeños y, por la sonrisa que traía, parecía que también había logrado su propósito de que le dejaran en la taberna el equipo de música y los altavoces para después de la cena. Como siempre, quería asegurarse de cuidar los más pequeños detalles.

Era bonito observar cómo se complementaban. Realmente, formaban un buen equipo. Súbitamente, a Andoni un claro pensamiento le atravesó la mente. De repente, de la forma más inesperada, tomó conciencia sobre cuál había sido su aportación en la creación de ese eficaz equipo que ahora admiraba hinchado de orgullo. Era una aportación clave, pero hasta ahora había pasado desapercibida ante sus propios ojos. Su actitud era radicalmente diferente a la de su padre. No es que no admirara la capacidad que aquel hombre había mostrado para sacar adelante a su familia y a la explotación lechera que dirigía. Simplemente, las circunstancias ahora eran distintas y requerían un estilo de gestión diferente. Los cambios acontecidos en el mercado y en la sociedad en la que ahora vivían eran demasiado fuertes como para ignorarlos, y requerían un estilo de liderazgo, a todas luces más abierto, más compartido. Esa transformación pasaba por superar su autosuficiencia, su racionalidad, e incorporar elementos más humanos y más sensibles a las necesidades emocionales de su familia. Y a eso, pensaba Andoni, convencido, su padre no le había prestado suficiente atención. Prueba de ello era la dolorosa mar-

ca que había dejado en su corazón, apenado por la distancia que siempre había percibido en su padre. Pero Andoni ya había superado ese rígido modelo de referencia que, durante mucho tiempo, le había servido de guía y que le había enseñado a ser un hombre autosuficiente, duro y autoritario. Afortunadamente, Andoni había sido capaz de redefinirse tras sus circunstancias vitales y, gracias a ese proceso de evolución, había ofrecido a su familia la posibilidad de formar un equipo de iguales. Ese sencillo cambio de perspectiva era determinante. Sin duda alguna, era lo que había hecho posible el funcionamiento del eficaz equipo que ahora admiraba orgulloso.

Cuando miró el reloj, se percató de que ya casi eran las ocho y media de la tarde. El murmullo de fondo comenzaba a ser cada vez mayor, alimentado por un tumulto de gente que, de manera progresiva, se iba acercando hasta la plaza. Andoni se sacudió la cabeza un instante, como queriendo salir de sus profundos pensamientos, y se acercó a ayudar a osaba Jon y a Edurne, que se afanaban en mantener vivas las brasas de la parrilla en la que asarían el pescado y la carne. Se les veía contentos, y parecían estar disfrutando del sencillo acto de avivar el fuego con los recortes del periódico de la mañana. Todo parecía ir según lo previsto. Cuando miró a su alrededor, se percató de que ya eran más de una docena las personas que se habían acercado hasta allí. Amona Glori, haciendo honor a su carácter afable y a su buena mano con los más pequeños, había concentrado a su alrededor una hambrienta jauría de niñas que le preguntaban incansables por su prestigioso pastel de chocolate. La mujer las instaba a esperar. A unos metros de ellas, Amets se esforzaba por ultimar los preparativos con los altavoces para la música, mientras Aitor cortaba en simétricas rebanadas el indispensable pan de leña que acompañaría el festín. Para cuando quisieron darse cuenta, había anochecido. Eran las nueve de la noche y la cena estaba lista.

Todo marchaba según lo previsto. El incesante tránsito de sabrosos entremeses que osaba Jon y amona Glori habían preparado con esmero estaba resultando muy agradable. En el ala oes-

te de la mesa, Edurne y Amets charlaban con un grupo de técnicos del ayuntamiento que se habían acercado a compartir la celebración con la familia. El más veterano, un corpulento hombre en su cincuentena, especializado en la promoción del sector agrícola, masticaba apresurado un pintxo de bacalao. Realmente, le inquietaba la propuesta de colocar expendedores de leche en las zonas urbanas. Le parecía una locura, y no acababa de entender cómo habían podido plantearse en serio una idea así. La familia Urrutia siempre había tenido un negocio modesto, sin grandes pretensiones, y hubiera jurado que la difícil situación del mercado empujaría a los hijos a abandonar el negocio y a marcharse a buscar un sueldo mileurista a la ciudad. No es que no le pareciera una buena idea lo de los expendedores. De hecho, estaba fascinado por la originalidad de la propuesta y pensaba que, con una buena gestión, era una idea de mercado con mucho potencial no sólo para la familia, sino para todo el sector. Definitivamente, le costaba admitir que una alternativa tan prometedora fuese resultado del trabajo de aquella sencilla familia, y no de su saber acumulado tras años de gestión en el ayuntamiento. Debía admitir que estaba impresionado.

Todavía quedaban algunos entremeses sueltos en la mesa, pero osaba Jon y amona Glori empezaron a servir el pescado y las chuletas. Mientras las servían, un grupo de amigos de Aitor se reía a carcajadas en el otro lado de la mesa. No estaban acostumbrados a ver a su amigo tan imbuido en cuestiones familiares y les divertía hacer chistes graciosos sobre su nuevo papel en el negocio Urrutia. Aitor siempre había sido muy reactivo a los cambios y, siempre, mantenía una actitud agresiva y cerrada ante las adversidades. Por eso, el hecho de verle ahora tan entusiasmado con una idea tan demencial resultaba motivo de mofa entre su cuadrilla, y no desperdiciaban ocasión para divertirse con ello. Desde la distancia, su padre le observaba atento, altivo. Conocía a su hijo mejor que a sí mismo, y sabía que se sentía feliz. Así que él también lo estaba. La evolución de su hijo representaba la suya propia, y se sentía dichoso por haber participado en el proceso. Al girar la cabeza para observar a Amets, le encontró agacha-

do. Las niñas ya habían acabado la carne y él se dedicaba, atento, a repartir los regalos que les había prometido. Siempre había sido especial, y todavía seguía demostrándolo. Andoni pensaba, orgulloso, que sería un excelente padre. Cuando dejó de estar inmerso en sus pensamientos y volvió la vista a la mesa, se percató de que alguien preguntaba por el café. El momento había llegado.

- Quiero anunciar algo – comunicó decidido mientras se levantaba de la silla y golpeaba un tenedor contra su copa ya manchada por la grasa de las chuletas.

Aún oía murmullos en algunos corros al final de la mesa.

- Quiero anunciar algo –repitió.

Cuando por fin hubo logrado el silencio, continuó:

- Como sabéis, hoy es un día especial para mi familia. En los últimos meses hemos vivido momentos muy duros a causa de la situación que está atravesando nuestro negocio y el sector de la leche. Estamos viviendo una grave crisis que está poniendo en peligro nuestra explotación y, realmente, está siendo duro afrontar la situación – se hizo el silencio—. Pero, os hemos invitado a esta celebración porque tenemos esperanzas y porque confiamos en que vamos a ser capaces de transformar esta crisis en una oportunidad única para sacar adelante nuestro pequeño negocio desde una nueva dimensión, una dimensión más innovadora, una dimensión más ajustada a las necesidades de la sociedad actual. Estos meses de trabajo han sido muy duros, porque hemos vivido situaciones de mucha tensión pero, gracias a la perseverancia y entereza del excelente equipo que ha demostrado formar esta familia, hemos encontrado una nueva alternativa para sacar adelante la explotación. Por eso, queríamos aprovechar esta oportunidad para compartirla con todas las personas



que estáis aquí presentes, porque también habéis sido una parte esencial de este proceso y porque queremos compartir nuestra alegría y esperanza con vosotros – hizo una pausa – y con vosotras.

Andoni descansó unos segundos para recuperar aire y dirigir una tierna mirada a su familia. Estaba empezando a sentirse emocionado por la suma de sensaciones que había acumulado durante toda la jornada, y no pudo evitar que se le enturbiaran los ojos con lágrimas. Volvió a coger aire, esbozó una modesta sonrisa alegre y continuó:

– Llevo toda la semana pensando en cómo agradecer a mi familia el esfuerzo que ha hecho durante todo este tiempo por sacar adelante el negocio y cómo transmitirles lo orgulloso que estoy de ellos, pero ha sido imposible encontrar la forma de hacerlo. Sólo me queda darles aquí, públicamente, las gracias por su trabajo, por sus esfuerzos inagotables por sacar adelante la explotación, y por enseñarme a confiar en que las cosas siempre pueden mirarse desde una nueva perspectiva. Pero, sobre

todo, quiero darles las gracias por su cariño, por su apoyo, por el profundo respeto que siempre muestran hacia las personas que tienen alrededor, y por haberme mostrado que la mejor forma de sacar una empresa adelante es atender a las personas que la constituyen y la mantienen viva. Como muestra de que todo este esfuerzo da ahora sus frutos, he querido prepararos una sorpresa que representa nuestro trabajo conjunto – apenas podía hablar ya de la emoción, pero acabó con un tono de voz aún más suave – Gracias de corazón a los cinco.

Andoni intentaba esconder con su sonrisa las lágrimas que se empezaban a deslizar por su rostro. Cuando se sobrepuso de la tímida vergüenza, levantó la vista y fue consciente de que el tumulto de personas sentadas en aquella mesa le miraba sonriente mientras aplaudían efusivamente, empeñándose con ese gesto en arrojar a aquel orgulloso padre. Cuando ya fue apagándose la intensidad de los aplausos, un nuevo estímulo llamó la atención de los presentes. A unos metros de la mesa, cerca de donde estaba colocada la parrilla, un hombre comenzó a destapar sonriente un voluminoso bulto que hasta entonces había pasado desapercibido por estar cubierto por bolsas de basura negras atadas entre sí. Era un viejo amigo ingeniero de Andoni, encargado de la gestión de un taller de creación de prototipos para la automoción, con quien muy disimuladamente Andoni se había compinchado previamente en la sorpresa. Al retirar el ingeniero las bolsas de basura de aquel misterioso fardo, y apartar seguido la sábana blanca que servía de segunda capa de protección, quedó al descubierto un curioso aparato de aproximadamente de un metro y medio de altura en el que podía leerse *“Vuelve a disfrutar de tus orígenes de manera sana, cómoda y natural. Te acercamos la mejor leche de vaca a la puerta de tu casa. Sin conservantes, sin colorantes, sin intermediarios. Cuida a tu familia, bebe leche natural de vaca en la puerta de tu casa”*. Más abajo, se leía en relieve: **“Explotación Lechera Urrutia”**. El ingeniero fue parco en palabras, aunque no dejó de acompañarlas con una delicada sonrisa:



– Este es el regalo de vuestro padre. Es un simple prototipo, pero creo que simboliza el inicio de vuestra nueva fase.

Entre miradas de sorpresa y emoción, la familia observaba perpleja aquel aparato. No estaba terminado y requería muchas mejoras, pero constituía, sin duda alguna, el punto de partida para sus nuevos proyectos. Al de unos segundos, volvieron su vista a la mesa para observar a su padre, a aquel hombre orgulloso y emocionado que les miraba expectante y nervioso. Le miraban felices entre lágrimas. Se miraron también entre ellos y, de forma casi mística, sintieron en aquel instante que formaban un buen equipo. Sintieron que deseaban seguir trabajando juntos, no sólo porque permitiría sacar adelante a la empresa que tanto les importaba ahora, sino porque ese trabajo compartido formaba ya parte de su propia autorrealización. Andoni, tranquilo, suspiró. Sentía que había cumplido su misión.



Claves del capítulo

1. Es importante que todas las personas se respeten a sí mismas y a las demás, conociendo sus propias limitaciones y potencialidades.
2. El paso de Andoni de un modelo tradicional (líder duro, fuerte, e inflexible) hacia un liderazgo compartido es clave para el avance del equipo.
3. La gestión de la diversidad tiene un valor clave porque permite combinar actitudes, valores y competencias de personas con diferentes perfiles.
4. La comunicación y el reconocimiento del equipo ante la sociedad o comunidad, a través de encuentros sociales u otros medios, constituye un importante recurso que puede ayudar a reforzar la automotivación, la pertenencia al equipo, el valor de marca y los logros conseguidos.
5. El hecho de que el equipo esté cohesionado y haya creado normas informales de respeto y comprensión mutua favorece el deseo y la ilusión para seguir trabajando de manera conjunta, así como de plantear nuevas acciones de futuro orientadas a la acción y la mejora.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué es lo que ha permitido a este grupo convertirse en un equipo?
2. ¿Cómo ha contribuido cada persona a este cambio?
3. ¿Qué consecuencias habría tenido, tanto para el equipo como para la explotación, que Andoni no hubiera aprendido a compartir las responsabilidades?
4. ¿Qué implicaciones ha tenido el hecho de que el equipo fuera heterogéneo en visiones, aportaciones y valores? ¿Cómo ha afectado esa diversidad al desarrollo individual, grupal y organizacional?
5. ¿Cuál es el valor de transmitir los logros al entorno y de hacer un reconocimiento público del equipo?
6. ¿Cómo se comunican y reconocen los logros de los equipos en tu entorno? ¿Se podría hacer de manera diferente?

Reflexiones

Tomás Elorriaga

Banpro Consultores

La historia de la familia Urrutia recoge la gestión del cambio desde la perspectiva emocional, desde la negación hasta la esperanza.

En una primera fase de todo proceso de cambio, vemos como nos llegamos a atar emocionalmente al pasado, pensando que todo debe adaptarse a nuestras creencias subyacentes. Esto genera un bloqueo emocional que debemos superar para avanzar.

La diversidad de roles, competencias y la generación de sinergias es esencial para superar esta fase inicial. Vemos como el eje central de la transformación es emocional y, alrededor del eje emocional, se combinan diferentes metodologías como la estrategia, el liderazgo compartido, el equipo para la innovación, valores compartidos, la escucha, herramientas de creatividad, mezcladas con un conjunto de procesos de innovación que se evalúan a través de indicadores.

Nekane Aróstegui

Lan Ekintza-Bilbao

La situación de la familia Urrutia refleja la situación actual de muchas familias y empresas. La crisis que estamos viviendo debe hacernos pensar en nuevas formas, nuevos mercados, nuevas ideas. En definitiva, en la necesidad de reinventarnos. Qué duda cabe que, en esta transformación el papel fundamental lo tienen que jugar las personas, motor y centro de todo.

Diana Franco

Social Sound

El emprendizaje es tan sencillo como entender que si no se cuida bien la tierra, no crecerá nada. En este sentido, el espíritu emprendedor es una semilla en la búsqueda de una tierra fértil.

La familia Urrutia aparentemente era un campo yermo, anclado en la tradición en la que parecía no tener cabida sembrar nada nuevo. Sin embargo, la realidad, como en tantas familias y empresa, es diferente. La realidad es que no estaba preparada. Este relato nos muestra que es posible cambiar las personas, los equipos, las organizaciones y el entorno.

En la familia Urrutia, al igual que en las mayorías de las organizaciones, nos encontramos con personas emprendedoras, que se sentían capaces de emprender y que estaban capacitadas para hacerlo.

Sin embargo, a pesar de que una persona emprendedora puede provocar un cambio no puede materializarlo sola. La complejidad que un cambio supone requiere de algo más que espíritu emprendedor, y en este sentido, las habilidades socio-emocionales juegan un gran papel. Al fin y al cabo, un cambio se da cuando hay una aceptación por parte de todas las personas implicadas y para ello, todas las personas tienen que sentirlo y entenderlo como algo conveniente.

Desde mi perspectiva, como persona emprendedora, apuntaría las siguientes claves para la innovación y la transformación que se refuerzan desde el desarrollo de las competencias socio-emocionales:

- El entorno se puede cambiar.
- Es necesario co-crear el cambio.
- El espíritu emprendedor es el catalizador del cambio.

Ana Belén Juaristi

Engranajes Juaristi

Si ponemos como centro de cualquier relación a la persona, la calidez de la relación será mucho mayor y merecerá la pena cualquier intento.

En mi opinión, esto es lo que intenta transmitir esta obra, el trabajo de una familia que se quiere y tiene un proyecto en común, su empresa familiar. En el mundo se están produciendo cambios a nivel social y empresarial y los Urrutia quieren sobrevivir en estos tiempos.

¿Cuándo comienza la verdadera transformación de su negocio? Cuando consiguen escucharse, comparten sus conocimientos y tratan de complementarse.

Desde mi pertenencia a una empresa familiar, considero que este modelo de empresa tiene su ventaja en que los miembros comparten lazos sanguíneos y han vivido una misma cultura. Se quieren y cuando logran limar las asperezas, la cohesión es tan grande que imprimen gran fuerza e ilusión a las acciones que acometen.

Sabino Ayestarán

UPV/EHU

La experiencia de la familia Urrutia nos confirma algo que conocemos por propia experiencia: el cambio en las relaciones con las personas comienza siempre por el reconocimiento de nuevas emociones. Si las nuevas emociones son positivas, en el sentido de que nos hacen sentirnos más alegres, habrá un acercamiento entre las personas y será más fácil que encuentren un camino para la colaboración. Si las nuevas emociones son negativas, en el sentido de que nos hacen sentirnos más tristes, habrá un mayor distanciamiento entre las personas y la colaboración

entre ellas será más difícil. En cualquier intento de construcción de relaciones de colaboración entre personas, utilizamos estrategias que favorecen el despertar de emociones positivas. Hacemos regalos, felicitamos los cumpleaños, invitamos a las personas a una comida, a un acto cultural, a una fiesta etc., con la esperanza de que se refuercen las emociones positivas con las personas con las que queremos llegar a una mayor colaboración.

Por eso mismo, todo equipo de innovación, es decir, cualquier equipo que quiera preparar a las personas para unas relaciones de colaboración, comenzará con unas prácticas que favorecen la formación de emociones positivas compartidas.

El trabajo en equipo no se limita a compartir emociones positivas. Tiene que desarrollar ideas innovadoras y poner en práctica soluciones innovadoras. Todo ello exige información, conocimiento, planificación, análisis de las dificultades encontradas, evaluación de los resultados y mejora continua de los métodos de trabajo y del funcionamiento de las personas en el equipo. Sin embargo, no hay trabajo en equipo sin cambio en el reconocimiento de las emociones, en la expresión de las mismas y en el análisis grupal de las emociones vividas en el grupo.

Aitor Aritzeta

UPV/EHU

La historia de los Urrutia refleja claramente el proceso de transformación de un grupo a un equipo de trabajo. Esta transformación es de carácter racional y emocional. Es racional por que las personas adquieren competencias básicas de planificación, coordinación y organización de ideas y tareas. Es emocional porque sitúa a la persona ante sus propias creencias irracionales (p.e. toda necesidad de cambio es sólo una amenaza), ante sus limitaciones para gestionar sus propias emociones, como las de los y las demás, y ante el cuestionamiento de su propia identidad profesional (para algunas personas es la única identidad de

valor, por lo que perder su identidad profesional constituye una pérdida existencial).

Además se aprecia notablemente cómo su proceso de transformación ha estado determinado por un proceso de aprendizaje donde, la escucha activa, la comunicación asertiva, la resiliencia, la identificación organizacional y la trascendencia, son fundamentales, y en el que las emociones positivas han abierto las puertas a la pro-actividad y a la creatividad en la búsqueda de soluciones. La creatividad emocional de algunos miembros de la familia Urrutia, y la determinación conjunta, han transformado una importante crisis en una oportunidad de mejora para esta empresa familiar.

Leire Gartzía

UPV/EHU

La transformación acontecida en la familia Urrutia tiene una importante lectura en clave de género, y puede ser aplicada a su vez a numerosas empresas de nuestro entorno. Fijémonos en la evolución acontecida en la familia. En los inicios de la explotación, la gestión estaba liderada, principalmente, por el abuelo, quien se ajustaba claramente al patrón tradicional de “patter familia” que había caracterizado a la mayoría de hombres y gerentes de su época: era un hombre de carácter duro, independiente, que trataba de legitimar su poder y que se mostraba generalmente inflexible. Por la posición que ostentaba, no podía dar muestras de debilidad y, en lo que concierne a las emociones, debía evitar dar la mínima muestra de expresión emocional ya que éstas se asociaban, especialmente en el caso de los hombres, a la flaqueza o a la debilidad. El padre de la familia Urrutia, Andoni, por sus circunstancias vitales y por la relación con su mujer Edurne y sus hijos, es capaz de ir más allá de este modelo de masculinidad y de adecuarse a los cambios ocurridos en su entorno, desarrollando un modelo de liderazgo más compartido. Este nuevo modelo de li-

derazgo, basado en la confianza, en la comunicación, en la expresión emocional y en el trabajo en equipo, es precisamente lo que permite a la familia enriquecerse de la diversidad presente en el grupo y de las aportaciones hechas por todos sus miembros.

En definitiva, por lo tanto, la evolución del padre representa el cambio necesario en las empresas actuales de un modelo tradicional “masculino”, basado en la jerarquía, el poder y la represión emocional, a un modelo más “andrógino” e igualitario de gestión.

Marian Albaina

Belbin Spain

La familia Urrutia utiliza, sin ser consciente de ello, la Inteligencia Emocional (IE) y los Roles de Equipo Belbin (REB) como un todo indisoluble donde una teoría sustenta a la otra. En cada uno de los integrantes de la familia se intuye un rol de Belbin predominante:

Osaba Jon: Cohesionador - El interés de Osaba Jon recae, no tanto en el negocio en sí, como en la felicidad de la familia y en que en ésta reine la armonía. Promueve la escucha y la empatía, no le gustan las discusiones e intenta conciliar en todo momento.

Ama Edurne: Monitor Evaluador - Aunque desde el principio intuye la necesidad del cambio, Edurne no se precipita y no se compromete con ninguna de las dos vertientes creadas en la familia. Observa, reflexiona sobre las alternativas, las analiza y posteriormente toma una decisión. Reclama prudencia a los miembros de la familia.

Amama Glori: Coordinador / Impulsor - Detecta y resalta lo mejor de cada miembro de la familia e insiste y transmite la

importancia de aprovechar la aportación diferencial de cada uno de ellos. Por otro lado, tiene energía y es directa y clara. Toma la iniciativa respecto a la necesidad de introducir el cambio al que no tiene miedo. Se preocupa tanto por las personas como por el negocio.

Amets: Cerebro / Investigador de Recursos - Tiene gran capacidad para aportar ideas originales y novedosas, aunque en ocasiones puedan resultar demenciales para su familia. Es entusiasta, apuesta por el cambio y busca contactos e información fuera de su entorno. Se relaciona bien con todo tipo de personas.

Aitor: Especialista / Implementador - Aitor está totalmente dedicado al negocio y no tiene mucho interés en lo que ocurre en el exterior. Por otro lado, y como implementador, tiene gran capacidad de trabajo y lealtad a la familia, pero con una gran resistencia al cambio.

Andoni: Finalizador / Monitor Evaluador - Andoni se define a sí mismo como un hombre duro y autosuficiente, y evoca constantemente como su aita hacía las cosas con mano firme y siguiendo las normas y la tradición. Sin embargo, en el relato deja de lado su rol de finalizador, que no aplica en las circunstancias actuales de la familia, y desarrolla el rol de monitor evaluador. Toma una perspectiva más pausada, se hace y hace a los demás muchas preguntas, analiza la nueva situación y se adapta a la nueva coyuntura, a través de un liderazgo compartido y reconociendo la importancia de las nuevas perspectivas y de las personas en la gestión de cualquier negocio.

Esta combinación de roles, enriquecida por el desarrollo de competencias socio-emocionales como la escucha y la empatía, les ayuda, por una parte, a ser más eficaces a nivel individual y grupal y, por otra, a mantener unas relaciones inter e intra-personales más satisfactorias.

Dionisio Horrillo

Frutas Dioni

Un brindis por los Urrutia... ¡Va por ellos! Por los que han sabido adaptarse, y por los que se adaptarán.

¡Por las personas!

El cambio está aquí, siempre ha estado aquí, en el presente, en las actitudes de las personas, ellas harán que las cosas sucedan. Desde mi punto de vista, el valor está en las personas, como nos ha demostrado la familia Urrutia. El denominador común debe ser personas abiertas a redirigir lo que tienen. Si, además, contamos con el compromiso de un equipo que fluye con el cambio, brotarán nuevas semillas, nuevas ideas que volverán a provocar el cambio. Tomar conciencia del valor de las personas ha sido el primer gran logro de la familia Urrutia. Las familias y empresas que sobrevivirán no serán ni las grandes ni las inteligentes, serán aquellas que se adapten al cambio.

¡Por el cambio!

Es preciso tomar conciencia de que es inevitable que todo se mueva. Si miramos las cosas desde las diferentes perspectivas, veremos que las opciones para seguir adelante pueden ser infinitas. La realidad es que siempre nos estamos adaptando, la diferencia es que el cambio ahora, en el mundo de la sociedad moderna, es cada vez mucho más rápido. La familia Urrutia lo ha conseguido, y ha logrado afrontar un cambio que, además, les ha fortalecido. Han hecho algo diferente, el segundo gran logro, han hecho algo más que ir a trabajar. Comprender al otro, aportar, aprender, disfrutar, compartir y construir juntos un nuevo futuro. Lo ideal sería contar con personas unidas, concienciadas con el cambio y disfrutándolo. Aun así, el éxito dependerá, entre otras cosas, de la flexibilidad y rapidez en la capacidad de respuesta.

¡Por la ilusión!

En los procesos de cambio las emociones juegan un papel sumamente importante. Si uno está bien, da mucho más y mejor.

Y lo más importante, podrá contagiar.

La ilusión es, para mí, el tercer gran logro de la familia Urrutia. Han conseguido contagiarse mutuamente de esperanza y optimismo en el futuro. De una nueva ilusión nacerá un proyecto, éste se enriquecerá con el aprendizaje permanente y con nuevas experiencias, haciendo que la ilusión evolucione y se renueve constantemente.

¡Por la constancia!

Definitivamente, día a día veo más claro que las personas somos la parte más importante, la columna vertebral de las familias y empresas. ¡Vuelvo a brindar, porque así sea! Por personas con valores como la confianza y el compromiso. El cree-crea y sigue, para hacer las cosas mejor cada día. Sólo hay que querer, lo demás llegará con la constancia.

Y digo yo, ¿el éxito será una combinación de constancia y de cambio, o una mezcla entre cambio y constancia?... ah-ah... ¡habrá que agitar antes de usar!

En conclusión, los Urrutia el cambio ya lo tienen bien claro. ¿Y los demás?, ¿Nos adaptaremos a los cambios? ¿Nos prepararemos para nuevos cambios?.

Con esto llego a mis líneas finales. Lo que más me ha gustado de los Urrutia es que se han entendido.

Para que las familias y las empresas tengamos continuidad tendremos que seguir adaptándonos y seguir buscando nuevos objetivos, entre los cuales propongo, plantearnos una vida más saludable, y mejorar la calidad de vida desde nuestro interior. Nuevos objetivos y nuevas maneras de alcanzarlos, harán posible que mejoremos y evolucionemos nosotros mismos, nuestras familias, nuestras empresas y la sociedad en la que vivimos.

El punto de partida y el cómo tratemos de alcanzar esos objetivos serán la clave. Desde mi punto de vista, la fórmula es una

combinación que parte de: apostar por las personas, fluir con el cambio y trabajar en equipo.

¡Adelante, siempre adelante! ¡Porque podemos!

Rogelio Fernández

Universidad de Deusto

La familia Urrutia, como organización social, es un claro ejemplo de liderazgo compartido. Tienen una misión, un proyecto familiar en este caso, inmerso en tiempos de incertidumbre y cambio. Para afrontar esos cambios, que inciden incluso en la tradicional jerarquía familiar vasca, cuentan con el aporte de todos los miembros del grupo, cada uno en su especificidad, en sus competencias. Además, aplican los principios de la Inteligencia Emocional para gestionar sus impulsos y sus relaciones poniendo, de esa manera, todo su potencial al servicio del proyecto. Finalmente, también son capaces de reconocer sus logros, de compartir el éxito y de saber comunicar sus razones y sus emociones disfrutando todos de compartir, en algún momento, el liderazgo del proyecto familiar.

Pero la familia Urrutia ofrece algo más: sus valores, su inteligencia moral, la orientación al bien común mediante el desarrollo de la más importante de las inteligencias que no es otra que la ética. Junto con ella, la aplicación de los principios de la Inteligencia Emocional como estrategia vital y el liderazgo que comparten para gestionar un proyecto también compartido son, en mi opinión, las claves más importantes de esta ya entrañable y emocionante historia.

A modo de conclusión final

¿Qué tres principales aprendizajes has adquirido con la familia Urrutia?

¿Y a partir de ahora? ¿Te propones alguna acción para la transformación?

Parte II.

DIMENSIÓN CONCEPTUAL

Contribución del aprendizaje socio-emocional al desarrollo personal y profesional, el desarrollo de equipos de innovación y la transformación organizativa y de entornos sociales.

Parte II.

DIMENSIÓN CONCEPTUAL

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Mucho es lo que se está hablando de Inteligencia Emocional pero, en ocasiones, no se es capaz de definir este nuevo constructo. Para poder solventar este problema se presentan algunas de las definiciones que han presentado prestigiosos autores.

Mayer, Salovey y Caruso: Capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás.

Daniel Goleman: Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos.

Emily Sterrett: Hace referencia al conjunto de destrezas de gestión de personal y destrezas sociales que nos permiten triunfar en el puesto de trabajo y en la vida en general.

Pablo Fernández-Berrocal: Percibir, comprender y regular las emociones propias y la de los demás.

Todas son parecidas pero diferentes. En lo que sí parecen ponerse de acuerdo todos los autores es en lo que señala Daniel Goleman **como aptitudes para reconocer y regular las emociones propias y de los demás.**

Inteligencia Emocional y competencias socio-emocionales²

Uno de los avances más importantes dentro de la Inteligencia Emocional es que ya están identificadas y definidas las distintas competencias que la componen. El modelo de competencias emocionales que se propone y se toma como referencia común en el Consorcio de Inteligencia Emocional, se basa fundamentalmente en tres fuentes:

- Primera: en los últimos estudios realizados por Daniel Goleman y su equipo.
- Segunda: en el Catedrático de la Universidad de Barcelona, Rafael Bisquerra y los años que lleva investigando en temas relacionados con las competencias emocionales, en principio relacionadas con la educación, pero que bien se pueden aplicar a empresas y organizaciones.
- Tercera: en la propia experiencia del equipo Sycom Training Systems que lleva varios años aplicando la Inteligencia Emocional en empresas y organizaciones.

Modelo de Competencias Socio-Emocionales:

MOSAICO EMOCIONAL

Intrapersonal	Interpersonal
Conciencia de uno mismo	Conciencia social
Regulación emocional	Gestión de las relaciones
Autonomía emocional	Habilidad de vida y bienestar

² *La empresa Emocionalmente Inteligente.* (2007) Cluster Conocimiento. Gonzalez J.A, y Fernandez R.

1. LA INTELIGENCIA INTRAPERSONAL: UN VIAJE HACIA EL CORAZÓN DE LAS PERSONAS

La inteligencia intrapersonal es el primer viaje de la Inteligencia Emocional, sin el cual no es posible hacer el segundo, el de la inteligencia interpersonal, el viaje hacia los demás.

Tenemos poca costumbre de intentar producir cambios en nosotros mismos, pero merece la pena, aunque con esto no podremos decir que sea sencillo.

¿QUÉ ES LA CONCIENCIA DE UNO MISMO?

Es la competencia emocional que nos permite, por un lado, tener una imagen realista, no equivocada, de nosotros mismos y, por otro, ser conscientes de las emociones que sentimos en cada momento, lo que nos permite hacernos responsables de sus consecuencias.

Es la competencia emocional más básica de todas y, cuando ella falla, también lo hacen todas las demás. Tenemos que darle mucha importancia.

Ser conscientes de nosotros mismos no conlleva una imagen simple, sino que debe ser una imagen realista de nosotros mismos, lo que a su vez implica la imagen que los demás tienen de nosotros. La autoimagen debe incluir los puntos fuertes que poseemos, pero también los puntos débiles, teniendo en cuenta estos puntos débiles como áreas de desarrollo y mejora personal. Los sistemas de calidad y de procesos que tenemos en nuestras organizaciones serán insuficientes hasta que no incluyan también áreas de mejora personal, es decir, áreas de mejora en el interior de las personas. Tenemos que aprender a sentir, a identificar lo que sentimos en cada

momento. A lo largo de un día de trabajo, nuestros cambios emocionales suelen ser muchos y significativos, nuestras emociones suelen llegar siempre antes que los pensamientos y muchas veces nuestros pensamientos suelen llegar demasiado tarde, por lo que en ocasiones nos solemos arrepentir.

Por tanto, una persona con conciencia de sí misma es una persona que no culpa a los demás y asume las consecuencias de sus emociones. Acepta sus propias emociones y no pierde el tiempo en justificarse o culpabilizar y agredir a los demás.

Primera competencia - **Conciencia de uno mismo**

Competencia emocional específica	Competencias laborales asociadas
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de conciencia de las propias emociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional objetiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las propias emociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración adecuada de uno mismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en uno mismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los propios puntos fuertes y débiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso adecuado de los juicios de valor.
<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad y adaptabilidad personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Los círculos de influencia. • Comportamiento proactivo.

¿QUÉ ES LA REGULACIÓN EMOCIONAL?

Es la expresión adecuada de las emociones propias, consiguiendo que te ayuden y te faciliten la relación con los demás y que sean beneficiosas para nosotros mismos.

La regulación emocional es un aprendizaje continuo a través de toda la vida y nos permite sentirnos cada día más dueños de

nosotros mismos, afrontando las situaciones emocionales adversas con inteligencia y siendo así mucho más eficaces resolviendo los problemas y comunicándonos con los demás.

Segunda competencia - **Regulación emocional**

Competencia emocional específica	Competencias laborales asociadas
• Expresión adecuada de las emociones.	• Auto-control emocional.
• Toma de conciencia de los procesos emocionales.	• Manejo de situaciones emocionalmente difíciles.
• Capacidad de regulación emocional: control de la impulsividad.	• Integridad personal.
• Tolerancia a las frustraciones.	• Adaptabilidad al continuo cambio.
• Habilidades de afrontamiento.	• Innovación.
	• Transparencia.

¿QUÉ ES LA AUTONOMÍA EMOCIONAL?

La autonomía emocional es la competencia emocional que nos permite sentirnos dueños y responsables de nosotros mismos, de nuestros pensamientos, de sentirnos automotivados en el trabajo que desarrollamos y en nuestra vida.

Una persona autónoma desde el punto de vista emocional:

- Confía en sí misma.
- Mantiene una actitud positiva.
- Se hace responsable de su trabajo.
- Se motiva a sí misma y mantiene una actitud crítica ante las cosas que no comprende o cuestiona.
- Busca y pide ayuda cuando lo necesita.

Es una persona emocionalmente madura, definiendo la madurez como el resultado de la integración del pensamiento, la emoción y la acción. En una palabra, es una persona consecuente consigo misma.

Tercera competencia - **Autonomía personal**

Competencia emocional específica	Competencias laborales asociadas
• Autoestima.	• Orientación al logro.
• Actitud positiva.	• Motivación.
• Auto-responsabilidad.	• Compromiso.
• Auto-motivación.	• Iniciativa.
• Análisis crítico de las normas.	• Optimismo.
• Buscar ayuda y recursos.	• Relaciones de ayuda.
• Aprender a fluir.	

2. LA INTELIGENCIA INTERPERSONAL: UN VIAJE HACIA LOS DEMÁS

En su libro, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, S. Covey habla del hábito de “comprender primero y luego ser comprendido”. En este hábito hace una síntesis de casi todas las habilidades que en la inteligencia interpersonal tenemos que desarrollar.

¿QUÉ ES LA CONCIENCIA SOCIAL?

Es la competencia de la Inteligencia Emocional que nos permite advertir, comprender y entender los sentimientos, las nece-

sidades y los problemas que las personas de nuestro entorno laboral tienen. Ello nos permite responder a los demás en consecuencia, cooperar, hacerles ver que les hemos comprendido, que los tenemos en cuenta, que los respetamos.

Para llegar a desarrollar esta competencia, tenemos que aprender a manejar estrategias adecuadas de comunicación, a manejar, no sólo el lenguaje verbal, sino también el lenguaje no verbal.

Una de las habilidades que principalmente tenemos que desarrollar es la habilidad de percibir en los demás lo que están sintiendo, cómo se encuentran emocionalmente. Percibimos más fácilmente las emociones en los demás que en nosotros mismos, principalmente por medio de los gestos de la cara y el movimiento corporal.

Es importante identificar cómo se sienten emocionalmente las personas que trabajan en nuestra organización y darnos cuenta de las emociones que en el día a día sienten, que pueden ser muy cambiantes, no sólo de un día para otro, sino también dentro del mismo día. Ello, como veremos, puede facilitarnos mucho nuestra relación con los demás y nos permite, por un lado, comprender sus estados de ánimo y, por otro, identificar las consecuencias que nuestra conducta puede tener en los demás. La persona que ha desarrollado su conciencia social es sensible y cuida sus formas de comunicación con los demás; es consciente de que, a veces, nuestro comportamiento puede llegar a molestar y a hacer daño a los demás.

Podemos percibir emocionalmente cómo las personas llegan a trabajar, cómo se sienten trabajando y cómo suelen terminar. Ello nos da muchísima información, bien positiva, si las emociones que percibimos son sanas, o bien negativa, si las emociones que percibimos son negativas y adversas.

El radar social nos permite definir el clima laboral, el bienes-

tar subjetivo de las personas durante el trabajo, y ello es importante, puesto que las consecuencias no se esperan.

Las ventajas de la empatía emocional son las siguientes:

- Nos permite conocer y comprender a los demás.
- Facilita muchísimo la comunicación.
- Es una forma importantísima de expresar interés por una persona.
- Genera un clima de confianza y cercanía.

La persona que ha desarrollado su conciencia social tiene claras tres cosas cuando se relaciona con los demás:

- Comprende: tiene en cuenta lo que piensan y sienten los demás.
- Legítima: hace ver a los demás que tienen derecho a sentirse como se sienten, admite sus emociones y las tiene en cuenta.
- Llega a acuerdos: confronta e intercambia información y sentimientos, dialoga y mantiene una actitud tolerante y consecuente con ella misma y con los demás.

Cuarta competencia - **Conciencia social**

Competencia emocional específica	Competencias laborales asociadas
• Identificar y comprender las emociones ajenas.	• Comprensión de los demás.
• Respeto por los demás.	• Orientación hacia el servicio.
• Comunicación expresiva y emocional.	• Orientación hacia las personas.
• Escucha activa.	• Conciencia social.
• Ser capaz de regular las conductas ajenas emocionalmente alteradas.	• Aprovechamiento de la diversidad.
	• Manejo emocional de los conflictos interpersonales.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES?

Es un conjunto de competencias concretas y específicas que nos permiten crear, gestionar y mantener unas relaciones interpersonales sanas, positivas y saludables con las personas con las que trabajamos día a día.

Quinta competencia - **Gestión de las relaciones**

Competencia emocional específica	Competencias laborales asociadas
<ul style="list-style-type: none">• Dominio de habilidades sociales básicas.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del poder de influencia.
<ul style="list-style-type: none">• Afrontamiento de los juegos psicológicos.	<ul style="list-style-type: none">• Creación y desarrollo de relaciones interpersonales saludables
<ul style="list-style-type: none">• Asertividad.	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo.
<ul style="list-style-type: none">• Crítica constructiva.	<ul style="list-style-type: none">• Adaptación al cambio.
<ul style="list-style-type: none">• Comportamiento pro-social y cooperación.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades de equipo.
	<ul style="list-style-type: none">• Uso eficaz del feedback.
	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de los demás.
	<ul style="list-style-type: none">• Establecer vínculos.

¿QUÉ SON “HABILIDADES DE VIDA Y BIENESTAR”?

Para que nuestra vida sea de calidad y logremos un sentimiento de satisfacción, necesitamos desarrollar una serie de habilidades que nos permitan disfrutar y encontrar un sentido verdadero a nuestra vida. Si no lo conseguimos, pronto aparecerán conflictos, depresiones y hasta enfermedades.



En “La rueda de la vida”, se quiere expresar la metáfora de comparar la vida con una rueda que podemos ir rotando. Una rueda compuesta por varios ejes, todos simétricos y sincronizados los unos con los otros: familiar, salud, laboral, social, espiritual y bienestar emocional. Cuando descuidamos alguno de ellos o varios, la rueda se vuelve asimétrica, se pincha fácilmente. Si sólo cuidamos el eje del trabajo y descuidamos nuestra salud, ¿qué consecuencias puede tener? ¿Y qué importancia tiene cuidar el entorno familiar, emocional, etc.? Lograr una armonía en el cuidado y atención de cada uno de estos ejes, tener claros cuáles son nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores personales nos puede ayudar mucho a sentir la vida con más intensidad, a darle un sentido y a darnos cuenta del valor que la vida tiene en sí misma y del valor que yo apporto a la vida, al entorno y a los demás.

Sexta competencia - **Habilidades de vida y bienestar**

Competencia emocional específica	Competencias laborales asociadas
• Identificación de problemas.	• Gestión de conflictos.
• Resolución de conflictos.	• Trabajo en función de metas.
• Negociación.	• Desarrollo de planes de acción.
• Desarrollo de hábitos saludables.	• Plan de mejora continua personal.
• Fijación de objetivos adaptativos: metas personales.	• Auto-desarrollo: bienestar subjetivo.
• Desarrollo integral como persona.	

El valor y la aplicabilidad de la Inteligencia Emocional

Es indiscutible que hemos avanzado de la Sociedad Industrial, donde la tecnología ha sido el factor crítico de competitividad, a la Sociedad del Conocimiento, en la que el “conocimiento” se ha convertido en el factor clave de competitividad, y en la que la “persona” se convierte en el protagonista fundamental. Sin embargo, si queremos que este avance sea real, deber ir acompañado de avances a distintos niveles:

- ***A nivel personal.*** Las personas tenemos que aprender a sacar lo mejor de nosotros mismos y aprovechar todo el potencial cognitivo, físico, creativo y emocional que tenemos para afrontar los retos personales y profesionales que nos encontramos día a día.
- ***A nivel interpersonal.*** Es preciso que cultivemos las relaciones con las personas de nuestro entorno familiar, profesional y social ya que en ello reside buena parte de nuestra propia eficacia, innovación y ¿por qué no decirlo?, nuestra propia felicidad.
- ***A nivel organizativo.*** En las organizaciones es preciso apostar por evolucionar hacia modelos y dinámicas de gestión basadas en las personas a través de las cuales se aproveche el potencial de todas las personas, permitan disfrutar del trabajo, favorezcan la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, la innovación, el emprendizaje, la relación con los clientes y proveedores y, en definitiva, que las hagan más competitivas,
- ***A nivel social.*** Debemos evolucionar hacia valores como la cooperación, el conocimiento, el aprendizaje permanente y

la apertura, orientándonos a construir una sociedad innovadora y sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

En este nuevo contexto en el que nos encontramos, el aprendizaje y el desarrollo de competencias socio-emocionales pueden contribuir al avance en cada uno de dichos niveles, aportando conceptos y herramientas que expandan la dimensión emocional y que nos ayuden a desarrollar personas completas, en organizaciones completas y sociedades completas basadas en el equilibrio entre lo racional y lo emocional.

A continuación nos aproximaremos a la conexión y la aportación de valor de la Inteligencia Emocional a la transformación personal, la eficacia a nivel individual y grupal, la igualdad, la creatividad, la creación de equipos de innovación, al despliegue del liderazgo compartido, la transformación organizativa y la innovación empresarial.

Emoción y transformación personal.

El despertar de la conciencia

José Antonio González. Sycom Training Systems

Cuando nos referimos a la sociedad del conocimiento estamos centrando toda la atención en la generación y gestión del conocimiento, con un enfoque casi exclusivo del conocimiento científico y objetivo. Dentro de este modelo de sociedad del conocimiento ha quedado muy poco clara y definida la persona como fuente generadora, no solamente del conocimiento científico, sino también emocional y conductual.

Los gestores y dinamizadores del conocimiento, que somos las personas, tenemos que despertar del prolongado sueño provocado por una sociedad plagada de dificultades, prisas y objetivos a corto plazo que ha alterado nuestra conciencia, nuestro ser conscientes de nosotros mismos, nuestros pensamientos y creencias,

nuestras emociones y estados de ánimo, nuestros comportamientos y actitudes.

Si queremos avanzar y superar las contradicciones en las que muchas veces nos vemos envueltos, tenemos que incluir dentro de la sociedad del conocimiento un nuevo término que yo denomino “el despertar de la conciencia”.

Entiendo por “despertar de la conciencia” el encender una linterna interior que sea capaz de iluminar y hacer que nos demos cuenta de la gestión de estamos haciendo positiva y negativa de:

- Nuestras creencias, la mayor parte aportadas y no propias, y pensamientos, así como sus consecuencias para nosotros mismos y para los demás.
- Nuestras emociones y sentimientos. Responsabilizarnos de ellas y ser capaces de valorar la importancia y significado que tienen en nuestras vidas y en nuestras organizaciones.
- Las conductas, que a veces son complejas, absurdas y desafortunadas. La sociedad del conocimiento tiene que empezar por desarrollar personas que despierten su conciencia y sean capaces de diferenciar la conciencia de los pensamientos, emociones y conductas.

Los pensamientos, emociones y conductas son el producto que nuestro cerebro tiene almacenado y que se manifiesta, a veces, de manera inconsciente. La conciencia es una gran luz que ilumina lo que hay dentro de nuestro cerebro, su contenido.

Pensamientos, emociones y conductas son efímeros, pasajeros y su enfoque puede ser modificado, por nosotros mismos, así somos capaces de utilizar nuestra linterna interior, o bien ser manipulados, por otros para su favor. Las fuerzas externas que intentan manipular nuestro cerebro son tan poderosas que, si no

actuamos de forma proactiva, un porcentaje elevadísimo de esta sociedad del conocimiento pasará toda su vida en un constante letargo, basado en la producción exclusiva de pensamientos automáticos, emociones negativas y hábitos de conducta absurdos e incoherentes.

No es fácil salir del letargo de la incongruencia. Para salir de la misma damos algunas pautas que pueden ayudarnos:

Pauta 1: “Aprende a estar presente plenamente en el aquí y ahora”

No estés sólo de “cuerpo presente”, estés donde estés hazlo con todos los sentidos, tu cuerpo, tus emociones, tus creencias. Implícate plenamente en lo que piensas, dices y haces en cada momento.

Pauta 2: “Auto-obsérvate a tí mismo”

Visualízate de vez en cuando cómo si fueras una persona ajena a ti mismo. Enciende tu linterna interior (si muchos/as profesionales hicieran esto, tal vez dejarían de caer en situaciones muchas veces ridículas).

Pauta 3: “Haz un alto en el camino diario de 5 a 10 minutos y respira con calma escuchando el silencio”

Párate para tranquilizarte, reflexionar, para darte cuenta de tus limitaciones, el mundo puede perfectamente continuar sin tí.

Después de hacer todo esto es cuando podemos reflexionar sobre si los modelos de gestión y las prácticas que desarrollamos en nuestras organizaciones son un freno o favorecen nuestros objetivos personales y organizativos así como los aspectos claves que marcarán el rumbo del futuro que deseamos para nuestra sociedad.

***Eficacia a nivel individual y grupal.
Combinación de la Inteligencia Emocional y
la Metodología de los Roles de Belbin.
Marian Albaina. Belbin Spain***

Existen diferentes metodologías y herramientas para favorecer el autoconocimiento y el conocimiento mutuo. Una de ellas, testada y con largo recorrido es la Metodología de los Roles de Belbin.

Meredith Belbin y su equipo estudiaron durante años una serie de equipos ganadores y perdedores que competían en juegos de gestión en el Henley Management College, Inglaterra. Durante esta investigación descubrieron 9 patrones de comportamiento a los que llamaron roles de equipo. Un rol de equipo es “nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”. Cada rol de equipo tiene sus fortalezas y debilidades permitidas particulares, y cada uno de ellos contribuye de manera importante al desempeño del equipo.

Los roles de equipo Belbin mejoran el conocimiento personal y también las relaciones interpersonales en un equipo. Los roles no son estáticos si no que se desarrollan y maduran y, por tanto, pueden variar con experiencia y formación. También podemos sacar a relucir distintos roles de equipo en respuesta a las necesidades específicas de una determinada situación.

Los 9 roles de Belbin, con sus “contribuciones principales” y “sus debilidades permitidas”, son:

Coordinador. Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien. Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.

Cohesionador. Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos. Indeciso en situaciones cruciales.

Monitor Evaluador. Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud. Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.

Implementador. Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones. Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.

Finalizador. Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido. Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.

Impulsor. Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.

Investigador de recursos. Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos. Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.

Cerebro. Crea soluciones. Genera nuevas ideas, nuevas propuestas, y resuelve problemas difíciles. Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.

Especialista. Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos. Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

La metodología Belbin³ sirve de instrumento en el proceso de crecer emocionalmente más inteligentes. Por otra lado, la Inteligencia Emocional, comprende la capacidad para poder aplicar la metodología Belbin de la manera más ventajosa posible. En

³ Metodología Roles de Equipo Belbin: <http://www.belbin.com>

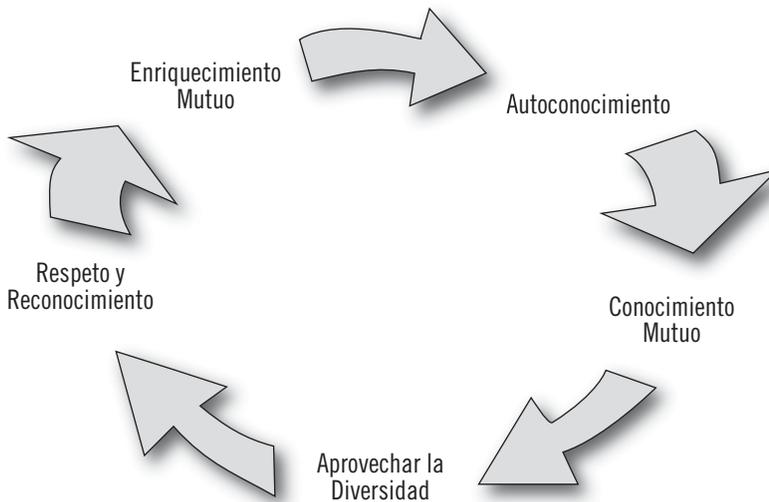
cualquier caso, esta combinación Inteligencia Emocional-Roles de Belbin nos ayudará, por una parte, a ser más eficaces a nivel individual y grupal, y por otra, a mantener unas relaciones inter e intrapersonales más satisfactorias.

La primera competencia emocional que hemos visto en el “Mosaico Emocional” consiste en tener conciencia de uno mismo, siendo una de sus competencias específicas la identificación de los propios puntos fuertes y débiles. La metodología Belbin nos ayuda a identificar aquellos pero, para tal fin no hemos de contar sólo con nuestra autopercepción, sino también con la de nuestros compañeros de trabajo, quienes nos sugerirán cuáles son nuestras contribuciones más apreciadas y que aplicamos con mayor efectividad. Sin embargo, para poder admitir de manera positiva y constructiva la percepción de dichos evaluadores, es importante que hayamos desarrollado, entre otras, la quinta competencia emocional: “gestión de las relaciones”, y, en concreto, la competencia específica de “crítica constructiva” o uso eficaz del feedback, es decir, aceptar sin recelo la percepción de los demás sobre nuestras propias contribuciones, tomándola como un auténtico regalo que, sin duda, nos facilitará nuestro desarrollo personal.

Otra de las aportaciones de la metodología Belbin consiste en profundizar en el conocimiento mutuo, aspecto éste que quedaría enmarcado dentro de otra competencia emocional: “conciencia social”. Una de las competencias laborales asociada a este concepto es el “aprovechamiento de la diversidad”, donde una vez más convergen IE y REB. Estos últimos nos indican claramente que los equipos heterogéneos son mucho más exitosos que los homogéneos, y consecuentemente necesitamos aprender a detectar, respetar y valorar las distintas contribuciones. Pero sobre todo, hemos de reconocer que la diversidad nos enriquece mutuamente y que, por tanto, podemos resultar mucho más eficaces trabajando como equipo que individualmente.

La sexta de las competencias emocionales del “Mosaico Emocional”, “habilidades de vida y bienestar”, nos recuerda la im-

portancia de desarrollarnos como personas y adaptarnos al entorno. Los REB son tendencias de comportamiento que desarrollamos y adaptamos teniendo en cuenta los roles presentes en nuestros compañeros y las necesidades del equipo en el que estamos trabajando. Una vez más, la Inteligencia Emocional y la metodología Belbin van de la mano y nos enseñan a adaptar nuestro comportamiento para adecuarnos a situaciones diferentes y así, progresar personal y profesionalmente, sin perder un ápice de nuestra identidad.



Emociones e igualdad. Androginia emocional

Leire Gartzia. UPV/EHU

Una de las características más relevantes de los nuevos modelos organizativos es la necesidad de contar con personas emocionalmente inteligentes y capaces de trabajar en equipo. Para lograr este objetivo, las empresas requieren personas que sepan atender a sus emociones, regularlas de manera positiva y comprenderlas con claridad, como forma de optimizar su

rendimiento y de lograr mayores ventajas competitivas. Estas competencias, sin embargo, guardan una relación directa con los roles de género y con las normas sociales sobre la masculinidad y la feminidad presentes en nuestra sociedad. Así, debido a los roles y estereotipos de género, las mujeres y los hombres muestran diferentes respuestas y competencias emocionales.

La socialización en lo femenino implica el desarrollo de características emocionales de orientación interpersonal, atención a las emociones y una mayor disposición hacia el cuidado y la expresión emocional. Como consecuencia, las mujeres tienden a desarrollar mayores competencias de Inteligencia Emocional, especialmente, en lo referido a la percepción y comprensión de las emociones y a la regulación de las emociones ajenas. La socialización en lo masculino, por el contrario, implica el rechazo de dimensiones emocionales y de orientación interpersonal relacionadas con un gran número de competencias de Inteligencia Emocional, pero consideradas como “femeninas”. Por ello, los hombres tienden a ver limitado el desarrollo de competencias que implican orientación hacia otras personas y que se asocian, entre otras, a la expresión emocional y a la comprensión de las emociones ajenas. En definitiva, las mujeres y los hombres desarrollan diferentes competencias emocionales, viéndose su desarrollo emocional limitado en muchos casos a lo que se establece como “apropiado” para cada sexo.

La incorporación de una perspectiva de género en el análisis y promoción del desarrollo emocional podría ayudar a favorecer mayores niveles de inteligencia emocional dentro de las empresas. Esta perspectiva implica promover la capacidad de las personas de ir más allá de los estereotipos sexuales en materia emocional y de desarrollar tanto rasgos estereotípicamente masculinos como rasgos estereotípicamente femeninos. Esta capacidad se denomina “Androginia Emocional”, y permite una mayor aceptación de todas las competencias asocia-

das a la Inteligencia Emocional. A partir del impulso de la Androginia Emocional en las empresas, se puede facilitar el cambio necesario hacia nuevos modelos de gestión más igualitarios y más emocionalmente inteligentes. Esta perspectiva puede ayudar a integrar objetivos de igualdad con objetivos de mejora del funcionamiento organizacional, los cuales requieren la incorporación de dimensiones socioemocionales y afectivas por parte de todas las personas, independientemente de su sexo.

Creatividad Emocional

Aitor Aritzeta. UPV/EHU

El proceso de transformación de un grupo a un equipo de trabajo es de carácter racional y emocional. Es racional porque requiere adquirir competencias básicas de planificación, coordinación y organización de ideas y tareas. Es emocional porque sitúa a la persona ante sus propias creencias irracionales (p.e. toda necesidad de cambio es sólo una amenaza), ante sus limitaciones para gestionar sus propias emociones (miedo, ansiedad, tristeza, envidia, enfado, orgullo, esperanza...) como las de los y las demás y ante el cuestionamiento de su propia identidad profesional (para algunas personas es la única identidad de valor, por lo que perder su identidad profesional constituye una pérdida existencial).

La creación del equipo está determinada por un proceso de aprendizaje donde conceptos como la escucha activa, la comunicación asertiva, la resiliencia (la capacidad de persistir para lograr un objetivo), la identificación organizacional y la transcendencia (ir más allá de la satisfacción de los intereses individuales dando importancia a los grupales) son fundamentales. Tal y como demuestran estudios recientes, las emociones positivas (esperanza, ilusión, confianza...) abren las

puertas a la proactividad, a la creatividad en la búsqueda de soluciones y evita dedicar energía en la búsqueda de culpables cuando esta búsqueda resulta inútil.

La capacidad que tienen los miembros de un equipo de realizar propuestas creativas para solucionar el problema que les acecha, no sólo depende de la experiencia previa que tiene cada uno de los miembros del equipo, sino también de su experiencia vital, de su personalidad y de la forma de sentir e interpretar las emociones que le generan las distintas situaciones. Es, precisamente, a esta última cuestión a la que se refiere la creatividad emocional.

La creatividad emocional se define como una habilidad para experimentar y expresar combinaciones de emociones originales, apropiadas y verdaderas y con ello generar ideas y pensamiento distintos a los esperados normativamente. Es decir, la creatividad emocional requiere analizar el grado en que la respuesta del individuo se distancia de una respuesta normativa (esperada). Una situación generalmente amenazante, puede despertar emociones de temor y provocar bloqueo. Las personas emocionalmente creativas generan soluciones innovadoras a los problemas ya que experimentan variaciones de emociones comunes y generan nuevas emociones específicas, las emociones experimentadas son adecuadas (ajustadas) para la situación o beneficiosa para el individuo o grupo y realizan una expresión honesta de los valores y experiencias individuales. Además, estas personas aceptan y comprenden sus emociones y tienen predisposición a explorar nuevas emociones, es decir, están abiertas a la experiencia.

Gracias a la creatividad emocional de algunas personas, y la determinación de todos y todas los integrantes del equipo pueden convertir una importante crisis en una oportunidad de mejora que resultará exitosa.

Gestión socioemocional de los equipos de trabajo⁴
Sabino Ayestarán. UPV/EHU

¿Qué entendemos por equipos de innovación?

1. Los equipos de innovación son equipos que, en su funcionamiento interno, aplican el principio de la “reflexión continua” de West (2004, pp. 1-4). Esta reflexión incluye los siguientes elementos:

- Revisión constante de los objetivos de la tarea.
- Revisión constante del funcionamiento del equipo.
- Observación y análisis inteligente del entorno.
- Creatividad, flexibilidad y disposición para el cambio.
- Tolerancia ante la ambigüedad y diferencias internas del equipo.
- Disposición para aceptar la incertidumbre que comporta el cambio.

2. Equipos que, ante un problema o reto planteado, tanto interno como externo, aplican la técnica de la creatividad y de la innovación (West, 2004, pp. 137-154):

- Explorar para plantear bien el problema.
- Crear un amplio abanico de soluciones alternativas.
- Seleccionar las mejores tres o cuatro soluciones de las que, al menos una solución debería ser innovadora, utilizando la técnica de la selección ponderada.
- Diseñar e implementar la solución innovadora.

Cuando los equipos de innovación funcionan, además, como equipos abiertos, en un entorno organizacional definido, promueven cambios en el estilo de liderazgo y en la cultura de participación en el entorno organizacional.

⁴ *Equipos de innovación. Motores de transformación social y económica en las organizaciones.* (2010) Innobasque. Ayestarán, S. y Gómez. O.

En estos equipos las emociones adquieren un protagonismo especial. Por ello, la gestión socio-emocional cobra un papel fundamental ya que facilita la comunicación, el conocimiento mutuo, la resolución de conflictos y la sinergia entre los integrantes del equipos.

Emociones y liderazgo compartido

Rogelio Fernández Ortea. Universidad de Deusto

Nunca ha sido tan necesario el liderazgo como lo está siendo en estos momentos de cambio de era. Ya no basta un gran liderazgo acorde a los sistemas caóticos donde nos movemos, ni tan siquiera basta un liderazgo capaz de transformar personas y contextos, sino que es necesario el aporte de todas las personas, de todos los trabajadores, de todos los miembros de una familia: se necesita un liderazgo compartido.

Liderazgo que como proceso, está centrado en las personas. Personas que como sujetos del liderazgo, son un compendio de razón y emoción y ambas deben ser tratadas con igual consideración. El desarrollo de la Inteligencia Emocional se presenta como una competencia fundamental en este proceso ya que en la vida todas las personas jugamos un doble papel: líderes y liderados, necesitados de una gran inteligencia intrapersonal e interpersonal para resolver felizmente nuestras vidas.

Compartido porque es necesaria la fuerza de toda la capacidad de liderazgo de las personas. Compartido porque es necesario que el liderazgo esté en cada parte de la organización; que relacione poder con competencias y no sólo con jerarquía; que emerja de cada sustrato organizativo; que sea creativo y que se desarrolle con el apoyo de todos; que se consolide por sus resultados y que finalice tras la misión cumplida, ya que el proyecto, que debe ser algo también compartido, no tiene fin.

Gestión emocional y transformación empresarial
Nekane Aróstegui Meseguer. Lan Ekintza-Bilbao

La crisis que estamos viviendo debe hacernos pensar en nuevas formas, nuevos mercados, nuevas ideas. En definitiva en la necesidad de reinventarnos. Mi reflexión en este sentido, no va a ir por la parte de qué hacer (nuevas ideas, nuevos mercados, nuevas formas, nuevos producto... hablamos de innovar, aspectos fundamentales en esta transformación) sino por quiénes deben hacerla y cómo.

Quiero decir que la transformación que ha de hacerse debe de ser desde la persona, con y para la persona.

Los modelos de gestión con los que hemos venido trabajando parecen estar caducos y no responden a la demanda actual. El modelo de liderazgo en las empresas tampoco parece ser el oportuno. Las empresas las forman personas, y las empresas no dejan de ser “familias”, compuestas por diferentes personas, con ideas diversas, emociones y sentimientos diferentes, necesidades diferentes, expectativas diferentes...

Quisiera introducir otra visión de la crisis desde otro paradigma diferente al económico, desde el paradigma personal. La mayor crisis que estamos atravesando me atrevería a decir que no es la económica, sino la crisis personal de quienes conforman dichas empresas. Sólo reconociendo y entrando a indagar en los pensamientos y emociones conoceremos el porqué de las actuaciones y conductas (pensamiento, emoción acción). Me pregunto: ¿Conocemos realmente a las personas que conforman nuestra empresa?, ¿Sabemos de ellas?, ¿Hablamos de lo que pueden y quieren hacer en la empresa?, ¿De lo que realmente les preocupa?, ¿De lo que les importa?, ¿Ya les preguntamos?, ¿Les reconocemos su trabajo?...

A mi parecer, la transformación empresarial debe venir de la mano de la transformación de las personas que las conforman. Para ello, es importante que, especialmente, quienes dirigen y

gestionan las organizaciones, tomen conciencia de ello y no tengan miedo. Miedo a hacer cambios, miedo a perder poder, miedo a establecer un modelo de organización basado en un liderazgo compartido, donde todas las personas pueden aportar, desde el gerente hasta el secretario.

Cuántas veces en una empresa, parece haber múltiples empresas, cada uno en su parcela y sin mirar a la del vecino, como si de una amenaza se tratara o como si de algo que, por definición o imposición, cayera fuera de nuestra incumbencia. Hay mucho talento escondido en las empresas, dejémoslo fluir.

En general, seguimos hablando de la transformación empresarial, aludiendo más a transformaciones técnicas, de producto, de mercado, pero a mí entender, en donde no nos estamos centrando es en las personas. Nos estamos olvidando de que son ellas el motor y centro de la transformación.

¿Cómo acometer esa transformación de la persona y, a la vez, de la empresa? Desde el corazón, desde el reconocimiento del otro, desde el respeto y la consideración de todos y cada uno de sus miembros. En definitiva, desde la escucha activa.

Si una empresa es afectiva es más fácil que pueda ser una empresa efectiva. Si dejamos que las personas hablen, si ejercemos un liderazgo compartido, llegaremos a configurar equipos de trabajo efectivos donde cada uno aporta y todo se comparte. En este sentido, el cambio en las organizaciones puede venir desde arriba, pero también desde abajo porque el cambio es personal. La cercanía, la escucha activa, el reconocimiento del otro como persona, el liderazgo compartido, propician ilusión y motivación, ambos motores para sacar adelante una empresa y para llevar a cabo cualquier transformación.

El cambio siempre es posible, solo hay que querer, y, no cabe duda que, en todo esto juegan un papel fundamental quienes dirigen y gestionan.

Sin dejar de lado los aspectos económicos, las nuevas ideas, la innovación como ingrediente constante de nuestra forma de trabajar y transformar nuestras empresas, la mayor transformación debe venir de mano de las PERSONAS que son las que mueven las empresas. Me refiero al gran trabajo que ha de hacerse en temas de competencias socioemocionales. Detrás de cualquier habilidad sea directiva o no, subyace una competencia socioemocional. Sobre estas últimas es sobre lo que se ha de trabajar, de lo contrario seguiremos en el mundo echando la culpa a la crisis, esa palabra que tanto asusta, pero que, realmente, no sabemos definir más que en términos económicos. Fijémonos en otros países, en otras culturas, donde la crisis tiene otra connotación, otra lectura: riesgo, oportunidad. Que cada cual decida.

Inteligencia emocional e innovación

Tomás Elorriaga. Banpro Consultores

Hacer lo de siempre, como siempre, en un entorno cambiante y muy rápido en mercados y sociedades abiertas, pone en juego la supervivencia de las organizaciones.

En este nuevo contexto, las emociones, esas grandes desconocidas, adquieren un papel protagonista en aspectos fundamentales para la innovación: el conocimiento, la toma de decisiones y la gestión del cambio.

La innovación es intensiva en conocimiento y también en emociones, genera modificación de lo establecido sea a nivel organizativo, de hábitos, tecnologías, mercados ... y genera un cóctel emocional que debemos aprender a gestionar.

La gestión de las emociones es esencial a la hora de responder a un entorno cambiante, liderar, crear equipos, evitar blo-

queos. Las emociones están más presentes en nuestra vida profesional de lo que nos podemos imaginar: usamos las emociones para desencadenar respuestas adecuadas, decidimos con emociones, el compromiso es emocional e incluso la creatividad e innovación necesitan de determinadas emociones en diferentes fases de este fenómeno complejo.

La innovación requiere una gestión del cambio desde la perspectiva emocional que va desde la negación hasta la esperanza. Se parte de una primera fase en la que nos llegamos a atar emocionalmente al pasado pensando que todo debe adaptarse a nuestras creencias subyacentes pero cuyo bloqueo emocional debemos superar para avanzar. La diversidad de roles, competencias y la generación de sinergias es esencial para superar esta fase.

A partir de ahí, el eje central de la transformación es emocional, y alrededor del eje emocional se combinan diferentes metodologías desde la estrategia, el liderazgo, el equipo para la innovación, valores compartidos, la escucha, herramientas de creatividad mezclada con un conjunto de procesos de innovación que se evalúan a través de indicadores.

Desde mi punto de vista y experiencia, hay tres claves fundamentales desde la perspectiva de innovación en las organizaciones:

1. Considerar la innovación mas allá de tecnologías cuyo modelo basado en grandes inversiones en investigaciones es superficial e incompleto y centrarnos también, de una manera más equilibrada, en la dimensión profunda de la innovación basada en el nivel organizativo, de equipos y personal como eje fundamental de la innovación y del cambio. Si el valor proviene del conocimiento y somos los dueños del mismo, la libertad en las organizaciones es clave para crear dinámicas de innovación más que contratos de investigación.

2. La importancia de las competencias socio-emocionales en la gestión de la innovación y en todo proceso de transforma-

ción. El papel de los líderes es crear las condiciones para que la innovación surja y, para ello, requieren competencias emocionales. Hemos analizado perfiles de directivos y equipos y hemos encontrado que la innovación se correlaciona positivamente con competencias socio-emocionales.

3. Los equipos de innovación deben hacer una gestión excelente de los objetivos, planes, del conocimiento y, especialmente, de las emociones. Hay una gran necesidad de profundizar en el desarrollo de competencias emocionales a nivel individual y social para hacer que nuestras organizaciones sean eficaces y dueñas de su destino.

Inteligencia Emocional en la CAPV

El Consorcio de Inteligencia Emocional: Innovación en personas y cooperación

El Consorcio de Inteligencia Emocional, CIE, nació en el 2005 de la mano del Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial y de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Desde entonces la red ha ido evolucionando y se ha ido ampliando, estando actualmente integrada por más de 75 organizaciones y más de 120 personas. Desde esta red se está trabajando activamente para investigar, experimentar e impulsar la innovación en personas y la cooperación desde el desarrollo de las competencias socioemocionales, como elementos clave para el desarrollo personal y profesional, el mejor rendimiento de los equipos, así como para favorecer la innovación y la transformación en las organizaciones y los entornos sociales en los que las personas estamos involucradas.

El CIE ha consolidado en 2011 su visión y forma de vivir la innovación y la transformación desde la persona y la cooperación a través de una dinámica en 4 dimensiones interrelacionadas:

- *Pensar diferente*, practicando la apertura mental, procurando enfocar la situaciones desde diferentes perspectivas y, sobre todo dándose permiso para ello.
- *Sentir diferente*, gestionando adecuadamente las emociones y aprendiendo a situarnos en un plano positivo, trasformando cualquier situación en oportunidad.
- *Hacer diferente (cooperAcción)*, trabajando en equipo y cooperando para sacar el máximo potencial de la diversidad y singularidad de cada persona y organización, generando complementariedad en los equipos.

- *Comunicar diferente (comunicAcción)*, aprendiendo a escuchar a uno mismo y a los demás, expresando adecuadamente los pensamientos, las emociones y lo que se hace. Comunicación orientada a la acción y al avance, a impulsar nuevos acontecimientos.

Desde el CIE se apuesta por innovar en el “cómo se hace”, desde la perspectiva de que la innovación y la transformación no son un suceso aislado, sino un proceso y, desde el convencimiento de que éstos son los cimientos para la innovación en productos, servicios, mercados, tecnologías y la transformación en las personas, las organizaciones y la sociedad.

Ejes de actuación del CIE

La actividad que se desarrolla en el CIE se ha ido articulando en torno a tres ejes de actuación complementarios y sinérgicos entre sí:

1. **EmoLaboratorio.** La espina dorsal del CIE se materializa en los talleres mensuales que, anualmente, siguen un hilo conductor. Estos talleres son un espacio para el intercambio de conocimiento y de interacción entre personas y un laboratorio donde presentar y compartir ideas, metodologías y enfoques, que, posteriormente, pueden cristalizarse en proyectos a través de grupos de trabajo o equipos de innovación para crear nuevas metodologías y desarrollar aplicaciones concretas.
2. **e.factory.coop.** El corazón del CIE se activa por los grupos de trabajo y los equipos de innovación que se ponen en marcha para la exploración en temas de interés común, proyectos de investigación en colaboración y desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el aprendizaje socio-emocional en diferentes entornos organizativos y sociales.

Algunos ejemplos de equipos de innovación y grupos de trabajo son:

- “*Barnetegi emocional*” es un programa diseñado en cooperación entre 10 organizaciones del CIE, orientado a aprender a gestionar las emociones a través del desarrollo de las competencias socioemocionales, para reforzar las habilidades directivas y ayudar a la transformación de las organizaciones a través de las personas
- *Proyecto universidad-empresa “Equipos de innovación como instrumentos de desarrollo organizacional”*. Es un proyecto de investigación acción, en colaboración entre la Facultad de Psicología de la UPV/EHU e Innobasque, en el que participan un panel de empresas. El propósito de este proyecto es demostrar cómo a través de la formación de equipos de innovación, más allá de resolver de forma exitosa el encargo, el equipo favorece el desarrollo organizacional.
- “*Programa Elkano*” es un programa experimental, impulsado por Instagi, para la transformación de PYMES del sector mantenedor y electricista, impulsado por Instagi, en colaboración con un equipo de otras 6 organizaciones. Su propósito es facilitar y aportar nuevas perspectivas para la reflexión desde las que comprender el entorno, la relación con los clientes, la propia empresa y el equipo, así como el papel de la persona propietaria de la empresa, con el fin de favorecer la transformación en las PYMES.
- *Visión singular del coaching*. Es un grupo de trabajo integrado por nueve profesionales del coaching que, más allá de las diferentes corrientes y escuelas, han estado reflexionando sobre la esencia del coaching a través del sus tres componentes principales: el coach, la persona y el proceso entre ambos, desde una perspectiva sistémica e integrando el enfoque del aprendizaje socio-emocional.

- *Equipo A-andro*. Es un equipo integrado por seis personas cuyo propósito es avanzar en el desarrollo de las competencias socio-emocionales desde una perspectiva andrógina para favorecer la igualdad. El punto de partida es el diseño de evaluación de competencias socio-emocionales desde una perspectiva andrógina y el desarrollo de un programa de talleres formativos.

3. Anfiteatro. La voz del CIE la integran múltiples acciones orientadas a la difusión y la sensibilización del valor y aplicabilidad del aprendizaje socio-emocional, así como a las actuaciones concretas del CIE. Siempre en cooperación, se organizan jornadas, la presencia en redes sociales y la producción editorial.

Esta publicación “La emoción de la transformación” es uno de los proyectos del CIE, desarrollado por uno de sus equipos de innovación, con el propósito de difundir y socializar, de una forma pedagógica, el valor de la gestión socio-emocional en los procesos de transformación personal y organizativa.

Como estamos viviendo y “experimentando”, el aprendizaje y la gestión socioemocional es una potente “tecnología” para la transformación individual (a nivel personal y profesional) y colectiva (en los equipos, organizaciones y otros entornos sociales) que tenemos que seguir explorando.

“Sé el cambio que quieres ver en el mundo”

Esta célebre frase de Ghandi es el eje del pensamiento, la emoción y la acción que caracteriza a las personas del Consorcio de Inteligencia Emocional.

En el CIE seguimos avanzando ”somos el cambio que queremos ver en el mundo”.Y tú...¿eres el cambio que quieres ver en el mundo?

Consorcio Inteligencia Emocional
Personas, Pensamiento, Emoción, CooperAcción y
ComunicAcción

<http://www.consorciointeligenciaemocional.com>

Grupo del Consorcio de Inteligencia Emocional
en Facebook y LinkedIn

Diccionario emocional

- **ABANDONO:** acción y efecto de abandonar o abandonarse. Dejar, desamparar a alguien o algo.
- **ADORACIÓN:** acción de adorar. Amar en extremo.
- **AFFECTO:** inclinación hacia alguien o algo.
- **AGRADECIMIENTO:** acción y efecto de agradecer. Mostrar gratitud o dar gracias.
- **ALEGRÍA:** evaluación y valoración asociadas a la intención de mantener un objetivo que se acaba de conseguir o que puede conseguirse de forma, inmediata. Sentimiento gratificante, asociado a la consecución con connotaciones presentes o inmediatamente pasadas de algo positivo. Conducta de aproximación, apertura y aceptación.
- **ALIVIO:** acción y efecto de aliviar o aliviarse. Quitar a alguien o algo parte del peso que sobre él o ello carga.
- **AMARGURA:** aflicción o disgusto.
- **AMOR:** sentimiento hacia otra persona que naturalmente nos atrae y que, procurando reciprocidad en el deseo de unión, nos completa, alegría y da energía para convivir, comunicarnos y crear.
- **ANSIEDAD:** estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo.
- **AÑORANZA:** acción de añorar, nostalgia. Recordar con pena la ausencia, privación o pérdida de alguien o algo muy querido.
- **ARREPENTIMIENTO:** pesar por haber hecho algo.
- **ASCO:** evaluación y valoración asociadas a la intención de desprenderse de algo que se acaba de conseguir o de algo que puede llegar a conseguirse de forma inmediata. Sentimiento aversivo, asociado a la consecución, o anticipación de la con-

secución, de algo negativo. Connotaciones presentes o inmediatamente futuras. Conducta de evitación activa, con claras manifestaciones de rechazo y repulsión.

- **ASOMBRO**: susto, espanto. Gran admiración.
- **ATRACCIÓN**: acción de atraer. Ganar la voluntad, afecto, gusto o atención al otro.
- **AVERSIÓN**: rechazo o repugnancia frente a alguien o algo.
- **CARIÑO**: inclinación de amor o buen afecto que se siente hacia alguien o algo.
- **CELOS**: recelo que alguien siente de que cualquier afecto o bien que disfrute o pretenda llegue a ser alcanzado por otro.
- **CÓLERA**: ira, enojo, enfado.
- **COMPASIÓN**: sentimiento de conmiseración y lástima que se siente hacia quienes sufren penalidades o desgracias.
- **CONTENTO**: alegría, satisfacción.
- **CULPA**: acción u omisión que provoca un sentimiento de responsabilidad por un daño causado o anticipado.
- **DECEPCIÓN**: pesar causado por un desengaño.
- **DELEITE**: placer del ánimo.
- **DESEO**: ganar la voluntad, afecto, gusto o atención de otro.
- **DESESPERACIÓN**: pérdida total de la esperanza. Alteración extrema del ánimo causada por la cólera, despecho o enojo.
- **DESPRECIO**: desestimación, falta de aprecio.
- **ENOJO**: movimiento del ánimo que suscita ira contra alguien.
- **ENTUSIASMO**: exaltación y fogosidad del ánimo, excitado por algo que lo admire o captive.
- **ENVIDIA**: tristeza o pesar del bien ajeno. Emulación, deseo de algo que no posee.
- **ESPERANZA**: estado de ánimo en el cual se nos presenta como posible lo que deseamos.
- **EUFORIA**: estado de ánimo propenso al optimismo.
- **ÉXTASIS**: estado del alma enteramente embargada por un sentimiento de admiración, alegría, etc.

- **FASCINACIÓN:** atracción irresistible.
- **FELICIDAD:** satisfacción, gusto, contento.
- **FRUSTRACIÓN:** acción y efecto de frustrar. Privar a alguien de lo que esperaba.
- **FURIA:** ira exaltada.
- **GOZO:** sentimiento de complacencia en la posesión, recuerdo o esperanza de bienes o cosas apetecibles.
- **HUMILLACIÓN:** acción o efecto de humillar o humillarse. Abatir el orgullo y altivez de alguien. Herir el amor propio o la dignidad de alguien. Dicho de una persona: pasar por una situación en la que su dignidad sufra algún menoscabo.
- **IMPACIENCIA:** intranquilidad producida por algo que molesta o que no acaba de llegar.
- **INDIGNACIÓN:** enojo, ira, enfado vehemente contra una persona o contra sus actos.
- **INQUIETUD:** falta de quietud, desasosiego, desazón. Alboroto, conmoción.
- **INSEGURIDAD:** falta de seguridad.
- **IRA:** reacción ante la intención de mantener un objetivo que se está perdiendo, o de recuperar algo que se acaba de perder. Sentimiento aversivo asociado a la pérdida de algo positivo, con connotaciones presentes o inmediatamente pasadas. Tendencia a la lucha
- **IRRITACIÓN:** acción y efecto de irritar. Hacer sentir ira.
- **MIEDO:** evaluación y valoración asociadas a la intención de preservar algo que se posee y que puede perderse de forma inmediata. Sentimiento aversivo, asociado a la pérdida de algo positivo, con connotaciones de futuro. Conducta de evitación activa en forma de huida..
- **NERVIOSISMO:** estado pasajero de excitación nerviosa.
- **ODIO:** antipatía y aversión hacia algo o hacia alguien cuyo mal se desea.
- **ORGULLO:** arrogancia, vanidad, exceso de estimación propia, que a veces es disimulable por nacer de causas nobles y virtuosas.

- **PÁNICO**: se dice del miedo extremado o del terror producido por la amenaza de un peligro inminente, y que con frecuencia es colectivo y contagioso.
- **PASIÓN**: inclinación o preferencia muy vivas de alguien a otra persona.
- **PREOCUPAR**: dicho de algo que ha ocurrido o va a ocurrir, producir intranquilidad, temor, angustia o inquietud.
- **RECHAZO**: acción y efecto de rechazar. Contradecir lo que alguien expresa o no admitir lo que propone u ofrece. Deneugar algo que se pide. Mostrar oposición o desprecio a una persona, grupo, comunidad, etc.
- **REMORDIMIENTO**: inquietud, pesar interno que queda después de ejecutada una mala acción.
- **RENCOR**: resentimiento arraigado y tenaz.
- **SATISFACCIÓN**: acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Aquietar y sosegar las pasiones del ánimo.
- **SEGURIDAD**: conocimiento seguro y claro de algo.
- **SORPRESA**: sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.
- **TENSIÓN**: estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación. Estado de oposición u hostilidad latente entre personas o grupos humanos, como naciones, clases, razas, etc.
- **TERNURA**: tierno. Afectuoso, cariñoso y amable.
- **TERROR**: miedo muy intenso.
- **TRISTEZA**: reacción ante la constatación de que se ha perdido algo poseído. Sentimiento negativo asociada a la pérdida de algo positivo, con connotaciones pasadas. Conducta de evitación pasiva. Encogimiento, disminución o ausencia de manifestaciones motoras.
- **VERGÜENZA**: turbación del ánimo, que se suele encender el color del rostro, ocasionada por alguna falta cometida, o por alguna acción deshonrosa y humillante, propia o ajena.

Referencias bibliográficas

- *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones.* (2006) Cluster de Conocimiento. Ayestarán, S., Aritzeta, A. y Gavilanes, J.
- *La empresa Emocionalmente Inteligente.* (2007) Cluster Conocimiento. Gonzalez, J.A., y Fernandez, R.
- *Dinámicas de gestión basadas en las personas.* (2010) Innobasque. i-Talde I “Conceptualización de dinámicas de gestión basadas en las personas” del Área de Transformación Empresarial.
- *Equipos de innovación. Motores de transformación social y económica en las organizaciones.* (2010) Innobasque. Ayestarán, S. y Gómez, O.
- *Libro Verde: Hacia una Sociedad 2030 basada en valores innovadores.* (2010). Innobasque. i-Talde Valores del Área de Innovación Social.
- *La guía Belbin para triunfar en el trabajo.* (2010) Belbin Spain.
- *From "Think Male" to "Think Androgynous". Implications for gender equality and organizational functioning in XXI Century Organizations.* (2010). UPV/EHU: Servicio Editorial. Gartzia, L.

Equipo de autores/as

Enrique Pérez Urresti (Aiuola) es licenciado y diplomado en Estudios Avanzados de Periodismo (DEA) por la UPV/EHU. Desde siempre ha estado enamorado de la palabra, tanto en su dimensión escrita como hablada. Desde 1992 es co-director del curso “Hablar Siempre con Eficacia: en privado, en público, en radio y en televisión”, dentro de los Cursos de Verano de San Sebastián de la UPV-EHU. Su amor a la palabra le ha permitido trabajar como consultor y formador en diferentes universidades, empresas y partidos políticos por todo el estado, así como ganar algún premio literario y ser jurado en numerosos certámenes tanto de debate como literarios. Actualmente es director de la consultoría especializada en comunicación Habla y Disfruta - Formación y Comunicación, y profesor de la Escuela Universitaria de la Cámara de Comercio de Bilbao.

Bego Maite Jimenez Ocio es licenciada en Empresariales enfocado al Turismo (BA Honors) por la Universidad de Sunderland en la ciudad de Durham, Inglaterra. Tras participar en la primera promoción (2008) de la formación de Team Academy Euskadi, metodología finlandesa adaptada por Tecnalía, es una de las actuales socias fundadoras de la cooperativa Manahmana. Esta empresa está enfocada a la practicidad de la innovación por distintos ámbitos, a la sensibilización en emprendizaje e intraemprendizaje, a la creación de redes de cooperación entre empresas, al desarrollo regional y a la apuesta por el aprendizaje organizacional.

Le apasiona todo lo relacionado con la creatividad y el conocimiento de las emociones. Por este motivo, desde principios del

2010 participa asiduamente en las convocatorias y proyectos del Consorcio de Inteligencia Emocional.

Bharat Martín es maestro de Yoga y Meditación, gelotólogo, “licenciado en felicidad”, y clown. Formado en Artes Escénicas y especializado en Humor y Optimismo en Grupos y Equipos de Trabajo, Meditación y Atención Plena, Psicología Positiva, Inteligencia Emocional, Innovación y Creatividad.

Dirige y coordina la Escuela de la Risa Inteligente desde 1994. Siente que cada ser humano tiene un “diamante” en bruto dentro de sí. Imparte cursos y formación en el mundo educativo (universidades, colegios..), empresas y organizaciones (equipos y directivos), sanidad (colegios oficiales, hospitales), grupos y asociaciones, etc.

Imparte, además, formación a formadores. Actualmente está desarrollando, en cooperación con otras empresas, dos grandes proyectos internacionales basados en la innovación, la creatividad y las habilidades en Inteligencia Emocional y psicología para personas, equipos y organizaciones.

Sus lemas más conocidos son “parar para reparar”, “un equipo afectivo, es un equipo efectivo”, “Sonríe, disfruta de la vida y sé feliz”.

Iñaki Pérez es socio y director de Ayla Searching. Licenciado de Grado en Psicología por la Universidad de Deusto, Postgrado en Ciencias del Comportamiento aplicadas a la Empresa y las Organizaciones por el Colegio Oficial de Psicólogos de Euzkadi. Coach personal y facilitador de directivos, coach certificado por I.A.C. Consultor acreditado en la Metodología Belbin de Trabajo en Equipo y certificado por Thomas International para

el uso de la Herramienta de Análisis del Perfil Personal y del Puesto de Trabajo.

Con formación complementaria en PNL y Coaching (“Creatividad y Liderazgo” con Robert Dilts Madrid 2009), Constelaciones Organizacionales (“Visión Sistémica de la Organización” con Katia del Rivero, San Sebastián, 2010), en Creatividad (Con Neuronilla.com, Bilbao, 2010).

Miembro Adherido de la Asociación Española de Coaching (ASESCO) y participante en el Consorcio de Inteligencia Emocional de Innobasque. Ponente y miembro de varios equipos de trabajo y de proyecto e innovación (“Coaching un Estilo de liderazgo”, “Barnetegi Emocional”, “Formación de Equipos”, etc.)

Francisco Javier Báñez Cambronero es licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Experto universitario en métodos robustos y avanzados de estadística aplicada, experto universitario en Evaluación, Programación y Supervisión de Políticas de Inserción Social y máster universitario en Exclusión Social, Integración y Ciudadanía.

Funcionario del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz , actualmente desarrolla su trabajo en el Servicio de Gestión de la Calidad.

Es evaluador EFQM, facilitador en diversas técnicas y metodologías de Calidad y Mejora continua, relacionadas con el desarrollo y trabajo con personas.

Entrenador-facilitador en Inteligencia Emocional, así como en Creatividad e Innovación.

Además, participa activamente en el Consorcio de Inteligencia Emocional (Innobasque). Le motiva especialmente crear entornos emocionalmente positivos a través de los cuales bus-

car nuevas y diferentes alternativas y formas de hacer las cosas. Su pasión es investigar y experimentar desde diferentes campos de conocimiento y perspectivas sociológicas como los son sus investigaciones; “Compañeros de soledad”, una investigación sociológica sobre las personas sin hogar con perro y su relación afectiva”, y “Emoción y exclusión social una relación al descubierto”.

Javier Riaño es licenciado en Psicología por la Universidad del País Vasco (1989).

Técnico en la Dirección de Conocimiento en Fondo Formación Euskadi S.L.L. empresa experta en soluciones de aprendizaje permanente. Eterno aprendiz y explorador.

15 años de experiencia profesional en diferentes áreas: gestión de la innovación y conocimiento, responsabilidad social, proyectos europeos, proyectos de desarrollo y transferencia de innovación en aprendizaje, consultoría de formación, y orientación socio-laboral.

Miembro de Innobasque y del Consorcio de Inteligencia Emocional. Colaborador en diferentes investigaciones y publicaciones (“Dinámicas de gestión basadas en personas” - Innobasque 2010; “Equipos de innovación: motores de transformación social y económica en las organizaciones” - Innobasque 2010; “EVA. Una metodología para la evaluación de competencias profesionales” - Gobierno Vasco 2005). Actualmente colabora en diferentes proyectos de emprendimiento, aprendizaje, inteligencia emocional, producción didáctica, e innovación.

Leire Gartzia es doctora en Psicología y agente de Igualdad. Ha realizado masters sobre gestión de recursos humanos y desarrollo individual, grupal y organizacional, y está acreditada

por MHS en el uso de herramientas de medición de la Inteligencia Emocional.

Como parte de su tesis europea, en la que examina los modelos de gestión basados en las personas desde una perspectiva “andrógina”, ha realizado estancias de investigación en centros europeos de negocios como Rotterdam School of Management o Hanken School of Economics, y ha presentado los resultados de su trabajo en congresos internacionales.

Sus áreas de especialización son los nuevos modelos de liderazgo, la gestión basada en las personas, las competencias socioemocionales y la identidad de género. De forma paralela a sus investigaciones, ha participado en los proyectos de desarrollo de la Inteligencia Emocional impulsados por la Diputación Foral de Gipuzkoa y ha impartido seminarios y formaciones en empresas e instituciones públicas en materia de género, competencias socioemocionales e innovación organizacional.

Actualmente trabaja en su proyecto postdoctoral en colaboración con la Northwestern University (EEUU), analizando cómo mejorar el funcionamiento organizacional, desde una perspectiva de género.

Olga Gómez Gerbolés es licenciada en Ciencias Económicas, especializada en Economía Regional y Urbana.

Formación complementaria en: “Gestión de la innovación en las organizaciones: Breakthrough” (2005. Dr. Shoji Shiba.M.I.T. – S.G.S), “Competitividad empresarial y desarrollo regional”. CCDE/MOC (2004. Universidad de Deusto-ESTE & SPRI) y “Experto en gestión de la tecnología y la innovación” (1999-2000. Cluster del Conocimiento).

Coordina y dinamiza el Consorcio Inteligencia Emocional des-

de que impulsó su creación en 2005. Le apasiona trabajar con personas, en equipo y en red, crear entornos y dinámicas para fomentar la participación y promover proyectos en cooperación. Desde 1999, año en que se incorporó al Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial, ha estado trabajando en diferentes áreas de conocimiento ligadas con la innovación en gestión basada en las personas, con las habilidades y actitudes directivas, el emprendizaje, la participación de las personas en las empresas, los equipos de innovación, la medición del capital intelectual, la gestión del conocimiento, las redes de colaboración, la gestión de la tecnología y la innovación, gestión de la satisfacción del cliente, los procesos de internacionalización de las empresas, etc.

Actualmente forma parte del Área de Innovación Empresarial en Innobasque.

Roberto López Canas es licenciado en Psicología, especializándose en el ámbito organizacional.

Ha colaborado en proyectos de investigación - acción relacionados con el trabajo en equipo, liderazgo, reconocimiento de las personas, cultura innovadora, fomento de la participación de las personas e inteligencia emocional.

Es uno de los socios fundadores de la empresa MAS Innovación Organizacional, en la que desarrolla su actividad como facilitador de proyectos de cambio y desarrollo organizativo, facilitador de equipos de trabajo, formador en el desarrollo de habilidades y competencias directivas y formador en competencias socio emocionales.

Además, es coach co-activo, formado en CTI (The Coaches Training Institute), desarrollando labores de coach ejecutivo y life coaching.

Colabora con diferentes asociaciones y organismos como el Consorcio de Inteligencia Emocional, Innobasque, Euskadi+Innova, APTES (Asociación para la promoción de la Tecnología Social), Belbin Associates o la IAF (International Association of Facilitators).

Equipo de colaboradores/as

Aitor Aritzeta. Doctor. Profesor de Procesos Psicológicos Básicos. Facultad de Psicología de la Universidad del País Vasco UPV/EHU.

Ana Belén Juaristi. Gerente de Engranajes Juaristi.

Begoña Seijas. Área de Promoción y Comunicación de Innobasque.

Diana Franco. Emprendedora y Co-fundadora de Social Sound.

Dionisio Horrillo. Empresario emprendedor. Frutas Dioni – La huerta del país.

José Antonio González. Presidente de Sycom Trainig Systems.

Marian Albaina. Directora de Belbin Spain.

Nekane Aróstegui Meseguer. Técnica del Servicio de Promoción Empresarial de Lan Ekintza-Bilbao.

Rogelio Fernández. Profesor de Ética y Liderazgo en la Universidad de Deusto.

Sabino Ayestarán. Catedrático Emérito de Psicología Social en la Universidad del País Vasco UPV/EHU.

Tomás Elorriaga. Director de Banpro Consultores.

