MACRODESTREZA I

ASPIRACIÓN

Hacer que prenda el sentido de misión

1
VIVIR ALINEADOS

El éxito equivale a ir de fracaso en fracaso
sin perder el entusiasmo.
Winston Churchill

"Caramba, me encantaría tener un barco como ese. Sueño con navegar algún día al Caribe en mi propio barco."
"Daría cualquier cosa por una casa de ensueño como la de esa película."
"Realmente ha conseguido un trabajo de ensueño. Su nuevo paquete de beneficios es un sueño."
"Bueno, siempre me queda soñar, ¿no es cierto?"

Continúa soñando, amigo. Amiga, continúa soñando.

Todos anhelamos algo. Es el material del que están hechos los sueños. Ahora bien, curiosamente, solo unos pocos realmente intentamos convertir nuestros sueños en realidad siguiendo un método serio y metódico. Por el contrario, dedicamos gran parte de nuestro tiempo libre a observar o a leer sobre las proezas, reales o ficticias, de otros mientras persiguen *sus* grandes sueños respectivos.

UNA FUERZA MOTRIZ

Por cierto, ya que hablamos de proezas ficticias, ¿ha leído recientemente algún buen libro? ¿Ha visto alguna buena película?

El motivo por el que le pregunto es que siempre puede aprender algo importante de cualquier historia apasionante. No importa lo lejos que se

remonte en el tiempo; da igual que sean películas y novelas de éxito actuales o dramas radiofónicos y películas mudas del pasado, clásicos literarios de otros tiempos, o incluso los mitos y leyendas ancestrales. Para que una historia consiga captar el interés y la imaginación de su audiencia, como mínimo tiene que tener un personaje central motivado por un profundo propósito personal. En cada historia, estos personajes principales tienen que realizar un trabajo importante o solucionar un problema serio –ellos viven una misión– y están obsesionados con el logro de esa misión.

Un empleado de una cadena de televisión encontró hace poco varios episodios inéditos de la antigua serie televisiva *Misión Imposible*. Por lo visto, los productores pensaban que esos episodios concretos no obtendrían un buen share de audiencia; por ese motivo, nunca los emitieron. Curiosamente, en todos ellos, el líder del grupo, Jim Phelps, papel interpretado por el actor Peter Graves, después de escuchar los detalles de la misión en la cinta que unos segundos después se autodestruía, reflexionaba durante unos momentos y decidía, "No... no lo creo posible."

Es una broma. A nadie se le ocurriría filmar una historia en la que el personaje principal se da por vencido incluso antes de comenzar la misión, aunque esa misión sea "imposible". Es por eso precisamente por lo que utilizamos el término *héroe* (o *heroína*) para describir al personaje principal en la mayoría de las historias; su férrea determinación de superar todos los obstáculos y lograr su objetivo nos parece un acto heroico.

Justo cuando el agente encubierto Lance Rykardt consigue salir de la jaula que está a punto de ser introducida en una cuba de ácido hirviendo, le clavan en el cuello un dardo cuya punta está impregnada de un veneno potente de acción rápida. Él sabe que el antídoto secreto está guardado en la cámara acorazada subterránea, pero la combinación está archivada en un ordenador que solamente puede activarse con una llave especial, y esa llave se la tragó uno de los dos enormes tiburones blancos que nadan en círculos en ese tanque profundo del que es imposible escapar. Si nos encontrásemos en una situación similar (como resultado, digamos, de unas vacaciones en las que todo nos ha salido al revés) probablemente la mayoría nos inclinaríamos a aceptar que la situación no tiene remedio, soltaríamos uno o dos tacos, y después buscaríamos un lugar cómodo para tumbarnos a esperar que el veneno surta efecto. Sin embargo, nuestro héroe no actúa así. Él tiene la misión de salvar al mundo, y nada –*nada*– va a detenerle. De una forma u otra encontrará una salida, y lo conseguirá en el últi-

mo segundo. Todos aplaudiremos y pensaremos que hemos invertido bien nuestro dinero. Misión conseguida. Muy apasionante; una película estupenda.

Nuestros héroes literarios y cinematográficos *jamás* se dan por vencidos. Por eso seguimos comprando entradas para verles en acción (o libros para leer sobre sus proezas).

Todos los manuales para los aspirantes a guionistas o novelistas te ofrecen el mismo consejo: conseguir que la historia realmente apasione; encajonar al héroe en una situación aparentemente desesperada, donde los riesgos sean muy altos, y en la que el personaje pueda perder todo aquello que realmente le importa. No solamente su vida; también las vidas de sus seres queridos. De hecho, si es capaz de poner en peligro al mundo entero, mejor. Ahora, empiece a acumular obstáculos. Nuevos giros imprevistos, cada uno de ellos aportando más riesgo y más peligro, cada uno creando un impedimento más insuperable que el anterior. Haga que su héroe sude, que sufra realmente, y consiga que la audiencia piense: "¿Cómo va a salir de esto?" Después, un desenlace apasionante: el héroe utiliza sus propios recursos internos para llegar a una conclusión totalmente satisfactoria.

Este último punto es crucial. No hay fuerzas externas que puedan rescatarle. No hay accidentes felices, como por ejemplo, "*Justo entonces, con gran alivio para Rykardt, un terremoto sacudió todo el complejo subterráneo, reventando la puerta de la cámara acorazada, que se abrió de par en par, como si quisiera darle la bienvenida*." Eso no sirve. Ahí no hay heroísmo. De alguna manera, él tiene que superar su antiguo miedo a los tiburones y sumergirse en ese tanque, y hacerlo rápido; de lo contrario, tendrá que pensar en algún curso alternativo de acción que sea ingenioso (y como mínimo semiplausible). La solución *tiene* que encontrarla el propio personaje, tiene que ser el producto de su empecinada decisión de superar todos los obstáculos. Es decir, tiene que nacer de su propio sentido personal de misión.

Muchos jóvenes contemplan extasiados en los multicines locales las maravillas de los efectos especiales generados por la alta tecnología de los ordenadores y piensan que esas historias apasionantes solamente llegaron al mundo más o menos al mismo tiempo que ellos. Las historias anteriores son aburridas, muy aburridas... Sólo cuando empiezan a madurar se dan cuenta de que las historias de hoy, despojadas de toda la parafernalia moderna, son sencillamente variantes de esas mismas historias que se han

contado durante generaciones, durante milenios, remontándonos incluso a las fogatas a la entrada de las cuevas. Estas historias nos hablan de unos héroes que tienen que hacer algo importante y no permiten que ningún obstáculo se interponga en su camino. Nos hablan de personas que desean algo, y lo desean desesperadamente. Estas historias se replican a través de los tiempos porque son representaciones de una *destreza* que admiran los hombres de todas las edades y todas las culturas. Una destreza que todos desearíamos poseer. Los héroes de estas historias *saben conseguir que su misión sea la fuerza motriz de su vida*. Ellos saben mantener viva su resolución a pesar de los obstáculos abrumadores. Sus historias nos recuerdan que por muy limitados que nos sintamos, debido a las circunstancias de nuestra propia vida, nuestros problemas no son nada comparados con los que tienen que superar nuestros héroes; y ellos, de alguna manera, se las arreglan para hacerlo. Utilizamos el término *entretenimiento* para referirnos a estas narraciones, pero su función en nuestra vida y a lo largo de la historia, es mucho más profunda que la mera diversión. Este tipo de historias alimentan nuestra necesidad más arraigada de creer que realmente es posible superar los obstáculos que se interponen en nuestro camino, que los sueños realmente pueden hacerse realidad.

MISIONES DE LA VIDA REAL, HÉROES DE LA VIDA REAL

No son solamente nuestros héroes de ficción quienes muestran esta determinación inquebrantable a lograr un propósito específico en la vida. La historia nos habla de muchos héroes de la vida real, motivados por ese mismo deseo de lograr algo que consideran importante. Sólo en el último siglo, podemos hablar de infinidad de héroes de guerra y de pioneros heroicos en los campos de la exploración, la invención, los deportes y la industria.

Incluso en el día a día, podemos encontrar héroes. Obviamente, los productores de programas tales como *60 Minutes, 20/20* o *Dateline* lo saben y siempre están buscando historias inspiradoras de personas que fueron capaces de "superar la adversidad" y cuyas vidas dan testimonio de su profundo sentido de propósito. "Una historia que jamás olvidará", promete el presentador al comienzo del programa. "Una historia que le llegará al corazón."

Para los amantes de los libros, es posible encontrar una fuente alternativa de inspiración en las secciones biográficas de las bibliotecas o librerías: las vidas de los grandes triunfadores a lo largo de la historia, pulcramente colocadas por orden alfabético. Estos individuos provienen de todas las áreas concebibles de la vida; la mayoría comparten una cualidad clave: una absoluta claridad de propósito, una determinación inquebrantable de superar todos los obstáculos y alcanzar sus metas. Comparten un deseo de triunfar que es imposible aniquilar. Los héroes siempre han sido, son y serán personas con un Gran Sueño.

Es esta característica concreta, quizás más que cualquier otra cosa, lo que parece ser el principal diferenciador entre nuestros héroes de la vida real y nosotros. Ellos saben exactamente cuál es su misión global en la vida y, de alguna manera, son capaces de dedicar todo su esfuerzo y energía al logro de esa única misión importante. No se dispersan al mismo tiempo en una docena de direcciones diferentes como hacemos nosotros, esforzándonos siempre por equilibrar nuestros roles profesionales con los familiares, haciendo malabarismos con una docena de prioridades conflictivas entre sí. Ellos no tienen que ponerse dieciséis sombreros diferentes cada día, como hacemos nosotros. Ellos están centrados en su único Gran Sueño, y son capaces de dedicarle todo su tiempo y energía para hacerlo realidad. Esa es la gran diferencia.

¿De acuerdo?

ÁREAS DE ASPIRACIONES

Sería ingenuo pensar que esos grandes forjadores de sueños no fueron arrastrados en tantas direcciones como lo estamos el resto de los seres humanos. Cuando estudiamos al detalle sus vidas, día a día, es fácil confirmar que, en su mundo, había tantas distracciones y desorden como en el nuestro, que tuvieron que solucionar tantas prioridades conflictivas como tenemos que hacerlo nosotros. Cuando usted retrocede a ese "orden superior", a esa macrovisión, solamente entonces el *patrón* global de sus vidas nos parece diferente. Si la contemplamos en su totalidad, la vida de un forjador de sueños es sorprendentemente unidireccional.

Es posible que recuerde los experimentos de física de sus años de estudiante: el efecto de un imán en las limaduras de hierro. Las limaduras se

distribuyen aleatoriamente en una hoja de papel y, a continuación, se coloca el imán debajo del papel; el campo magnético hace que las limaduras se desplacen hasta una alineación visible a lo largo del eje del campo. Curiosamente, las limaduras individuales apenas se desplazan bajo la influencia del imán; sin embargo, el patrón global se convierte en algo sorprendentemente diferente.

Cualquier aspiración profundamente arraigada –un gran sueño, un sentido claro de misión– produce un "campo energético". Alínea todos esos elementos del día a día, habitualmente aleatorios e inconexos, a lo largo de un único eje, señalando todos en una misma dirección, hacia la realización del sueño. Es posible que las características de cada día apenas cambien, pero el *patrón* global de una vida centrada, motivada por la misión, será totalmente diferente.

El impacto de las áreas de aspiración se pone de manifiesto en las biografías y en los perfiles de los forjadores de sueños. Es como si todo lo que ellos hicieron en su vida, por muy mundanal que fuese, les hubiese ayudado siempre a acercarse, de manera directa o indirecta, a la realización de su sueño. Sus áreas de aspiración alinearon el pasado, el presente y el futuro de sus vidas. Ellos también tenían que comprar en el supermercado, y sacar la basura, y convencer a sus hijas adolescentes de que no se hicieran un piercing en el ombligo (o algo parecido). Ellos también tuvieron que ponerse diversos sombreros y hacer malabarismos con las numerosas prioridades y solucionar diversos problemas y superar obstáculos aparentemente insuperables. Sin embargo, ellos aprendieron a considerar incluso las distracciones como una *parte significativa de su misión global*, no como elementos que les alejaban de la búsqueda de su sueño. (La necesidad de llevar a los niños a una fiesta de fin de semana en el colegio, por ejemplo, quizás la percibieron como una distracción, o como una oportunidad excelente de hablar durante el trayecto para reforzar el apoyo que ellos podrían ofrecer a largo plazo a ese sueño.) Esta sensación de alineación ayudó a alimentar la determinación del forjador de sueños; y su resolución inquebrantable de hacer realidad su Gran Sueño, por encima de cualquier otra cosa, le permitió incorporar a su vida el tipo de experiencias y logros que la mayoría apenas somos capaces de imaginar.

Recuerde, los héroes *nunca se dan por vencidos*. Su determinación de lograr una misión incontestable consigue alinear todo lo que está a su alrededor en aras de esa meta, y esa alineación refuerza aún más su determinación de triunfar. Eso es lo que los héroes tienen a su favor.

El primer paso del *dreamcrafting* consiste en conseguir eso mismo para nosotros. Tenemos que redefinir la misión básica de nuestra vida, y que ésta sea suficientemente atractiva como para generar un área potente de aspiración a nuestro alrededor. En otras palabras, tenemos que encontrar un Gran Sueño en el que podamos creer.

PARALELISMO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

El desánimo que encontramos en tantas personas, el letargo, la resignación pasiva, la sospecha de que las cosas no van a mejorar demasiado, o quizás se pondrán peor; todos son síntomas de una vida vacía de propósito. "¿Para qué es todo esto?", se preguntan muchos, día tras día. Tanto esfuerzo, tanta energía, ¿para qué? Sin un Gran Sueño que aporte sentido o propósito a nuestra vida, el día a día puede llegar a parecernos ni más ni menos que un Gran Desperdicio.

El problema se complica cuando tanto nuestra vida familiar como la laboral nos parecen igualmente inútiles. Para muchos, la triste realidad es que no encuentran en su trabajo un sentido de misión que les motive. Invierten pacientemente su tiempo esperando que acabe la jornada laboral, que empiece el fin de semana, sus próximas vacaciones, que llegue el día en que puedan jubilarse, momento en el que quizás alguien les regale un reloj de oro y acabe su pesadilla.

Los eslogan y las frases capciosas abundan para recordarnos lo horrible que el entorno de trabajo es para muchos; tanto que podríamos imaginar un programa televisivo basado en el reto de enumerarlos todos. Para demostrarlo, ... *llegó el momento de jugar a Completar la Frase; para ayudarnos a jugar, aquí tenemos a nuestro presentador Danny Silverman*.

"Gracias, Carlos, y bienvenidos a otra edición de *Completar la Frase*. Muy bien, concursantes, todos sabéis como funciona el juego, así que vamos a comenzar. Las manos sobre los pulsadores; por favor, mirad los monitores y... a *Completar la Frase*.

"_____ DISGUSTADOS"
"¿Sí, Sandra?"
"¿*Empleados*?"

"*Correcto*". Cincuenta puntos, enhorabuena. Comprobemos la pantalla y veamos las respuestas del público aquí presente para los números dos y tres. Bien, tenemos "clientes disgustados" para el número dos y "accionistas disgustados" para el tres. Pero Sandra identificó correctamente al número uno, "empleados disgustados". ¿Hay muchos, verdad Sandra?"
"Soy uno de ellos. Llevo así años."
"Estupendo. Buen trabajo. Pasemos a la ronda dos. Participantes, manos en los pulsadores, miren los monitores y... a Completar la Frase."
"YO DEBO DINERO, YO DEBO DINERO, ASÍ QUE VOY A IR A_____."
"¿Tomás?"
"¿Voy a ir al banco?"
"Lo siento, Tomás. Esa no es la respuesta correcta. ¿José?"
"¿Voy a ir a *trabajar*?"
"Correcto. Cincuenta puntos para ti, José. ¿Qué otra cosa podría obligarnos a trabajar, ¿no es así?"
"Yo aún tengo la esperanza de ganar la lotería."
"Tú y yo, amigo. Bien, comprobemos nuestras respuestas alternativas. Tenemos 'a ver a mis padres' como número dos, tiempo de pedir una ayuda, me imagino. Y nuestro número tres es 'a la cárcel'. Bueno, ahora tenemos un empate, Tomás y José cada uno con cincuenta puntos. Pasemos de inmediato a la ronda tres. ¿Preparados, concursantes? Por favor, *a Completar la Frase*".
"TRABAJAR ES _____, PERO NECESITO LA PASTA."
"¿Ninguna respuesta?" Parece que ésta ha dejado perplejos a todos. Una pista para ayudarles; estamos buscando un pareado, una palabra que rime. ¿Alguna respuesta? ¿Jorge?
"¿Trabajar es *horrible*?"
"No; repito, buscamos algo que rime. ¿Sandra?"
"El trabajo es una *lata*?
"¡Eso es! El trabajo es una lata. Otros cincuenta puntos para Sandra. Jorge, estabas bien encaminado, pero queríamos algo que rimase."
"Estaba pensando en mi propio trabajo, que realmente es horrible."
"No te lo puedes quitar de encima, ¿verdad?"

En nuestro folklore corporativo abundan los dichos, las pegatinas y la placas que dejan muy claro que los empleados disfrutan muy poco con su

trabajo o apenas le encuentran algún sentido. En una viñeta, encontramos a una persona tirada en el suelo, muerta de risa; podemos leer *"recuérdame otra vez lo afortunado que soy porque trabajo aquí; siempre se me olvida."* Una pegatina para coches dice *"¿Buscas otro trabajo? Te cedo el mío. Estoy hasta las narices de él."* También están todos esos carteles que dicen "Preferiría estar navegando" o "Preferiría estar pescando" o cualquier otra cosa que los que expresan estos sentimientos preferirían hacer antes que trabajar duro en sus odiados puestos de trabajo.

Sin embargo, en medio de todo esto, algunas organizaciones se las arreglan para transmitir un sentido compartido de propósito a sus empleados. Algunos incluso obtienen una gran satisfacción de sus puestos de trabajo.

En mi trabajo con cientos de organizaciones internacionales durante los últimos veinte años, he tenido la oportunidad de observar muy de cerca las diferencias entre las empresas muy motivadas y triunfadoras, y otras donde la moral (y la rentabilidad) se había reducido a niveles peligrosamente bajos. De nuevo, la conclusión es ineludible: más pronto o más tarde todo se reduce a la presencia –o ausencia– de un Gran Sueño.

En el competitivo mundo empresarial, el único factor de éxito importante es, con frecuencia, el sentido colectivo de misión que la empresa ha transmitido a sus empleados. A menos que la masa crítica de los empleados se sienta unida por un esfuerzo compartido para lograr algo que valga la pena, el trabajo que se realiza dentro de la organización tiende a exhibir cada vez menos "organización" real, e involuciona en una confusión inconexa de ocupaciones motivadas por una multitud de objetivos imprecisos, en constante cambio, que atraen en direcciones diferentes y, con frecuencia, opuestas. El impacto de ese sentido compartido, del propósito –esa aspiración colectiva– es *alinear* las diversas tareas y actividades –todas– a lo largo de un eje común, siguiendo una misma dirección y encarando el mismo objetivo. Cuentan una historia (quizás apócrifa) del Presidente Kennedy durante su visita a las instalaciones de la Agencia Espacial en su primeros días de funcionamiento; se detuvo para preguntar a un empleado de limpieza, "bien, ¿qué es lo que hace usted aquí exactamente?" El empleado dejó de barrer para contestarle, "señor, estoy ayudando a poner un hombre en la luna." Barrer suelos y poner astronautas en la luna nos pueden parecer actividades muy diferentes, pero para este empleado de limpieza no lo eran.

A nivel individual, el éxito también depende de la claridad del propósito, una misión motivadora, capaz de alinear todas las tareas y responsabi-

lidades, aparentemente inconexas, que ocupan nuestra vida diaria, y centrarlas a lo largo de un eje claro dirigido hacia un fin específico. Cuando somos capaces de considerar incluso las actividades más triviales, sin relación alguna, como pasos útiles hacia algo superior, algo genuinamente valioso, su impacto puede ser altamente motivador e incluso liberador. Muchos escritores y artistas han hablado de cómo las tareas diarias repetitivas relajan con frecuencia su mente de manera tal que les llevan a ideas o saltos cualitativos creativos importantes. Centrarse en el sueño ofrece un *contexto* vigorizante para todo lo que ocupa nuestro día. Incluso puede llegar a transformar lo ordinario en *significativo*.

¿Qué podemos aprender nosotros, a nivel individual, de las técnicas que las organizaciones triunfadoras utilizan para definir su visión colectiva? ¿Cómo podemos aplicar ese mismo factor de éxito a nosotros mismos, para ayudarnos a definir el Gran Sueño que puede aportar un sentido renovado de propósito y significado a nuestra vida?

Esas son las preguntas cuyas respuestas encontrará en el capítulo siguiente.

GALERÍA DE FORJADORES DE SUEÑOS

WINSTON CHURCHILL (1874-1965)

El Gran Sueño

Al comienzo, el futuro primer ministro del Reino Unido no tenía un gran sueño. Siempre tenía problemas; era un mal estudiante, una vergüenza para sus amigos y familia. Como era costumbre entre la clase privilegiada de la época, el padre de Winston compró su incorporación al Ejército. No fue fácil encontrar un destino para este joven problemático, pero llegaron a un acuerdo y el joven subteniente Churchill fue embarcado con destino a África para luchar contra los Boers.

Consciente del rechazo que provocaba debido a su juventud malgastada, Winston decidió dejar su impronta ganando honores militares. Ese era su sueño: los méritos de guerra conseguirían redimirle y le allanarían el camino para incorporarse al mundo de la política, siguiendo los pasos de su padre.

Desgraciadamente, a Winston muy pronto le capturaron y fue hecho prisionero. Escapar parecía imposible, pero contra todo pronóstico, él lo consiguió y atravesó África en busca de la libertad. La prensa británica habló de su proeza y se convirtió en un héroe de la vida real. Entre 1906 y 1929, destacó como periodista, autor, hombre de estado y político. Sin embargo, su mayor sueño aún estaba por llegar.

Su postura incansable, la condena a la resistencia de su país a prepararse para lo que él consideraba la guerra inevitable con Alemania consiguió hacerle impopular. Le vencieron en las urnas, y durante diez años estuvo políticamente arrinconado. Durante ese tiempo, estudio la historia militar. Este período sabático obligado le preparó para su rol de líder de los Aliados durante la segunda Guerra Mundial. Más tarde fue reelegido y le nombraron lord primero del almirantazgo. Seis meses después de que el Reino Unido declarase la guerra a Alemania, se convirtió en primer ministro. El mismo mensaje que antes le había despojado de su poder –la escasa preparación del país para la guerra –fue la clave de su éxito. Su Gran Sueño se convirtió, nada más y nada menos, que en la destrucción de la tiranía Nazi.

Valores básicos

- La supremacía de la democracia.
- El mantenimiento intransigente de su objetivo.
- El poder de la unidad y la cooperación.

Lo que decían sus detractores

- Malos modales, rudo y arrogante.
- Imprudente.
- Desconectado.
- Encumbrado por derecho de nacimiento; de lo contrario, habría sido un perdedor.
- Mal estudiante (quizás con alguna minusvalía que le dificulte el aprendizaje).

La hora más negra

Para Winston Churchill, su hora más negra duró toda una década, los diez años que estuvo alejado de su oficina debido a sus insistentes –y desoídas– advertencias sobre el fortalecimiento militar de Alemania. Para mantener su cordura, mezcló cemento y colocó ladrillos día tras día, fabricando un muro alrededor de la propiedad familiar. También pintó paisajes (con un talento que solamente ahora empieza a reconocer el mundo artístico). Su inquebrantable sentido de misión se convirtió en el ancla de su vida, permitiéndole mantener su enfoque y su identidad durante un período que quizás, de no haber sido así, hubiese tenido un efecto demoledor.

Más tarde, de nuevo en activo, expresando con palabras su negativa a abandonar su sueño, Churchill proclamó, "nunca nos rendiremos". A pesar de las terribles pérdidas civiles causadas por los bombardeos nazis sobre Londres, Churchill consiguió que el pueblo conservase su fe.

Validación y vindicación

- Negoció la entrada de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial.
- Defendió a Inglaterra a pesar de la superioridad del poder aéreo alemán.

- Negoció con el enemigo (Stalin) cuando Alemania atacó a Rusia.
- Orquestó la cooperación aliada.
- Fue reconocido como el líder que más influencia tuvo en la derrota de los Nazis.
- Le concedieron el Premio Nobel en 1953 por sus relatos históricos.

Frases memorables

- *(Mientras caminaba cada día entre las ruinas de Londres camino al Parlamento, Churchill formaba con sus manos la "V" como señal de la victoria y confiadamente saludaba tocando el ala de su sombrero hongo frente a un público admirado).* "Victoria a cualquier coste, victoria a pesar de todo el terror, victoria por muy largo y difícil que sea el camino; ya que sin victoria no hay supervivencia."

- "Nunca debe dar la espalda a un peligro que le amenace o intentar alejarse de él. Si lo hace, duplicará el peligro. Sin embargo, si se enfrenta a él, de inmediato y sin pestañear, lo reducirá a la mitad. Nunca salga corriendo de nada. Jamás."

- "Debemos encontrar en el corazón del propio sufrimiento los medios de inspiración y supervivencia."

- "El esfuerzo continuo –no la fortaleza ni la inteligencia– es la clave para liberar nuestro potencial."

2
DEFINIR SU SUEÑO

Si es capaz de soñarlo, es capaz de hacerlo.
Walt Disney

A pesar de que algunas organizaciones empresariales (y también algunos individuos) descubren los beneficios de definir su propia misión, con frecuencia cometen el error de asumir que el reto que tienen ante ellas es, fundamentalmente, el de *fabricar palabras*. Se esfuerzan con tanta diligencia preparando un borrador de la definición de su misión que suene bien que se olvidan de que el principal objetivo debería ser la definición de una misión que podamos *sentir* bien, es decir, que entusiasme, motive, inspire (convenza) la acción. A eso nos referimos cuando hablamos de la necesidad de una misión "estimulante".

DEFINICIÓN DE UNA MISIÓN ESTIMULANTE

El proceso de definir la misión en términos atractivos es un ejercicio básico de *dreamcrafting* y no un mero ejercicio de redacción. En palabras muy simples, una misión, cualquier misión, calificará como estimulante sólo si cumple tres criterios básicos:

- Introduce cambios significativos y profundamente deseados.
- Consigue el equilibrio entre el nivel de desafío y el de viabilidad.
- Clarifica las prioridades tanto a largo plazo como a corto.

Vale la pena dedicar unos momentos a profundizar en estos tres criterios.

La primera habla del "cambio". Es curioso, las personas, en su mayoría, se inclinan a resistirse y a temerle; sin embargo, al mismo tiempo, la mayoría también tiende a estar insatisfecha con la situación. Resulta algo paradójico.

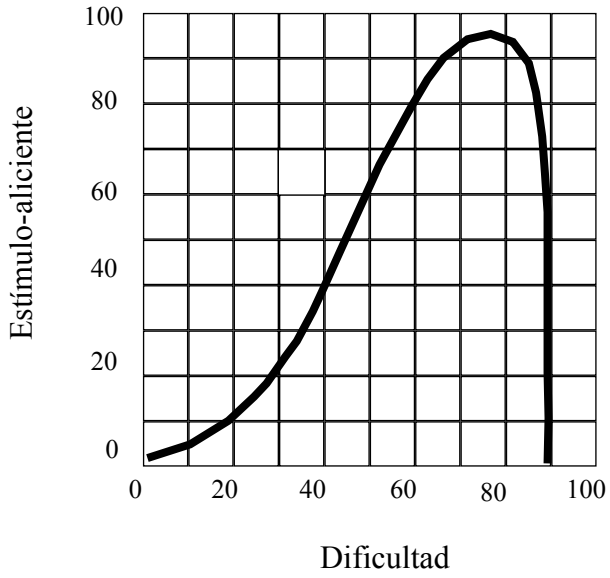
Las personas temen los cambios sobre los que tienen muy poco o ningún control, cambios que ellos no han elegido y que conllevan altos niveles de incertidumbre. Esos son los miedos que nos hacen "preferir los males que ya tenemos" antes que, como dice Hamlet, "volar hacia aquellos que desconocemos". Por otra parte, si el genio saliese de la botella para garantizarnos tres deseos mágicos, la mayoría no sentiríamos miedo ni opondríamos resistencia alguna; de inmediato, sabríamos cuáles son los cambios específicos que deseamos. Y éstos son cambios importantes, cambios drásticos, cambios *radicales*. A la hora de redefinir el Gran Sueño que guiará nuestra vida, lo primero que tenemos que hacer es una lista de deseos para el genio; a eso nos referimos cuando hablamos de cambios "significativos", cambios que "deseamos profundamente".

Obviamente, somos conscientes de que incluso los genios tienen problemas a la hora de hacer posible lo imposible. El segundo criterio nos obliga a mantener los pies bien firmes sobre el terreno de lo posible. Al mismo tiempo, a los seres humanos nos encanta un buen reto. Por ese motivo, participamos en actividades tales como el golf, los bolos o el ajedrez o (inserte aquí su deporte o afición favorito). Los retos de este tipo pueden ser muy motivadores, en otras palabras, muy estimulantes. La cámara lenta nos permite estudiar la determinación del atleta olímpico de hacer acopio de toda su fuerza y resolución con el fin de saltar medio centímetro más alto o de cruzar la línea de meta medio segundo antes. Y la concentración del Tío Leo es igualmente intensa cuando trabaja en los detalles más delicados de sus barcos en miniatura.

Hacer que una misión sea más desafiante la convierte en más estimulante. "Te apuesto que no puedes golpear ese granero con una piedra" no inspira demasiado entusiasmo si el granero está tan cerca que te costaría trabajo *fallar el tiro*. "Te apuesto que no puedes golpear ese poste telefónico que está allí" puede ser más atractivo. Mientras más estimulante sea la misión, mayores las posibilidades de generar suficiente determinación para llevarla a cabo hasta el final. ("¿Cuántos lanzamientos puedo hacer?, pregunta el lanzador de rocas, indicando que está decidido a triunfar.)

Ahora bien, la fórmula "más desafiante = más estimulante" sigue siendo verdad sólo hasta cierto punto. Cuando el grado de dificultad amenaza con superar lo que nosotros percibimos como los límites de nuestras capacidades, la misión deja de ser estimulante y se convierte en intimidante. En lugar de ser un acicate para nuestra determinación, la misión "demasiado formidable" da lugar a la incertidumbre, la ansiedad y el pesimismo.

Cuando ya hemos definido nuestra misión, tenemos que evaluar dónde se sitúa en la "curva de estímulo" y, si es necesario, determinar cuál es el elemento o elementos que hemos de alterar para llevarla hasta la posición más favorable en la curva.



Por último, el tercer criterio reconoce que no podemos tenerlo todo. Más tarde o más temprano, tendremos que sacrificar una parte de "esto" para disfrutar más de "aquello". Tendremos que hacer concesiones, necesitaremos tomar decisiones difíciles, establecer prioridades.

Una misión estimulante hace que esas elecciones sean más fáciles. Simplifica el proceso de toma de decisiones que a las personas carentes de una misión le resulta agonizante en ese momento y también, en ocasiones, a posteriori. Cuando no existe un sentido claro de propósito en la vida, ¿quién puede decir, en un momento dado, cuál es el mejor curso de acción?

Un sentido claro de misión ubica a las opciones, que de no tenerlo parecerían equivalentes, en unos puntos específicos del contínuo "apoya/no apoya la misión", consiguiendo así que muchas de las decisiones más difíciles de la vida sean más fáciles de manejar.

UNA LISTA DE DESEOS PARA EL GENIO

Para que este ejercicio genere algún beneficio, necesitará un pequeño cuaderno o unas tarjetas, y un lápiz o bolígrafo. Búsquelos ahora mismo; si lo hace, incrementará sustancialmente su retorno sobre lo invertido en este libro. (Si lo único que tiene a mano son hojas corrientes de papel, corte varias de ellas en trozos más pequeños). ¡Traiga ahora mismo ese material! El genio lo exige. Obedezca de inmediato o correrá el riesgo de convertirse en un sapo.

Cuando trabajamos con un equipo de ejecutivos, comenzamos el proceso de definición de la misión corporativa pidiéndoles que enumeren sus "prioridades estratégicas": ¿En qué están trabajando ahora? ¿Qué les mantiene despiertos por la noche? ¿Cuáles son los problemas que tienen que gestionar eficazmente durante el próximo año o los dos siguientes; problemas que si se manejan ineficazmente podrían tener un impacto devastador para su empresa? Cada individuo genera su lista personal. A continuación, se comparan las listas. Los temas comunes se transfieren a una lista maestra. Los problemas más críticos de esta lista maestra servirán de base para su misión corporativa.

El proceso es más rápido y sencillo para el individuo que intenta redefinir su misión personal en la vida. En unos momento, dejaremos al genio en libertad y usted tendrá la oportunidad de pedir sus tres deseos. Ahora bien, para ayudarle a elegir sabiamente, antes debe crear una lista preliminar de todos sus posibles deseos en hojas o tarjetas separadas. Puede escribir todos los deseos que quiera; más tarde, los reduciremos a tres.

Paso 1: Crear la lista de deseos

La pregunta clave que debe guiar su línea de pensamiento es, *¿Cuál es el Gran Sueño que le gustaría hacer realidad en su vida?* En este momento, no debe preocuparle si sus respuestas son o no prácticas (o posibles);

más adelante las evaluaremos. Tampoco debe preocuparle si algunos de esos "grandes sueños" quizás no sean tan grandes; escriba todos los sueños que se le ocurran ahora. Escriba cada idea en una tarjeta o nota separada. Deje algún espacio en blanco en el margen izquierdo, como mostramos más adelante. Anote sus ideas según se le vayan ocurriendo, sin importarle el estilo o la ortografía. Manténgase relajado. Continúe escribiendo hasta que se le agoten las ideas; cuando esto ocurra, habrá terminado el primer paso del ejercicio.

Mejorar mi forma física

Paso 2: Agruparlas si es oportuno

¿Se solapan algunas de sus ideas? ¿Es posible agrupar o combinar algunas de ellas de alguna manera? Revise su lista e identifique cualquier oportunidad lógica de agrupar las ideas. Por ejemplo, si su tercer deseo dice "un puesto de trabajo mejor" y el séptimo "más sueldo", ambas entran en la misma categoría; elimínelos y cree uno nuevo que diga "un puesto de trabajo mejor, con un salario más elevado".

Ahora bien, solamente debe agruparlas cuando resulte fácil y lógico el combinarlas. Por ejemplo, si su séptima idea dice "riqueza incalculable", posiblemente esto no tenga nada que ver con su trabajo; quizás su sueño sea ganar la quiniela o el Gordo de Navidad. Al agrupar las ideas, nuestro objetivo no es engañar al genio para que nos conceda más de tres deseos (es un genio muy astuto y siempre se da cuenta cuando alguien intenta colarle un deseo extra). Nuestra meta es ser preciso, evitar olvidarnos de cualquier elemento clave a la hora de escribir los deseos. Es como si estuviésemos diciendo al genio, "cuando digo un 'puesto de trabajo mejor' no me refiero a un despacho bonito con gente agradable. También incluye un salario más alto."

Con frecuencia, es imposible agrupar o combinar las ideas; si ese es su caso, no debe preocuparle en absoluto.

Paso 3: Jerarquizar sus deseos

En este paso, lo que tiene que hacer es revisar su lista y asignar un valor a cada item, en base a la intensidad de su deseo de que ese sueño se haga realidad. En este momento, no tenga en cuenta lo sensato que pueda ser o el grado de dificultad que entrañe; la calificación debe basarse exclusivamente en la intensidad de su deseo. Dedique tiempo a pensarlo. Cuando ya esté seguro de haber identificado el sueño que más desea, escriba un número 1 en el margen izquierdo del papel o tarjeta. Asigne el número 2 al siguiente sueño más deseado, y así sucesivamente, hasta clasificarlos todos.

2. Mejorar mi forma física

Paso 4: Seleccionar sus tres deseos más importantes

Es ahora cuando debe empezar a identificar el equilibrio entre el nivel de desafío y de viabilidad. Analice su sueño número uno. ¿Se trata de una fantasía absurda que solamente un genio podría hacerlo realidad, o es una meta atrevida y audaz que quizás **pueda** materializar en su vida real, caso de que el genio no estuviese disponible? Si es plenamente consciente de que solamente un genio podría conseguirlo, pase al siguiente; es absurdo depender de un genio que ni siquiera es capaz de salir de la botella sin ayuda para conseguir lo que usted desea en la vida. Ahora bien, si su número uno entra dentro de la categoría "será difícil, pero creo que es algo que podría conseguir si realmente me lo propongo", coloque esa tarjeta o trozo de papel en un área separada de su superficie de trabajo.

Repita el procedimiento con la tarjeta marcada con el número 2, después la del 3 y así sucesivamente, siguiendo el orden numérico de sus puntuaciones (no el orden en el que fueron escritas originalmente). Descarte los items que obviamente correspondan a la categoría "ni en un millón de años" y coloque en el área separada los potencialmente viables incluso aunque el genio le de la espalda y usted solo tenga que hacerlos realidad.

Continúe hasta reunir los tres items potencialmente viables. Retire todos los demás de su área de trabajo.

Dado que los números asignados reflejan la "puntuación de la intensidad de su deseo", colóquelos secuencialmente, es decir, escriba en primer lugar el que tenga la mayor puntuación (el número 1 o el que más se aproxime) y, a continuación, los demás siguiendo el orden numérico,.

Analice detenidamente sus tres deseos. ¿Aún piensa que éstos son sus tres deseos más importantes? (No es tarde para cambiar de idea; aún puede sustituirlos). ¿Está satisfecho con el orden en el que los ha colocado? Si no es así, cambie la numeración, de manera que el número 1 sea ahora su nuevo candidato para el "sueño más deseado".

CLARIDAD DE PROPÓSITO

Llegó el momento de ser muy **preciso** sobre la misión que está considerando. Cualquier imprecisión en la naturaleza real del objetivo puede sabotear su misión ya en sus inicios. En términos de la primera de las cinco macrodestrezas del dreamcrafting, este primer componente crítico implica la definición del propio sueño con la mayor claridad posible. Tiene que saber exactamente qué es lo que intenta conseguir.

Un ejemplo: en el abarrotado aparcamiento de un centro comercial muy concurrido, un coche azul está dando vueltas alrededor de las puertas de entrada. La persona que está al volante de este coche ha decidido que "llegó el momento de hacer algo con mi cuerpo" y se dispone a invertir en una cinta andadora y en uno de esos aparatos de gimnasia para casa. Esta persona se desespera cada vez más porque no encuentra sitio para aparcar. No le va a quedar otro remedio que andar desde el extremo más alejado del aparcamiento. Peor aún, la escalera mecánica del segundo piso no funciona; ahora tiene que subir todo un piso para hacer esas compras. ¡Este centro comercial es un desastre!

¿Hay alguna contradicción en este ejemplo?

Otro ejemplo: buenas noticias, fumadores; he aquí el último descubrimiento para ayudarle a dejar de fumar para siempre. Solo tiene que seguir tomando dosis regulares de la droga a la que es adicto, pero sin usar cigarrillos. Puede utilizar un parche, o mascar chicle o incluso ponerse una inyección intravenosa, si lo prefiere. ¡Imagine!, se acabaron los cigarrillos.

Incluso aunque usted muera prematuramente por envenenamiento de nicotina, piense en lo agradecidos que estarán los que le rodean porque dejarán de ser fumadores pasivos.

En estos dos ejemplos, ¿cuál es la *misión* específica? Esta es la pregunta crucial. ¿Qué es lo que realmente desean estas personas?

Nuestro comprador o compradora desea 'hacer algo' por su cuerpo; ahora bien, ¿qué exactamente? ¿Adelgazar? ¿Estar en mejor forma? ¿Quizás ambos? Ahí es donde la precisión es de importancia crucial. Si nos basamos en su nula disposición a caminar si puede evitarlo o a subir andando las escaleras, posiblemente la misión de esta persona *no* sea "lograr una mejor forma física a través de un estilo de vida más activo".

Puede que su misión tenga más que ver con "controlar esas cartucheras antes de que llegue el verano y empiece a ponerme el bañador". En ese caso, es muy posible que muy pronto nuestro/a comprador/a piense que esa nueva dieta que están anunciando es una forma mejor y menos cansada de lograr su objetivo, y guarde para siempre todos los aparatos que ha comprado. Obviamente, cuando llegue el verano, esta persona se alineará con los que han hecho dieta sin éxito, y se recriminará una y otra vez su "patética falta de fuerza de voluntad".

La incapacidad para definir con precisión el objetivo genera un sentido diluido de misión; por ello, en la mayoría de los casos, se traduce en una misión fracasada. Como analizaremos más detalladamente en el capítulo siguiente, la causa no es la falta de fuerza de voluntad, sino más bien la fuerza de una voluntad saboteada por una misión poco clara. La claridad y la precisión en la definición del objetivo son, en nuestro caso, dos destrezas claves.

Una misión mal definida está condenada al fracaso

Muchos lectores posiblemente tengan las palabras *dejar de fumar* en alguna parte de su lista de deseos. Sospechamos que la mayoría de los fumadores que deciden dejar ese hábito utilizan exactamente esas tres palabras para describir su objetivo; pero no se dan cuenta de que esas mismas palabras quizás representen un corto circuito de la fuerza de voluntad que, en última instancia, saboteará sus esfuerzos. Si lo que desea es dejar de fumar, utilizando parches o chicles de nicotina podrá conseguirlo. El peligro está en que el día que se le acaben sus provisiones de parches o de

chicles, y no tenga ninguno a mano, su ansia de nicotina no habrá disminuido y posiblemente vaya corriendo a comprar tabaco "para calmarla". Cualquiera que haya intentado sin éxito "dejar de fumar" recordará nítidamente esa calada que dieron en una cafetería o en una fiesta sólo para calmar un 'mono' especialmente intenso y aquello fue el fin de su etapa de no fumador.

Quizás el motivo por el que desee dejar de fumar sea totalmente diferente: *pulmones más sanos*. Ahora bien, ¿qué sucedería si el médico le hace un reconocimiento completo y le dice, "realmente, sus pulmones están sorprendentemente bien, al menos hasta ahora. La mayoría de los fumadores de su edad están mucho peor." ¿Qué pasa ahora con la resolución del fumador?

Como descubrió Paul cuando dejó de fumar hace algunos años, los fumadores con mayores posibilidades de abandonar ese hábito son aquellos cuya misión fundamental es acabar con esa dependencia. No es un juego de palabras. La diferencia en las definiciones de la misión puede parecer sutil, pero los resultados serán totalmente diferentes. Para el fumador que intenta acabar con su adicción a la nicotina, su único objetivo es no sentir jamás la menor ansia por esa droga. Por ello, los sistemas alternativos de introducción de nicotina en el organismo quedan descartados. Quizás necesite un par de semanas de verdadero esfuerzo de abstención, seguido de varias semanas de deseo moderado esporádico; sin embargo, en cuestión de dos o tres meses la adicción de esa persona será cosa del pasado.

La clave para lograr la precisión en la definición de la misión está en distinguir entre causa y efecto, entre medios y fines. Para quienes han comprado cintas andadoras, correr es el medio; la buena forma física alcanzada mediante el incremento de la actividad física es (o al menos probablemente sea) el fin. Pero correr no es el único medio para alcanzar ese fin. La persona cuya misión original era "eliminar las cartucheras" quizá descubra que, después de una ardua jornada laboral, le resulta difícil encontrar esos veinte minutos diarios para dedicarlos al ejercicio. Gradualmente, deja de utilizarlo. Si su misión era "incrementar la actividad física", posiblemente también le resulte difícil encontrar tiempo para hacer ejercicio. Ahora bien, si tiene la costumbre de no utilizar los ascensores sino las escaleras siempre que puede, de jugar al tenis con más frecuencia, etc., continúa logrando su misión. Y cuando el tiempo lo permi-

ta, se sentirá motivado a utilizar la cinta para incrementar los resultados positivos ya conseguidos.

Por cierto, el hecho de que utilicemos el ejemplo anterior para ilustrar la necesidad de precisión en la misión no significa que sea necesariamente impreciso el hacer del ejercicio la base de la misión personal. Por ejemplo, si a alguien le encanta correr, participar en maratones y otras competiciones, leer libros y revistas especializadas en la materia, pero en los últimos años ha permitido que otras actividades interfieran cada vez más en su costumbre de correr, una misión que implique la compra de una cinta andadora para volver a correr, como fuente de satisfacción y para mejorar su salud, es una misión definida con una precisión ejemplar.

Dedique unos minutos a analizar sus tres sueños principales. ¿Son realmente imprecisos? Posiblemente, usted sepa exactamente lo que quiere decir cuando utiliza la palabra *dinero*, pero esto podría llevarle simultáneamente en varias direcciones. "Ascender a un puesto mejor pagado" es una misión muy diferente a "invertir agresivamente en bolsa". Las áreas de aspiración generan su energía a lo largo de un único eje o continuo; los objetivos de la misión que siguen al tiempo direcciones diferentes tienden a disipar la energía en lugar de conseguir una potente alineación.

Utilice una nueva tarjeta o trozo de papel para escribir con exactitud lo que tiene en mente para su item principal. *¿Cuál es la condición, situación o problema específico que usted desea introducir, transformar o eliminar con ese primer item?* Eso representa el fin. Si puede, especifique también los medios que intenta utilizar para conseguirlo (por ejemplo, "mejor forma física a través de una mayor actividad física).

En ocasiones, desglosar el sueño en términos de "A porque B" o "A de manera que B" nos ayuda a conseguir una mayor precisión: "Me encantaría conseguir A; el motivo es que deseo a B". Por ejemplo, cualquiera que escriba "ganar la bonoloto" como su sueño número 1, quizás se beneficie si añade las palabras "para pagar mis deudas". Añadir esta cláusula "B" es útil porque nos recuerda que ganar la bonoloto no es la única manera de pagar todas las deudas. Significa que pagar las deudas es realmente el sueño número uno; ganar la bonoloto obtiene una puntuación extremadamente baja en la escala de viabilidad, ya que es muy poco lo que nosotros podemos hacer para incrementar las casi nulas posibilidades de ganar. ("¿Ha visto alguna vez esa pegatina que dice: "La bonoloto, un impuesto obligado para las personas que no tienen facilidad para las matemáticas?")

Otras opciones obtienen una puntuación más favorable en el abanico "desafiante pero viable" en lo relativo a reducir y, en última instancia, eliminar nuestras deudas.

Cuando haya terminado de escribir claramente su principal sueño, evalúelo en términos del criterio "estimulante": ¿introduce algún cambio en su vida, cambio que desea profundamente? ¿Entra dentro de la categoría desafiante pero viable? ¿Cree usted que le ayudará a clarificar sus prioridades vitales, de futuro?

Si no está seguro de que cumple uno o más de esos criterios, ¿qué palabras puede cambiar para conseguir que los cumpla? Haga ahora esos cambios. Cuando su principal sueño sea lo más preciso posible, repita el proceso con los dos siguientes.

Revise sus tres sueños. ¿Siguen siendo tan deseables como antes de modificar su redacción? En caso negativo, asigne el número 1 al nuevo sueño más deseable, el que satisfaga mejor los tres criterios de "estímulo".

Quizás se pregunte, ¿qué pasa con los números 2 y 3? ¿Acaso no está dispuesto el genio a concederle *tres* deseos?

Como mencionamos anteriormente, éste es un genio muy astuto. En honor a la verdad, es incapaz de hacer realidad sueño alguno, como posiblemente ya habrá advertido. Lo que sí puede hacer es ayudar a las personas a formular sus sueños con más claridad, a enfocar mejor sus aspiraciones, de manera que estén mejor equipados para comenzar a hacer realidad su Gran Sueño. El genio sabe que si solamente le garantiza un deseo, usted le dará vueltas y vueltas, incorporará todo tipo de factores complicados en su proceso de selección e incluso es posible que se sienta incapaz de tomar una decisión. Por eso, le invita a pensar en tres sueños y, a continuación, a jerarquizarlos. Lo hace para que usted pueda clarificar su propósito más fácilmente, de manera que tenga más posibilidades de hacer realidad ese sueño más importante. Él sabe que las áreas de aspiración solamente pueden alinearse a lo largo de un único eje. Para que el *dreamcrafting* sea eficaz, debemos limitarnos a un único Gran Sueño cada vez; ahí radica la fuerza de palabras tales como *enfoque* y *alineación*. Cuando los objetivos se multiplican, o se definen con menos claridad, la fuerza de la motivación se debilita.

El trabajo de este genio astuto termina aquí; le ha llegado el momento de evaporarse.

Entonces, ¿en qué situación queda usted? Acaba de toparse con la primera de las muchas decisiones que tendrá que tomar con el fin de lograr

su misión. Obviamente su primera gran decisión es si acepta o no la misión.

La respuesta óptima no es: "bueno, está bien, creo que estoy preparado para intentarlo, para ver qué sucede." Ese no es el tipo de resolución que genera resultados heroicos. Aceptar la misión significa tomar conciencia de que va a darlo todo, que no va a permitir que nada se interponga en su camino hacia el éxito.

Si decide aceptar la misión, significa que, de ahora en adelante, usted considerará que todo lo que haga, día tras día, –literalmente *todo*, por trivial o frívolo que sea– es algo que potencialmente contribuye o le aleja de su misión. El factor dominante en su vida diaria será su misión, un filtro a través del cual medirá o evaluará todas las decisiones. Algunas tareas que siempre le han disgustado y ha intentado evitar quizás sean ahora un componente necesario para lograr la misión. (Por ejemplo, fregar suelos o sacar la basura quizás le ayude a mantener un clima de tranquilidad y alegría en su hogar, componente vital para el logro de su misión, ya que evita el tipo de tensiones domésticas que malgastan energía y detienen todo progreso). Es posible que algunos de sus pasatiempos y actividades favoritas ya no le parezcan tan importantes (¿de qué manera contribuye al éxito de la misión el pasarme otra noche sentado frente al televisor, vegetando en un estado semiinconsciente?).

Es perfectamente razonable, y en muchos casos incluso preferible, dedicar varios días, quizás semanas, a decidir si acepta o no la misión. En ocasiones, un grito inmediato cargado de adrenalina de "lo acepto" puede reflejar un tipo de determinación exagerada corre el riesgo de evaporarse con la misma rapidez con la que surgió.

Si piensa que está a punto de comprometerse con su misión, pero duda porque no sabe si está realmente preparado, o porque no tiene claro cuál debería ser el paso siguiente, o ni siquiera cuáles son los pasos que debe dar para que este sueño suyo se haga realidad, no se preocupe. *Todo el mundo* se siente así cuando toma la gran decisión de perseguir un Gran Sueño. Cuando el Presidente Kennedy declaró en 1960 su convicción de que la nación "debería comprometerse a poner un hombre en la luna y traerle de vuelta a la tierra sano y salvo antes de que terminase la década", *no tenía ni idea* de cómo iba a conseguirse. Ni siquiera las mentes más preclaras del sector aeroespacial del momento sabían cómo hacerlo. Ningún manual detallado enumeraba los innumerables problemas que

encontrarían, con instrucciones paso a paso para superarlos; había que inventarlo todo partiendo de cero, sobre la marcha. Pero el área de aspiración en torno a esta misión era extremadamente potente. Tecnología, recursos humanos, finanzas, opinión pública, ciencia y medios de comunicación –todos y todo lo que se necesitaba para hacerlo realidad –se alinearon. La misión fue un éxito. Muchas innovaciones tecnológicas fueron el resultado de ese torbellino de esfuerzo creativo, que duró toda una década, y continúa enriqueciendo nuestras vidas hasta el día de hoy.

Pregunte a cualquiera que haya participado en una aventura heroica, ya sea en el terreno militar, el gobierno, los negocios, la comunidad, incluso en la vida privada, y le dirá que lo más difícil no es conseguir que las personas ordinarias hagan cosas extraordinarias. Cuando las personas creen realmente en algo, prácticamente no hay límites para lo que son capaces de conseguir. Lo difícil es conseguir que *deseen* hacer cosas extraordinarias, conseguir que estén *totalmente decididos* a hacerlas.

Es ahí donde esta visión estimulante de éxito puede ayudar.

VISIONAR EL ÉXITO

La denominaron la "carrera hacia la luna": Rusia versus América. El primero que consiga poner un hombre sobre la luna gana. El discurso de Kennedy en los años sesenta fue otra manera de decirlo, como si estuviese dirigido a la superpotencia rival, "te apuesto que llegaremos antes a la luna". La respuesta de Rusia fue, básicamente, "te apuesto que no podrás". Y la carrera continuó.

Estrictamente hablando, "poner un hombre en la luna" no era la misión real. Tres años antes, Rusia había conseguido poner en la órbita terrestre el primer satélite artificial. El Sputnik supuso un duro golpe al orgullo americano; sugería que, en términos tecnológicos, los rusos estaban más avanzados que nosotros. El joven presidente recién elegido quería restituir la fe de los americanos en su propia superioridad tecnológica. *Esa* era realmente la misión. Ahora bien, ¿cómo podía generar entusiasmo, motivación, determinación en torno a un objetivo tan impreciso y abstracto? Kennedy era un visionario; ofreció al mundo una visión con la que todos podían relacionarse con entusiasmo: una carrera cuya meta final estaba fuera de este mundo. El primer paso sobre la luna lo daría un americano; esa era la *visión*.

Aquel empleado de limpieza de la agencia espacial que consideraba que mantener inmaculadamente limpio el suelo contribuía a poner un hombre en la luna sabía cómo, con su rol personal, contribuía al objetivo global de la misión, pero él utilizaba los términos de la visión para expresarlo.

Ahí radica el poder de contar con una definición de la visión. Reduce la totalidad de la misión a una única imagen estimulante de éxito. Esa imagen breve y vívida se convierte en el símbolo de todo aquello que representa la misión. Nos mantiene centrados, nos recuerda cómo será el éxito. Incluso en momentos de estrés y confusión, en los que quizás sea difícil recordar todas y cada una de las palabras de nuestra definición de la misión, esa imagen siempre está ahí como referencia inmediata, equivalente a mil palabras a nuestros ojos, como el faro que nos mantiene "centrados" en medio de las tormentas. Una visión estimulante del éxito se convierte en una fuente más de combustible para mantener encendido el fuego de nuestra determinación.

La visión estimulante de éxito es aquella que:

- Traduce la "misión conseguida" a términos visuales.
- Describe un momento específico de triunfo.
- Crea una oportunidad de celebración.

Para ayudar a los líderes organizativos a ser más visionarios, nosotros jugamos un juego sencillo que denominamos "reportero gráfico de butaca". Les damos un tema o concepto y les pedimos que los describan con una única imagen en primera página de su revista o periódico imaginario. ¿Le gustaría jugar?

¿Qué imagen utilizará usted para representar la Guerra de Vietnam? ¿Para la caída del comunismo internacional? ¿Le vienen a la mente algunas imágenes?

(La mayoría de las personas citan la fotografía de la niña desnuda huyendo de un ataque con napalm para la historia del Vietnam, y el derribo del Muro de Berlín para la caída del comunismo; obviamente, esas no son las únicas opciones posibles.)

Hace algunos años, Paul, uno de los autores de este libro, trabajó en una misión personal que implicaba ganarse la vida como escritor y conferenciante. Tenía una visión que le impulsaba a seguir adelante. Había visto *En*

el estanque dorado, y había quedado fascinado con los hermosos paisajes de la película. En su visión de éxito, se veía a sí mismo sentado junto a un lago tranquilo, mecanografiando. Esa visión guió muchas de las decisiones que tomó durante años. Hoy día, estamos mecanografiando estas palabras en un ordenador portátil en una pérgola a orillas del hermoso lago que rodea esta propiedad. Esa visión de hace tanto tiempo nos guió hasta aquí, fue nuestro faro durante la navegación.

Piense en su propia misión, su Gran Sueño número uno. ¿Tiene alguna idea para esa foto en la portada de una revista imaginaria, capaz de transmitir visualmente la consecución de su sueño?

Ahora, dedique unos minutos a pensar en el segundo criterio característico de las visiones estimulantes de éxito: éstas describen un momento concreto de triunfo. Cuando la naturaleza de la misión hace que nos resulte difícil saber con precisión si hemos logrado el objetivo en su totalidad (recuperar la supremacía tecnológica sobre los rusos), necesitamos una visión paralela que identifique el momento específico en el tiempo, ese momento que podemos ver cada vez más y más cerca hasta que finalmente llega ("un hombre pisa la superficie de la luna"). Cortar una cinta, encender una antorcha, descubrir una placa, sonar una campana, poner el primer ladrillo, clavar el último clavo, cortar el pastel, la aparición del número deseado en la pesa del cuarto de baño o en el extracto bancario o en el marcador... cualquier cosa que señale el logro de un objetivo difícil y desafiante. Esos son momentos de triunfo que las personas recuerdan nítidamente años después de suceder. Mientras mayor sea la expectación a medida que se acerca el momento deseado, mayor la determinación para terminar el trabajo; y mayor el sentimiento de triunfo cuando finalmente llega el momento de la culminación.

Piense de nuevo en la imagen visual para transmitir la consecución exitosa de su Gran Sueño. ¿Lleva incorporado un momento de triunfo? ¿Hay un elemento de expectación asociado al mismo a medida que se aproxima? Si no es así, ¿hay alguna manera de asignar cifras-objetivo especificando, por ejemplo, "cuánto" y "cuándo"? En algunos casos, estas cifras pueden ser tan estimulantes que casi son en sí mismas una definición de la visión: la misión de adelgazar con la visión "15 en 90" (quince kilos en noventa días); la misión monetaria con la visión "1M x XX" (un millón de euros para una fecha dada en diez años). ¿Puede usted modificar su visión de manera que tenga algunas de estas cualidades? Aunque en este momento

no se le ocurra nada suficientemente estimulante, enseñe a su subconsciente a seguir buceando; más tarde o más temprano, le llegará la inspiración.

El criterio final de una visión estimulante implica la celebración. Dado que sitúa el logro de la misión en un momento específico en el tiempo, ofrece también la oportunidad gloriosa para una celebración extravagante.

Resaltar un triunfo personal con abundante fanfarria y alboroto no es algo frívolo ni egoísta. Todos los sentimientos eufóricos de satisfacción y logro asociados con la consecución de un objetivo difícil alcanzan su máximo nivel en el momento de celebración posterior al triunfo, en especial cuando esa celebración es inmediata o lo más inmediata posible. Esos sentimientos de euforia quizás sean los puntos culminantes de toda nuestra vida, momentos en los que nuestra felicidad y dicha de vivir están en lo más alto. La intensidad de estos sentimientos la recordaremos durante mucho tiempo, y alimentarán nuestra determinación a hacer realidad nuestro próximo Gran Sueño.

La determinación es lo que hace "heroicos a nuestros héroes de ficción y a los de la vida real. Ellos están motivados por un profundo sentido de misión, una voluntad arrolladora de triunfo; nunca se dan por vencidos. Ellos han clarificado su objetivo real con gran precisión. Su entusiasmo es ilimitado; su optimismo, indestructible (en los capítulos siguientes, hablaremos de algunas fuentes potentes de entusiasmo y optimismo.)

Nuestros héroes nos inspiran a emularles. Y si lo hacemos, al prender el sentido de misión en nuestra vida, lograr, diestramente, nuestra propia claridad de propósito, y utilizar una visión estimulante de éxito para impulsar nuestra propia determinación a triunfar, entonces no solamente hemos comenzado el proceso de hacer realidad nuestro propio Gran Sueño, sino que también estamos camino de convertirnos potencialmente, a los ojos de uno o más jóvenes cercanos a nosotros, en el tipo de héroe que quizás *ellos* algún día se sientan inspirados a emular.

Esto es algo con lo que también vale la pena soñar.

GALERÍA DE FORJADORES DE SUEÑOS

WALT DISNEY (1901-1966)

El Gran Sueño

El interés de Walt Disney en los dibujos animados empezó cuando él era un chico de quince años en Kansas City. Dibujaba viñetas para empresas publicitarias y catálogos cuando los primeras películas de dibujos animados aparecían en las pantallas de los cines.

Intrigado, Walt leyó libros sobre animación que consiguió en la biblioteca local. Pidió prestada una cámara de cine e hizo algunos experimentos. Convenció a su padre para que le dejara utilizar el garaje de la casa como taller; y allí continuó sus experimentos con las luces, trucos con la cámara y diferentes tipos de dibujos.

No pasó mucho tiempo antes de que comenzara a incubar su Gran Sueño. En su opinión, los dibujos animados del momento tenían un problema: no eran más que trucos visuales, los personajes carecían de *personalidad*. A medida que aumentaba la popularidad de sus primeras películas, Walt se concentró en crear un elenco de personajes con personalidades claras y reconocibles: un ratón ingenioso con un espíritu indomable, un pato con muy mal genio, etc.

Según aumentaba el éxito de sus cortometrajes, el Gran Sueño de Disney se iba haciendo cada vez más grande. Con frecuencia, la audiencia disfrutaba más con el corto de dibujos animados que con el "largometraje" principal que proyectaban a continuación; en ese caso, ¿por qué no iban a disfrutar con un largometraje de dibujos animados? En su mente, fue definiendo su sueño cada vez con más precisión; el objetivo era crear unos personajes de dibujos animados cuyas personalidades fuesen tan vívidas que las audiencias pudiesen relacionarse con ellas casi como si fuesen personas reales; dibujos animados que no solamente provocasen risas, sino que también pudiesen provocar lágrimas.

Walt se centró en ampliar el personal de su estudio con ese objetivo ambicioso en mente. Impartió clases de arte en el estudio, para ofrecer a sus artistas la formación que necesitarían para hacer realidad la visión de Disney en la pantalla. Tras tres años de trabajo, en 1937 se estrenó *Blanca Nieves y los Siete Enanitos*. La película fue un éxito inmediato a nivel mundial. La prensa del momento comentó que era posible escuchar el llanto de la audiencia durante las escenas que representaban el funeral de la princesa.

Le siguieron innumerables películas animadas. Muchas de ellas fueron pioneras de importantes innovaciones técnicas. Pero Walt había comenzado a cultivar otro gran sueño: un nuevo tipo de parque de atracciones que padres e hijos pudiesen disfrutar juntos.

Disneyland abrió sus puertas en 1955. Once años más tarde. Walt Disney, postrado en su cama del hospital, perfiló en el techo de su habitación sus planes para un nuevo parque, más grande, que sería construido en Florida. Murió a la mañana siguiente.

Valores básicos

- Entretenimiento sano para toda la familia.
- Énfasis incuestionable en la calidad y el valor.
- Espíritu pionero, centrado en la innovación.

Qué decían los pesimistas

- (En relación a un largometraje de dibujos animados). Los colores chillones serán molestos para los ojos de los espectadores. Nadie permanecerá sentado durante una hora y media de dibujos animados. Es el Disparate de Disney.
- (En relación a un "parque temático" limpio). Tienes que tener una noria. Nadie pagará para entrar. Mantenerlo limpio costará demasiado. Perderás hasta la camisa.

Su peor momento

Disney vivió su peor momento en 1928. Había creado su primer personaje de dibujos animados, *Oswald the Lucky Rabbit*, y comenzaba a cosechar sus primeros éxitos. Un distribuidor sin escrúpulos de Nueva York le robó el personaje y se llevó a algunos de los mejores talentos de Walt para trabajar en los futuros dibujos animados de ese personaje.

Como el propio Walt contaba más tarde, no podía soportar la idea de enfrentarse al personal que se había quedado para comunicarle la pérdida de su personaje más exitoso hasta la fecha; por ello, en el tren de vuelta a Los Angeles desde Nueva York, se dispuso a crear un nuevo personaje, uno que él pudiese convertir en un éxito incluso mayor que el de Oswald. Fue su esposa quien le sugirió que cambiase el nombre del ratón Mortimer por el de Mickey.

Validación y vindicación

- Creó el primer dibujo animado sonoro, el primer largometraje de dibujos animados.
- Creó el parque de atracciones más importante a nivel mundial.
- Creó una organización triunfadora que continúa floreciente.
- Convirtió su nombre en sinónimo de entretenimiento sano y de calidad en todo el mundo.
- "Nadie del mundo del espectáculo ha dejado un legado tan rico" – The Los Angeles Times.
- "Probablemente ayudó más a sanar, o al menos a calmar, el atormentado espíritu humano que todos los médicos del mundo". Eric Sevaried, CBS News.

Citas memorables

- "No puedo creer que existan muchas alturas que no puedan escalar los que poseen el secreto de hacer realidad los sueños."
- "Es divertido hacer lo imposible."
- "Nosotros compartimos, en gran medida, el destino de los demás. Ayudamos a crear esas circunstancias que nos favorecen o nos desafían a la hora de lograr nuestros objetivos y hacer realidad nuestros sueños."
- (Según la canción cantada por Jiminy Cricket, letra de Ned Washington): "Si has puesto tu corazón en tu sueño, nada será imposible."