

## 3.2.1 El arte de volar unidos (Revista Integral)

Artículo publicado en URL: <http://www.larevistaintegral.com/?p=4107>



**La actitud personal tiene una gran repercusión en el grupo, por eso, para conseguir grandes metas personales y profesionales, es importante saber soñar y actuar por el bien del colectivo.**  
Texto: Francesc Miralles

En los últimos años se han publicado innumerables trabajos sobre el éxito individual, así como todo tipo de métodos para cimentar la carrera profesional, mejorar la propia economía o encontrar pareja. Sin embargo, muchos de los retos a los que nos enfrentamos a lo largo de la vida son colectivos.

Cada familia es un equipo cuyo rumbo depende de la armonía entre sus miembros. De la misma manera, aunque a veces queramos desentendernos de ello, también una empresa es una nave donde el destino de sus tripulantes está entrelazado. El pueblo o ciudad donde vivimos, e incluso el planeta entero, es un proyecto conjunto en el que cada acción suma o resta futuro para todos.

Desde un prisma más inmediato, diariamente estamos en contacto con otras personas y decidimos en cada momento la calidad de la relación que establecemos con ellas. Y más en tiempos difíciles como los actuales, ya que ahora se hace todavía más importante confiar y generar confianza para vuelos que precisan de la participación de toda una bandada.

### Claves del éxito

El periodista y escritor Martí Gironell, Josep Lagares y Josep Tàpies nos hablan en su libro *Plan de vuelo* de una experiencia que ha tenido lugar recientemente en el desierto de Arizona. Trescientos paracaidistas consiguieron batir un récord aparentemente imposible: volar unidos en caída libre y en formación durante tres segundos. Aunque, de entrada, parece muy poco tiempo, lo cierto es que la caída a 200 kilómetros por hora convierte en una empresa más que difícil que tal número de paracaidistas logren coordinarse y permanecer unidos. De hecho, ésa es la razón por la que nunca antes se había logrado. Al estudiar el caso, los autores del libro descubrieron que las claves del éxito estuvieron en factores como:

- La flexibilidad de cada uno para adaptarse a un entorno imprevisible.
- La capacidad de resolver los pequeños conflictos que se van generando a lo largo de la aventura.
- Saber mantener la estabilidad y el rumbo según el plan trazado.

- Mantener una visión de conjunto siempre en el horizonte.
- El compromiso del equipo para introducir mejoras por el bien común.

Para llevar a cabo un proyecto que dependía de personas muy diferentes entre sí, además del horizonte compartido, fue necesaria una mentalidad abierta en un proceso que supuso una adaptación constante. Precisamente, el pensador Thomas Dewar utiliza una metáfora para referirse a esta actitud inspirada en el mundo del vuelo: “La mente es como un paracaídas, sólo funciona si está abierta.”

### **Odiseas domésticas**

En su libro, Martí Gironell traslada la gesta de estos 300 paracaidistas en Arizona al ámbito de la familia y de los amigos, que son normalmente los que nos sirven de paracaídas en los momentos difíciles. Cada vez que una situación parece empujarnos al vacío o dejamos el terreno conocido para dar un salto hacia lo inexplorado, nuestro entorno afectivo nos aporta apoyo y seguridad. En palabras del propio autor: “El paracaídas que nos procuran la familia y los amigos está formado, por una parte, de una campana de lona que nos envuelve y protege y, por otra, de una trama de cuerdas y nudos. Estos vínculos han de estar bien atados para que el artefacto se despliegue con garantías y desafíe el aire. Si los vínculos y los lazos afectivos son fuertes, robustos y sinceros, el paracaídas no sólo se aguanta, sino que aterrizará en el mejor de los campos.”

Ahondando en este símil, podemos plantearnos cómo reforzar esos vínculos que tanto cuestan crear y que, por desgracia, se quiebran tan pronto cuando aparece un conflicto en nuestras vidas. Sea una familia, un grupo de amigos o una empresa, para mantener en buen estado los lazos que forman ese paracaídas, conviene respetar las siguientes normas básicas:

- Dejar de pensar según las necesidades individuales para englobar el bien del colectivo. Como dijo J.F. Kennedy en un célebre discurso: “No preguntes lo que América puede hacer por ti, sino qué puedes hacer tú por América y por la libertad del ser humano.”
- Practicar la empatía que nos permite ponernos en el lugar de otros para entender su punto de vista, sus problemas y limitaciones. Ese viaje hacia la otra persona es lo que lubrica y mantiene en buen estado las cuerdas del paracaídas.
- Eliminar de nuestro discurso cualquier rastro de negatividad, ya que su contagio se propagaría en el grupo como una plaga. Del mismo modo, nunca debemos secundar críticas de unos miembros hacia otros, sino promover que las personas implicadas traten directamente el problema.

El economista Álex Rovira insiste en sus conferencias, dirigidas fundamentalmente a empresas, en la importancia de una visión compartida y unos objetivos comunes –exteriores e interiores– para que el proyecto de todos pueda levantar el vuelo. Según el escritor, “la pregunta esencial que prácticamente nunca nos hacemos cuando trabajamos en equipo es: ¿qué nos une? Cuando emprendemos una aventura juntos, cualquiera que sea, es esencial saber cuál es su sentido y su trascendencia. Es necesaria una visión compartida para que se generen sinergias y la cooperación sea posible. Un viejo adagio dice que “puedes obligar a otros a que te oigan, pero no a que te escuchen; puedes obligarlos a que te aplaudan, pero no a que se emocionen; puedes obligarlos a que te cuenten un secreto, pero nunca obtendrás su confianza.”

Ahora bien, tan importante como descubrir qué nos une a los demás, es saber qué nos separa de las personas con las que compartimos, día a día, las mejores horas de nuestra vida.

Si nos centramos en el mundo de la empresa, veremos que en la mayoría de equipos los conflictos roban una energía preciosa que acaba socavando la motivación de todo el grupo. Sobre esto, Mercè Sala, la primera mujer en dirigir Renfe y el Metro de Barcelona, recientemente fallecida, señalaba que existe un temor generalizado a que nos quiten el puesto. Esta fobia tan común que encontramos en todos los ámbitos de la vida, no sólo en el mundo laboral, nace de una incapacidad para confrontar los problemas y diferencias que surgen cotidianamente. En su libro *El encanto de Hamelín*, esta experta en liderazgo aseguraba que “para algunas personas, discutir significa atacar; es decir, tratan de intimidar al otro para imponer su opinión. Pretenden vencer por la fuerza porque son incapaces de convencer. Pero confrontar no significa ser agresivo. Bien entendido, confrontar significa aprovechar el talento de los otros, aprender de ellos y encontrar nuevos caminos.

El miedo a que otros ocupen nuestro lugar está detrás de muchos casos de mobbing y, lamentablemente, también de numerosos episodios de violencia de género. Lo que revela esta fobia es una baja autoestima de quien la padece: la persona se siente vulnerable y prescindible; por lo tanto, opta por la agresividad para defender lo logrado. En realidad, con esa actitud lo único que conseguimos es desacreditarnos ante los demás.

En vez de proyectarnos al futuro con escenarios de pérdida, lograremos más seguridad si volvemos a la pregunta fundamental: ¿qué nos une?

### **Compartir ideas**

En un Primer Mundo que ha visto cómo las fábricas se deslocalizan para abaratar costes, nuestro patrimonio para salir adelante son las ideas. Occidente no puede producir más barato que las economías emergentes, pero puede vender innovación para satisfacer nuevas necesidades en un planeta cada vez más complejo.

Puesto que hablamos de volar en equipo, el gran reto sigue siendo cómo lograr que las ideas, nuestra mejor divisa, no se estanquen en recipientes individuales, sino que se fecunden entre sí, asociándose unas a otras como los paracaidistas de Arizona.

Un maestro en la difusión y comercialización de nuevas ideas, Richard Branson, opina que “la clave de una empresa creativa es escuchar todas y cada una de las ideas que surgen de los empleados y ofrecerles nuestro *feedback* para que se sientan valorados”.

Cuando esa corriente creativa no funciona, los empleados más valiosos acaban abandonando la nave debido a la frustración que les produce no ser escuchados. Por eso es tan importante la interacción en todos los niveles de una organización que, al final, depende del impulso de cada uno de sus miembros.

La puesta en común de ideas, en cualquier caso, no siempre es fácil. Incluso en las empresas en las que los cargos directivos favorecen este tipo de comunicación, pueden producirse fricciones. Es lo que sucede cuando, por ejemplo, el autor de una idea ve cómo ésta es rechazada por un jefe o por todo el grupo. Si lo tomamos de manera personal, podemos confundir el rechazo a una idea con el rechazo hacia nuestra persona, con lo cual, es bastante fácil que volvamos a las posiciones defensivas que no dejan fluir el talento.

De lo que no hay duda es de que para que un equipo haga cosas importantes, los tripulantes deben sentirse valorados individual y colectivamente.

La prueba de que un clima de confianza permite superar los propios límites es lo que sucedió recientemente en una escuela norteamericana de Secundaria. A causa de un error informático, se cruzó

la información que debían recibir los profesores en el centro antes de empezar el curso. Un grupo de estudiantes brillantes fueron calificados de perfil bajo, mientras que los alumnos a los que correspondía esta observación fueron puntuados con excelentes. El resultado fue que los primeros retrocedieron en su rendimiento y los considerados por error buenos estudiantes experimentaron un gran progreso, porque el profesorado les había transmitido buenas expectativas.

### **Crear para ver**

La experiencia accidental que hemos visto es un ejemplo práctico de “crear para ver”. Al final, una actitud sana hacia uno mismo repercute en una relación fértil y saludable hacia los demás. Si alguien no cree en sus capacidades, tiene miedo al rechazo o a que le quiten el puesto, difícilmente sabrá valorar las virtudes de otros, ya que verá el talento y trabajo ajeno como una amenaza.

Para volar juntos es necesario que confiemos en nosotros para así poder confiar en los demás. Pero, al mismo tiempo, es fundamental saber transmitir calor a nuestros compañeros de viaje. De esa forma conseguiremos que ellos, a su vez, nos hagan sentir que pertenecemos a un “nosotros”, que es algo más y mucho más fuerte que una simple suma de diferentes “yo”.

Además de trabajar unidos para lograr una meta común, el triunfo depende de la capacidad de soñar colectivamente más allá de las perspectivas de lo conocido. En lugar de “ver para creer”, es decir, tener fe sólo en lo obvio y comprobado, es más interesante “crear para ver”. Como todas las gestas que tienen lugar en el mundo exterior se han imaginado previamente, para volar juntos debemos creer primero y, luego, poner los medios para hacer realidad nuestro sueño. Sobre esto hay un relato popular que define muy bien cómo la actitud personal tiñe un objetivo que requiere de la participación de muchos. Cuenta que un peregrino se encontró a tres hombres trabajando en una cantera y les preguntó qué hacían:

—Me gano el jornal, —  
contestó el primero.  
—Labro la piedra, —  
repuso el segundo.  
—Construyo catedrales, —  
dijo el tercero.

Esta última visión es la que debe imperar siempre en un equipo que se plantea un desafío. Más allá del trabajo diario, es esencial albergar en el interior de cada uno la misión que nos impulsa. Como decía William Faulkner, “lo importante es tener sueños lo bastante grandes para no perderlos de vista mientras se persiguen”.

### **Volar en equipo**

Independientemente de que se trate de un equipo grande o pequeño, empresarial o familiar, estos consejos están orientados a alcanzar nuestros objetivos con el esfuerzo común:

Cambiar el “yo” por el “nosotros”. Un cambio en el lenguaje repercute en la actitud personal dentro del grupo. Cuando hablamos en primera persona de plural, nos sentimos más integrados y hacemos sentir incluidos a los demás.

Ver la ventaja en la diferencia. En lugar de criticar a otros miembros del equipo por un modo de proceder que no coincide con el nuestro, podemos valorar lo que aporta esta visión distinta al conjunto.

Elogiar las capacidades de otros. Con ello fomentamos su participación y evitamos posiciones defensivas. No hay nada tan desmotivador como no ver nunca reconocido el propio valor.

Usar el humor para limar asperezas. En lugar de dramatizar las fricciones, es mejor quitar hierro a los pequeños conflictos que se producen en el día a día y que son ineludibles.

Evitar las reuniones inútiles. Aunque algunos jefes creen que sirven para hacer piña, las sesiones largas y sin una orden del día concreta operan el efecto contrario: se convierten en una lucha de egos en la que cada uno trata de reivindicar su papel individual en el grupo.

Visualizar juntos el gran objetivo. Es importante que la actividad diaria no nos haga perder de vista la meta que nos une. Por eso de vez en cuando conviene recordar cuál es el horizonte que nos hemos fijado como grupo.

Celebrar los pequeños éxitos. Tal como se ha comprobado en los equipos deportivos, toda pequeña victoria genera un flujo de pensamiento positivo que facilita enormemente la consecución del siguiente objetivo.