



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in  
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale  
Classe LM-38

Tesi di Laurea

*Propuesta de traducción del libro: Atrévete a  
hacer las cosas a tu manera. La revolución  
del liderazgo de las mujeres*

Relatore  
Prof. Giovanni Cara

Laureanda  
Rebecca Prete  
n° 2061455 / LMLCC

Anno Accademico 2022 / 2023



*A me stessa*

## Índice

Índice.....	4
Introducción .....	5
Capítulo 1: La autora, la obra y los estudios de género.....	6
1.1 La autora.....	6
1.2. La obra .....	8
1.3 Los estudios de género.....	12
Capítulo 2: Propuesta de traducción del libro: Atrévete a hacer las cosas a tu manera. La revolución del liderazgo de las mujeres .....	17
Capítulo 3: Análisis de la propuesta de traducción.....	125
3.1 Acerca de la traducción.....	125
3.2 Los textos no especializados: el ensayo.....	131
3.3 Características textuales y análisis comparativo del TF y del TM.....	133
3.4 Método, estrategias, técnicas y problemas.....	140
Conclusiones .....	149
Sitografía .....	150
Bibliografía .....	152
Riassunto .....	154

## Introducción

El objetivo de la presente tesis es exponer una propuesta de traducción del español al italiano. El trabajo se ha realizado sobre el libro: *Atrévete a hacer las cosas a tu manera. La revolución del liderazgo de las mujeres* de Iolanda Batallé Prats, un ensayo que se enmarca en los estudios de género y es como una guía en la cual la autora, a través de su propia experiencia, explora el tema del liderazgo femenino.

La decisión de proveer un estudio de este tipo vino por dos razones fundamentales: la primera hace referencia al interés personal por los estudios de género, por la figura de la mujer y su mutación a lo largo de la historia; la segunda tiene que ver con mi historia académica, es decir la pasión por las lenguas y la traducción especializada de estas últimas.

La tesis se divide en tres capítulos: en el primero, se profundiza la biografía de la autora, se esbozan las características de la obra y se dan unas pinceladas generales sobre los estudios de género.

En el segundo, se presenta una propuesta de traducción del libro, donde los lectores podrán ver una tabla en la cual por un lado está el texto original y por el otro la traducción.

Para concluir, el último capítulo comenta el trabajo de traducción realizado, analizando los problemas léxicos, morfosintácticos y estilísticos encontrados durante la traducción. El estudio va precedido de tres subapartados en los que se trazan los rasgos más generales de la historia de la traducción, del género literario al que pertenece el libro traducido y las características textuales y el análisis comparativo de los dos textos, con el fin de proporcionar una comprensión global del trabajo realizado.

# Capítulo 1: La autora, la obra y los estudios de género

## 1.1 La autora

Iolanda Batallé Prats nació en Barcelona en 1971, se licenció en Filología y en Ciencias de la Información en las universidades de Barcelona y Southampton e hizo un MBA (Master of Business Administration) en ESADE y en la Berkeley Haas. También participó en cursos de literatura y lengua en las universidades de Braga y Niza.

Formada también en dirección de empresas, ha desarrollado su actividad profesional en diversos países de Europa, América y África. Residente en su ciudad natal, ha colaborado con distintos medios de comunicación y publicaciones periódicas como *Avui*, *Diario de Girona* y *RAC1*, ha dirigido la editorial *La Galera*, orientada al libro infantil y juvenil. Desde finales de 2015 dirige las editoriales *Rata* y *Catedral*, destinadas a la lectura para el público adulto.

Durante los años noventa trabajó como traductora e intérprete en el *Gran Teatro del Liceo*, colaboró con *La Fura* y también en diferentes proyectos en Argentina, Sudáfrica, India y Marruecos, y escribió en *El Observador* sobre danza, viajes, teatro y literatura.

Estudió también escritura creativa y antropología de las emociones en la Universidad de Berkeley en California, fue profesora de literatura en Los Ángeles, profesora de inglés en la Escuela Oficial de Idiomas de Girona y en la de Barcelona.

Además, Batallé Prats es profesora de escritura, da clases de edición, creación de marca y liderazgo en el Ateneo de Barcelona y en cursos de posgrado en la Universidad Pompeu Fabra y en la Universidad de Valencia. A partir de 2001 trabajó como editora y jefa de prensa en *Galaxia Gutenberg* y *Random House* y del 2009 al 2018 dirigió la división editorial

de librerías del grupo *Enciclopedia Catalana*, donde reflató el histórico sello de *La Galera* y creó otros nuevos como *Bridge* o el prestigioso *Rata*. Entre 2018 y 2021 dirigió el Instituto Ramón Llull, para la promoción de la lengua y cultura catalana y actualmente dirige la emblemática librería *Ona* en Barcelona.

En 2013 ganó el premio Prudenci Bertrana por su novela «*Faré tot el que tu vulguis*», en español *Haré todo lo que tú quieras*. (Columna)<sup>1</sup>

Es también autora de libro de cuentos *El límite exacto de nuestros cuerpos* y de dos novelas, *La memoria de las hormigas* y *Haré todo lo que tú quieras* y del ensayo sobre la forma de liderar equipos en *Atrévete a hacer las cosas a tu manera*. Todas sus obras están publicadas en catalán y español.

En 2011 se publicaron *La memoria de las hormigas* y *El límite exacto de nuestros cuerpos*. La primera es una novela que ve como protagonista a Joana, que ha dejado de perseguir el éxito y se dedica a limpiar la playa con un tractor. Mientras la máquina va trazando dibujos sobre la arena, ella revive de forma mágica su pasado. Se trata de una novela hecha de historias conmovedoras, que subraya la trama del tapiz de la existencia<sup>2</sup>.

En cambio, el segundo es un libro de cuentos *El límite exacto de nuestros cuerpos*, un retrato de la vida del siglo XXI. Batallé Prats muestra en estas historias la capacidad de retratar en pocas pinceladas la vida y el tiempo, con sus pequeñas grandezas y sus constantes preguntas, con sus dosis de amor y perplejidad<sup>3</sup>.

En 2014 salió *Haré todo lo que tú quieras*, donde la protagonista Nora vive la confortable existencia de la clase alta barcelonesa junto a su marido

---

<sup>1</sup><https://uklitag.com/autor/iolanda-batalle-prats/>;  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Iolanda\\_Batall%C3%A9](https://es.wikipedia.org/wiki/Iolanda_Batall%C3%A9);  
<https://www.planetadelibros.com/autor/iolanda-batalle-prats/000033483>.

<sup>2</sup><https://www.casadellibro.com/libro-la-memoria-de-las-hormigas/9788496974593/1854557>

<sup>3</sup><https://www.casadellibro.com/libro-el-limite-exacto-de-nuestros-cuerpos/9788496974852/1887038>

Robert, un prestigioso abogado. En un viaje conoce a Nacho, con quien inicia una relación. Instigada por él, Nora abandona su vida burguesa y se convierte en una prostituta de lujo. En una de sus aventuras sexuales descubrirá que Robert, su marido, es también un cliente asiduo de prostitutas<sup>4</sup>.

## 1.2. La obra

La obra de la cual se presentará una propuesta de traducción en el segundo capítulo es la cuarta publicación de la autora que vio la luz en 2021, por la Editorial Planeta, Ediciones Destino, Barcelona.

Este ensayo está dividido en seis partes, más una conclusiva que incluye la bibliografía: *Llegada, Equipo, Objetivos, Problema, Confianza y Despedida*.

Al principio la autora ha insertado algunas citas de mujeres que han destacado en su propio ámbito de competencia, pasaje que resulta fundamental a la hora de acompañar a los lectores en el camino del descubrimiento del ensayo.

Todas mujeres activistas que han hecho que sus voces se sintieran y que han luchado para obtener derechos importantes para las mujeres y que hoy en día las nuevas generaciones pueden apreciar y sobre todo agradecer. Porque es gracias a las luchas de estas mujeres, si hoy el mundo intenta focalizarse también en la perspectiva femenina y no solo en la masculina.

*Malala Yousafzai*<sup>5</sup>, es la ganadora más joven del Premio Nobel de la Paz, conocida por su compromiso para la afirmación de los derechos civiles y el derecho a la educación -prohibido por un edicto talibán- de las mujeres de la ciudad de Mingora; *Audre Lorde*<sup>6</sup> escritora estadounidense se ocupó del

---

<sup>4</sup><https://www.casadellibro.com/libro-hare-todo-lo-que-tu-quieras/9788427040960/2244079>

<sup>5</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/malala-yousafzai/>

<sup>6</sup> <https://www.enciclopediadelledonne.it/biografie/audre-lorde/>



apartheid de las mujeres en África, participó en muchas luchas en favor de las mujeres afroamericanas, y se conoce también por su elaboración teórica sobre el feminismo y el lesbianismo; *Alice Walker*<sup>7</sup> también activista feminista estadounidense para los derechos de las mujeres afroamericanas y de las lesbianas, ha ganado el premio Pulitzer para la narrativa; *Madeleine Albright*<sup>8</sup> política y diplomática estadounidense ha sido secretaria de Estado en Estados Unidos durante el segundo mandato presidencial de Bill Clinton y por tanto fue la primera mujer en ocupar esta carga; *Angela Davis*<sup>9</sup> activista del movimiento afroamericano estadounidense ha destacado por su lucha para los derechos civiles; *Isadora Duncan*<sup>10</sup> fue autora de una ruptura radical con la danza académica, sus ideas fueron revolucionarias para su época e impulsaron a sus sucesores a crear nuevas técnicas distintas de la danza académica y un nuevo concepto de danza teatral.

A continuación, se transcriben dichas citas: «Debemos decir a las niñas que sus voces son importantes.» (Malala Yousafzai); «Mi silencio no me protegió. Tu silencio no te protegerá.» (Audre Lorde); «La forma más habitual de renunciar al poder es pensar que no lo tenemos.» (Alice Walker); «Necesité bastante tiempo para desarrollar una voz, y ahora que la tengo no callaré.» (Madeleine Albright); «No estoy aceptando las cosas que no pudo cambiar, estoy cambiando las cosas que no puedo aceptar.» (Angela Davis); «Una vez fuimos salvajes. ¡No permitamos que nos domestiquen!» (Isadora Duncan).

Batallé Prats despliega en este libro un relato íntimo que no es simplemente un manual sobre el liderazgo o tampoco una serie de consejos para que las mujeres puedan tener su método e instaurarse en posiciones de poder. Contrariamente es la misma autora que no quiere proporcionar ningún método o esquema, sino que a través de su experiencia quiere donar un

---

<sup>7</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/alice-walker/>

<sup>8</sup> <https://www.affarinternazionali.it/madeleine-albright-e-il-suo-contributo-alla-storia/>

<sup>9</sup> <https://www.enciclopediadelledonne.it/biografie/angela-davis/>

<sup>10</sup> <https://www.enciclopediadelledonne.it/biografie/isadora-duncan/>

alegato personal, que invita a todas las mujeres a vivir, a hacer, a dirigir lejos del autoritarismo, con la premisa del autoconocimiento como base de una gestión empática y sobre todo feliz.

Durante siglos las mujeres han permanecido en posiciones seguramente inferiores respecto a las de los hombres, porque se suponía que a una mujer solo le correspondían las tareas del hogar, ser una mujer respetosa del propio marido y cuidar de los hijos; además una mujer tenía todas aquellas características que supuestamente un hombre no podía tener: cariñosa, sensible, pura. (Fundación Juan Vives Suriá, 2010:37-39).

La autora con este libro quiere aportar un cambio, señalar que también las mujeres llegan a posiciones de poder, también las mujeres lideran y lo hacen a su manera, ignorando las bases que sus predecesores hombres habían trazado; una base de competitividad, individualismo, amenaza, crueldad. (I. Batallé Prats, 2021:15).

Los capítulos del libro están divididos en partes como se ha anticipado antes y se pueden considerar como pequeñas paradas en las que la autora quiere acompañar a sus lectoras y también lectores, trazando en este modo un camino y haciendo posible que se establezca una relación entre lector y autor. «[...]Hemos compartido unas cuantas páginas. Quizá no sean muchas, pero son suficientes. Te he contado mi manera de dirigir y espero que eso te haya ayudado a pensar en la tuya [...]» (I. Batallé Prats, 2021:107-108).

Posteriormente, se va a resumir brevemente el contenido principal de cada capítulo, en algunos casos a través también de las citas de la autora. La primera parte titulada *Llegada* provee una introducción sobre lo que se irá tratando en el libro; la segunda titulada *Equipo* ofrece consejos sobre la formación de un equipo en las organizaciones, equiparándolas a las familias donde cada uno tiene que asumir un papel; la tercera titulada *Objetivos* se centra en el hecho de intentar asumir poder con el objetivo de ejercerlo de una forma no autoritaria; en la cuarta titulada *Problema*, la autora compara

la manera de resolver un problema por parte de los hombres, que tradicionalmente se han sentido con poder suficiente para superar las contrariedades, creando una mentalidad autoritaria y competitiva que destruye el problema, mientras que una mentalidad empática que lo metaboliza sería lo ideal (2021:71); en la quinta titulada *Confianza*, Batallé Prats subraya la importancia de vivir y dirigir no con la percepción de la vida o del trabajo como si fueran un constante esfuerzo, porque la calidad no es el resultado del heroísmo, sino del talento, la inteligencia, el respeto (2021:90); en la última parte titulada *Despedida*, la autora constata el valor de irse cuando un servicio ya está hecho, porque dirigir no significa venir a conquistar nada ni a consolidar ninguna posición (2021:107).

Resulta interesante en este sentido, destacar algunas citas presentes en el texto que van a remarcar cuanto corroborado en la presentación del libro.

«No es fácil para una niña encontrar modelos. Mires donde mires, descubres ejemplos de personas importantes que no son lo que tú eres, que no son una niña. Al mismo tiempo que vas tomando conciencia de tu existencia, vas aprendiendo a aceptar que te ha tocado ser distinta, que tú eres una niña. Te agasajan, te regalan objetos, te miman, te dicen que eres preciosa, pero lo hacen porque eres una niña. Y las niñas se ríen.» (I. Batallé Prats, 2021:9).

«Existe ese tic tan masculino y enervante que consiste en que, de forma espontánea, sin que se le pregunte nada, un hombre tiende a explicar a una mujer el funcionamiento de las cosas, como si el mero hecho de pertenecer al sexo masculino garantizara un conocimiento suficiente en cualquier ámbito.» (I. Batallé Prats, 2021:22).

«[...] Desde hace milenios, los hombres han creado poderosos mitos en los que se basan para proyectar su acción... Las mujeres, al contrario, nos vemos obligadas a ir improvisando nuestros modelos, sin encontrar demasiados referentes en la literatura, la ciencia o las artes, una tradición cultural que, debiendo ser nuestra, a menudo actúa en contra.» (I. Batallé Prats, 2021:44)

«[...] O quizá eres un hombre lo bastante lúcido para reflexionar y cuestionarte los estereotipos heteropatriarcales en los que te han educado, estereotipos de los que somos víctimas las mujeres, pero que tú también padeces porque te han empujado a menospreciar todo lo

que hay en ti que pudiera considerarse femenino.» (I. Batallé Prats, 2021:49).

### 1.3 Los estudios de género

El ensayo del cual se proporcionará una propuesta de traducción en el segundo capítulo pertenece a la categoría de los estudios de género. A continuación, se aportan algunas definiciones, teorías y referencias a la actualidad sobre esta temática.

Cecilia Luque, investigadora del Área Letras y responsable del Programa Interdisciplinario de Estudios de Mujer y Género, dependiente del Consejo de Dirección del Ciffyh, explica qué son los estudios de género<sup>11</sup>:

En los estudios de género confluyen los contenidos, las perspectivas teóricas y los enfoques metodológicos de varias ciencias sociales y humanas, por lo cual hay una gran variedad de objetos específicos de investigación (desde las representaciones de la sexualidad humana en las artes hasta las modalidades del trabajo doméstico; desde la participación de las mujeres en los eventos históricos hasta la definición de los Derechos Humanos). Sin embargo, podría decirse que el meta-objeto de los estudios de género son los modos por los cuales las interpretaciones sociales del sexo son impuestas a los individuos e internalizadas por ellos (vayan como ejemplos la educación y la publicidad), son las dinámicas de poder implícitas en las transformaciones de la diferencia sexual en desigualdades sociales.

Los estudios de género comprenden muchas temáticas y muchos ámbitos y en esta tesis no se pretende centrarse en todo. Precisamente el enfoque, tratado a través de una perspectiva muy general, se realizará respetando el tema tratado por la autora en su texto, es decir la figura de la mujer y la cuestión de liderazgo.

La Fundación Juan Vives Suriá en su aporte dedicado a la cuestión del género publicado en 2010 (2010:37), destaca como se realiza la discriminación del género y la opresión de las mujeres:

---

<sup>11</sup> <https://ffyh.unc.edu.ar/ciffyh/los-estudios-de-genero/>

La condición de nacer y vivir en un cuerpo femenino, crecer y hacerse mujer configura una forma de existencia, que en su diversidad respecto a la condición masculina, es el elemento principal del que -en la ideología patriarcal- se desprende la desigualdad de poder entre los géneros, y en consecuencia, la experiencia de la subordinación social de las mujeres. La sociedad patriarcal instauro su modelo de lo humano en el hombre, en el ser masculino. A éste se le endosan todas las cualidades positivas, y a lo que no es hombre, a la mujer, se le ve como su opuesto. Esto se denomina androcentrismo.

Los autores siguen explicando cuanto apenas corroborado, afirmando como esta diferencia no tiene una base biológica, antropológica o científica (2010:39):

Esta valoración asigna una superioridad a los hombres basándose en su rol dominante y en la fuerza física, mientras a las mujeres se les asigna una supuesta inferioridad porque son diferentes y se les atribuye debilidad (por aquello del “sexo débil”), así como otras características en oposición al hombre. La ideología patriarcal y sus jerarquías de género imponen estas ideas como diferencias culturalmente elaboradas que se transforman en desigualdad. Se ha demostrado que no existe una base biológica, antropológica, sociológica o científica que permita justificar estas desigualdades, ya que éstas responden sólo a tradiciones y costumbres reproducidas culturalmente.

Desde siempre y en cada sociedad se han diferenciado los papeles y roles según el género, donde se produce la división sexual del trabajo que prácticamente sustenta el patriarcado: las mujeres para los roles domésticos y los hombres para los roles proveedores y públicos. (Fundación Juan Vives Suriá, 2010:46)

Nidia Moreno Díaz señala en su tesis doctoral (2018:67): “El concepto de dirección y liderazgo tradicionalmente ha estado ligado a un enfoque jerárquico e individualista, el sujeto único, masculino y universal”.

Siempre Nidia Moreno Díaz nota (2018:57):

Se ha comprobado que las atribuciones causales que se ofrecen para argumentar los éxitos y fracasos de personas que optan a un puesto de

liderazgo difieren significativamente en función del género. El éxito en el logro de un ascenso en el caso de una mujer se atribuye con frecuencia a factores causales de tipo externo (por ejemplo, el hecho de que haya tenido suerte). Sin embargo, en el caso de un hombre, el éxito y el progreso en su carrera profesional habitualmente se atribuye a factores causales de tipo interno (por ejemplo, su capacidad o preparación para dicho puesto).

Por consiguiente, hay que constatar también la falta de modelos de identificación de mujeres en la dirección que puedan convertirse en referentes para otras mujeres; esto representa uno de los mecanismos del patriarcado que perpetúan la desigualdad de género. (Nidia Moreno Díaz, 2018:71).

En relación con esto, parece fundamental señalar cuanto expresado por la Fundación Juan Vives Suriá (2010:72):

La historia universal está protagonizada por hombres: escritores, pensadores, filósofos, presidentes, científicos, militares y estrategas, médicos, químicos, astronautas y matemáticos. Esto no se debe a que los hombres sean más inteligentes, más hábiles, más aptos o más capaces, sino a que el referente androcéntrico no “ve” a las mujeres. Así, éstas no aparecen en la historia oficial, ni se brinda atención a sus aportes ni protagonismos. Han estado históricamente relegadas a funciones secundarias y desvalorizadas socialmente. En los numerosos casos en que las mujeres desarrollaron y ocuparon lugares de supremacía, la historia oficial, dominada por el pensamiento patriarcal, se encargó de ocultar los nombres y los actos de estas protagonistas. Por lo tanto, el trabajo de científicas, médicas, matemáticas, escritoras, luchadoras sociales, estrategas militares, lideresas, artistas, investigadoras y astrónomas es una parte de la historia de la humanidad que aún permanece silenciada.

Para concluir, la situación ha cambiado mucho desde el pasado, sobre todo debido a los cambios en los roles y en la concepción de liderazgo, pero todavía no se ha llegado a la igualdad real de géneros en este sentido. Si bien es cierto que las mujeres se han incorporado al mercado laboral, que se están formando cada día a más altos niveles de instrucción, este avance no ha significado, para la mayoría de ellas, altas posiciones profesionales en

comparación con lo que significa este mismo proceso para los hombres. (Fundación Juan Vives Suriá, 2010:82).

Los autores han evidenciado como esta situación toma el nombre de *techo de cristal* (2010:82):

[...] la barrera invisible con que se encuentran las mujeres en su avance profesional y que les impide avanzar en su desarrollo no sólo profesional sino personal. Esto se expresa en que cuanto más avanzan en su carrera a posiciones de mayor jerarquía, se encuentran con la imposibilidad de continuar ascendiendo debido al entramado de relaciones de género que les impide conquistar altas posiciones profesionales, laborales, académicas o políticas, dado a que éstas han sido y siguen siendo tradicionalmente ejercidas por hombres. Para ellas esto significa en un determinado momento de su desarrollo personal, profesional, académico o político un franco estancamiento, siendo muy pocas las mujeres que logran atravesar esta barrera.

Para ilustrar concretamente cuanto mencionado, destacan los datos del estudio proporcionado por *Europapress* y publicado el seis de marzo de 2023: el 35% de los cargos de alta dirección están ocupados por mujeres frente al 65 de los hombres<sup>12</sup>.

Para resumir, se provee otro estudio presente en *El Índice de Igualdad de Género* del EIGE<sup>13</sup> (Instituto Europeo de la Igualdad de Género), donde los datos indicados se refieren al año 2020. En la página principal se puede notar el porcentaje europeo que indica que todavía Europa está lejana de la igualdad de género (que se realiza solo con el 100%). De hecho, la media es de 68.6. En particular, se alude al parámetro del poder, que mide la igualdad de género en los puestos de toma de decisiones políticas, económicas y sociales; examina la representación de mujeres y hombres en los parlamentos nacionales, en el gobierno y en las asambleas regionales/locales y presenta también la proporción de mujeres y hombres

---

<sup>12</sup> <https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-35-cargos-alta-direccion-son-ocupados-mujeres-2022-frente-65-hombres-estudio-20230306131357.html>

<sup>13</sup>El Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) es una agencia de la UE que trabaja para hacer realidad la igualdad de género en la UE y fuera de ella. <https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-institute-gender-equality-eige-es>

en los consejos de administración de las principales empresas nacionales que cotizan en bolsa y de los bancos centrales nacionales.

Este parámetro demuestra una situación bastante crítica, donde las mujeres en posiciones económicas apenas alcanzan al 30%, contrariamente a los hombres con un porcentaje entre 60 y 70%. A continuación, se expone la tabla con los datos mencionados:



**Share of members of boards in largest quoted companies, supervisory board or board of directors (%)**

EU-W	31.6
EU-M	68.4

Source: EIGE, Gender Statistics Database, WMID, 1st semester 2022.

**Share of board members of central bank (%)**

EU-W	26.4
EU-M	73.6

Source: EIGE, Gender Statistics Database, WMID, 2021.

Figura 1. Tabla con los datos sobre la discrepancia entre hombres y mujeres en posiciones de poder. (EIGE)



**Capítulo 2: Propuesta de traducción del libro:  
Atrévete a hacer las cosas a tu manera. La revolución del  
liderazgo de las mujeres**

Texto fuente- español	Texto meta- italiano
Atrévete a hacer las cosas a tu manera	Abbi il coraggio di fare le cose a modo tuo
<i>La revolución del liderazgo de las mujeres</i>	<i>La rivoluzione della leadership delle donne</i>
Primera parte	Parte prima
<i>Llegada</i>	<i>Arrivo</i>
<p>No es fácil para una niña encontrar modelos. Mires donde mires, descubres ejemplos de personas importantes que no son lo que tú eres, que no son una niña.</p> <p>Al mismo tiempo que vas tomando conciencia de tu existencia, vas aprendiendo a aceptar que te ha tocado ser distinta, que tú eres una niña. Te agasajan, te regalan objetos, te miman, te dicen que eres preciosa, pero lo hacen porque eres una niña. Y las niñas se ríen.</p> <p>A mí me gustaba que las niñas se rieran y el lugar donde oía más risas era en la cocina. También allí</p>	<p>Non è facile per una bambina trovare dei modelli. Ovunque guardi, scopri esempi di persone importanti che non sono quello che sei tu, che non sono una bambina.</p> <p>Nello stesso momento in cui inizi a prendere coscienza della tua esistenza, impari ad accettare che ti è toccato essere diversa, che tu sei una bambina. Ti coccolano, ti regalano oggetti, ti viziano, ti dicono che sei bella, ma lo fanno perché sei una bambina. E le bambine ridono.</p> <p>A me piaceva che le bambine ridessero e il luogo in cui sentivo</p>

<p>oía llorar. En todas las casas hay penas. Todas sufrimos desde pequeñas. Mi reacción ante el dolor de las personas queridas fue decidir que yo haría las cosas a mi manera y que las haría sonriendo. Yo seré feliz por ellas.</p>	<p>più risate era nella cucina. Sempre nello stesso posto sentivo anche piangere. In tutte le case ci sono sofferenze. Tutte soffriamo da piccole. La mia reazione di fronte al dolore delle persone care fu decidere che io avrei fatto le cose a modo mio e che le avrei fatte sorridendo. Io sarei stata felice per loro.</p>
<p>Allí estaban mi madre y la tía, haciendo cosas, cosas tangibles, con ingredientes que transformaban y degustaban. La cocina era un lugar de vida. Antes de saber cómo lograría salir adelante con todo eso de ser niña, supe que sería una persona feliz. Comprendí que no podía ser otra cosa. Han pasado cuatro décadas desde aquella decisión y no hay nada que haya logrado que cambie mi manera de estar en el mundo.</p> <p>Seré feliz y haré que la gente que tenga a mi lado lo sea, que lo sea como lo soy yo o que lo sea a su manera.</p>	<p>In cucina c'erano mia madre e la nonna, intente a fare cose, cose tangibili, con ingredienti che trasformavano e degustavano. La cucina era un luogo di vita. Prima di sapere come ne sarei uscita con tutto questo dell'essere bambina, sapevo che sarei stata una persona felice. Compresi che non poteva essere altro. Sono passati quarant'anni da quella decisione e non c'è nulla di quello che ho realizzato che cambi il mio modo di stare al mondo.</p> <p>Sarò felice e farò sì che le persone che ho attorno lo siano, che lo siano come lo sono io o che lo siano a modo loro.</p>

<p>Todo aquello por lo que lucho tiene como objetivo último una sonrisa, una carcajada, una mirada de complicidad, un buen momento vivido, una ternura, estar bien, estar tranquilo, respirar, una satisfacción.</p>	<p>Tutto quello per cui lotto ha come obiettivo ultimo un sorriso, una risata, uno sguardo di complicità, un buon momento vissuto, una gentilezza, stare bene, stare tranquilli, respirare, una soddisfazione.</p>
<p>Empiezo así este encuentro nuestro, una experiencia compartida gracias a las páginas impresas.</p> <p>Las llegadas son emocionantes y durante los primeros momentos de un encuentro es bueno dejar que el corazón te arrastre y la curiosidad te guíe. Querría acompañarte a tu casa o que me enseñases el lugar donde trabajas. Me gustaría que encontrases un rincón que fuera nuestro para que leyese este libro.</p> <p>¿Dónde será?, esta es una pregunta importante. Las cosas concretas son esenciales. Ahora mismo, ¿dónde estás? Echa un vistazo al lugar donde has empezado a leer mis palabras. ¿Es ahí donde vamos a estar juntas? A mí me encanta sentarme en el suelo y me gusta</p>	<p>Inizio così questo nostro incontro, un'esperienza condivisa grazie alle pagine stampate.</p> <p>Gli arrivi sono emozionanti e durante i primi momenti di un incontro è bene lasciarsi trasportare dal cuore e guidare dalla curiosità. Vorrei accompagnarti a casa o che mi facessi vedere il luogo in cui lavori. Mi piacerebbe che trovassi un angolo che fosse nostro per leggere questo libro.</p> <p>Dove sarà? Questa è una domanda importante. Le cose concrete sono essenziali. Ora stesso, dove ti trovi? Dai un'occhiata al luogo in cui hai iniziato a leggere le mie parole. È lì dove staremo insieme? A me piace sedermi per terra e mi piace lavorare in un luogo dove si suppone che una direttrice non</p>

<p>trabajar en un lugar donde se supone que a una directora no le corresponde trabajar. Hace tres años, entré por primera vez en un bello palacio modernista, sede de una institución que me habían propuesto dirigir. Alguien me esperaba en la entrada para mostrarme con orgullo el que sería mi despacho en la planta noble. Un lugar precioso, muy señorial. Todos los directores anteriores, por cierto, todos hombres, habían dirigido la institución desde aquel despacho, pero esa era una tradición que estaba a punto de desaparecer. Así que pedí que me mostraran el edificio entero, de arriba abajo. Al cabo de media hora de mi llegada ya había tomado mi primera decisión como directora: me trasladaría al desván, justo debajo de las robustas vigas que sostenían el techo.</p>	<p>dovrebbe lavorare. Tre anni fa, entrai per la prima volta in un bel palazzo modernissimo, sede di un'istituzione che mi avevano proposto di dirigere. Qualcuno mi aspettava all'entrata per mostrarmi con orgoglio quale sarebbe stato il mio ufficio nel piano principale. Un luogo grazioso, molto signorile. Tutti i direttori precedenti, fra l'altro, tutti uomini, avevano diretto l'istituzione da quell'ufficio, ma quella era una tradizione che stava per scomparire. Così chiesi che mi mostrassero l'edificio intero, da cima a fondo. A distanza di mezz'ora dal mio arrivo avevo già preso la mia prima decisione come direttrice: mi sarei spostata in soffitta, giusto sotto le robuste travi che sostenevano il tetto.</p>
<p>¿Fue esa decisión una excentricidad? ¿Era necesario tomarla tan pronto? ¿Mejoraría en</p>	<p>Questa decisione fu un'eccentricità? Era necessario prenderla così presto? Avrebbe</p>

<p>algo la gestión del día a día? Pues sí, era urgente y por supuesto que mejoraría la gestión, la cambiaría desde el primer minuto porque aquella decisión inicial mostraba contundentemente que la dirección empezaba una nueva lógica, un nuevo modo de entender y de hacer las cosas. A pesar de que algunos cambios pudieran parecer un capricho de la nueva directora, al realizarlos, de entrada obligaba al resto a mirar a su alrededor y repensar todo lo que hasta ese momento les había resultado invisible porque lo consideraban obvio. Siempre se ha hecho de esa manera, siempre lo hemos visto igual. Es la vida congelada y es bueno agrietar el hielo con un primer golpe inapelable, un cambio físico contundente que desencadenase otros cambios e hiciera evidente a todo el mundo que la institución era un organismo vivo. Claro que también es cierto que a ningún ser vivo, como a ninguna organización, le gusta demasiado que lo despierten.</p>	<p>migliorato in qualcosa la gestione della routine? Sì, era urgente e ovvio che avrebbe migliorato la gestione, l'avrebbe cambiata dal primo minuto perché quella decisione iniziale mostrava fermamente che la direzione iniziava una nuova logica, un nuovo modo di comprendere e fare le cose. Anche se alcuni cambiamenti potevano sembrare un capriccio della nuova direttrice, nel realizzarli, appena entrata obbligava il resto a guardarsi intorno e ripensare a tutto quello che sino a quel momento era risultato loro invisibile perché lo consideravano ovvio. Si è sempre fatto in questo modo, lo abbiamo sempre visto uguale. È la vita congelata ed è buono smuovere le acque con un primo colpo definitivo, un cambio fisico deciso che potesse innescare altri cambi e che rendesse evidente a tutti che l'istituzione era un organismo vivo. Certo è anche vero che a nessun essere vivente, come a nessuna organizzazione, piace molto essere</p>
--	---

<p>En cualquier caso, puestos a despertar, mejor con una sonrisa.</p>	<p>svegliato. Ad ogni modo, una volta svegli, meglio farlo con un sorriso.</p>
<p>Cuando trabajo me siento cómoda con lo que se podría definir como actitud germánica. Soy extremadamente responsable con mis compromisos y exijo lo mismo a la gente con la que trabajo. Pero ahora, en los momentos iniciales de nuestra relación, si nos hubiéramos conocido personalmente, estoy segura de que considerarías que mi actitud ante la vida parece más bien <i>hippie</i>. Y creo que dirías lo mismo de mi manera de vestir. A menudo me he dado cuenta de que la ropa que llevo crea cierta perplejidad. Me gusta esa sensación. Es señal de que mi discurso está llegando.</p>	<p>Quando lavoro mi sento a mio agio con ciò che si potrebbe definire come attitudine tedesca. Sono estremamente responsabile con i miei impegni ed esigo lo stesso dalle persone con le quali lavoro. Però adesso, nei momenti iniziali della nostra relazione, se ci fossimo conosciute personalmente, sono sicura che penseresti che la mia attitudine alla vita sembri più che altro <i>hippy</i>. E credo che diresti lo stesso del mio modo di vestire. Spesso mi sono resa conto che i vestiti che indosso creano una certa perplessità. Mi piace questa sensazione. Significa che il mio discorso sta arrivando.</p>
<p>La forma de vestir es un discurso, expresa aspectos medulares, especialmente cuando eres una mujer. Los hombres han aprendido a trabajar con una armadura: camisa,</p>	<p>Il modo in cui ci si veste è un discorso, esprime aspetti fondamentali, specialmente quando sei una donna. Gli uomini hanno imparato a lavorare con un'armatura: camicia,</p>

<p>corbata y americana. Ellos tienen el privilegio de usar zapatos cómodos y funcionales. Y me parece perfecto. Pero en cambio muchas mujeres sienten que no realizan correctamente su trabajo si no calzan tacones o no sorprenden cada día con un modelo diferente. Otras mujeres, más pragmáticas, han terminado por copiar la lógica masculina adoptando a perpetuidad el traje de chaqueta. En mi caso, ni una cosa ni la otra. Mi discurso a la hora de vestir es una manifestación deliberada y explícita de mi derecho a ser cada día una persona distinta, y si es necesario, una persona incoherente con respecto a la que fui el día anterior. Cada día soy diferente y tengo derecho a serlo. O a ser exactamente la misma.</p>	<p>cravatta e giacca. Loro hanno il privilegio di utilizzare scarpe comode e funzionali. E mi sembra perfetto. Invece molte donne sentono di non realizzare correttamente il loro lavoro se non portano tacchi o se non sorprendono ogni giorno con un outfit diverso. Altre donne, più pragmatiche, hanno finito col copiare la logica maschile adottando permanentemente il tailleur. Nel mio caso, né una cosa né l'altra. Il mio discorso quando si tratta di vestiti è una manifestazione deliberata ed esplicita del mio diritto ad essere ogni giorno una persona diversa, e se è necessario, una persona incoerente rispetto a quella che sono stata il giorno prima. Ogni giorno sono diversa e ho il diritto ad esserlo. O ad essere esattamente la stessa.</p>
<p>No sé si los hombres son o no son cíclicos. Tampoco sé si son tan equilibrados y previsibles como nos quieren hacer creer. En todo</p>	<p>Non so se gli uomini sono o non sono ciclici. Non so nemmeno se sono tanto equilibrati e prevedibili come ci vogliono far credere. In</p>

<p>caso, yo no lo soy y lo acepto. Y no tan solo lo acepto, sino que también lo muestro. No solo lo muestro sino que lo manifiesto.</p> <p>Lo convierto en un discurso. Yo, señores míos, tal y como pueden ver, cada día visto de manera diferente y tanto puedo dirigir con una camiseta punk como lucir camisa, chaleco y corbata. Un día me veréis maquillada y al día siguiente despeinada. Y aún más: un día me sentiré eufórica y expansiva y os lo diré, y otro me sentiré malhumorada y tímida e intentaré que seáis conscientes de ello para que no me molestéis demasiado porque tendré la regla. La regla existe. La regla afecta. La regla se respeta.</p>	<p>ogni caso, io non lo sono e lo accetto. E non solo lo accetto, ma lo mostro anche. Non solo lo mostro ma lo manifiesto.</p> <p>Lo trasformo in un discorso. Io, signori miei, come potete vedere, ogni giorno vesto in modo differente e posso dirigere sia con una maglietta punk sia indossando camicia, gilet e cravatta. Un giorno mi vedrete truccata e il giorno dopo spettinata. E vi dirò di più: un giorno mi sentirò euforica ed espansiva e ve lo dirò, e l'altro sarò di cattivo umore e timida e farò sì che siate coscienti di questo affinché non mi disturbiate troppo perché avrò il ciclo. Il ciclo esiste. Il ciclo influenza. Il ciclo si rispetta.</p>
<p>En un mundo dominado con más o menos tacto por la lógica masculina, tan poderosa que ni nos damos cuenta de que es solo masculina, las mujeres hemos aprendido a ocultar lo que sentimos y a asumir una forma de hacer las cosas basada en la regularidad y la asepsia emocional.</p>	<p>In un mondo dominato con più o meno tatto dalla logica maschile, così potente che nemmeno ci rendiamo conto del fatto che è solo maschile, le donne hanno imparato a nascondere quello che sentono e ad assumere una forma di fare le cose basata sulla regolarità e la asepsi emozionale. Assumere una</p>



<p>Asumir una mayor responsabilidad nos ha obligado a menudo a ocultar la evolución cíclica de nuestro cuerpo y de nuestras emociones. Este camuflaje, que inicialmente podría parecer una protección, ha acabado convirtiéndose en una máscara de hierro que nos impide actuar y dirigir con todas nuestras potencialidades. Y eso les sucede a muchas mujeres directoras que terminan privilegiando solo su parte masculina. ¿Cómo sería una organización si los hombres que las dirigieran se vieran sometidos a la lógica contraria? ¿Trabajarían más cómodos si tuvieran que disimular cómo se sienten y se comportaran obligatoriamente tal y como han visto hacer a sus amigas, esposas, madres o hijas?</p>	<p>maggiore responsabilità ci ha obbligato spesso a nascondere l'evoluzione ciclica del nostro corpo e delle nostre emozioni. Questo camuffamento, che inizialmente potrebbe sembrare una protezione, ha finito per trasformarsi in una corazza di ferro che ci impedisce di agire e dirigere con tutte le nostre potenzialità. E questo succede a molte donne direttrici che finiscono per privilegiare solo la loro parte maschile. Come sarebbe un'organizzazione se gli uomini che la dirigono si vedessero sottoposti alla logica contraria? Lavorerebbero più a loro agio se dovessero dissimulare come si sentono e se si comportassero obbligatoriamente come hanno visto fare le loro amiche, spose, madri o figlie?</p>
<p>La comodidad es un concepto clave. Las mujeres tenemos tanta capacidad de empatía que a menudo nos parecen brutalmente inhumanas las condiciones de</p>	<p>Sentirsi a proprio agio è un concetto chiave. Noi donne abbiamo tanta capacità di empatia che spesso ci sembrano brutalmente inumane le condizioni</p>

<p>trabajo en las que los hombres deciden trabajar, unas condiciones en las que la competitividad, el individualismo, la amenaza, la crueldad o el maximalismo son la norma. ¿Cómo podríamos sentirnos cómodas en ese ambiente? ¿Cómo podríamos considerar justo competir con los hombres en un entorno laboral constituido a partir de su esquemática manera de sentir?</p>	<p>di lavoro nelle quali gli uomini decidono di lavorare, condizioni nelle quali la competitività, l'individualismo, la minaccia, la crudeltà o il massimalismo sono la norma. Come potremmo sentirci a nostro agio in questo ambiente? Come potremmo considerare giusto competere con gli uomini in un contesto lavorativo costituito a partire dal loro modo schematico di sentire?</p>
<p>Cuando las mujeres trabajamos emulando a los hombres dentro de una lógica forjada a su medida, nos estamos amputando una parte de nosotras mismas. Así, hasta hoy, la mayoría de las líderes son mujeres que han aprendido a hacer de hombres mejor que otros hombres. He conocido bien a algunas y les tengo un gran respeto. He aprendido mucho de ellas.</p> <p>He aprendido que también nos podemos permitir la inmoralidad de ser crueles, arrogantes, ofensivas o muy poco elegantes si creemos que existe un objetivo</p>	<p>Quando noi donne lavoriamo emulando gli uomini all'interno di una logica forgiata a loro misura, amputiamo una parte di noi stesse. Così, sino ad oggi, la maggior parte delle lider sono donne che hanno imparato a fare gli uomini meglio che altri uomini. Ho conosciuto bene alcune e nutro un grande rispetto. Ho imparato molto da loro. Ho imparato che anche noi ci possiamo permettere l'immoralità di essere crudeli, arroganti, offensive o molto poco eleganti se crediamo che esiste un obiettivo ultimo che lo meriti. Ma questa non</p>

<p>último que lo merece. Pero esa no es toda la lección, solo una parte. Por supuesto que podemos ser y hacer todo eso, pero ¿podemos ser y hacerlo de otra forma?</p> <p>¿Podemos liderar con éxito una organización compleja respetando nuestra sensibilidad, nuestros sentimientos y siendo quienes realmente somos?</p>	<p>è tutta la lezione, solo una parte. Ovvio che possiamo essere e fare tutto questo, ma possiamo essere e farlo in un altro modo?</p> <p>Possiamo dirigere con successo un'organizzazione complessa rispettando la nostra sensibilità, i nostri sentimenti ed essendo chi realmente siamo?</p>
<p>Claro que sí que podemos, y la prueba es que ya lo estamos haciendo. A veces, ciertamente, conviene redefinir el concepto de éxito, porque el éxito no consiste tan solo en lograr unos objetivos concretos inmediatos, sino en preparar la organización para alcanzar con naturalidad sus objetivos sin esa sensación angustiante y adictiva tan masculina de llevar por sistema las cosas al límite. En otras ocasiones, el liderazgo femenino consiste en lograr que los hombres y las mujeres de la organización asuman aspectos básicos sobre el respeto y el reconocimiento entre las personas. Siempre será necesario</p>	<p>Ovvio che possiamo, e la prova è che già lo stiamo facendo. Sicuramente, a volte, è necessario ridefinire il concetto di successo, perché il successo non consiste solamente nel raggiungere degli obiettivi concreti immediati, ma anche nel preparare l'organizzazione per raggiungere con naturalezza i propri obiettivi senza quella sensazione angosciante e di dipendenza così tipicamente maschile di portare ostinatamente le cose al limite. In altre occasioni, la leadership femminile consiste nel far sì che gli uomini e le donne dell'organizzazione assumano aspetti basici circa il rispetto ed il</p>

<p>permanecer vigilante para ir introduciendo formas de trabajar que generen seguridad, confianza y responsabilidad, para permitir que aflore el talento y se descubran unas capacidades que muchos miembros del equipo ni sospechaban que tenían. Alguna vez también habrá que tener suficiente valentía para decidir expulsar a personas despóticas que, una tras otra, han dejado pasar todas las oportunidades de entender que ya no pueden continuar comportándose impunemente como depredadores emocionales. Todo esto es posible.</p> <p>Todo esto es necesario. Todo esto es lo que siento que debo hacer. Y se trata de hacerlo con una sonrisa porque existe una conexión entre la risa y la valentía.</p>	<p>riconoscimento tra le persone. Sarà sempre necessario rimanere vigili per introdurre forme di lavorare che generano sicurezza, fiducia e responsabilità, per permettere che emerga il talento e si scoprono capacità che molti membri del gruppo neanche sospettavano di avere. A volte bisognerà anche avere sufficiente coraggio per decidere di licenziare persone dispotiche che, una dopo l'altra, hanno perso tutte le opportunità per capire che non possono più continuare a comportarsi impunemente come predatori emotivi. Tutto questo è possibile.</p> <p>Tutto questo è necessario. Tutto questo è quello che sento di dover fare. E si tratta di farlo con un sorriso perché esiste una connessione tra il sorriso e il coraggio.</p>
<p>Me detengo un momento para confesarte que todo esto tan razonable que acabo de decirte no resulta nada fácil de llevar a la práctica. Reconozco que es algo</p>	<p>Mi fermo un momento per confessarti che tutto questo così razionale che ti ho appena detto non è per niente facile da mettere in pratica. Riconosco che sia</p>

<p>que intimida. A menudo he sentido vértigo e incluso miedo. Por mucha energía que tengas, sabes que inevitablemente transitarás por días en los que te sentirás frágil. Es bueno saberlo y aceptarlo. Como te contaré más adelante, no podría liderar si no hiciera un ejercicio riguroso de autoconocimiento: acción y autoconocimiento, una cosa no se puede dar sin la otra. La acción te permite conocer más cosas de ti.</p> <p>Conectar contigo te permite acceder a la seguridad suficiente para poder actuar. Sé que este es el camino real, el único camino: ser tú misma.</p>	<p>qualcosa che intimidisce. Spesso ho avuto le vertigini e addirittura ho avuto paura. Puoi avere tutta l'energia che vuoi, ma sai che inevitabilmente transiterai per giorni in quelli in cui ti sentirai fragile. È bene saperlo e accettarlo. Come ti racconterò più avanti, non potrei dirigere se non facessi un esercizio scrupoloso di autoconoscimento: azione e autoconoscimento, una cosa che non si può fare senza l'altra. L'azione ti permette di conoscere più cose di te.</p> <p>Stabilire un contatto con te ti permette l'accesso alla sicurezza sufficiente per poter agire. So che questa è la strada reale, l'unica strada: essere te stessa.</p>
<p>Cuando me siento angustiada, respiro. Respiro cuando me siento rota por dentro. Respiro porque sé que la fuerza volverá. Respiro con la seguridad de que también podré sonreír. Si la sonrisa no me abandona, tampoco lo hará la valentía. Muchas personas, sobre</p>	<p>Quando mi sento stremata, respiro. Respiro quando dentro mi sento rotta. Respiro perché so che la forza tornerà. Respiro con la sicurezza che potrò anche sorridere. Se il sorriso non mi abbandona, non lo farà nemmeno il coraggio. Molte persone,</p>

<p>todo mujeres, ocupan lugares de trabajo en los que deben sonreír por obligación. Pero yo no me refiero a esa sonrisa mecánica, sino al tipo de sonrisa que realmente siento hoy. Se trata de la discreta y esencial tarea de encontrar dentro de mí, cada mañana, cuál es la sonrisa que aflora.</p>	<p>soprattutto le donne, occupano posti di lavoro nei quali devono sorridere per forza. Ma io non mi riferisco a quel sorriso meccanico, ma al tipo di sorriso che realmente sento oggi. Si tratta del discreto ed essenziale compito di trovare dentro di me, ogni mattina, qual è il sorriso che affiora.</p>
<p>No sabría cómo dirigir sin sentir, día a día, que he logrado establecer una sólida conexión conmigo misma, con la manera concreta como me siento. La meditación siempre ha estado presente en mi vida. En algunas épocas la he practicado de forma constante, preventiva. En otras, simplemente me he sentado a vaciar mi pensamiento cuando ya no podía más. La meditación ha sido para mí la manera más efectiva de autoconocimiento, pero existen otras muchas. Las mujeres vivimos cabalgando este prodigio y misterio que es nuestro ciclo menstrual. Debemos conocerlo, respetarlo y amarlo como a un poderoso aliado,</p>	<p>Non saprei come dirigere senza sentire, giorno dopo giorno, che sono riuscita a stabilire una solida connessione con me stessa, con il modo concreto in cui mi sento. La meditazione è sempre stata presente nella mia vita. In altri tempi l'ho praticata in maniera costante, preventiva. In altri, semplicemente mi sono seduta a svuotare i miei pensieri quando non ne potevo più. La meditazione è stata per me il modo più efficace di auto conoscenza, ma ne esistono molti altri. Noi donne viviamo cavalcando questo prodigio e mistero che è il ciclo mestruale. Dobbiamo conoscerlo, rispettarlo e amarlo come un potente alleato,</p>

que unas veces nos otorga una fuerza inagotable y otras una sensibilidad extrema. Una gran paleta de emociones pinta a diario un estado de ánimo con un matiz diferente. Me gusta sentir esa tonalidad única antes de salir de casa, y la encuentro cuando me visto.

En el momento de lavarme la cara, de ponerme una ropa y no otra, de maquillarme o no, conecto conmigo misma. Tengo un armario lleno de chaquetas y abrigos que he ido acumulando a lo largo de los años y de los viajes, y me cuesta decidirme con cuál saldré a la calle. Hay días que lo tengo claro y otros en los que realmente agradezco que la persona que vive conmigo me eche una mano. Me pongo un abrigo o una chaqueta, me miro en el espejo y me pregunto si soy esa persona. De hecho, no estoy mirando un color o el tacto de un tejido, sino que estoy descubriendo de qué manera me siento ese día. Hasta que de repente todo encaja. Ya lo tengo. Ya sé quién soy y

che alcune volte ci dà una forza inesauribile e altre una sensibilità extrema. Una grande tavolozza di emozioni dipinge quotidianamente uno stato d'animo con una sfumatura differente. Mi piace sentire questa tonalità unica prima di uscire di casa, e la trovo quando mi vesto.

Nel momento di lavarmi la faccia, di mettermi un vestito invece che un altro, di truccarmi o no, stabilisco una connessione con me stessa. Ho un armadio pieno di giacche e cappotti che ho accumulato durante gli anni e i viaggi, e mi costa decidere con quale uscirò per strada. Ci sono giorni in cui ce l'ho chiaro e altri nei quali ringrazio realmente che la persona che vive con me mi dia una mano. Mi metto un cappotto o una giacca, mi guardo nello specchio e mi domando se sono quella persona. In effetti, non sto guardando un colore o il tatto di un tessuto, ma sto scoprendo in che modo mi sento quel giorno. Fino a quando all'improvviso tutto torna.

<p>respiro feliz.</p>	<p>Ce l'ho. So chi sono e respiro felice.</p>
<p>Escribo todo esto del abrigo y, mientras lo hago, siento la tentación de borrarlo porque te puede parecer que tengo un método. Puedes pensar que te estoy aconsejando de qué manera puedes encontrarte a ti misma según mi método, y, la verdad, es que no tengo ninguno. Esta reflexión es importante. Justamente porque no tengo ningún método claro, ni deseo tenerlo, he empezado a escribir este libro sin ninguna explicación formal sobre lo que pretendo con él. Expresamente no he querido establecer ningún plan, ni presentar ningún esquema que podamos seguir paso a paso. La vida no va así. En la vida, llegas a un lugar y empiezan a pasar cosas. Después de unas cosas pasan otras cosas y otras más. Hasta que un día te detienes a pensar en todo lo que ha pasado y, con un poco de ingenio, logras establecer cierta lógica.</p>	<p>Scrivo tutto questo del cappotto e, mentre lo faccio, sento la tentazione di cancellarlo perché ti può sembrare che io abbia un metodo. Puoi pensare che ti stia consigliando in che modo puoi trovare te stessa secondo il mio metodo, e, la verità, è che non ho nessun metodo. Questa riflessione è importante. Proprio perché non ho un metodo chiaro, e nemmeno desidero averlo, ho iniziato a scrivere questo libro senza nessuna spiegazione formale su quello che mi aspetto da esso. Appositamente non ho voluto stabilire nessun piano, né presentare nessuno schema che possiamo seguire passo dopo passo. La vita non funziona così. Nella vita, arrivi in un posto e iniziano a succedere cose. Dopo alcune ne succedono altre e altre ancora. Fino a che un giorno ti fermi a pensare a tutto quello che è successo e, con un po' di ingegno, riesci a stabilire una certa logica.</p>



<p>Nunca he tenido la sensación de estar actuando según un plan o un procedimiento definido. Yo, como tú, como todo el mundo, he improvisado siempre y, si de este libro acabara saliendo algo similar a un método, yo sería la primera en saltármelo. Siempre he sentido curiosidad por vivir cosas que no sabía cómo debería vivirlas. Sospecho que justamente ese misterio me ha impulsado a vivirlas. De igual modo me he adentrado en mi responsabilidad como directora con la misma incertidumbre y confianza con la que decidí ser madre o me marché a vivir a otro continente.</p> <p>Debe ser bastante pesado tener un método. Quien se obstina en aplicar un determinado método termina viviendo el propio método o, más concretamente, el fracaso del método. Claro que es bueno tener un plan,</p> <p>pero todos sabemos que siempre se acaba pasando al plan B y que el plan B, por definición, es ese que</p>	<p>Non ho mai avuto la sensazione di star agendo secondo un piano o un procedimento definito. Io, come te, come tutto il mondo, ho improvvisato sempre e, se da questo libro finisse per uscire qualcosa di simile ad un metodo, io sarei la prima a non seguirlo. Sono sempre stata curiosa di vivere cose che non sapevo come avrei dovuto vivere. Sospetto che proprio questo mistero mi abbia spinto a viverle. Allo stesso modo mi sono immersa nella mia responsabilità come direttrice con la stessa incertezza e fiducia con la quale decisi di essere madre o me ne andai a vivere in un altro continente.</p> <p>Deve essere abbastanza noioso avere un metodo. Chi si ostina ad applicare un determinato metodo finisce con il vivere il proprio metodo o, più concretamente, il fallimento del metodo. Ovviamente è bene avere un piano, ma tutti sappiamo che si finisce sempre passando al piano B e che il piano B, per definizione, è quello che non</p>

<p>no hemos preparado porque estábamos ocupados preparando el utópico plan A. Por tanto, un método siempre tiene una parte utópica. Yo no tengo ningún método, entendido como una serie de pasos que me obligo a seguir. No lo hago y no debes entender estas reflexiones como la exposición de un procedimiento.</p> <p>Ya lo veremos. Quizá sí que haya cierto método, pero al final, si he logrado exponerlo, seguramente no lo considerarás tanto un método como una vivencia.</p>	<p>abbiamo preparato perché eravamo occupati a preparare l'utopico piano A. Pertanto, un metodo ha sempre una parte utopica. Io non ho nessun metodo, inteso come una serie di passi che mi impongo di seguire. Non lo faccio e non devi prendere queste riflessioni come l'esposizione di un procedimento. Lo vedremo. Forse sì esiste un certo metodo, ma alla fine, se sono riuscita ad esporlo, sicuramente non lo considererai un metodo quanto piuttosto un'esperienza.</p>
<p>Es posible que la necesidad de tener un método tenga alguna relación con el hecho de ejercer cierta autoridad. Si yo por la mañana no sintiera quién soy, si no estableciera contacto conmigo misma, posiblemente sí necesitaría encontrar otra manera de asentar mi autoridad. Existe una autoridad que se basa en normas y procedimientos, en el prestigio o el estatus.</p> <p>La necesidad de afirmar de una</p>	<p>È possibile che la necessità di avere un metodo abbia qualche relazione con il fatto di far valere una certa autorità. Se io durante la mattina non sentissi chi sono, se non stabilissi una connessione con me stessa, probabilmente sì avrei bisogno di trovare un altro modo per consolidare la mia autorità. Esiste un'autorità che si basa su norme e procedimenti, sul prestigio o sullo status. La necessità di affermare in un modo o in un altro</p>

<p>manera u otra una supuesta autoridad es algo que suele afectar a los hombres más que a las mujeres. Existe ese tic tan masculino y enervante que consiste en que, de forma espontánea, sin que se le pregunte nada, un hombre tiende a explicar a una mujer el funcionamiento de las cosas, como si el mero hecho de pertenecer al sexo masculino garantizara un conocimiento suficiente en cualquier ámbito. Es una forma de proceder arrogante y estúpida. La actitud contraria, la de simular que no se comprende todo de entrada, me parece mucho más inteligente. Mientras que unos pretenden hacer creer que saben más de lo que saben, observo que otras tendemos de forma espontánea a hacer creer que sabemos menos de lo que sabemos. Y este sí que es un hábito de comportamiento que considero especialmente útil cuando llevo a un lugar que debo dirigir.</p>	<p>una presunta autorità è qualcosa che è solita riguardare gli uomini più che le donne. Esiste quel tic-tac così maschile e snervante che porta, in maniera spontanea, senza che gli si chieda nulla, un uomo a spiegare ad una donna il funzionamento delle cose, come se il mero fatto di appartenere al sesso maschile garantisse un conoscenza sufficiente in qualsiasi ambito. È una forma di agire arrogante e stupida. L'attitudine contraria, quella di fingere che non si capisce tutto all'inizio, mi sembra molto più intelligente. Mentre alcuni uomini fingono di far credere che sanno più di quello che sanno, osservo che alcune donne tendono spontaneamente a far credere che sanno meno di quello che sanno. E questo sì che è un modo di comportarsi che considero specialmente utile quando arrivo in un posto che devo dirigere.</p>
<p>Existe una cualidad en el no saber, una cualidad valiosa que te permite</p>	<p>Esiste una qualità nel non sapere, una qualità importante che ti</p>

<p>ser prudente y receptiva. No saber es un estado precioso. No resulta nada fácil no saber y siempre conviene preservar un margen suficiente para la sorpresa e incluso permitirse de vez en cuando cierto grado de desconcierto. Dice mi madre que se me puede engañar con facilidad y tiene razón.</p> <p>Me gusta que sea así. A menudo se trata de una actitud deliberada. No soy nada suspicaz y es fácil que las cosas me deslumbren. De entrada siempre confío.</p> <p>De entrada, todo el mundo es buena gente. Por supuesto que a lo largo de los años algunas personas me han traicionado, pero ¿acaso no hubieran encontrado la forma de hacerlo si las hubiera estado vigilando?</p> <p>Por cada una de las personas que me han engañado, hay centenares que me han regalado generosamente partes preciosas de ellas mismas, agradecidas al constatar mi sincera e incondicional confianza.</p>	<p>permette di essere prudente e aperta. Non sapere è uno stato prezioso. Non è per niente facile non sapere e conviene sempre preservare un margine sufficiente per la sorpresa e perfino permettersi di tanto in tanto un certo grado di smarrimento. Mia madre dice che mi si può ingannare con facilità e ha ragione. Mi piace che sia così. Spesso si tratta di un'attitudine deliberata. Non sono per niente diffidente ed è facile che le cose mi stupiscano. All'inizio io ho sempre fiducia.</p> <p>All'inizio tutti sono brave persone. Ovviamente durante gli anni alcune persone mi hanno tradita, ma non lo avrebbero fatto ugualmente se io fossi stata lì a controllare?</p> <p>Per ognuna delle persone che mi hanno tradito, ce ne sono centinaia che mi hanno regalato generosamente parti preziose di loro stesse, grate nel constatare la mia sincera e incondizionata fiducia.</p>
<p>No resulta fácil ser humilde cuando</p>	<p>Non è facile essere umile quando</p>

<p>diriges, porque quienes te rodean tienden a halagarte. Te dan la razón cuando estás equivocada y te hacen sentir cómodamente segura de ti misma. La vanidad es la droga más poderosa y no puedes permitirte engancharte.</p> <p>Para descubrir cosas es necesario que te las digan y no te las dirán si no sabes escuchar. Para saber escuchar es necesario ser humilde y saber generar suficiente complicidad con la persona que sabe algo que tú no sabes. Si dejas hablar haciendo sentir al otro que eso que escuchas es valioso, quien habla deseará seguir hablando. Y después de una cosa dirá otra y otra. Te debe haber sucedido mil veces que te has sentido especialmente a gusto hablando con alguien y que has acabado contándole más cosas y más sinceramente de las que tenías previstas. Hacemos muchas confesiones de forma imprevista, agradecidos al encontrar una complicidad inesperada.</p>	<p>dirigi, perché chi ti sta attorno tende a lusingarti. Ti danno ragione quando stai sbagliando e ti fanno sentire tranquillamente sicura di te stessa. La vanità è la droga più potente e non puoi permetterti di farti attirare.</p> <p>Per scoprire cose è necessario che te le dicano e non te le diranno se non sai ascoltare. Per sapere ascoltare è necessario essere umile e saper generare sufficiente complicità con la persona che sa qualcosa che tu non sai. Se lasci parlare facendo sentire all'altro che quello che ascolti è importante, chi parla desidererà continuare a parlare. E dopo una cosa ne dirà un'altra e un'altra ancora. Ti deve essere successo mille volte che ti sei sentito particolarmente a tuo agio parlando con qualcuno e che sei finito con il raccontargli più cose e più sinceramente di quelle che avevi previsto. Facciamo molte confessioni in modo improvvisato, grati nell'incontrare una complicità inaspettata.</p>
--	---

Quizá sí que este empieza a ser una especie de método, basado en algún tipo de desorden o improvisación que busca siempre el sentimiento. El sentimiento, la conexión emocional entre las personas, nos lleva a estrechar lazos, a establecer complicidades, pactos no explícitos que son el fundamento del trabajo en equipo. Humildad, sentimientos, complicidad o confianza.

Creo que es necesario cierto desorden en todo eso, cierto azar que nos mantenga expectantes ante lo que pueda suceder. No sé si a eso lo llamaría método. Más que método, lo que hay es la necesidad de construir una relación de liderazgo echando raíces tan hondo como sea posible en las personas que tengo alrededor, en la gente del equipo que estamos creando. No se trata de mi equipo, sino del equipo del que formaré parte, como una persona más, haciendo una tarea que es dirigir, dirigir una organización que debe ser tan feliz como yo lo soy.

Magari questo sì che inizia ad essere una specie di metodo, basato su qualche tipo di disordine o improvvisazione che cerca sempre il sentimento. Il sentimento, la connessione emozionale tra le persone, ci porta a stringere legami, a stabilire complicità, patti non espliciti che sono le fondamenta del lavoro in gruppo. Umiltà, sentimenti, complicità o fiducia. Credo che sia necessario un certo disordine in tutto questo, una certa casualità che ci mantenga in attesa di fronte a quello che può succedere. Non so se questo lo chiamerei metodo. Più che metodo, quello che c'è è la necessità di costruire una relazione di leadership mettendo radici quanto più possibile profonde nelle persone che ho attorno, nelle persone del gruppo che stiamo creando. Non si tratta del mio gruppo, si tratta del gruppo del quale farò parte, come una persona in più, facendo un compito che è quello di dirigere, dirigere un'organizzazione che deve essere

	tanto felice come lo sono io.
Segunda parte	Parte seconda
<i>Equipo</i>	<i>Gruppo</i>
<p>Si el objetivo de una persona es ser feliz, el objetivo de una directora es que la organización que dirige sea feliz. Es así de fácil. Aunque quizá tu frunzas el ceño y pienses que una afirmación como esa solo pueda ser considerada como un ideal, y que cuando bajamos al nivel de las cosas concretas el objetivo último no pueda ser la felicidad. Y tienes razón. Todos queremos ser felices en la vida, pero eso no significa que todas las mañanas, desde el primer minuto después de despertarnos, nos pongamos nos pongamos a buscar algún tipo de felicidad inmediata. Tú y yo, como cualquier organización, tenemos algunas tareas que debemos hacer y debemos hacerlas lo mejor posible, pero hay muchas maneras de hacer las cosas y al final eres tú quien escoge la actitud con la que te enfrentas a tus responsabilidades.</p>	<p>Se l'obiettivo di una persona è essere felice, l'obiettivo di una direttrice è che l'organizzazione che dirige sia felice. È così facile. Anche se forse tu corrugherai le sopracciglia e penserai che un'affermazione come questa possa solo essere considerata come un ideale, e che quando arriviamo al livello delle cose concrete l'obiettivo ultimo non può essere la felicità. E hai ragione. Tutti vogliamo essere felici nella vita, ma questo non significa che tutte le mattine, dal primo minuto dopo che ci svegliamo, ci mettiamo a cercare qualche tipo di felicità immediata. Tu ed io, come qualsiasi organizzazione, abbiamo alcuni compiti che dobbiamo svolgere e dobbiamo svolgerli nel miglior modo possibile, ma ci sono molti modi di fare le cose e alla fine sei tu che scegli l'attitudine con la quale affrontare le tue</p>

<p>Eso no significa que un día no puedas sentirte agotada o enfadada. También una colectividad expresa sentimientos, desde la felicidad hasta la frustración, desde la angustia hasta el miedo o el desconcierto. Y siempre resulta interesante comprobar cómo cada una de las personas con la que trabajas se ven afectadas por ese sentimiento colectivo, amplificándolo o modulándolo.</p>	<p>responsabilità. Questo non significa che un giorno tu non possa sentirti stremata o arrabbiata. Anche una collettività esprime sentimenti, dalla felicità alla frustrazione, dall'angoscia alla paura o allo smarrimento. E risulta sempre interessante constatare come ognuna delle persone con le quali lavori si vedano coinvolte da questo sentimento collettivo, ampliandolo o modulandolo.</p>
<p>El objetivo último de la organización que dirigimos debe ser lograr resultados, y uno de esos resultados debe ser necesariamente la felicidad de dicha organización. La felicidad no solo es un objetivo a largo plazo, también es un requisito de la gestión diaria. En el momento de defender esta manera de dirigir, comenzamos a toparnos con algunos prejuicios y uno que parece irrefutable es la idea tradicional de que lo peor que pueden decir de ti como directora es que eres buena persona. Una buena directora debe intimidar</p>	<p>L'obiettivo ultimo dell'organizzazione che dirigiamo deve essere raggiungere risultati, e uno di questi risultati deve essere necessariamente la felicità di tale organizzazione. La felicità non solo è un obiettivo a lungo termine, ma anche un requisito della gestione quotidiana. Difendendo questo modo di dirigere, cominciamo ad imbatterci con alcuni pregiudizi e uno che sembra inconfutabile è l'idea tradizionale del fatto che la cosa peggiore che possono dire di te come direttrice è che sei una persona buona. Una buona</p>



<p>porque, según la concepción masculina, el poder consiste en la capacidad de hacer que te obedezcan ejerciendo el mínimo de fuerza coercitiva necesaria.</p>	<p>direttrice deve intimidire perché, secondo la concezione maschile, il potere consiste nella capacità di far sì che ti obbediscano esercitando il minimo della forza coercitiva necessaria.</p>
<p>Esta forma disciplinaria de entender la gestión debe provenir de organizaciones en la que es necesario dirigir a muchas personas que tienen que hacer trabajos desagradables. Yo he querido alejar mi manera de dirigir de esas concepciones primarias. La gestión autoritaria consiste en reducir realidades complejas a problemas simples. Por el contrario, existe otra manera de gestionar que acepta y aprecia la complejidad, el matiz, la peculiaridad. Esa es la mía.</p>	<p>Questa forma disciplinare di intendere la gestione deve provenire da organizzazioni nelle quali è necessario dirigere molte persone che devono fare lavori spiacevoli. Io ho voluto allontanare il mio modo di dirigere da queste concezioni primarie. La gestione autoritaria consiste nel ridurre realtà complesse a problemi semplici. Al contrario, esiste un altro modo di gestire che accetta e apprezza la complessità, la sfumatura, la peculiarità. Questa è la mia.</p>
<p>Recuerdo a la yaya. Había crecido en una familia acomodada, culta, republicana, a la que una guerra y una dictadura condujeron a la miseria. Ella y el abuelo pasaron muchas dificultades pero se</p>	<p>Ricordo la nonna. Era cresciuta in una famiglia benestante, colta, repubblicana, che una guerra e una dittatura condussero alla miseria. Lei e il nonno ebbero molte difficoltà ma si vollero bene tutta la</p>

<p>quisieron toda la vida. Tuvieron cuatro hijas y su casa siempre estuvo llena de gente. Primero de las amigas de sus hijas y después de las parejas de estas. Pasados los años, cuando la yaya ya era viuda, su modesto piso era el lugar de encuentro de sus muchas nietas y sus respectivos novios, un lugar donde siempre encontrábamos ternura, un plato servido y un rincón secreto donde retozar. Crecí teniendo su casa como un refugio seguro y feliz. De una manera maravillosamente discreta, la yaya sabía dirigir el caos de primas y novietes logrando que todo el mundo se sintiera bien acogido. ¿Cómo lo lograba? ¿Lo habría logrado alguien que no fuese ella?</p>	<p>vita. Ebbero quattro figlie e la loro casa era sempre piena di gente. Prima dalle amiche delle loro figlie e poi dai loro compagni. Passati gli anni, quando la nonna era già vedova, il suo modesto appartamento era un luogo di incontro delle sue tante nipoti e i loro rispettivi fidanzati, un luogo dove trovavamo sempre tenerezza, un piatto servito e un angolo discreto in cui amoreggiare. Sono cresciuta considerando la sua casa come un rifugio sicuro e felice. In un modo meravigliosamente discreto, la nonna sapeva dirigere il caos di cugine e fidanzatini riuscendo a far sentire tutti ben accolti. Come ci riusciva? Ci sarebbe riuscito qualcuno che non fosse lei?</p>
<p>La yaya (arquetipo de tantas abuelas, mujeres sabias que algunas hemos tenido la suerte de encontrar en nuestras vidas) sabía dirigir porque sabía que no debía dirigir demasiado, porque sabía observar la colección variopinta de</p>	<p>La nonna (archetipo di tante nonne, donne saggie che alcune di noi hanno avuto la fortuna di avere nella vita) sapeva dirigere perché sapeva che non doveva dirigere troppo, perché sapeva osservare la collezione variopinta di gente che</p>

<p>gente que pasaba por su casa y actuaba con el tacto y la gracia precisa que cada situación requería. Ella no simplificó nunca y justamente por eso todo el mundo tenía la sensación de mantener con ella una relación especial y única. Ese era el poder de su gestión. Se conocía bien, se quería y se perdonaba y, por lo tanto, también conocía, aceptaba y quería a cada uno tal y como era. Es la diferencia entre el matiz y el concepto. Puedes dirigir aplicando un concepto, un método, un principio, un objetivo. Pero también puedes hacer eso, y además observar el matiz, cuidar el detalle, notar la diferencia. Es necesario siempre saber hacia qué objetivos se encamina la organización, pero no los alcanzaremos nunca si en cada momento no somos capaces de entender qué nos está pasando.</p>	<p>passava da casa sua e agiva con il tatto e la grazia precisa che ogni situazione richiedeva. Lei non semplificò nulla e proprio per questo tutti avevano la sensazione di avere con lei un rapporto speciale ed unico. Era questo il potere della sua gestione. Si conosceva bene, si amava e si perdonava e, per questo, conosceva, accettava e amava ognuno così com'era. È la differenza tra la sfumatura e il concetto. Puoi dirigere applicando un concetto, un metodo, un principio, un obiettivo. Ma puoi fare anche questo, ed inoltre osservare la sfumatura, avere cura del dettaglio, notare la differenza. È sempre necessario sapere verso quali obiettivi si orienta l'organizzazione, ma non li raggiungeremo mai se in ogni momento non siamo capaci di capire cosa ci sta succedendo.</p>
<p>Un equipo lo forman personas y una de esas personas eres tú. Por lo tanto, la primera tarea es conocerte</p>	<p>Un gruppo lo formano le persone e una di queste persone sei tu. Pertanto, il primo compito è</p>

tan bien como te sea posible. Te tienes que conocer de verdad. Dedica tiempo a comprenderte y te ahorrarás problemas. A menudo sucede que los conflictos a los que te enfrentas una y otra vez no son más que la proyección exterior de disfunciones internas que hace tiempo que acarreas. Repasa tu vida y te darás cuenta de que muchas veces los conflictos que has vivido nacen de tu manera de entender las cosas o, más concretamente, de tu manera de comportarte cuando no entiendes las cosas. Dedica tiempo a conocer ese factor clave que eres tú. Piensa en ello. Mírate. Ten el coraje de estudiarte a fondo. El autoconocimiento es la clave de mi manera de concebir la gestión de equipos. Resulta más fácil entender a cualquier otra persona que entenderte a ti. Somos muy sensibles a los cambios de comportamiento de la gente que nos rodea, en cambio es desconcertante darse cuenta de la gran habilidad que tiene la mente

conoscerti quanto più ti è possibile. Devi conoscerti davvero. Dedica del tempo per comprenderti e ti risparmiarai problemi. Spesso succede che i conflitti con i quali hai a che fare più e più volte non sono altro che la proiezione esteriore di disfunzioni interne che da tempo ti porti dietro. Ripercorri il tuo passato e ti renderai conto che molte volte i conflitti che hai vissuto nascono dal tuo modo di intendere le cose o, più concretamente, dal tuo modo di comportarti quando non comprendi le cose. Dedica del tempo per conoscere questo fattore chiave che sei tu. Pensaci. Guardati. Abbi il coraggio di studiarti a fondo. L'auto conoscenza è la chiave del mio modo di concepire la gestione dei gruppi. Risulta più facile capire qualsiasi altra persona piuttosto che capire te stessa. Siamo molto sensibili ai cambiamenti di comportamento delle persone che ci circondano, invece è sconcertante rendersi conto della grande abilità che ha la

<p>para camuflar sus propios cambios y errores. A menudo eres tú misma la última en ser consciente de un cambio de humor o de actitud. En un equipo la persona más difícil de entender eres tú. Cada día necesitas dedicar tiempo a la autoobservación. La conexión con otras personas es difícil sin una buena conexión contigo misma.</p>	<p>mente umana nel camuffare i propri cambiamenti ed errori. Spesso sei tu stessa l'ultima ad essere cosciente di un cambiamento di umore o di comportamento. In un gruppo la persona più difficile da comprendere sei tu. Ogni giorno hai bisogno di dedicare del tempo all'auto osservazione. La connessione con altre persone è difficile senza una buona connessione con te stessa.</p>
<p>Cuesta mirarse. A veces no es nada agradable porque descubre cosas que duelen, como por ejemplo, el miedo. El miedo es un fantasma que viene del futuro. Te aterroriza perder cosas. Y cuando tienes poder te aterroriza perder el poder. Debes aceptarlo honestamente y trabajar en ello. Si tienes miedo difícilmente podrás ser generosa, y lo que hay que hacer es una revolución basada en la generosidad. Una situación que muestra el conflicto con el miedo se produce cuando debes contratar a alguien para trabajar contigo y</p>	<p>Guardarsi costa. A volte non è per niente piacevole perché scopri cose che fanno male, come per esempio, la paura. La paura è un fantasma che viene dal futuro. Ti terrorizza perdere cose. E quando hai potere ti terrorizza perdere il potere. Devi accettarlo onestamente e lavorare con esso. Se hai paura difficilmente potrai essere generosa, e quello che si deve fare è una rivoluzione basata sulla generosità. Una situazione che mostra il conflitto con la paura si produce quando devi assumere qualcuno per lavorare con te e scopri una</p>

<p>descubres a una persona de calidad profesional similar a la tuya.</p>	<p>persona con una qualità professionale simile alla tua.</p>
<p>Recuerdo haber hablado de este tema con un antiguo director mío, con quien profesaba una estimación mutua. Comentándole algunas contrataciones que estaba a punto de realizar, quiso advertirme, alarmado del peligro de incorporar a mi equipo alguien que pudiera hacerme sombra. Me sorprendió aquella advertencia. No he sentido nunca con demasiada intensidad ese miedo, especialmente porque me gusta la sombra. Me gusta verme sorprendida por la calidad de la gente con la que trabajo. En una organización sana las victorias son de todos. Sea cual sea el éxito, será mayor si es compartido con las personas que tienes cerca. Una victoria en solitario solo sirve para conducirte a una situación futura en la que deberás afrontar la batalla tú sola.</p>	<p>Ricordo di avere parlato di questo tema con un mio vecchio direttore, al quale sono legata attraverso un sentimento di stima reciproca. Raccontandogli di alcune assunzioni che stavo per fare, volle avvertirmi, allarmato dal pericolo di incorporare nel mio gruppo qualcuno che potesse farmi ombra. Mi sorprese quell'avvertimento. Non ho mai sentito con troppa intensità quella paura, specialmente perché mi piace l'ombra. Mi piace vedermi sorpresa per la qualità delle persone con le quali lavoro. In un'organizzazione sana le vittorie sono di tutti. Qualsiasi sia il successo, sarà maggiore se è condiviso con le persone che hai vicino. Una vittoria in solitaria serve solo a condurti in una situazione futura nella quale dovrai affrontare la battaglia da sola.</p>
<p>Me gusta la sensación de descubrir a alguien que pasado un tiempo</p>	<p>Mi piace la sensazione dello scoprire qualcuno che in un futuro</p>

<p>podrá sustituirme. La facilidad para el intercambio de papeles, para poner a una persona en el lugar de otra, es un indicador de una organización horizontal. La revolución de ser generosa.</p>	<p>potrà sostituirmi. La facilità per lo scambio di ruoli, per mettere una persona al posto di un'altra, è un indicatore di un'organizzazione orizzontale. La rivoluzione dell'essere generosa.</p>
<p>Cuando lo pienso me doy cuenta de que para mí la falta de generosidad no ha sido nunca una opción real. Simplemente no puedo entender el mundo sin la generosidad, sin la sensación de compartir mi entusiasmo por todo lo que hago. Hay una anécdota que me contaba mi madre y que ha terminado siendo definitiva de mi actitud vital. Debía de tener yo no más de dos o tres años y ella me llevaba al parque. Enseguida me acercaba a otros niños que estaban jugando. Lo hacía con ilusión y a menudo los abrazaba y los llenaba de besos. Actuaba de esa manera con cualquier niño o niña de edad similar a mía con los que me encontraba, niños a los que no conocía de nada. Sus respuestas a menudo me</p>	<p>Quando lo penso mi rendo conto che per me la mancanza di generosità non è mai stata un'opzione reale. Semplicemente non posso comprendere il mondo senza la generosità, senza la sensazione di condividere il mio entusiasmo per tutto quello che faccio. C'è un aneddoto che mi raccontava mia madre e che ha finito per essere determinante per la mia attitudine alla vita. Dovevo avere non più di due o tre anni e lei mi portava al parco. In poco tempo mi avvicinavo agli altri bambini che stavano giocando. Lo facevo con entusiasmo e spesso li abbracciavo e li riempivo di baci. Facevo lo stesso con qualsiasi bambino o bambina di età simile alla mia con i quali mi trovavo, bambini che non conoscevo per</p>

<p>sorprendían. No las entendía. Viéndose asaltado de manera tan afectuosa, el niño me empujaba y me echaba de manera abrupta. Algunos incluso me llegaron a pegar y yo me quedaba más desconcertada que ofendida, aunque mi abatimiento no duraba mucho. Tan pronto veía a otra niña, me acercaba con una gran sonrisa y los brazos abiertos.</p>	<p>nulla. Le loro risposte mi sorpredevano spesso. Non le capivo. Vedendosi assaltato in un modo così affettuoso, il bambino mi spingeva e mi spostava in un modo brusco. Alcuni addirittura arrivarono a picchiarmi e io rimanevo più sconcertata che offesa, anche se il mio sconforto non durava molto. Subito dopo vedevo un'altra bambina, mi avvicinavo con un gran sorriso e le braccia aperte.</p>
<p>De manera espontánea, soy así. No tengo ningún problema para abrazar a alguien que acabo de conocer, y casi siempre la primera impresión que recibo de una persona es buena. Sintonizo con la gente y estoy íntimamente convencida de que la bondad nos constituye. Seguramente esa fe en los otros es fruto de una sólida autoestima y, al mismo tiempo, esta autoestima es fruto de haberme sentido muy querida desde pequeña. Eso que hacía en los parques de niña lo he continuado</p>	<p>In modo spontaneo, sono così. Non ho nessun problema ad abbracciare qualcuno che ho appena conosciuto, e quasi sempre la prima impressione che ricevo da una persona è buona. Entro in sintonia con le persone e sono profondamente convinta che la bontà ci costituisca. Sicuramente questa fiducia nel prossimo è frutto di una solida autostima e, allo stesso tempo, questa autostima è frutto dell'essermi sentita molto amata da piccola. Quello che facevo nei parchi da piccola ho</p>



<p>haciendo de mayor, también incluso en los lugares que me han pedido que dirija.</p>	<p>continuato a farlo da grande, anche addirittura nei posti che mi hanno chiesto di dirigere.</p>
<p>El afecto es mi carta de presentación. Todo el mundo merece mi confianza y la confianza se renueva a diario: las relaciones tienen que cuidarse. Todos tenemos el derecho a ser tratados con respeto y desde la verdad. Es fácil ser amable, pero la amabilidad también puede ocultar indiferencia, arrogancia, menosprecio. No solo es necesario ser cordial, sino que la cordialidad nazca de un sentimiento real. Esta sinceridad en el afecto es la clave en los momentos complicados, cuando las relaciones se ponen a prueba. Los conflictos y la tensión generan equívocos que hieren los sentimientos. En la lucha diaria, las heridas son inevitables y algunas se curan y otras no. Una relación basada en el respeto y la verdad supera las dificultades y es capaz de regenerarse. Una relación que solo es afectuosa se irá volviendo</p>	<p>L'affetto è la mia lettera di presentazione. Tutti meritano la mia fiducia e la fiducia si rinnova quotidianamente: bisogna prendersi cura delle relazioni. Tutti abbiamo il diritto ad essere trattati con rispetto e verità. È facile essere gentile, ma la gentilezza può anche nascondere indifferenza, arroganza, disprezzo. Non solo è necessario essere cordiali, ma anche che la cordialità nasca da un sentimento reale. Questa sincerità nell'affetto è la chiave nei momenti complicati, quando le relazioni si mettono alla prova.</p> <p>I conflitti e le tensioni generano equivoci che feriscono i sentimenti. Nella lotta quotidiana, le ferite sono inevitabili e alcune si curano e altre no. Una relazione basata sul rispetto e la verità supera le difficoltà ed è capace di rigenerarsi. Una relazione che è solo affettuosa diventerà sempre più rigida ad ogni</p>

<p>más rígida con cada nuevo malentendido, y quedará reducida a una pura relación formal. El problema no es tener problemas. El problema es creer que ya no sale a cuenta superarlos.</p>	<p>nuovo malinteso, e si ridurrà ad una pura relazione formale. Il problema non è avere problemi. Il problema è credere che non valga più la pena superarli.</p>
<p>A menudo me reúno con personas que ocupan cargos de alta responsabilidad política, personas que suelen ir acompañadas de otras que se ocupan de su seguridad. Primero saludo a la personalidad y después a la persona que la acompaña. Son dos personas.</p> <p>El nombre de la personalidad ya lo conozco, pero no el de la persona que trabaja a su lado, y lo quiero saber.</p> <p>Si han venido a mi despacho, también quiero ocuparme de que este cómodo. Lo hago para crear un vínculo personal que haga más agradable el trabajo de alguien a quien todo el mundo suele ignorar. Ese va sería motivo suficiente, pero además la creación de ese nuevo vínculo aparentemente innecesario es una poderosa declaración de</p>	<p>Spesso incontro persone che occupano cariche di alta responsabilità politica, persone che sono solite essere accompagnate da altre che si occupano della loro sicurezza. Saluto prima la personalità politica e dopo la persona che la accompagna. Sono due persone.</p> <p>L'uomo che ricopre quella carica lo conosco, ma non conosco la persona che lavora al suo fianco, e io lo voglio conoscere.</p> <p>Se sono venuti nel mio ufficio, voglio anche far sì che stia comodo. Lo faccio per creare un vincolo personale che renda più piacevole il lavoro di qualcuno che solitamente tutti sono soliti ignorare. Questo sarebbe già un motivo sufficiente, ma inoltre la creazione di questo nuovo vincolo</p>

<p>principios. Tratar a todo el mundo con la misma cordialidad es un reconocimiento de los trabajos invisibles, trabajos que todos hemos hecho en el pasado y que debemos estar dispuestos a hacer en el futuro.</p>	<p>apparentemente innecessario è una potente dichiarazione di principi. Trattare tutti con la stessa cordialità è un riconoscimento dei lavori invisibili, lavori che tutti abbiamo fatto in passato e che dobbiamo essere disposti a fare in futuro.</p>
<p>Me gusta preguntar el nombre del camarero o de la cajera del supermercado y me gusta recordarlo y llamarlos así cuando regreso al super o al restaurante.</p> <p>A menudo me han dicho que era la primera vez que les preguntaban su nombre. No entiendo cómo hay alguien que no mira a los ojos de la persona que le atiende.</p> <p>Cuando sonrío a alguien alargo ese momento para facilitar que exista una conexión mínima, para hacer posible cierta experiencia de complicidad. La vida se vive a pequeños sorbos. No debería ser necesario justificar la conveniencia de dedicar tiempo a crear un trato personal de calidad con cualquiera, pero en el caso de las personas que trabajan a tu lado hay un motivo</p>	<p>Mi piace chiedere il nome del cameriere o della cassiera del supermercado e mi piace ricordarlo in modo tale da chiamarli con il loro nome quando ritorno al supermercado o al ristorante.</p> <p>Spesso mi hanno detto che era la prima volta che qualcuno gli chiedeva il nome. Non capisco come ci possa essere qualcuno che non guarda negli occhi la persona che lo sta servendo.</p> <p>Quando sorrido a qualcuno prolungo questo momento per facilitare l'esistenza di una connessione minima, per rendere possibile una certa esperienza di complicità. La vita si vive a piccoli sorsi. Non dovrebbe essere necessario giustificare l'utilità del dedicare del tempo per creare un</p>

<p>más. Por desgracia, toda organización funciona gracias al hecho de que la información asciende desde la base hacia el vértice donde se toman las decisiones. La calidad de esa información es esencial. Es necesario que los parámetros que valoramos a la hora de decidir sean los que pueden efectivamente ayudarnos a mejorar, pero sucede que la misma organización genera disfunciones causadas por la rutina o los prejuicios conceptuales.</p>	<p>rapporto di qualità con chiunque, ma nel caso delle persone che lavorano al tuo fianco c'è un motivo in più. Sfortunatamente, qualsiasi organizzazione funziona grazie alle informazioni che partono dalla base verso il vertice dove si prendono le decisioni. La qualità di queste informazioni è essenziale. È necessario che i parametri a cui diamo valore quando decidiamo siano quelli che effettivamente ci aiutano a migliorare, ma succede che la stessa organizzazione generi disfunzioni causate dalla routine o dai pregiudizi concettuali.</p>
<p>Las cosas siempre se han pensado y hecho de una determinada manera, y esa manera de hacer las cosas nos oculta otras posibles maneras. Más de una vez he sido consciente de cómo los procedimientos habituales nos limitan para hablar con el señor a la limpieza o la portera. En toda empresa existen personas que hacen trabajos invisibles, personas a las que nunca</p>	<p>Le cose si sono sempre pensate e fatte in un determinato modo, e questo modo di fare le cose ci nasconde altri possibili modi. Più di una volta mi sono resa conto di come i procedimenti abituali ci limitino nel parlare con l'addetto alle pulizie o la portinaia. In qualsiasi impresa esistono persone che fanno lavori invisibili, persone alle quali mai nessuno chiede</p>

<p>nadie pregunta la opinión a pesar de que lleven observando muchos años discretamente. Quizá sean personas sin la formación necesaria para ocupar lugares de gestión, pero eso no significa que no sean sensatas, que no tengan criterio, que no hayan acumulado sabiduría. Quiero descubrir esa sabiduría. Quiero escuchar sus reflexiones. No es fácil que las expresen porque nadie se las ha pedido, pero desde los márgenes descubres realidades que no son fáciles de ver desde lugares de dirección donde la información llega a menudo demasiado categorizada. Cosas muy sensatas sobre las organizaciones que he dirigido me las han revelado trabajadores que nadie se había dado cuenta de que estaban allí. Esas personas existen y tienen sentimientos y, como todo el mundo, agradecen el afecto. Si las consideras parte del equipo, te responderán con inteligencia y lealtad.</p>	<p>l'opinione nonostante negli anni abbiano osservato discretamente. Forse sono persone senza la formazione necessaria per occupare luoghi di gestione, ma questo non significa che non siano sensate, che non abbiano criterio, che non abbiano accumulato saggezza. Voglio scoprire questa saggezza. Voglio ascoltare le loro riflessioni. Non è facile che le esprimano perché nessuno gliel'ha chiesta, ma dai margini scopri realtà che non sono facili da vedere dai luoghi di direzione dove le informazioni arrivano spesso troppo categorizzate. Cose molto sensate sulle organizzazioni che ho diretto me le hanno rivelate lavoratori che nessuno si era reso conto che fossero lì. Queste persone esistono e hanno sentimenti e, come tutti, sono grati per l'affetto. Se le consideri parte del gruppo, ti risponderanno con intelligenza e lealtà.</p>
<p>En las organizaciones, como en las</p>	<p>Nelle organizzazioni, così come</p>

<p>familias, cada uno tiende a asumir un papel. Este papel te asigna una responsabilidad y un marco en el que tú aceptas que tus acciones sean juzgadas. Si no las haces suficientemente bien, deberás corregirlas. De manera inconsciente, tendemos a sentirnos cómodos con los compañeros de trabajo reproduciendo roles familiares, roles que ya hemos adoptado como hijos, como padres o como hermanos. Quiero decir que, de una manera u otra, todos venimos defectuosos de fábrica.</p> <p>Todos hemos crecido en familias peculiares. Algunas personas son capaces de desarrollar con extrema facilidad comportamientos autoritarios, y eso sucede porque al mismo tiempo, de manera igualmente espontánea, otras personas asumen un comportamiento dócil. Ante un jefe que actúa como un padre autoritario, tendemos a convertirnos en hijos asustados y obedientes, que eluden un enfrentamiento directo y</p>	<p>nelle famiglie, ognuno tende ad assumere un ruolo. Questo ruolo ti assegna una responsabilità ed un ambiente nel quale tu accetti che le tue azioni siano giudicate. Se non le fai sufficientemente bene, dovrai correggerle. Incoscientemente, tendiamo a sentirci a nostro agio con i colleghi riproducendo ruoli famigliari, ruoli che già abbiamo adottato come figli, come padri o come fratelli. Voglio dire che, in un modo o in un altro, tutti abbiamo un difetto di fabbrica. Tutti siamo cresciuti in famiglie particolari. Alcune persone sono capaci di sviluppare con estrema facilità comportamenti autoritari, e questo succede perché allo stesso tempo, in modo altrettanto spontaneo, altre persone assumono un comportamento docile. Davanti ad un capo che si comporta come un padre autoritario, tendiamo a trasformarci in figli spaventati ed obbedienti, che eludono uno scontro diretto e discretamente aprono gli occhi per trovare modi per aggirare le imposizioni paterne.</p>
---	---

discretamente se espabilan para encontrar maneras de burlar las imposiciones paternas. De este modo, un sistema organizativo basado en el autoritarismo debe invertir un enorme esfuerzo en la vigilancia y el control de resultados. Un déspota usa su ira para intimidar. Se enfurece, recrimina, levanta la voz, manifiesta teatralmente su descontento y suele encontrar a su lado personas débiles que transmiten ese enojo, personas que corren a difundir y amplificar el miedo, la bronca. Y resulta que justamente la persona que te avisa de que el jefe esta cabreado, es la que te dice qué debes hacer para escabullirte. Es un mecanismo frecuente de manipulación emocional. En toda familia con un padre autoritario, a menudo hay una madre que intenta eludir la amenaza buscando una complicidad secreta con los hijos. Es la estrategia del policía bueno y del policía malo.

In questo modo, un sistema organizzativo basato sull'autoritarismo deve impiegare uno sforzo enorme per la supervisione e il controllo dei risultati. Un despota usa la sua ira per intimidire. Si infuria, rimprovera, alza la voce, manifesta teatralmente il suo disappunto ed è solito trovare accanto a sé persone deboli che trasmettono questa collera, persone che corrono a diffondere e amplificare la paura, la strigliata. E risulta che proprio la persona che ti avvisa dell'arrabbiatura del capo, è quella che ti dice cosa devi fare per svignartela. È un meccanismo frequente di manipolazione emotiva. In qualsiasi famiglia con un padre autoritario, spesso c'è una madre che prova ad evitare la minaccia cercando una complicità segreta con i figli. È la strategia del poliziotto buono e del poliziotto cattivo.

<p>También en las organizaciones que funcionan de forma coercitiva se da ese reparto de papeles, pero es necesario romper con esa lógica de coacción emocional. La expresión de las emociones de la persona que dirige solo es posible en un marco que genere seguridad emocional, y generar esa seguridad es una de las tareas más importantes de una directora. Esta seguridad emocional evitará mecanismos autoritarios como el descrito. Como directora debes poder expresar sin artificio tu manera de ser y eso debe ser un estímulo para que el resto de las personas con las que trabajas tiendan a hacer lo mismo. No es fácil. No es un camino que pueda recorrerse en pocos días. A veces pasa tiempo hasta que una persona se siente lo suficientemente segura para mostrar su miedo, sin que tema que eso pueda suponer un descrédito profesional.</p>	<p>Anche nelle organizzazioni che funzionano in modo coercitivo esiste questa ripartizione dei ruoli, ma è necessario rompere con questa logica di coercizione emotiva. L'espressione delle emozioni della persona che dirige è possibile solo all'interno di un ambiente che generi sicurezza emotiva, e generare questa sicurezza è uno dei compiti più importanti per una direttrice. Questa sicurezza emotiva eviterà meccanismi autoritari come quello descritto. Come direttrice devi poter esprimere senza artifici il tuo modo di essere e questo deve essere uno stimolo affinché il resto delle persone con le quali lavori tendano a fare lo stesso. Non è facile. Non è una strada che può percorrersi in pochi giorni. A volte passa del tempo fino a quando una persona si sente sufficientemente sicura per mostrare la sua paura, senza temere che questo possa supporre un discredito professionale.</p>
---	---



El trabajo de una directora que quiere crear una nueva forma de hacer consiste en encarnar ella misma ese cambio. Desde el primer día se debe empezar a construir una nueva manera de relación basada en el reconocimiento mutuo del bienestar emocional. Crear un equipo es crear un espacio donde eso sea posible. No se me ocurre ninguna manera mejor de empoderar un equipo que hacer que se sientan personas dignas, útiles, con el derecho a ser tal y como son, sin miedo a mostrar las debilidades. Una organización de personas que tienen una buena conexión entre ellas y que trabajan para establecer una complicidad emocional sana con los compañeros será una organización sólida porque se conocerá a sí misma y abordará los problemas sin miedo. Por el contrario, en una organización autoritaria que funciona generando temor todo el mundo tenderá a protegerse ocultando los problemas, provocando a la larga la necesidad de aplicar soluciones

Il lavoro di una direttrice che vuole creare un nuovo modo di fare consiste nell'incarnare lei stessa questo cambiamento. Dal primo giorno si deve iniziare a costruire un nuovo modo di relazionarsi basato sul riconoscimento mutuo del benessere emotivo. Creare un gruppo è creare uno spazio dove questo sia possibile. Non mi viene in mente nessun modo migliore per potenziare un gruppo se non quello di far sì che si sentano persone degne, utili, con il diritto ad essere come sono, senza paura di mostrare le debolezze. Un'organizzazione di persone che hanno una buona connessione tra di loro e che lavorano per stabilire una complicità emotiva sana con i colleghi sarà un'organizzazione solida perché si conoscerà e affronterà i problemi senza paura. Al contrario, in un'organizzazione autoritaria che funziona generando timore tutti tenderanno a proteggersi nascondendo i problemi, provocando alla lunga la necessità di applicare soluzioni più

<p>más costosas. El objetivo de una organización es la eficacia y no la puedes conseguir si las personas no son eficaces. Cuando las personas se sienten respetadas actúan con más responsabilidad, inteligencia, implicación, espíritu de equipo, ilusión, generosidad, motivación y, por tanto, con más eficacia.</p>	<p>costose. L'obiettivo di un'organizzazione è l'efficacia e non la puoi raggiungere se le persone non sono efficaci. Quando le persone si sentono rispettate agiscono con più responsabilità, intelligenza, coinvolgimento, spirito di gruppo, entusiasmo, generosità, motivazione e, quindi, con più efficacia.</p>
<p>Voy cerrando esta segunda parte del libro dedicada al equipo. Ya has visto que te he hablado más de mí que de la selección de personal o de organigramas. Construyes un equipo como construyes cualquier relación personal: estando ahí. La yaya estaba siempre ahí. Aún está. Siento su compañía.</p> <p>Aún formo parte de su equipo. La miro y siento que me guía. Esa presencia es extremadamente valiosa para una mujer, porque las mujeres no tenemos demasiados modelos que podamos seguir, así que cuando encontramos uno debemos cuidarlo como un tesoro. Desde hace milenios, los hombres</p>	<p>Chiudo questa seconda parte del libro dedicata al gruppo. Hai già visto che ti ho parlato più di me che della selezione del personale o di organigrammi. Costruisci un gruppo come costruisci qualsiasi relazione personale: stando lì. La nonna stava sempre lì. È ancora lì. Sento la sua compagnia.</p> <p>Faccio ancora parte del suo gruppo. La guardo e sento che mi guida. Questa presenza è estremamente importante per una donna, perché noi donne non abbiamo tanti modelli che possiamo seguire, così che quando ne troviamo uno dobbiamo prendercene cura come un tesoro. Da millenni, gli uomini</p>

<p>han creado poderosos mitos en los que se basan para proyectar su acción. Tienen la suerte de disponer de muchos modelos en los que reflejarse, tantos que cada uno puede encontrar uno hecho prácticamente a su medida. Las mujeres, al contrario, nos vemos obligadas a ir improvisando nuestros modelos, sin encontrar demasiados referentes en la literatura, la ciencia o las artes, una tradición cultural que, debiendo ser nuestra, a menudo actúa en contra. Cada una de nosotras ha ido encontrando sus propios mitos particulares. En una mujer encuentras una manera de vestir diferente. En otra encuentras una manera de hablar o de expresarse. En muy pocas mujeres encuentras una manera de dirigir. En todas querrías encontrar una manera de sentir que pudieras reconocer como tuya.</p>	<p>hanno creato potenti miti sui quali si basano per proiettare la loro azione. Hanno la fortuna di disporre di molti modelli nei quali rispecchiarsi, tanti che ognuno può trovare uno fatto praticamente su misura. Noi donne, al contrario, ci vediamo obbligate ad improvvisare i nostri modelli, senza trovare molti punti di riferimento nella letteratura, la scienza o le arti, una tradizione culturale che, dovendo essere nostra, spesso agisce a sfavore. Ognuna di noi ha trovato i suoi propri miti specifici. In una donna trovi un modo di vestire diverso. In un'altra trovi un modo di parlare o di esprimersi. In molte poche donne trovi un modo di dirigere. In tutte potresti trovare un modo di sentire che potresti riconoscere come tuo.</p>
<p>Mis sentimientos están unidos de manera muy profunda a los de la tía. Su manera de estar en el</p>	<p>I miei sentimenti sono uniti in un modo molto profondo a quelli della nonna. Il suo modo di stare al</p>

<p>mundo, de construir a su alrededor un universo que otros podían compartir, ha inspirado poderosamente mi modo de crear maneras de trabajar con una eficacia basada en la empatía. Tu equipo lo forman las mujeres que te han precedido, tus modelos, tus hadas. Es necesario recuperar la memoria de las abuelas, recordar su ejemplo, agrandararlo, convertirlo en un mito, en un modelo admirable. Destruir el patriarcado significa dar sentido y valor a tantas vidas vividas desde la cocina, desde la humildad, la ternura y el espíritu de servicio. Es la sabiduría de las abuelas, es la eficacia de la cocina, porque la cocina es la parte de la casa que necesariamente debe ser eficaz todos los días. La eficacia y el amor de la cocina gobernarán el mundo.</p>	<p>mondo, di costruire attorno a lei un universo che gli altri potevano condividere, ha ispirato fortemente il mio modo di creare modi di lavorare con un'efficacia basata sull'empatia. Il tuo gruppo lo formano le donne che ti hanno preceduto, i tuoi modelli, le tue fate. È necessario recuperare la memoria delle nonne, ricordare il loro esempio, ampliarlo, trasformarlo in un mito, in un modello ammirabile. Abbattere il patriarcato significa dare senso e valore a tante vite vissute dalla cucina, dall'umiltà, la tenerezza e lo spirito di servizio. È la saggezza delle nonne, è l'efficacia della cucina, perché la cucina è la parte della casa che necessariamente deve essere efficace tutti i giorni. L'efficacia e l'amore della cucina governeranno il mondo.</p>
Tercera parte	Parte terza
<i>Objetivos</i>	<i>Obiettivi</i>
Me gusta pensar que, llegado a este punto del libro, he sido capaz de crear entre nosotras cierta	Mi piace pensare che, arrivati a questo punto del libro, sono stata capace di creare tra di noi una certa

<p>complicidad. Yo soy mujer y tú seguramente también. O quizá eres un hombre lo bastante lúcido para reflexionar y cuestionarte los estereotipos heteropatriarcales en los que te han educado, estereotipos de los que somos víctimas las mujeres, pero que tú también padeces porque te han empujado a menospreciar todo lo que hay en ti que pudiera considerarse femenino. Y por eso necesitas ganar siempre o te cuesta mostrar tus sentimientos, no te permites la experiencia catártica de mostrar tu debilidad, nunca lloras o te cuesta pedir ayuda.</p>	<p>complicità. Io sono donna e anche tu sicuramente. O forse sei un uomo abbastanza lucido per riflettere e mettere in discussione gli stereotipi etero patriarcali con i quali ti hanno educato, stereotipi di cui noi donne siamo vittime, ma che anche tu subisci perché ti hanno spinto a disprezzare tutto quello che c'è in te che può essere considerato femminile. E per questo hai sempre bisogno di vincere o ti costa mostrare i tuoi sentimenti, non ti concedi l'esperienza catartica di mostrare la tua debolezza, non piangi mai o ti costa chiedere aiuto.</p>
<p>Si alguna de estas palabras que acabo de decirte han hecho que levantarás un instante la mirada del texto para remitirte a una experiencia concreta, significa que ya has empezado a hacer el trabajo más importante: conocerte. Los objetivos de una empresa pueden ser diversos, pero uno de ellos debe ser que te conozcas bien. Es una prioridad para tu organización que</p>	<p>Se qualcuna di queste parole che ti ho appena detto hanno fatto sì che per un istante alzassi lo sguardo dal testo per pensare ad un'esperienza concreta, significa che hai iniziato a fare il lavoro più importante: conoscerti. Gli obiettivi di un'impresa possono essere diversi, ma uno di questi deve essere il conoscerti bene. È una priorità per la tua organizzazione che tu</p>

<p>conozcas a la perfección la herramienta que utilizas para dirigir. Se te paga un sueldo para mantener en condiciones óptimas en todo momento tu principal herramienta de trabajo: tú mismo. Debe darse una sintonía profunda y flexible entre lo que eres y lo que quieres conseguir dirigiendo.</p>	<p>conosca alla perfezione lo strumento che usi per dirigere. Ti viene pagato uno stipendio per mantenere in condizioni ottimali in qualsiasi momento il tuo principale strumento di lavoro: te stesso. Deve crearsi una sintonia profonda e flessibile tra quello che sei e quello che vuoi raggiungere dirigiendo.</p>
<p>Tu manera de ser y de sentir forjará una manera de liderar que tus colaboradores tomarán como modelo y que se expandirá por toda la organización. Por lo tanto, debes pensar, redefinir y asumir los objetivos que tiene la organización en relación contigo misma. Eres tú logrando esos objetivos. Somos nosotros logrando esos objetivos. Nosotros y los objetivos somos lo mismo y eso significa que una parte esencial de los objetivos es cómo los alcanzamos, qué ganamos y qué perdemos por el camino, cómo nos transforman, cómo los vivimos. Los objetivos de una organización pueden estar escritos o redefinirse cada cierto tiempo, pero tú te despiertas todos los días</p>	<p>Il tuo modo di essere e di sentire forgerà un modo di dirigere che i tuoi collaboratori prenderanno come modello e che si estenderà per tutta l'organizzazione. A questo proposito, devi pensare, ridefinire e assumere gli obiettivi che ha l'organizzazione in relazione con te stessa. Sei tu che raggiungi questi obiettivi. Siamo noi che raggiungiamo questi obiettivi. Noi e gli obiettivi siamo la stessa cosa e questo significa che una parte essenziale degli obiettivi è come li raggiungiamo, che vinciamo e perdiamo durante il cammino, come ci trasformano, come li viviamo. Gli obiettivi di un'organizzazione possono essere scritti o ridefinirsi ogni tanto, ma tu</p>

<p>y debes volver al trabajo, a una tarea donde encontrarás a alguien cansado o decepcionado que necesita redefinir qué hace. Y esa redefinición es a la vez una nueva definición de ti y de lo que estás haciendo aquí. Es la redefinición de tu conexión con lo que haces.</p>	<p>ti svegli tutti i giorni e devi tornare al lavoro, ad un compito dove trovi qualcuno stanco o insoddisfatto che ha bisogno di ridefinire quello che fa. E questa ridefinizione è una nuova definizione di te e allo stesso tempo di quello che stai facendo qui. È la ridefinizione della tua connessione con quello che fai.</p>
<p>Siento la necesidad de hablar de manera más concreta, de cosas más tangibles, así que te repetiré una frase que alguien me dijo cuando era joven. Debía tener doce o trece años y empezaba a ser el momento de plantearme en qué dirección quería encaminar mis estudios. Desde pequeña, y gracias a que mi padre daba clases allí, tuve el privilegio de ser educada en una escuela muy exigente. Era una institución privada, que se podía permitir el lujo de practicar una especie de darwinismo académico. El caso es que yo ya había decidido que me dedicaría a la literatura y al teatro, que era lo que me apasionaba. Así se lo dije al</p>	<p>Sento la necessità di parlare in modo più concreto, di cose più tangibili, quindi ti ripeterò una frase che qualcuno mi disse quando ero giovane. Dovevo avere dodici o tredici anni e iniziava ad essere il momento in cui decidere in che direzione volevo orientare i miei studi. Da piccola, e grazie al fatto che mio padre faceva lezione lì, ebbi il privilegio di essere educata in una scuola molto esigente. Era un istituto privato, che si poteva permettere il lusso di praticare una specie di darwinismo accademico. Il fatto è che io avevo già deciso che mi sarei dedicata alla letteratura e al teatro, che era ciò che mi appassionava. Così che</p>

director de la institución un día que, en un encuentro casual en la biblioteca, me lo preguntó de improviso.

El hombre se quedó profundamente decepcionado.

A pesar de esa competitividad latente, yo era una buena alumna y debió de considerar como un fracaso personal que todo el esfuerzo invertido en mí condujera a aquella respuesta. Su reacción fue amarga y sincera.

«Si estudias eso, nunca podrás pisotear a nadie.» No sé si usó ese verbo, pisotear. No sé si lo escogió dando por descontado que debía existir cierto placer en el hecho de poder imponerse. En todo caso vino a decirme que dedicándome a la literatura nunca lograría imponerme a nadie. Tenía claro que el objetivo de la educación elitista era establecer las condiciones que hacen posible una organización social y económica basada en la dominación. Si yo no era capaz de escoger bien mis estudios, simplemente no formaría

glielo dissi al direttore dell'istituto un giorno in cui, in un incontro casuale nella biblioteca, me lo chiese all'improvviso.

L'uomo rimase profondamente deluso.

Nonostante quella competitività latente, io ero una buona alumna e dovette considerare come un fallimento personale che tutto lo sforzo fatto con me avesse portato a quella risposta. La sua reazione fu amara e sincera.

«Se studi questo, non potrai mai calpestare nessuno». Non so se usò quel verbo, calpestare. Non so se lo scelse dando per scontato che doveva esistere un certo piacere nel fatto di potersi imporre. Ad ogni modo venne a dirmi che dedicandomi alla letteratura non sarei mai riuscita ad impormi su nessuno. Aveva chiaro che l'obiettivo dell'educazione elitaria era stabilire le condizioni che rendono possibile un'organizzazione sociale ed economica basata sulla dominazione. Se io non fossi stata



<p>parte de los que mandan, que era el objetivo de la escuela.</p>	<p>capace di scegliere bene i miei studi, semplicemente non avrei fatto parte di quelli che comandano, che era l'obiettivo della scuola.</p>
<p>Debo decir, vista la anécdota en perspectiva, que ciertamente al director de la escuela no le faltaba razón, en el sentido de que la educación que allí recibí, aparte de permitirme convertirme en escritora y editora, también hizo posible que asumiera responsabilidades de dirección. Pero siempre sentí que rechazaba visceralmente aquella manera de pensar. «Yo no quiero pisotear a nadie - le respondí-, ni quiero que nadie me pise a mí.» Y siento una victoria íntima, muy profunda, cada vez que logro un éxito dirigiendo de esta manera. Cada victoria es un homenaje a las mujeres en las que me he inspirado. Tomando un aspecto aquí y otro aspecto allá de diferentes mujeres y de algún hombre, he ido construyendo un modelo de liderazgo que conecta</p>	<p>Devo dire, visto l'aneddoto in prospettiva, che sicuramente il direttore della scuola non aveva torto, nel senso che l'educazione che ricevetti lì, oltre al permettermi di diventare scrittrice e editrice, rese anche possibile che assumessi responsabilità di direzione. Ma ho sempre sentito di rifiutare visceralmente quel modo di pensare. «Io non voglio calpestare nessuno – gli risposi-, come non voglio che nessuno calpesti me.» E sento una vittoria intima, molto profonda, ogni volta che ottengo un successo dirigiendo in questo modo. Ogni vittoria è un omaggio alle donne alle quali mi sono ispirata. Prendendo un aspetto qui e un altro lì da differenti donne e qualche uomo, ho costruito un modello di leadership che si unisce in modo profondo con il mio modo di essere</p>

<p>de manera profunda con mi forma de ser y de sentir.</p>	<p>e sentire.</p>
<p>Yo dirigiré, pero lo haré de otra manera. Cuando me han propuesto hacerme cargo de un equipo y he escuchado qué se esperaba de mí, íntimamente he añadido un objetivo tan grande como el que más: lo haré a mi manera, lo haré siendo feliz y haciendo tan feliz como pueda a la gente con la que trabaje.</p> <p>Es innegociable. Intentar hacerlo de otra forma es, ineludiblemente, hacer otra cosa. Si quiero gestionar una empresa o una institución según mi manera de entender el mundo, necesariamente debo cambiar el concepto tradicional de gestión. Si gestiono de otra manera, los objetivos acabarán siendo otros. Y, como directora, tengo todo el derecho del mundo a cambiar los objetivos. Exijo el derecho a replantear los objetivos, a redefinir qué significa ser eficaz, a crear una nueva manera de trabajar en equipo. No puedo pretender</p>	<p>Io dirigerò, ma lo farò in un altro modo. Quando mi hanno proposto di farmi carico di un gruppo e ho ascoltato quello che si aspettavano da me, intimamente ho aggiunto un obiettivo molto grande più di qualsiasi altro: lo farò a modo mio, lo farò essendo felice e rendendo quanto più felici possibile le persone con le quali lavoro.</p> <p>È innegoziabile. Provare a farlo in un altro modo è, inevitabilmente, fare un'altra cosa. Se voglio gestire un'impresa o un'istituzione secondo il mio modo di intendere il mondo, devo cambiare necessariamente il concetto tradizionale di gestione. Se dirigo in un altro modo, gli obiettivi finiranno per essere altri. E, come direttrice, ho tutto il diritto del mondo per cambiare gli obiettivi. Esigo il diritto di riconsiderare gli obiettivi, di ridefinire cosa significa essere efficaci, di creare un nuovo modo di lavorare in gruppo. Non</p>

<p>encontrar una nueva forma de gestión usando los mismos viejos dogmas masculinos sobre qué significa ser eficaz. Eso es lo que estoy haciendo en este escrito: crear un nuevo discurso, una nueva coherencia, una nueva lógica.</p>	<p>posso pretendere di trovare un nuovo modo di dirigere utilizzando gli stessi vecchi dogmi maschili su quello che significa essere efficaci. Questo è quello che sto facendo in questo scritto: creare un nuovo discorso, una nuova coerenza, una nuova logica.</p>
<p>Engañar al sistema, eso es lo que me he propuesto hacer, engañar a un sistema construido sobre estereotipos masculinos, sobre una concepción humana basada en el egoísmo y la agresividad. Engaño al sistema tanto como puedo, deliberadamente, minuciosamente, delicadamente, tozudamente, felizmente.</p> <p>Engaño al sistema que nos ha menospreciado como mujeres, pero la mía no es una venganza. De ninguna manera me mueven sentimientos negativos. Ni tampoco me siento cómoda defendiendo grandes ideales en abstracto. Mi lucha no es teórica, nunca me ha gustado convertirme en una fiscal de las redes sociales o lo que sea,</p>	<p>Raggirare il sistema, questo è quello che mi sono proposta di fare, raggirare un sistema costruito su stereotipi maschili, su una concezione umana basata sull'egoismo e l'aggressività. Raggiro il sistema il più possibile, deliberatamente, minuziosamente, delicatamente, ostinatamente, felicemente.</p> <p>Raggiro il sistema che ci ha disprezzato in quanto donne, ma la mia non è una vendetta. In nessun modo mi muovono sentimenti negativi. Né tanto meno mi sento serena difendendo grandi ideali astratti. La mia lotta non è teorica, non mi è mai piaciuto essere un avvocato dei social o qualunque cosa sia, ventiquattro ore al giorno,</p>

<p>veinticuatro horas al día, para denunciar cualquier muestra de machismo. Otras mujeres lo hacen y les gusta hacerlo. No digo que no sea útil y justo hacerlo, pero he preferido tener y ejercer otra forma de poder, el de construir y mostrar con hechos que también podemos alcanzar objetivos difíciles de otra manera. Trabajo con los hechos, haciendo cosas posibles, haciéndolo real, haciendo que las organizaciones funcionen. A esto lo llamo <i>dirigir con hechos</i>.</p>	<p>per denunciare qualsiasi manifestazione di maschilismo. Altre donne lo fanno e a loro piace farlo. Non dico che non sia utile e giusto farlo, ma ho preferito avere ed esercitare un'altra forma di potere, quello di costruire e mostrare con i fatti che possiamo raggiungere obiettivi difficili anche in un altro modo. Lavoro con i fatti, rendendo le cose possibili, facendo funzionare le organizzazioni. Chiamo questo modo <i>dirigere con i fatti</i>.</p>
<p>Dirigir no es solo definir unos objetivos y marcar un camino. Dirigir es ponerse en marcha y, en cuanto lo tengo claro, me pongo en marcha inmediatamente.</p> <p>Eso sorprende a algunas personas, personas que viven en un mundo mental donde cuesta que las cosas se activen. Recuerdo una reunión hace unos años en que la persona que tenía sentada delante no se quería levantar, y al terminar la reunión estaba perpleja. Había sido un encuentro rápido, aquella</p>	<p>Dirigere non è solo definire degli obiettivi e segnare un cammino. Dirigere è mettersi in moto e, non appena mi è chiaro, mi metto in moto immediatamente.</p> <p>Questo sorprende alcune persone, persone che vivono in un mondo mentale dove costa che le cose si attivino. Ricordo una riunione nella quale anni fa una persona che era seduta di fronte a me non si voleva alzare, e finita la riunione era perplessa. Fu un incontro veloce, quella persona mi aveva presentato</p>

<p>persona me había presentado un proyecto que me había encantado y, allí mismo, con un par de llamadas, lo había puesto en marcha. El hombre no daba crédito. Estaba en estado de <i>shock</i>. «¿Ya está?», me preguntó desconcertado. Sí, ya está. Lo hacemos, ya lo hemos empezado a hacer. Aquella persona estaba acostumbrada a una forma de trabajar en la que los proyectos iban durante meses de mesa en mesa. Bien, pues aquel proyecto había llegado a la mesa correcta, a la de una directora con capacidad para hacer posible las cosas. ¿Qué sería, si no, ser directora? Hago las cosas posibles, me gusta hacerlas cuando la idea me convence. Hay personas que se enamoran de ideas y que, en el momento de ponerlas en práctica, sienten vértigo. Es gente que está más a gusto en un mundo ideal, especulativo, etéreo. A mí me gustan las ideas, pero me gustan más las realidades. Dirigir es construir realidades tangibles y útiles.</p>	<p>un progetto che mi era piaciuto e, in quello stesso momento, con un paio di telefonate, lo avevo messo in moto. L'uomo non ci credeva. Era in uno stato di <i>shock</i>. «Tutto qui?», mi chiese sconcertato. Sì, tutto qui. Lo facciamo, abbiamo già iniziato a farlo. Quella persona era abituata a un modo di lavorare nel quale i progetti passavano di scrivania in scrivania per mesi. Bene, quel progetto era arrivato alla scrivania corretta, a quella di una direttrice con capacità di rendere le cose possibili. Cosa sarebbe, altrimenti, essere una direttrice? Rendo le cose possibili, mi piace farle quando l'idea mi convince. Ci sono persone che si innamorano di idee e che, nel momento di metterle in pratica, sentono le vertigini. Sono persone che si sentono più a proprio agio in un mondo ideale, speculativo, etereo. A me piacciono le idee, ma mi piacciono di più le realtà. Dirigere significa costruire realtà tangibili e utili.</p>
---	---

<p>Es esa mi fuerza. Está muy bien tener razón o pensar en un mundo ideal, pero el trabajo debe hacerse y debe hacerse bien. Y debe hacerse bien siendo felices.</p> <p>Es mi objetivo cuando trabajo y es mi objetivo ahora poniendo por escrito estas reflexiones y vivencias, con la esperanza de que alguien las recoja, reflexione sobre ellas, asuma lo esencial y, allá donde sea, se atreva a hacer las cosas de otra manera. Las cosas se pueden hacer de mil maneras. Encuentra la tuya.</p>	<p>Questa è la mia forza. Va bene avere ragione o pensare in un mondo ideale, ma il lavoro deve farsi e deve farsi bene. E deve farsi bene essendo felici.</p> <p>È il mio obiettivo quando lavoro ed è il mio obiettivo adesso che metto per iscritto queste riflessioni ed esperienze, con la speranza che qualcuno le raccolga, ci rifletta, prenda l'essenziale e, ovunque sia, abbia il coraggio di fare le cose in un altro modo. Le cose si possono fare in mille modi.</p> <p>Trova il tuo.</p>
<p>La revolución es la generosidad. A lo largo de la historia hemos logrado cosas extraordinarias, hitos que parecían imposibles en el ámbito de la ciencia, la técnica y el bienestar material. Ahora el reto es lograr nuevas cotas de otra manera. Quizá en algún momento de la historia de la humanidad fue necesaria una división del trabajo basada en el género. Seguramente en el inicio de la civilización fue necesario que los hombres no</p>	<p>La rivoluzione è la generosità. Nel corso della storia abbiamo realizzato cose straordinarie, traguardi che sembravano impossibili nell'ambito della scienza, della tecnica e del benessere materiale. Adesso la sfida è raggiungere nuove vette in un altro modo. Probabilmente in un periodo della storia dell'umanità fu necessaria una divisione del lavoro basata sul genere. Sicuramente all'inizio della civilizzazione fu</p>

<p>tuvieran más remedio que ser cazadores, mientras que las mujeres eran recolectoras, pero no puede ser que miles de años después la mentalidad depredadora continúe vertebrando la lógica de la actividad que nos permite vivir. Se sigue aceptando una cultura corporativa basada en la conquista y la apropiación. En la caza y no en el cultivo. Solo cuando logran un éxito incondicional, cuando han acumulado una cantidad inhumana de riqueza, algunos señores sienten la necesidad de convertirse en benefactores, de socializar una parte irrisoria de sus beneficios.</p>	<p>necessario che gli uomini non avessero altri rimedi se non quello di essere cacciatori, mentre le donne erano raccoglitrice, ma non può essere che mille anni dopo la mentalità predatrice continui a strutturare la logica dell'attività che ci permette di vivere. Si continua ad accettare una cultura aziendale basata sulla conquista e sull'appropriazione. Sulla caccia e non sul raccolto. Solo quando raggiungono un successo incondizionato, quando hanno accumulato una quantità immorale di ricchezza, alcuni signori sentono la necessità di trasformarsi in benefattori, di condividere una parte irrisoria dei loro benefici.</p>
<p>¿Hay que esperar al triunfo de la corporación para que quien la ha liderado se transforme en altruista? ¿No habría sido más exitoso que esa misma corporación hubiera crecido con esos valores que el propietario desea personificar ahora? ¿No son más dignos de elogio esos empresarios razonables</p>	<p>Bisogna aspettare il trionfo della corporazione affinché chi è stato direttore/direttrice diventi altruista? Non sarebbe stato più efficace che quella stessa corporazione fosse cresciuta con questi valori che il proprietario desidera personificare in questo momento? Non sono più degni di nota quegli imprenditori</p>

<p>que han optado por mantener un crecimiento moderado de sus empresas, porque han escogido una manera de gestionar menos agresiva?</p>	<p>razionali che hanno optato per mantenere una crescita moderata delle loro aziende, perché hanno scelto un modo di gestire meno aggressivo?</p>
<p>Parece una paradoja esto que defiendo: asumir poder con el objetivo de ejercerlo de una forma no autoritaria. Pero el poder transforma a las personas, se dice. Y es cierto. El poder transforma a las personas y no tenerlo también las transforma. Las personas se transforman siempre. No solo cambias cuando obtienes poder, cambias también en el momento de desearlo o de sentirte preparada para ejercerlo. Como también cambias en el momento de preferir no ejercerlo de una determinada manera. El cambio es constante y no puedes esperar a tener poder para empezar a hacer un ejercicio riguroso de autoanálisis. Al final, quedan unas preguntas: ¿por qué lo haces?, ¿por qué hago las cosas?, ¿por qué las haces tú?, ¿por qué deberíamos intentar hacerlas</p>	<p>Sembra un paradosso questo che difendo: assumere il poter con l'obiettivo di esercitarlo in un modo non autoritario. Ma il potere trasforma le persone, si dice. Ed è vero. Il potere cambia le persone e anche non averlo le cambia. Le persone cambiano sempre. Non cambi solo quando ottieni il potere, cambi anche quando lo desideri o quando ti senti preparata per esercitarlo. Come cambi anche quando preferisci non esercitarlo in un determinato modo. Il cambiamento è costante e non puoi aspettare di avere potere per iniziare a fare un esercizio riguroso di autoanalisi. Alla fine, rimangono alcune domande: perché lo fai, perché faccio le cose, perché le fai tu, perché dovremmo cercare di farle insieme?</p>



juntas?	
<p>Puedes verte a ti misma como una persona que intenta conseguir algunos logros, alcanzar una determinada posición que te permita disfrutar de algunas ganancias. En esa visión, tú eres una cazadora que observa la pieza y la persigue hasta que la captura. No pretendes cambiar el mundo, pretendes robarle un trofeo. Pero hay otra manera de entender las cosas.</p> <p>Puedes verte como una persona que trabaja para establecer vínculos, que busca la manera de intercambiar una ayuda por otra, que trabaja más con la empatía que con la astucia. Esta manera de proceder contempla el mundo como un lugar que se debe transformar.</p> <p>El trofeo no será la pieza de caza. El trofeo será un mundo diferente, más seguro y habitable para todos.</p> <p>Competir o colaborar. La mentalidad depredadora domina todavía buena parte de la lógica</p>	<p>Puoi vedere te stessa come una persona che cerca di raggiungere alcuni obiettivi, arrivare ad una determinata posizione che ti permetta di godere di alcune garanzie. In questa visione, sei una cacciatrice che osserva la preda e la perseguita fino a catturarla. Non pretendi di cambiare il mondo, pretendi di rubargli il trofeo. Ma esiste un altro modo di intendere le cose.</p> <p>Puoi vederti come una persona che lavora per stabilire vincoli, che cerca il modo di scambiare un aiuto con un altro, che lavora più con l'empatia che con la furbizia. Questo modo di procedere contempla il mondo come un luogo che si deve trasformare.</p> <p>Il trofeo non sarà la preda della caccia. Il trofeo sarà un mondo differente, più sicuro e abitabile per tutti.</p> <p>Competere o collaborare. La mentalità predatrice domina ancora buona parte della logica</p>

<p>económica, pero ha sido la mentalidad colaborativa la que nos ha permitido vivir en sociedades que procuran asegurar un bienestar mínimo para todos. Este bienestar no solo debe ser físico, también debe ser emocional.</p> <p>No solo debe ser doméstico, también debe ser laboral. Este es uno de los retos que afronto cuando dirijo.</p>	<p>economica, ma è stata la mentalità collaborativa quella che ci ha permesso di vivere in società che mirano a garantire un benessere minimo per tutti. Questo benessere non deve essere solo fisico, deve essere anche emotivo.</p> <p>Non deve essere solo domestico, deve essere anche lavorativo. Questa è una delle sfide che affronto quando dirigo.</p>
<p>La diferencia entre conquistar y compartir es espiritual. Esta frase que acabas de leer es importante y difícil, y para entenderla tienes que detenerte un momento a pensar en ti misma. Debes observar tu motor espiritual, la causa primera de tu existencia, el núcleo de tu vida. Llámalo como quieras, pero debes sentir que en algún momento puedes llegar a tocarlo. Debes saber qué te mueve, si te mueve el miedo o la gratitud.</p> <p>En qué proporción. De qué manera prevalece uno sobre otra. Y debes hacer el esfuerzo de llegar a este conocimiento porque necesitas</p>	<p>La differenza tra conquistare e condividere è spirituale. Questa frase che hai appena letto è importante e difficile, e per comprenderla devi fermarti un momento a pensare a te stessa. Devi osservare il tuo motore spirituale, la causa primaria della tua esistenza, il nucleo della tua vita. Chiamalo come vuoi, ma devi sentire che in qualche momento puoi arrivare a toccarlo. Devi sapere cosa ti muove, se ti muove la paura o la gratitudine.</p> <p>In che proporzione. In che modo prevale una sull'altra. E devi fare lo sforzo di arrivare a questa</p>

<p>saber si deseas conquistar o deseas compartir. La generosidad no es una decisión racional, es un descubrimiento espiritual.</p> <p>Tú debes descubrir en tu interior esa fuerza y debes conectarla una y otra vez con la realidad cotidiana.</p> <p>¿Quieres conquistar o quieres compartir? ¿Trabajas para lograr un éxito que te permita ser lo que necesitas ser o trabajas para vivir el placer de compartir la experiencia de un éxito? ¿Quieres ser o quieres vivir?</p> <p>¿Qué necesitas más? ¿Qué antepones?</p>	<p>conoscenza perché hai bisogno di sapere se desideri conquistare o condividere. La generosità non è una decisione razionale, è una scoperta spirituale.</p> <p>Devi scoprire dentro te stessa questa forza e devi connetterla più e più volte con la realtà quotidiana.</p> <p>Vuoi conquistare o vuoi condividere? Lavori per raggiungere un successo che ti permetta essere quello che hai bisogno di essere o lavori per vivere il piacere di condividere l'esperienza di un successo? Vuoi essere o vuoi vivere?</p> <p>Di cosa hai più bisogno? Cosa anteponi?</p>
<p>En los momentos difíciles el trabajo de dirigir supone una gran tensión sobre ti misma. Dirigir implica decidir. Puedes escoger diversos caminos, todos malos por distintos motivos, pero debes escoger uno, y esa decisión debe estar conectada con una parte profunda de ti. No puedes dirigir fingiendo. No puedes dirigir</p>	<p>Nei momenti difficili il lavoro di direttrice comporta una grande tensione su te stessa. Dirigere implica decidere. Puoi scegliere diverse strade, tutte sbagliate per distinti motivi, ma ne devi scegliere una, e quella decisione deve essere connessa con una parte profonda di te. Non puoi dirigere fingendo. Non puoi dirigere facendo finta di</p>

simulando que diriges, porque tarde o temprano tu impostura se revelará y tu autoridad se desvanecerá. Al contrario, si tus decisiones beben de tu manera de entender el mundo, aunque no acaben de entenderse, su coherencia interna terminará por dar frutos. A pesar de que parezca un contrasentido, tu credibilidad como líder puede crecer ante un fracaso, igual que un éxito puede erosionar tu autoridad. Dependerá de la importancia que des al éxito o al fracaso, de cómo los vivas, de que compartas esa experiencia y del uso que hagas de ella. El fracaso de una decisión bien conectada con tu manera de sentir siempre será mucho más doloroso que un fracaso causado por una decisión cínica o improvisada. Pero un fracaso doloroso conlleva el beneficio extra del autoconocimiento. El fracaso de una decisión que no conectaba contigo es un doble fracaso. No solo has perdido un objetivo, has perdido algo más importante, a ti.

dirigere, perché prima o poi il tuo inganno verrà svelato e la tua autorità sfumerà. Contrariamente, se le tue decisioni provengono dal tuo modo di intendere il mondo, anche se non si comprendono, la loro coerenza interna finirà per dare i suoi frutti. Nonostante possa sembrare un controsenso, la tua credibilità come líder può crescere dopo un fallimento, così come un successo può intaccare la tua autorità. Dipenderà dall'importanza che dai al successo o al fallimento, da come lo vivi, se condividi quell'esperienza e dall'uso che fai di essa. Il fallimento di una decisione ben connessa con il tuo modo di sentire sarà sempre più doloroso di un fallimento causato da una decisione cinica o improvvisata. Ma un fallimento doloroso comporta il beneficio extra dell'auto conoscenza. Il fallimento di una decisione che non aveva una connessione con te è un doppio fallimento. Non solo hai perso un obiettivo, hai perso qualcosa di più importante, te

	stessa.
<p>Es un círculo. Conectar contigo te sirve para conectar con los demás, y cuando la conexión con los demás es sincera, siempre te retorna y te ayuda a reconectar con la parte profunda de ti. Eso sucede porque la parte más profunda de todos y cada uno de nosotros es la misma. Por eso nos conmueven las buenas historias. Todos estamos hechos de la misma sustancia. Ese es un mecanismo esencial para crear un equipo. Es necesario que las vías de conexión se mantengan abiertas, flexibles, extensibles, transformables, renovables. Un vínculo personal roto por una crisis o un conflicto, por un malentendido o un error, debe poderse rehacer y reforzar. Pero eso no pasa de forma automática. Las emociones positivas no sobreviven de manera espontánea. Deben alimentarse y eso requiere tiempo.</p>	<p>È un circolo. Avere una connessione con te stessa ti serve per averla con gli altri, e quando la connessione con gli altri è sincera, ti ritorna sempre e ti aiuta a riconnetterti con la parte profonda di te. Questo succede perché la parte più profonda di tutti e ognuno di noi è la stessa. Per questo ci commuovono le storie buone. Tutti siamo fatti della stessa sostanza. Questo è un meccanismo essenziale per creare un gruppo. È necessario che le vie della connessione si mantengano aperte, flessibili, estendibili, trasformabili, rinnovabili. Un vincolo personale roto per una crisi o un conflitto, per un fraintendimento o un errore, deve potersi rifare e rafforzare. Per questo non succede in modo automatico. Le emozioni positive non sopravvivono in modo spontaneo. Devono alimentarsi e questo richiede tempo.</p>
El tiempo es uno de los elementos	Il tempo è uno degli elementi

<p>clave en mi manera de entender la dirección. Hay una expresión que es «regalar tiempo». Mi trabajo, como directora, es regalar tiempo. Creo en regalar tiempo, regalarlo a todos y a mí. Regalar tiempo es una gran inversión.</p>	<p>chiave nel mio modo di intendere la direzione. C'è un'espressione «regalare il tempo». Il mio lavoro, come direttrice, è regalare tempo. Credo nel regalare il tempo, regalarlo a tutti e a me stessa. Regalare tempo è un grande investimento.</p>
<p>Cuando tienes la responsabilidad de dirigir una empresa o una institución, el hecho de ser directora te coloca en la parte alta de una estructura jerárquica.</p> <p>Todo el mundo, dentro de tu organización, visualiza de forma diferente su estructura piramidal. Los que están arriba tienden a percibir que la pendiente de la pirámide no es demasiado inclinada. A medida que descendemos hacia la base de la organización se ve el vértice más lejano y la pendiente más empinada. Mi trabajo siempre ha consistido en aplanar las pirámides organizativas, acercando tanto como fuera posible el vértice a la base, haciéndolas lo más</p>	<p>Quando hai la responsabilità di dirigere un'azienda o un'istituzione, il fatto di essere direttrice ti colloca nella parte alta di una struttura gerarchica.</p> <p>Tutti, nella tua organizzazione, visualizzano in modo differente la sua struttura piramidale. Quelli che si trovano in alto tendono a percepire che la pendenza della piramide non è troppo inclinata. Man mano che scendiamo verso la base dell'organizzazione si vede il vertice più lontano e la pendenza più ripida. Il mio lavoro è sempre stato quello di appiattare le piramidi organizzative, avvicinando quanto più possibile il vertice alla base, rendendole il più orizzontali possibile. Un modo per fare questo</p>

<p>horizontales posible. Una forma de lograrlo es incentivar a las personas para que se muevan de lugar, que asuman otras funciones dentro de la estructura. Cambiar a una persona de lugar no solo permite descubrir en ella cualidades ocultas, también permite que todo el mundo a su alrededor se pregunte por las propias cualidades conocidas o por conocer. Pero existe otra manera más sencilla de aplanar las pirámides: ofrecer tu tiempo.</p>	<p>è incentivare le persone a spostarsi di postazione, ad assumere altre funzioni all'interno della struttura. Spostare una persona da una postazione non solo permette di scoprire in lei qualità nascoste, ma permette anche che tutti intorno a lei si interrogino sulle loro qualità conosciute o da conoscere. Ma esiste un altro modo più semplice di appiattare le piramidi: offrire il tuo tempo.</p>
<p>Todo el mundo en tu organización sabe que eres la directora y, por tanto, tiende a creer que tu tiempo es el más valioso. Por eso mismo, cuando lo regalas, cuando lo inviertes en crear momentos preciosos con las personas con las que trabajas, estás poniendo en un mismo nivel tu tiempo y el tiempo del otro. De manera muy significativa, estás dignificando su tiempo y, a la vez, dignificando a la persona.</p>	<p>Tutti nella tua organizzazione sanno che sei la direttrice e, pertanto, tendono a credere che il tuo tempo sia quello più importante. Per questo motivo, quando lo regali, quando lo investi per creare momenti preziosi con le persone con le quali lavori, stai mettendo su uno stesso livello il tuo tempo e il tempo dell'altro. In un modo molto significativo, stai donando dignità al suo tempo e, al contempo, alla persona stessa.</p>

<p>Con los sentimientos pasa lo mismo. Compartir los sentimientos nos pone en un mismo nivel. Nos dignifica mutuamente. Y lo que nos permite acceder a los sentimientos es el tiempo, ese tiempo aparentemente vacío que no dedicamos específicamente a hablar del trabajo. El tiempo que regalas no debe ser solo un tiempo de cordialidad. La cordialidad es tan solo el primer paso. Ha de ser un tiempo que vaya más allá de la amabilidad. Debe ser un tiempo en el que mostrar interés, en el que crear empatía, en el que permitir que la otra persona se sienta lo suficientemente segura de vuestra relación como para volverte a reclamar más tiempo cuando lo necesite. Regalar tiempo no consiste en pedir a alguien que acuda a tu despacho, pedirle que tome asiento y decirle: «Venga, te escucho, habla». Las cosas no son exactamente así.</p> <p>Eso no es dar tiempo, eso es interrogar. Ya hace mucho que incorporé la costumbre de, una o</p>	<p>Con i sentimenti succede lo stesso. Condividere i sentimenti ci mette su uno stesso livello. Ci rende degni reciprocamente. E quello che ci permette di accedere ai sentimenti è il tempo, quel tempo apparentemente vuoto che non dedichiamo specificatamente a parlare del lavoro. Il tempo che regali non deve essere solo un tempo di cordialità. La cordialità è solo il primo passo. Deve essere un tempo che vada più in là della cortesia. Deve essere un tempo nel quale mostrare interesse, nel quale creare empatia, nel quale permettere che l'altra persona si senta sufficientemente sicura della vostra relazione tanto da tornare a reclamare più tempo quando ne ha bisogno. Regalare il tempo non consiste nel chiedere a qualcuno che venga nel tuo ufficio, chiedergli di prendere posto e dirgli: «Forza, ti ascolto, parla». Le cose non sono esattamente così.</p> <p>Questo non è dare tempo, questo è interrogare. È già da un po' di tempo che ho introdotto l'abitudine</p>
--	---



<p>dos veces al año, pedir a las personas con las que trabajo que hagamos lo que llamo un <i>feedback</i>, que consiste básicamente en escuchar. Pero para escuchar es necesario que la persona a la que quieres escuchar se sienta a gusto. En una de esas conversaciones con una persona de mi equipo, una mujer joven, le sugerí que abandonásemos el edificio y, aunque aún faltaba mucho para el verano, nos fuésemos a sentar a la playa. Me encanta el mar y me hizo feliz que en un día laborable nos regalásemos unas horas para contemplarlo. Recuerdo la cara de sorpresa de la chica cuando vio que me quitaba los zapatos y la ropa para sumergirme en las aguas heladas. Mantuvimos durante horas una conversación sincera y preciosa. Todo lo que nos dijimos quedó tenido por la gracia de saber que aquel momento era totalmente único, un pedazo de vida que solo nos pertenecía a ella y a mí.</p>	<p>di, una o due volte l'anno, chiedere alle persone con le quali lavoro di fare quello che chiamo un <i>feedback</i>, che consiste basicamente nell'ascoltare. Ma per ascoltare è necessario che la persona che vuoi ascoltare si senta a suo agio. In una di queste conversazioni con una persona del mio gruppo, una donna giovane, le suggerì di abbandonare l'edificio e, anche se mancava ancora molto per l'estate, di andare a sederci al mare. Adoro il mare e mi ha reso felice che in un giorno lavorativo ci siamo concesse delle ore per contemplarlo. Ricordo la faccia sorpresa della ragazza quando vide che mi toglievo le scarpe e i vestiti per tuffarmi nelle acque gelide. Abbiamo avuto una conversazione sincera e preziosa che è durata ore. Tutto quello che ci siamo dette rimase impresso sapendo che quel momento era totalmente unico, un pezzo di vita che apparteneva solo a lei e a me.</p>
<p>Regalar tiempo genera una</p>	<p>Regalare tempo genera una</p>

<p>sensación de dignidad. La dignidad nos permite expresar emociones.</p> <p>Las emociones fortalecen nuestra implicación, responsabilidad y lealtad. Y todo junto hace que la organización esté más cohesionada, hace que las personas que la componen se sientan más seguras y, en consecuencia, más útiles y comprometidas con los objetivos comunes. Y todo gracias al tiempo, todo gracias al hecho de estar ahí.</p>	<p>sensazione di dignità. La dignità ci permette di esprimere emozioni.</p> <p>Le emozioni fortificano il nostro impegno, responsabilità e lealtà. E tutto questo insieme fa sì che l'organizzazione sia più coesa, fa sì che le persone che la compongono si sentano più sicure e, di conseguenza, più utili e focalizzate sugli obiettivi comuni. E tutto grazie al tempo, tutto grazie al fatto di stare lì.</p>
<p>Cuarta parte</p>	<p>Parte quarta</p>
<p><i>Problema</i></p>	<p><i>Problema</i></p>
<p>Cuando aparece un problema toca resolverlo. Eso es evidente. Pero no sé si nos pondríamos fácilmente de acuerdo si tuviéramos que decidir qué significa resolver un problema. ¿Resolver un problema significa superarlo, eliminarlo y olvidarlo?</p>	<p>Quando si presenta un problema bisogna risolverlo. Questo è evidente. Ma non so se ci metteremo facilmente d'accordo se dovessimo decidere cosa significa risolvere un problema. Risolvere un problema significa superarlo, eliminarlo e dimenticarlo?</p>
<p>Un problema, grande o pequeño, es siempre un reto. El problema te desafía, desafía tu inteligencia, tu resistencia, tus sentimientos. Los hombres encaran los problemas de</p>	<p>Un problema, grande o piccolo, è sempre una sfida. Il problema ti sfida, sfida la tua intelligenza, la tua resistenza, i tuoi sentimenti. Gli uomini affrontano i problemi in un</p>

<p>una determinada manera, porque tradicionalmente se han sentido con poder suficiente para superar las contrariedades. La manera como un guerrero supera una dificultad es luchando. Aún luchamos contra lo que sea. Solemos usar esa palabra. Un problema grave nos obliga a reunir fuerzas para embestirlo hasta derrotarlo. La victoria masculina es la destrucción de ese problema o el sometimiento de la causa que origina el problema. Pero a veces hay problemas que no pueden destruirse porque son parte consustancial de nosotros.</p>	<p>determinato modo, perché tradizionalmente hanno sentito di avere del potere a sufficienza per superare le difficoltà. Il modo in cui un guerriero supera una difficoltà è lottando. Lottiamo ancora contro tutto. Siamo soliti utilizzare questa parola. Un problema grave ci obbliga a riunire le forze per colpirlo sino a sconfiggerlo. La vittoria maschile è la distruzione di quel problema o l'assoggettamento della causa che ha dato origine al problema. Ma a volte ci sono problemi che non possono distruggersi perché sono parte integrante di noi.</p>
<p>Ante un problema, la primera pulsión es ignorarlo, negarlo, matar al mensajero. Destruyes a quien te causa el problema e impones, a quienes están bajo tu dirección, la invisibilidad del problema. Es la mentalidad tradicional de un padre autoritario que riñe a quien le expone una dificultad y que</p>	<p>Davanti ad un problema, la prima pulsione è ignorarlo, negarlo, <i>“uccidere il messaggero<sup>14</sup>”</i>. Distruggi chi ti causa il problema e imponi, a chi si trova sotto la tua direzione, l'invisibilità del problema. È la mentalità tradizionale di un padre autoritario che rimprovera chi gli espone una</p>

<sup>14</sup>Locución

verbal. Castigar a alguien que simplemente transmite una información o noticia de algo, sin tener ninguna responsabilidad en ello. <https://dle.rae.es/mensajero>. En el texto se ha optado por la traducción literal, en cuanto en la lengua meta no existe una correspondencia directa.

<p>considera que el problema se resuelve indicando de quién es la culpa y que, en el caso de sentirse en falso, simplemente es necesario cerrar la cuestión prohibiendo que se vuelva a hablar del tema. Si tienes suficiente poder para hacer las cosas de esa manera, es así como las haces, sin ensuciarte las manos, porque de esa forma el problema no te cuestiona, no te obliga a moverte de tu posición, no te fuerza a hacerte preguntas y te permite continuar siendo totalmente coherente.</p>	<p>difficoltà e che considera che il problema si risolve indicando di chi è la colpa e che, quando finge, semplicemente è necessario chiudere la questione proibendo che si torni a parlare del tema. Se hai sufficiente potere per fare le cose in questo modo, è così come le fai, senza sporcarti le mani, perché in questo modo il problema non ti mette in discussione, non ti obbliga a muoverti dalla tua posizione, non ti forza a farti domande e ti permette di continuare ad essere totalmente coerente.</p>
<p>Las personas sin poder, en cambio, saben que no es una buena estrategia mentirse sobre un problema, que un problema puede ser realmente un problema, que las dificultades no pueden eludirse por sistema, que no sirve de nada esconderse detrás de grandes principios. Las personas sin poder saben que todos los problemas les caen siempre encima y que, de un modo u otro, deberán encontrar una</p>	<p>Le persone senza potere, invece, sanno che non è una buona strategia mentirsi su un problema, che un problema può essere realmente un problema, che le difficoltà non si possono evitare sistematicamente, che non serve a nulla nascondersi dietro a grandi principi. Le persone senza potere sanno che tutti i problemi cadono sempre addosso e che, in un modo o nell'altro, dovranno trovare un</p>

<p>manera de convivir con ellos, y eso no pasa por intentar destruir o ignorar el problema, sino por convertirlo, en la medida que sea posible, en una parte más de su vida, de una vida digna de ser vivida y compartida, con problema incluido.</p>	<p>modo per convivere con loro, e questo non succede per cercare di distruggere o ignorare il problema, ma per trasformarlo, per quanto possibile, in una parte in più della loro vita, di una vita degna di essere vissuta e condivisa, problema incluso.</p>
<p>¿Qué hacía la yaya con los problemas? ¿Como los veía y los vivía? ¿Cómo lograba convertirlos en otra cosa? No hay unas respuestas concisas a esas preguntas. Seguro que si ella aún estuviera a mi lado y se lo preguntase, sonreiría y tampoco diría nada. Quizá me acariciaría el pelo y me preguntaría que me apetece cenar. ¿Sería esa una respuesta? Creo que sí, que esa es una respuesta que muestra que la vida, en cada momento, es mucho más amplia y honda de lo que percibimos, que no la podemos constreñir dentro de un pensamiento o un principio.</p>	<p>Cosa faceva la nonna con i problemi? Come li vedeva e li viveva? Come cercava di trasformali in altro? Non ci sono risposte concise a queste domande. Sicuramente se lei stesse ancora accanto a me e se lo chiedesse, sorriderebbe e nemmeno direbbe nulla. Forse mi accarezzerebbe la testa e mi domanderebbe che cosa voglio per cena. Sarebbe questa una risposta? Credo di sì, che questa è una risposta che mostra che la vita, in ogni momento, è molto più ampia e profonda di quello che percepiamo, che non la possiamo costringere dentro un pensiero o un principio.</p>
<p>Una mentalidad autoritaria y</p>	<p>Una mentalità autoritaria e</p>

<p>competitiva destruye el problema, mientras que una mentalidad empática lo metaboliza. Se trata de resolver el problema desde fuera o de resolverlo desde dentro. Si tengo suficiente poder no necesito tocar el problema, o que el problema me toque. Por el contrario, cuando no tengo suficiente poder, debo asumir que el problema me engullirá, que el problema y yo acabaremos siendo la misma cosa, que solo lograré superarlo convirtiéndolo en parte de mí.</p>	<p>competitiva distrugge il problema, mentre una mentalità empatica lo metabolizza. Si tratta di risolvere il problema da fuori o risolverlo da dentro. Se ho potere a sufficienza non ho bisogno di toccare il problema, o che il problema mi tocchi. Al contrario, quando non ho potere a sufficienza, devo accettare che il problema mi inghiottirà, che il problema ed io finiremo per essere la stessa cosa, che riuscirò a superarlo solo trasformandolo in una parte di me.</p>
<p>La yaya no pudo vencer la precariedad económica en la que vivió siempre. No pudo lograr que sus cuatro hijas fuesen a la universidad ni que heredasen su talante paciente y pragmático. Seguro que tampoco pudo evitar muchos conflictos y peleas familiares. La yaya no pudo tener una casa grande con jardín, ni pudo ofrecer a sus nietas y sus parejas - que nos besábamos por los rincones de su casa - las cenas generosas que le habría encantado</p>	<p>La nonna non poté sfuggire alla precarietà economica nella quale visse sempre. Non riuscì a mandare le sue quattro figlie all'università né tanto meno riuscì a farle ereditare il suo spirito paziente e pragmatico. Sicuramente non poté nemmeno evitare molti conflitti e litigi famigliari. La nonna non poté avere una casa grande con giardino, e non poté nemmeno offrire alle sue nipoti e ai loro fidanzati - che ci baciavamo negli angoli di casa sua- le cene generose che le</p>

<p>cocinar para todos nosotros. Pero a pesar de las dificultades, todo lo que viví en aquel piso fue siempre cálido, sincero y precioso.</p> <p>Fue el mejor lugar del mundo. No sé qué problema me tocará vivir mañana. Lo que sí sé es que, sea cual sea, quiero ser capaz de transformarlo en ese tipo de respuesta.</p>	<p>sarebbe piaciuto cucinare per tutti noi. Ma nonostante le difficoltà, tutto quello che ho vissuto in quell'appartamento fu sempre pieno di affetto, sincero e prezioso. Fu il posto migliore del mondo. Non so quale problema mi toccherà vivere domani. Quello che so invece è che, qualunque sia, voglio essere capace di trasformarlo in quel tipo di risposta.</p>
<p>A veces tengo la sensación de que un problema se complica cuando soy capaz de resolverlo. Quizá podría darse el caso que la mejor manera de encarar un problema no fuese exactamente resolverlo. Un problema puede ser una pista que esconde otro problema. Un problema es la primera noticia que tenemos de una experiencia nueva, una experiencia que no tenías prevista y que resulta enojosa porque llega en un mal momento. Pero ese mismo problema puede guardar sorpresas que pueden hacerte descubrir en lugares imprevistos posibilidades que no</p>	<p>A volte ho la sensazione che un problema si complica quando sono capace di risolverlo. Forse potrebbe darsi il caso che il modo migliore per affrontare un problema non sia esattamente risolverlo. Un problema può essere un indizio che nasconde un altro problema. Un problema è la prima notizia che abbiamo di un'esperienza nuova, un'esperienza che non avevi previsto e che risulta fastidiosa perché arriva in un cattivo momento. Ma quello stesso problema può riservare sorprese che possono farti scoprire in luoghi inaspettati possibilità che non</p>

<p>sospechabas que existiesen. Repasa tu vida. Identifica algún gran momento, algún episodio feliz. Retrocede en la cadena de acontecimientos que te condujeron allí y te darás cuenta de que todo empezó teniendo la forma de un problema.</p>	<p>sospettavi esistessero. Ripercorri la tua vita. Identifica qualche gran momento, un episodio felice. Retrocedi alla catena di avvenimenti che ti condussero lì e ti renderai conto che tutto iniziò avendo la forma di un problema.</p>
<p>Por un lado, existe esa fuerza viril que se obsesiona con el problema, que pretende conquistarlo, poseerlo, destruirlo y olvidarlo. Por el otro, está la conciencia femenina que se adentra en el problema, dialoga con él y lo transforma. El hombre tiende a ser absoluto, abstracto, elevado, vencedor, épico, individualista, heroico. La mujer desde siempre ha tenido que ser más sutil, empática, sensible, generosa, pragmática. Uno busca el concepto y la razón. La otra busca el gesto y la vida. Uno conquista, la otra construye.</p> <p>Los problemas no se derrotan y se olvidan. Los problemas se convierten en nuevas formas de hacer las cosas. Los problemas son</p>	<p>Da una parte, esiste quella forza virile che si ossessiona con il problema, che pretende conquistarlo, possederlo, distruggerlo e dimenticarlo. Dall'altra, c'è la coscienza femminile che si addentra nel problema, dialoga con lui e lo trasforma. L'uomo tende ad essere assoluto, astratto, elevato, vincitore, epico, individualista, eroico. La donna da sempre ha dovuto essere più delicata, empatica, sensibile, generosa, pragmatica. Uno cerca il concetto e la ragione. L'altra cerca il gesto e la vita. Uno conquista, l'altra costruisce.</p> <p>I problemi non si sconfiggono e si dimenticano. I problemi si</p>



<p>aspectos ignorados de nuestra vida que reclaman el derecho a encontrar su lugar en la zona luminosa.</p>	<p>trasformano in nuovi modi di fare le cose. I problemi sono aspetti ignorati della nostra vita che reclamano il diritto di trovare il loro posto nella zona luminosa.</p>
<p>Ante un problema tengo la responsabilidad de encontrar una solución. Ese es mi trabajo, pero también forma parte de mi ego. Un reto estimula mi vanidad. Una dificultad acaba siendo un desafío a ti misma. El individualismo resulta estimulante, motivador y heroico, pero también es estresante. La tensión genera visiones extremas, polarizadas, en blanco y negro, de todo o nada. En cambio, cuando decidimos compartir un problema, inmediatamente el problema nos empieza a mostrar caras nuevas.</p> <p>Una dificultad puesta en común logra que el primer paso para superarla sea ya el éxito de la reafirmación del equipo. Las personas que tienes a tu lado no diluyen tu responsabilidad, ni esperas que hagan tu trabajo, sino que logran extraer del problema su</p>	<p>Davanti ad un problema ho la responsabilità di trovare una soluzione. Questo è il mio lavoro, ma fa parte anche del mio ego. Una sfida stimola la mia vanità. Una difficoltà finisce per essere una sfida per te stessa.</p> <p>L'individualismo risulta stimolante, motivante ed eroico, ma è anche stressante. La tensione genera visioni estreme, polarizzate, in bianco e nero, di tutto o niente. Invece, quando decidiamo di condividere un problema, immediatamente il problema ci inizia a mostrare facce nuove.</p> <p>Una difficoltà messa in comune fa sì che il primo passo per superarla sia già il successo della riaffermazione del gruppo. Le persone che hai attorno non attenuano la tua responsabilità, non ti aspettare che facciano il tuo</p>

<p>estricta definición de problema, para empezar a ser entendido como una experiencia común. El problema deja de llamarse «problema» para empezar a llamarse «vida».</p>	<p>lavoro, ma riescono ad estrarre dal problema la sua definizione stretta di problema, per iniziare a essere inteso come un'esperienza comune. Il problema smette di chiamarsi «problema» per iniziare a chiamarsi «vita».</p>
<p>Me gusta pensar que una de las causas de cualquier problema siempre acaba siendo la falta de generosidad. Dirigir me obliga a afrontar problemas de todo tipo. Sea cual sea el problema, la generosidad suele ser un ingrediente necesario para resolverlos. Será preciso actuar con inteligencia, saber echar mano de la experiencia, de la autoridad, e incluso mantener la cabeza fría, pero, además, en un momento u otro será necesario un gesto de generosidad. La generosidad no es más que sentir como propias las necesidades de los demás. La generosidad rompe la lógica individualista y nos permite sentir una conexión mutua. La generosidad nos recuerda que</p>	<p>Mi piace pensare che una delle cause di qualsiasi problema finisce sempre per essere la mancanza di generosità. Dirigere mi obbliga ad affrontare problemi di qualsiasi tipo. Qualsiasi sia il problema, la generosità è solita essere un ingrediente necessario per risolverli. Sarà opportuno agire con intelligenza, saper ricorrere all'esperienza, all'autorità, e anche mantenere il sangue freddo, ma, anche, prima o poi sarà necessario un gesto di generosità. La generosità non è altro che sentire come proprie le necessità degli altri. La generosità rompe la logica individualista e ci permette di sentire una connessione mutua. La generosità ci ricorda che siamo insieme, che dall'altra parte anche</p>

<p>estamos juntos, que al otro lado también hay personas y que todo resulta más fácil cuando los sentimientos propios y ajenos encuentran un lugar donde coincidir.</p>	<p>ci sono persone e che tutto risulta più facile quando i sentimenti propri e altrui trovano un luogo dove coincidere.</p>
<p>Todos sentimos una inclinación espontánea hacia el altruismo y el servicio. A todos nos gusta constatar que estamos siendo útiles, que aquello que hacemos tiene sentido y es apreciado. Este espíritu de servicio es la base sobre la que se construye el trabajo en equipo. El cansancio, los errores, los malentendidos, la inseguridad derivada de la poca autoestima son factores que erosionan nuestra generosidad.</p>	<p>Tutti sentiamo un'inclinazione spontanea verso l'altruismo e il servizio. A tutti piace constatare che siamo utili, che quello che facciamo ha senso ed è apprezzato. Questo spirito di servizio è la base sulla quale si costruisce il lavoro in gruppo. La stanchezza, gli errori, i fraintendimenti, l'insicurezza derivata dalla poca autostima sono fattori che intaccano la nostra generosità.</p>
<p>En una dinámica colectiva sana, unos y otros nos cuidamos mutuamente y logramos que el espíritu de servicio que nos une se renueve. Pero también puede suceder que haya personas que, por el motivo que sea, queden al margen de ese sentimiento</p>	<p>In una dinamica collettiva sana, ci prendiamo cura mutuamente gli uni degli altri e facciamo sì che lo spirito di servizio che ci unisce si rinnovi. Ma può anche succedere che ci siano persone che, per qualsiasi motivo, rimangano al margine di questo sentimento</p>

<p>compartido, personas que se desvinculan emocionalmente del grupo y que empiezan a actuar de forma tóxica. Durante un tiempo, la generosidad del resto logrará ocultar o diluir esa toxicidad, pero si la persona no consigue corregir esa actitud, su individualismo se volverá amargo, su insensibilidad se transformará en resentimiento y cada vez le resultará más difícil establecer una relación sincera. Las cosas se complican si la persona tóxica accede a un lugar de responsabilidad.</p> <p>Seguramente, más allá de una mínima cordialidad inicial, cuando empiecen a aflorar dificultades y tensiones, su forma de dirigir virará hacia el despotismo y la intimidación.</p>	<p>condiviso, persone che si svincolano emotivamente del gruppo e che iniziano a comportarsi in modo tossico. Per un certo periodo, la generosità del resto riuscirà a nascondere o attenuare questa tossicità, ma se la persona non riesce a correggere questa attitudine, il suo individualismo diventerà amaro, la sua insensibilità si trasformerà in risentimento e ogni volta sarà più difficile stabilire una relazione sincera. Le cose si complicano se la persona tossica arriva ad un luogo di responsabilità.</p> <p>Sicuramente, aldilà di una minima cordialità iniziale, quando iniziano ad emergere difficoltà e tensioni, il suo modo di dirigere virerà verso il despotismo e l'intimidazione.</p>
<p>Existen todavía muchas personas que tan solo saben dirigir de manera autoritaria. ¿Qué se puede hacer cuando debes convivir y trabajar con alguien así?</p> <p>¿Es reciclable una persona autoritaria? Algunas veces sí y</p>	<p>Esistono ancora persone che sanno dirigere solo in modo autoritario. Cosa si può fare quando devi convivere e lavorare con qualcuno così?</p> <p>È riciclabile una persona autoritaria? Alcune volte sì e altre</p>

<p>otras no. Siempre es bueno dar segundas oportunidades, incluso terceras, pero no es nada fácil que una persona acostumbrada a ubicarse en el mundo a partir de relaciones de dominación cambie. Ser servil con los poderosos y arrogante con los débiles es una forma de manejarse por la vida que las buenas maneras no pueden camuflar indefinidamente y, en un momento u otro, el sentimiento de miedo y menosprecio acabarán haciéndose presentes. Tristemente, no siempre es posible lograr que una persona autoritaria aprenda a actuar de forma no autoritaria. En este caso, se debe asumir que la persona tóxica no puede continuar siendo parte del grupo. Será necesario expulsarla, desearle toda la suerte del mundo, con el fin de proteger la generosidad de los que sí son felices trabajando juntos. Dirigir también es arrancar las malas hierbas.</p>	<p>no. È sempre bene dare seconde opportunità, anche terze, ma non è per niente facile che una persona abituata a collocarsi nel mondo a partire da relazioni di dominazione cambi. Essere servile con i potenti e arrogante con i deboli è una forma di gestire la vita che le buone maniere non possono camuffare per sempre e, prima o poi, il sentimento di paura e disprezzo finiranno per presentarsi. Purtroppo, non sempre è possibile far sì che una persona autoritaria apprenda a comportarsi in un modo non autoritario. In questo caso, si deve accettare che la persona tossica non può continuare ad essere parte del gruppo. Sarà necessario mandarla via, augurarle tutta la fortuna del mondo, per proteggere la generosità di coloro che sono felici lavorando insieme. Dirigere significa anche estirpare l'erba cattiva.</p>
<p>Todo el mundo llama a mi puerta, la cruza y me cuenta su problema.</p>	<p>Tutti bussano alla mia porta, la oltrepassano e mi raccontano il loro</p>

Y está bien que sea así. Pero cuando escucho un problema suelo preguntarme si aquello que me están contando es un problema. Sucede muchas veces que, cuando alguien viene a contarme uno, no es exactamente un problema sino una solución disfrazada de problema. Aquello que me dice indirectamente es la solución que esa persona desearía que aplicase. Todo problema esconde otro. Dirigir es saber ver el problema detrás del problema. Eso no significa que no tenga en cuenta el problema concreto del que me están hablando. Es necesario escucharlo con atención, darle importancia, mostrar empatía hacia el sufrimiento que ese problema comporta, pero también tengo siempre presente que hay un elemento clave que no queda dicho. Dirijo rodeada de ruido, de una niebla formada por versiones de un mismo conflicto y por los mil aspectos que debo tener en cuenta. Parte de mi trabajo de dirección consiste en saber crear silencio

problema. Ed è bene che sia così. Ma quando ascolto un problema sono solita chiedermi se quello che mi stanno raccontando è un problema. Succede molte volte che, quando qualcuno viene a raccontarmene uno, non è esattamente un problema ma una soluzione travestita da problema. Quello che mi dice indirettamente è la soluzione che quella persona desidererebbe che si applicasse. Qualsiasi problema ne nasconde un altro. Dirigere significa saper vedere il problema dietro il problema. Questo non significa che io non tenga in conto il problema concreto del quale mi stanno parlando. È necessario ascoltarlo con attenzione, dargli importanza, mostrare empatia verso la sofferenza che quel problema comporta, ma tengo sempre presente anche che c'è un elemento chiave che non viene detto. Dirigo circondata da rumore, da una nebbia formata da versioni di uno stesso conflitto e dai mille aspetti

<p>para poder decidir. Crear silencio significa alejarme de todo lo que me cuentan, alejarme de los objetivos y del mismo hecho de dirigir. Alejarme de mi responsabilidad y de mí misma. No podría dirigir sin sentir intensamente todos y cada uno de los temas que afectan a mi gente.</p>	<p>che devo tenere in conto. Parte del mio lavoro di direzione consiste nel saper creare silenzio per poter decidere. Creare silenzio significa allontanarmi da tutto quello che mi raccontano, allontanarmi dagli obiettivi e dallo stesso fatto di dirigere. Allontanarmi dalla mia responsabilità e da me stessa. Non potrei dirigere senza sentire intensamente tutti e ognuno dei temi che riguardano chi lavora con me.</p>
<p>Mi capacidad de empatía es enorme. Pero justamente para poder seguir sintiendo esta íntima implicación necesito saber a veces que todo no es más que un juego, que estamos jugando para conseguir unos objetivos juntos, pero que esos objetivos, como nuestra organización, pasarán; que tan solo tienen la importancia que yo he decidido otorgarles y que, en última instancia, siempre conservaré la última decisión sobre todo aquello que hago y sobre aquello que soy.</p>	<p>La mia capacità di empatia è enorme. Ma proprio per poter continuare a sentire questa íntima implicazione ho bisogno di sapere a volte che tutto non è altro che un gioco, che stiamo giocando per raggiungere degli obiettivi insieme, ma che questi obiettivi, come la nostra organizzazione passeranno; che hanno solo l'importanza che io ho deciso di dare e che, in ultima istanza, conserverò sempre l'ultima decisione su tutto quello che faccio e su tutto quello che sono. La vita è un istante. Tutto passa. È</p>

<p>La vida es un instante. Todo pasa. Es esencial notarlo.</p> <p>De la misma manera que es importante sentir una conexión profunda con aquello que te rodea, también es necesario sentir el vacío. Estar en paz con la nada. Siempre te puedes levantar e irte.</p>	<p>essenziale notarlo.</p> <p>Allo stesso modo è importante sentire una connessione profonda con quello che ti circonda, è necessario anche sentire il vuoto. Stare in pace con il nulla.</p> <p>Hai bisogno di un'idea potente che in un momento di confusione ti permetta di sentirti assolutamente libero/a.</p> <p>Ti puoi sempre alzare e andartene.</p>
<p>No es fácil saber en cada momento cuál es la distancia justa respecto a un problema. Una mujer está acostumbrada a percibir los ciclos de su cuerpo y a constatar cómo evoluciona su fuerza. Cada fuerza, cada estado, pide una distancia. Hay una distancia para llorar. Hay una distancia para sentirse eufórica. Hay una distancia para sentir una triste y dulce pereza. La pereza, las lágrimas o la euforia son un regalo. La pereza me ayuda a observar las cosas, me permite percibir matices. La pereza te desliza hacia un fondo sereno de ti misma. El cuerpo tumbado en la cama. Ese es un</p>	<p>Non è facile sapere in ogni momento quale sia la distanza giusta rispetto a un problema. Una donna è abituata a percepire i cicli del suo corpo e a constatare come si evolve la sua forza. Ogni forza, ogni stato, richiede una distanza. C'è una distanza per piangere. C'è una distanza per sentirsi euforica. C'è una distanza per sentire una triste e dolce pigrizia. La pigrizia, le lacrime o l'euforia sono un regalo.</p> <p>La pigrizia mi aiuta ad osservare le cose, mi permette di percepire le sfumature. La pigrizia ti fa scivolare verso un fondo sereno di</p>



<p>tiempo regalado. Unas horas para reafirmar mi derecho a existir sola. Y pocos días más tarde, sin saber exactamente cómo, regresa la fuerza, la euforia.</p>	<p>te stessa. Il corpo steso sul letto. Questo è un tempo regalato. Alcune ore per riaffermare il mio diritto ad esistere da sola. E pochi giorni più tardi, senza sapere esattamente come, ritorna la forza, l'euforia.</p>
<p>Son los días de máxima fuerza una etapa delicada para dirigir, porque te sientes invencible y capaz de afrontar los proyectos más quiméricos. Es tentador dejarse llevar por esa confianza incondicional. Grandes cosas han empezado en días como esos. Son días preciosos para conocer gente y establecer complicidades. Días para proyectar y soñar. Ya llegará el tiempo de dejar reposar los proyectos, pero el momento de las visiones es deslumbrante. También hay un momento para llorar, para llorar sola o para llorar junto a alguien. ¡Tantas personas lloran delante de mí, desesperadas, abatidas! Tan incómodas como suelen sentirse la mayoría de los hombres cuando logran llorar. La vergüenza no les permite sentir</p>	<p>I giorni di massima forza rappresentano una tappa delicata per dirigere, perché ti senti invincibile e capace di affrontare i progetti più chimerici. È allettante lasciarsi trasportare da questa fiducia incondizionata. Grandi cose sono iniziate in giorni come questi. Sono giorni preziosi per conoscere persone e creare complicità. Giorni per progettare e sognare. Arriverà il tempo in cui lasciar riposare i progetti, ma il momento dell'immaginazione è abbagliante. C'è anche il tempo per piangere, per piangere sola o per piangere insieme a qualcuno. Tante persone piangono di fronte a me, disperate, abbattute! Ugualmente non a loro agio come sono soliti sentirsi la maggior parte degli uomini quando riescono a piangere.</p>

<p>abiertamente la tristeza, ni la propia ni la de la persona que llora delante de ellos.</p>	<p>La vergogna non permette loro di sentire apertamente la tristezza, né la propria né quella della persona che piange davanti a loro.</p>
<p>El llanto es importante cuando se dirige porque pocas expresiones como las lágrimas tienen un efecto catártico tan inmediato. Llorar abrazada a alguien o llorar sola, conmovida por una imagen o un recuerdo.</p> <p>A veces se llora y se grita de rabia y frustración. Este llanto desconcierta mucho, pero también es necesario. Todo aquello que sientes es necesario, debe aflorar se debe compartir. Las emociones te piden que las atiendas. Cuando una persona se me acerca para contarme un problema es importante que pueda entender sus sentimientos. Puede suceder que una persona con dificultades para expresar sus emociones use los problemas como una vía para mostrar su tristeza o frustración. Es lo que llamamos estar quemado, es esa actitud de queja sistemática, ese</p>	<p>Il pianto è importante quando si dirige perché poche espressioni come le lacrime hanno un effetto catartico così immediato. Piangere abbracciata a qualcuno o piangere sola, commossa per un'immagine o un ricordo.</p> <p>A volte si piange e si grida per rabbia e frustrazione. Questo pianto disorienta molto, ma è anche necessario. Tutto quello che senti è necessario, deve emergere, si deve condividere. Le emozioni ti chiedono di prendersi cura di loro. Quando una persona mi si avvicina per raccontarmi un problema è importante che possa comprendere i suoi sentimenti. Può succedere che una persona con difficoltà per esprimere le sue emozioni usi i problemi come un modo per mostrare la sua tristezza o frustrazione. È ciò che chiamiamo sindrome di burn-out, è</p>

<p>fatalismo de quien considera que el mundo lo trata injustamente.</p>	<p>quell'attitudine di lamentela sistemica, quel fatalismo di chi considera che il mondo lo tratta ingiustamente.</p>
<p>Cuando este sentimiento predomina significa que hay un problema de autoestima, que la persona necesita sentirse cerca de alguien, que ha perdido la conexión consigo misma. A veces es necesario un abrazo y otras una sacudida.</p>	<p>Quando questo sentimento predomina significa che c'è un problema di autostima, che la persona ha bisogno di sentirsi vicina a qualcuno, che ha perso la connessione con sé stessa. A volte è necessario un abbraccio e altre invece uno scossone.</p>
<p>Me gusta escuchar problemas, pero me gusta más escuchar soluciones. Es lo que yo llamo «solución» o «felicidad». Todo eso que me cuentas, ¿tiene solución? ¿Cuál es? Pues aplícala. Y si todo eso que me dices no tiene solución, si no podemos hacer nada, ¿por qué deberíamos preocuparnos? Es más sano aceptar que las cosas son así. Si no las puedes cambiar, sé feliz o deja este trabajo. Al final se trata de mostrarle a la persona que te expone el problema que tiene más recursos de los que supone. Ahora</p>	<p>Mi piace ascoltare problemi, ma mi piace di più ascoltare soluzioni. È quello che io chiamo «soluzione» o «felicità». Tutto quello che mi racconti, ha soluzione? Qual è? Allora applicala. E se tutto quello che mi dici non ha soluzione, se non possiamo fare nulla, perché dovremmo preoccuparci? È più sano accettare che le cose sono così. Se non le puoi cambiare, sii felice o lascia questo lavoro. Alla fine si tratta di mostrare alla persona che ti espone il problema che ha più strumenti di quello che</p>

<p>llamamos a eso «empoderamiento», desde siempre se ha llamado «asumir responsabilidades».</p>	<p>pensa. Adesso chiamiamo questo «empowerment», da sempre si è chiamato «assumersi responsabilità».</p>
<p>Muchas cosas que te cuento sobre cómo dirigir están relacionadas con la capacidad de entenderte a ti misma, de conectar tus decisiones con tu manera de sentir. Ya te he comentado que a mí me ha sido útil la meditación. A otros les puede servir ir a correr, ir en bicicleta, nadar, pasear o tocar un instrumento. En todo caso, necesitas momentos para conectar con una parte de ti que no es ni el pensamiento ni las emociones, con una parte de ti que tiene relación con la plenitud del momento que vives. Meditar no es huir, no es aislarse, no es salir del mundo, sino justamente lo contrario. Meditar es volver a conectar con el ahora y el aquí, encontrar la manera de estar más presente. Meditar sirve para apreciar la intensidad de lo que se dice y percibir en ello el máximo de detalle. Sentir la plenitud del</p>	<p>Molte cose che ti racconto su come dirigere sono relazionate con la capacità di comprendere te stessa, di connettere le tue decisioni con il tuo modo di sentire. Ti ho già raccontato che per me è stata utile la meditazione. Ad altri può servire andare a correre, andare in bici, nuotare, passeggiare o suonare uno strumento. Ad ogni modo, hai bisogno di momenti per connettere con una parte di te che non sono né il pensiero né le emozioni, con una parte di te che ha a che fare con la pienezza del momento che vivi. Meditare non significa fuggire, non significa isolarsi, non significa essere fuori dal mondo, ma esattamente il contrario. Meditare significa tornare ad avere una connessione con il qui e ora, trovare il modo di essere più presente. Meditare serve per apprezzare l'intensità di quello che</p>

<p>ahora me ayuda a dirigir, porque el tiempo es muy a menudo una trampa. La vida es tiempo.</p>	<p>si dice e percepire in esso il massimo del dettaglio. Sentire la pienezza dell' adesso mi aiuta a dirigere, perché il tempo molto spesso è un inganno. La vita è tempo.</p>
<p>Toda criatura viva es un mecanismo de fabricar tiempo. Nosotros, los humanos, además de fabricar tiempo biológico, tenemos la capacidad de transformar ese tiempo. Tenemos una conciencia que puede percibir el tiempo de diversas maneras. Mientras que el tiempo biológico traza un camino recto y constante, el tiempo existencial es una serpentina enredada, llena de bucles y paradojas. Hace un momento te hablaba de la niebla que te rodea cuando diriges.</p> <p>Esa niebla se vuelve espesa cuando analizas los problemas en su perspectiva temporal. Ciertamente, tan necesario es conocer los antecedentes de un problema como intentar prever los escenarios a los que podría conducir cada decisión.</p>	<p>Qualsiasi creatura vivente è un meccanismo di fabbricazione di tempo. Noi umani, oltre a fabbricare il tempo biologico, abbiamo la capacità di trasformare questo tempo. Abbiamo una coscienza che può percepire il tempo in diversi modi. Mentre il tempo biologico traccia un cammino dritto e costante, il tempo esistenziale è una serpentina aggrovigliata, piena di spirali e paradossi. Prima ti parlavo della nebbia che ti circonda quando dirigi.</p> <p>Quella nebbia diventa fitta quando analizzi i problemi nella loro prospettiva temporale. Certamente, è necessario sia conoscere gli antecedenti di un problema sia cercare di prevenire gli scenari verso i quali potrebbe condurre</p>

<p>Conviene hacer ese trabajo, pero siendo consciente de que contemplar el pasado y el futuro amplifica tu miedo.</p>	<p>ogni decisione. Conviene fare questo lavoro, ma essendo coscienti che contemplare il passato e il futuro amplifica la tua paura.</p>
<p>Los problemas dan miedo. Es normal. Las posibles consecuencias intimidan tanto como ser consciente de los errores cometidos en el pasado. Pero, a pesar de ello, ahora no estamos ni en el pasado ni en el futuro. Ahora es ahora. Y ahora hay que tomar una decisión. La meditación me ha ayudado a percibir el presente con plenitud, me ha permitido tomar decisiones delicadas sin dejarme intimidar por el ruido temporal. La disciplina del autoconocimiento transforma la percepción del tiempo. De repente, el presente gana fuerza. La experiencia consciente del instante en el que vives te permite librarte del constreñimiento del futuro. La angustia provocada por la proyección de lo que podría suceder se diluye. Los compromisos que te coartan</p>	<p>I problemi mettono paura. È normale. Le possibili conseguenze intimidano allo stesso modo dell'essere coscienti degli errori commessi in passato. Ma, nonostante questo, adesso non siamo né nel passato né nel futuro. Adesso è adesso. E ora bisogna prendere una decisione. La meditazione mi ha aiutato a percepire il presente con pienezza, mi ha permesso di prendere decisioni delicate senza lasciarmi intimidire dal rumore temporale. La disciplina dell'autoconoscimento trasforma la percezione del tempo. All'improvviso, il presente acquista forza. L'esperienza cosciente dell'istante in cui vivi ti permette di liberarti dal vincolo del futuro. L'angoscia provocata dalla proiezione di ciò che potrebbe</p>

<p>quedan relegados al pasado. Ahora es el momento de tomar una decisión y en el futuro se deberá tomar otra, y cada instante tiene su verdad intransferible y única. Ya toparé un día con las consecuencias de lo que estoy decidiendo y las asumiré, y el momento de asumirlas volverá a ser un momento único y precioso.</p>	<p>succede si attenua. I vincoli che ti soffocano rimangono relegati al passato. Ora è il momento di prendere una decisione e nel futuro se ne dovrà prendere un'altra, e ogni istante ha la sua verità non trasmissibile e unica. Un giorno mi imatterò con le conseguenze di quello che sto dicendo e me ne farò carico, e al momento di farlo tornerà ad essere un momento unico e prezioso.</p>
<p>Hagas lo que hagas, el miedo va a estar ahí. Los problemas son la punta del iceberg de tu miedo. No se puede dirigir sin un trabajo constante de autoconocimiento. El miedo es una puerta. El miedo te impide descubrir aquello que podrías ser capaz de hacer. El miedo se sabe feo y se disfraza de razón, de prudencia. Quien tiene miedo calcula, prevé, se convence. Comparte el miedo. El miedo compartido pierde fuerza. Confía en ti. Confía en la gente. Confía en la vida. Confía.</p>	<p>Qualunque cosa tu faccia, la paura ci sarà. I problemi sono la punta dell'iceberg della tua paura. Non si può dirigere senza un lavoro costante di auto conoscenza. La paura è una porta. La paura ti impedisce di scoprire quello che potresti essere capace di fare. La paura sa di essere brutta e si traveste da ragione, da prudenza. Chi ha paura calcola, prevede, si convince.</p> <p>Condividi la paura. La paura condivisa perde forza. Abbi fiducia in te. Abbi fiducia nelle persone. Abbi fiducia nella vita. Abbi</p>

	fiducia.
Quinta parte	Parte quinta
<i>Confianza</i>	<i>Fiducia</i>
<p>Como a todo el mundo, el día a día me arrastra. A veces me siento encadenada a una lógica que me obliga a pasar por situaciones que preferiría evitar. El cansancio y la pereza son vivencias habituales, comprensibles y saludables que merecen el espacio que reclaman. No conviene ir hasta el límite. No debes llevarte a ti misma ni debes empujar a los demás hasta el límite. Liderar no es coaccionar a los subordinados para forzarlos a actuar a la desesperada. Conduciendo a las personas al límite es cierto que lograrás que esporádicamente sean capaces de hacer cosas que no imaginaban que podían hacer, pero esas cosas inimaginables algunas veces son correctas y otras no. Las personas ya evolucionan de manera habitual y espontánea, de tal modo que, sin ser conscientes de ello, acaban llegando mucho más allá de lo que</p>	<p>Come a tutti, il giorno dopo giorno mi trascina. A volte mi sento incatenata ad una logica che mi obbliga ad affrontare situazioni che preferirei evitare. La stanchezza e la pigrizia sono esperienze abituali, comprensibili e salutari che meritano lo spazio che reclamano. Non conviene spingersi oltre il limite. Non devi spingere te stessa e nemmeno gli altri oltre il limite. Dirigere non significa costringere i sottoposti per forzarli ad agire per disperazione. Conducendo le persone al limite sicuramente farai sì che sporadicamente siano capaci di fare cose che non immaginavano di poter fare, ma queste cose inimmaginabili alcune volte sono corrette e altre no. Le persone evolvono in modo abituale e spontaneo, di modo che, senza essere coscienti di ciò, finiscono per arrivare molto più in là di quello che credevano inizialmente</p>



<p>creían inicialmente posible. No hacen falta las amenazas.</p>	<p>possibile. Non c'è bisogno delle minacce.</p>
<p>Un largo viaje se hace paso a paso, caminando de forma constante y apacible. Si quieres llegar lejos, no necesitas tomar demasiada carrerilla, ni echar a correr llena de furia y decisión. El hábito y la confianza pueden más que el orgullo y la cabezonería. No debes forzarte. Desconfió de la percepción del trabajo o de la vida como si se tratara de un constante esfuerzo titánico. No se trata de eso. La vida es, de manera espontánea y natural, una experiencia preciosa. Puede serlo momento a momento. La calidad no es el resultado del heroísmo, sino del talento, la inteligencia, el respeto y el trabajo diario. Una directora no debe dibujar escenarios dramáticos para motivar a su gente.</p> <p>Resulta complicado dirigir un equipo al que por sistema se le piden esfuerzos excepcionales. Las excepciones no hace falta</p>	<p>Un lungo viaggio si fa gradualmente, camminando in modo costante e tranquillo. Se vuoi arrivare lontano, non hai bisogno di prendere molta rincorsa, né tanto meno metterti a correre piena di furia e decisione. L'abitudine e la fiducia sono più potenti dell'orgoglio e della testardaggine. Non devi forzarti. Diffido della percezione del lavoro o della vita come se si trattasse di un costante sforzo titanico. Non si tratta di questo. La vita è, in maniera spontanea e naturale, un'esperienza preziosa. Può esserlo momento dopo momento. La qualità non è il risultato dell'eroismo, ma del talento, dell'intelligenza, del rispetto e del lavoro quotidiano. Una direttrice non deve disegnare scenari drammatici per motivare i suoi lavoratori.</p> <p>Risulta complicato dirigere un gruppo al quale sistematicamente vengono chiesti sforzi eccezionali.</p>

<p>inventarlas. Ya llegarán ellas solas.</p>	<p>Non c'è bisogno di inventare le eccezioni. Arriveranno da sole.</p>
<p>Cualquier día puede producirse una situación grave que exija de cada uno un esfuerzo desmedido.</p> <p>Cuando eso suceda, si la persona que dirige lo ha hecho bien, no será necesario que pida ese esfuerzo extra, se producirá de forma sencilla, como consecuencia obvia de la manera en que cada uno se siente responsable del trabajo en equipo. En un equipo bien cohesionado, el estrés se comparte, y el esfuerzo extra imprevisto se distribuye rápidamente sin necesidad de caer en el dramatismo. Teñir de melodrama los retos profesionales hace que las victorias sean agónicas y las derrotas enfáticas. No es necesario. Lo falsea todo. Se trata de hacer las cosas sencillamente bien. Hay que echarle tantas horas como sea necesario. Si no sale a la primera, se vuelve a empezar. No es tan complicado. Si debes hacer una tarea, hazla y, si estás cansada,</p>	<p>In qualsiasi giorno può prodursi una situazione grave che esige da ognuno uno sforzo eccessivo.</p> <p>Quando questo succede, se la persona che dirige lo ha fatto bene, non sarà necessario che chiedo quello sforzo extra, si produrrà in modo semplice, come conseguenza ovvia del modo in cui ognuno si sente responsabile del lavoro in gruppo. In un gruppo ben coeso, lo stress si divide, e lo sforzo extra imprevisto si distribuisce rapidamente senza necessità di cadere nel drammatico. Tingere di melodramma le sfide professionali fa sì che le vittorie siano strazianti e le sconfitte enfatiche. Non è necessario. Si distorce tutto. Si tratta di fare le cose semplicemente bene. Bisogna dedicare tutte le ore di cui si ha bisogno. Se non esce la prima volta, si ricomincia. Non è così complicato. Se devi fare un compito, fallo e, se sei stanca, riposa.</p>

descansa.	
<p>Ya sabes que soy una defensora de las emociones, que las considero esenciales como forma de conexión entre las personas y para lograr que cada momento de nuestra vida sea único. Me gustan las emociones pero no el dramatismo. Las emociones deben ser reales, hondas, sinceras. Considero mezquino el chantaje emocional. No me gustan las personas que tienden a presentarse a sí mismas como víctimas. Detesto el derrotismo y la autocompasión.</p>	<p>Già sai che sono una sostenitrice delle emozioni, che le considero essenziali come forma di connessione tra le persone e per rendere ogni momento della nostra vita unico. Mi piacciono le emozioni ma non la drammaticità. Le emozioni devono essere reali, profonde, sincere. Considero meschino il ricatto emotivo. Non mi piacciono le persone che tendono a presentarsi come vittime. Detesto il disfattismo e l'autocompassione.</p>
<p>Los sentimientos son fuerza, no debilidad. Sentimos para conectar aquello que hacemos con nuestras raíces existenciales. Sentimos para lograr que las cosas sean más ciertas, más reales y rotundas. No sentimos para permitir que la realidad se llene de fantasmas. Sentimos para vivir, no para huir. Pero a pesar de dar una gran importancia a las emociones, las decisiones no pueden tomarse</p>	<p>I sentimenti sono forza, non debolezza. Sentiamo per connettere quello che facciamo con le nostre radici esistenziali. Sentiamo per far sì che le cose siano più vere, più reali e nette. Non sentiamo per permettere che la realtà si riempia di fantasmi. Sentiamo per vivere, non per fuggire. Ma nonostante si dia una grande importanza alle emozioni, le decisioni non possono prendersi emotivamente. Dare</p>

<p>emocionalmente. Dar importancia a los sentimientos propios y ajenos debe servir para situarlos en el lugar que les corresponde.</p> <p>Nunca nos deben condicionar en el momento de evaluar escenarios y tomar decisiones. En el momento de ejecutar una decisión, los sentimientos pueden desempeñar un papel, pero no pueden ser tan determinantes como para alterar la decisión tomada.</p>	<p>importanza ai sentimenti propri e altrui deve servire per situarli nel luogo che corrisponde loro.</p> <p>Non ci devono mai condizionare nel momento di valutare scenari e prendere decisioni. Nel momento di prendere una decisione, i sentimenti possono avere un ruolo, ma non possono essere così determinanti da alterare la decisione presa.</p>
<p>Hay un momento para la vivencia y hay un momento para la reflexión. Es duro tomar una decisión que sabes que puede herir a personas queridas. Una parte considerable de la dificultad de esa decisión consiste en el reto emocional de comunicar cara a cara esa decisión a la persona afectada. El despido, por ejemplo, es una de esas experiencias duras. Pero esa experiencia será menos dura si el conocimiento mutuo es real. Las decisiones, por duras que sean, se pueden explicar y deben de poder entenderse y asumirse, aunque sea</p>	<p>Esiste un momento per l'esperienza e un momento per la riflessione. È duro prendere una decisione che sai che può ferire le persone amate. Una parte considerevole della difficoltà di questa decisione consiste nella sfida emotiva di comunicare faccia a faccia questa decisione alla persona interessata. Il licenziamento, per esempio, è una di quelle esperienze dure. Ma questa esperienza sarà meno dura se la conoscenza mutua è reale. Le decisioni, per quanto dure possono essere, si possono spiegare e devono potersi comprendere e</p>

<p>necesario un cierto proceso. No es agradable enfadarse con personas que valoras, pero es necesario hacerlo. Parte de tu tarea es lograr que todo el mundo trabaje lo mejor posible y no es extraño que se cometan errores, que se pase por épocas de desmotivación o que algunos malentendidos se enquisten. Cuando eso sucede es el momento de hablar y probablemente también de enfadarse. Si has hecho un buen trabajo con tus emociones, si te permites expresarlas con facilidad y también puede hacerlo la persona que tienes delante, esa conversación, por dura que sea, tendrá, de una manera u otra, algún momento en el que se producirá algún tipo de catarsis compartida.</p>	<p>accettare, anche se è necessario un certo processo. Non è piacevole arrabbiarsi con le persone che stimi, ma è necessario farlo. Parte del tuo compito è far sì che tutti lavorino nel miglior modo possibile e non è strano che si commettano errori, che si passi per periodi di demotivazione o che qualche fraintendimento si inasprisca. Quando questo succede è il momento di parlare e probabilmente anche di arrabbiarsi. Se hai fatto un buon lavoro con le tue emozioni, se ti permetti di esprimerle con facilità e se lo può fare anche la persona che hai di fronte, questa conversazione, per quanto dura possa essere, avrà, in un modo o nell'altro, un momento in cui si produrrà qualche tipo di catarsi condivisa.</p>
<p>Esa experiencia emocional conjunta permitirá resituar las cosas, asentar las decisiones sobre un fondo de verdad.</p>	<p>Questa esperienza emotiva congiunta permetterà di risituare le cose, consolidare le decisioni su un fondo di verità.</p>
<p>No es fácil expresar esta idea. Se</p>	<p>Non è facile esprimere questa idea.</p>

<p>trata de poner el máximo de verdad en aquello que estás haciendo, por duro que sea, especialmente cuando es duro. Hace años, una persona con la que trabajaba me dijo una frase que me hizo feliz y que resume lo que te intento explicar. «Entro en tu despacho - dijo - sabiendo que me caerá una bronca y salgo de él dándote las gracias.»</p> <p>Eso no sucede porque sí. Eso no es mérito de una sola persona. Es el resultado de una manera de entender qué significa trabajar juntos. Significa que se comparte una determinada conciencia.</p>	<p>Si tratta di mettere il massimo di verità in quello che stai facendo, per quanto duro possa essere, specialmente quando è duro. Anni fa, una persona con la quale lavoravo mi disse una frase che mi fece felice e che riassume quello che cerco di spiegare. «Entro nel tuo ufficio – disse- sapendo che verrò sgridato ed esco da lì ringraziandoti.»</p> <p>Questo non succede perché sì. Questo non è merito di una sola persona. È il risultato di un modo di capire cosa significa lavorare insieme. Significa che si condivide una determinata coscienza.</p>
<p>Como directora, el valor que apporto a los lugares donde llego no son solo unos conocimientos técnicos, ni la experiencia profesional en un ámbito concreto. Eso es solo una parte. Lo que de verdad apporto es una determinada conciencia. Dirigir significa sentir, encarnar, expandir y reforzar una determinada conciencia. La calidad de la dirección consiste en la</p>	<p>Come direttrice, il valore che apporto ai luoghi in cui arrivo non sono solo delle conoscenze tecniche, nemmeno l'esperienza professionale in un ambito concreto. Questo è solo una parte. Quello che apporto davvero è una determinata coscienza. Dirigere significa sentire, incarnare, espandere e rafforzare una determinata coscienza. La qualità</p>

<p>manera en que transmites esa determinada conciencia, en cómo explicas el sentido que tiene trabajar juntos de una determinada manera. Y ahora estoy usando la palabra «conciencia» deliberadamente porque no quiero usar la palabra «método».</p>	<p>della direzione consiste nella maniera in cui trasmetti quella determinata coscienza, in come spieghi il senso che ha lavorare insieme in un determinato modo. E adesso sto usando la parola «coscienza» deliberatamente perché non voglio usare la parola «metodo».</p>
<p>Ya has podido ver que este libro no intenta explicar un método, sino que intenta explicar una conciencia. No quiero trabajar con gente dócil que asume un determinado método. No quiero a mi alrededor gente obediente. Quiero personas que deseen ir más allá, que tengan maneras diferentes de sentir, que exhiban con decisión su forma de pensar y actuar. Con esas personas deseo compartir algo más que un método, quiero compartir la manera como son conscientes de que esto que estamos haciendo es nuestra vida. Mi trabajo no consiste solo en aportar una forma de hacer las cosas y de tomar decisiones, sino</p>	<p>Hai già potuto vedere che questo libro non cerca di spiegare un metodo, ma una coscienza. Non voglio lavorare con persone docili che adottano un determinato metodo. Non voglio intorno a me gente obbediente. Voglio persone che desiderino spingersi oltre, che abbiano modi diversi di sentire, che esibiscano con decisione il loro modo di pensare e agire. Con queste persone desidero condividere qualcosa in più di un metodo, voglio condividere il modo in cui essere coscienti del fatto che questo che stiamo facendo è la nostra vita. Il mio lavoro non consiste solo nell'apportare una forma di fare le cose e di prendere</p>

<p>una manera de sentir, una manera de crear un alma colectiva. No es suficiente con establecer una determinada cultura organizativa, sino que esa nueva cultura organizativa lleva implícita una nueva cultura emocional. Por eso mi valor como directora no es clonable.</p>	<p>decisioni, ma un modo di sentire, un modo di creare un'anima collettiva. Non è sufficiente stabilire una determinata cultura organizzativa, ma che questa nuova cultura organizzativa porti implicitamente una nuova cultura emozionale. Per questo il mio valore come direttrice non è clonabile.</p>
<p>En este libro no te puedo decir cómo tienes que hacerlo tú. Eso debes buscarlo en tu interior. Mi manera de dirigir es una parte inseparable de mi manera de sentir y de vivir. Lidero como vivo. Vivo como lidero. Y este liderazgo también consiste en cómo se sienten las personas que trabajan a mi lado. Por eso mi forma de liderar es única e intransferible, como también es solo mía mi manera de sentir.</p>	<p>In questo libro non ti posso dire come devi farlo tu. Questo lo devi cercare dentro di te. Il mio modo di dirigere è una parte inseparabile del mio modo di sentire e di vivere. Dirigo come vivo. Vivo come dirigo. E questa leadership consiste anche in come si sentono le persone che lavorano al mio fianco. Per questo il mio modo di dirigere è unico e non trasmissibile, come anche è solo mio il mio modo di sentire.</p>
<p>No se puede copiar una forma de dirigir como no se puede copiar una biografía. No se pueden copiar los momentos terribles que me han</p>	<p>Non si può copiare un modo di dirigere così come non si può copiare una biografia. Non si possono copiare i momenti terribili</p>



<p>roto, ni los abismos donde he caído. No se pueden copiar las horas que me he observado, ni las miradas que me han conmovido. No se puede copiar lo que sentí estando profundamente unida a alguien. Todo eso no se puede copiar, pero si se puede compartir.</p>	<p>che mi hanno spezzato, neanche gli abissi in cui sono caduta. Non si possono copiare le ore in cui mi sono osservata, neanche gli sguardi che mi hanno commossa. Non si può copiare quello che ho sentito essendo profondamente unita con qualcuno. Tutto questo non si può copiare, ma si può condividere.</p>
<p>Es necesario trabajar siendo consciente de que parte del trabajo consiste en hacerlo agradable. Por supuesto que habrá días en los que se te haga evidente que eso no siempre es posible, pero esa certeza también es un sentimiento y, por lo tanto, está conectada con algo que sucede en tu interior. No todos los trabajos son igual de duros, ciertamente. Los hay que no son nada agradables. Pero, por lo que sea, si has decidido realizar esa tarea, si debes hacerla, por antipática que sea, de un modo u otro necesitarás encontrar la manera de amarla. Dirigir también implica el deber de hacer cosas que para nada te apetece hacer,</p>	<p>È necessario lavorare essendo coscienti che parte del lavoro consiste nel renderlo piacevole. È ovvio che ci saranno giorni nei quali sarà evidente che questo non è sempre possibile, ma questa certezza anche è un sentimento e, pertanto, è connessa con qualcosa che succede dentro di te. Non tutti i lavori sono duri allo stesso modo, certamente. Ci sono quelli che non sono per niente piacevoli. Ma, qualunque sia, se hai deciso di realizzare questo compito, se devi farlo, per quanto antipatico possa essere, in un modo o nell'altro avrai bisogno di trovare il modo di amarlo. Dirigere implica anche il dover fare cose che non ti piace</p>

<p>responsabilidades que suponen un desgaste emocional o que te sitúan ante dilemas dolorosos. Pero hay que hacerlas. Debes tener suficientes recursos emocionales para encontrar cómo conectar con aquello que deseas evitar. El cansancio suele provocar que este sentimiento de negación se repita y que puedas llegar a vivir cualquier nuevo contratiempo como una agresión. Cuando eso suceda, será el momento de que te replantees seriamente que puedes apreciar cosas que hasta hoy no habías ni imaginado que podrías llegar a apreciar. Allí donde haya aversión, pon ternura. Allí donde haya prevención, pon curiosidad. Busca un nuevo sentimiento positivo que se empareje con el negativo, para que le robe la fuerza y lo transforme.</p> <p>Afronta este trabajo desde la constancia y la calma, no desde el sacrificio, ni desde la heroicidad. Encuentra un sentimiento que sea amable, agradable, persistente, sostenido. Confía en tu capacidad</p>	<p>fare per nulla, responsabilità che suppongono un logoramento emotivo o che ti mettono di fronte a dilemmi dolorosi. Ma bisogna farli. Devi avere sufficienti risorse emotive per trovare il modo in cui connettere con quello che desideri evitare. La stanchezza è solita provocare la ripetizione di questo sentimento di negazione e anche il pensare che puoi arrivare a vivere qualsiasi nuovo contrattempo come un'aggressione. Quando succede questo, sarà il momento di ripensare seriamente che puoi apprezzare cose che fino ad oggi non avevi nemmeno immaginato che avresti potuto apprezzare. Lì dove c'è avversione, metti tenerezza. Lì dove c'è prevenzione, metti curiosità. Cerca un nuovo sentimento positivo che si associ con il negativo, affinché gli rubi la forza e lo trasformi.</p> <p>Affronta questo lavoro a partire dalla costanza e dalla calma, non dal sacrificio, nemmeno dall'eroicità. Trova un sentimento che sia gentile, piacevole,</p>
---	--

<p>para generar ese tipo de sentimientos. Conócete. Recuerda que muchos grandes momentos de tu vida los encaraste inicialmente con reticencia, que se convirtieron en brillantes justamente porque la expectativa era la inversa.</p>	<p>persistente, constante. Abbi fiducia nella tua capacità di generare questo tipo di sentimenti. Conosciti. Ricorda che molti grandi momenti della tua vita li hai affrontati inizialmente con reticenza, che si sono trasformati in brillanti proprio perché l'aspettativa era quella inversa.</p>
<p>Dirijo para crear comunidad, para establecer vínculos de hermandad con otras mujeres y otros hombres. Yo nunca tuve una hermana o un hermano biológico y muy pronto sentí el deseo de irme de casa para poder convivir con gente de mi edad. Creo que estaba buscando hermanas y hermanos. Encontré un montón. Hermanos mayores, hermanos pequeños, algún hermano gemelo. Esa necesidad de crear lazos siempre ha sido un elemento esencial en mi manera de dirigir. No se trata de una decisión que recuerde haber tomado, como sí recuerdo haber decidido que sería feliz o que engañaría al sistema. Encontrar hermanas ha</p>	<p>Dirigo per creare comunità, per stabilire vincoli di fratellanza con altre donne e altri uomini. Non ho mai avuto una sorella o un fratello biologico e molto presto ho sentito il desiderio di andarmene di casa per poter convivere con persone della mia età. Credo che stessi cercando sorelle e fratelli. Ne trovai tantissimi. Fratelli più grandi, fratelli piccoli, qualche fratello gemello. Questa necessità di creare legami è stata sempre un elemento essenziale nel mio modo di dirigere. Non si tratta di una decisione che ricordo di aver preso, come invece ricordo di aver deciso che sarei stata felice o che avrei raggirato il sistema. Trovare sorelle</p>

<p>sido una necesidad vital. Cuando conozco mujeres veteranas, mujeres que han vivido ya buena parte de su vida, la pulsión primera es de unión incondicional. Siento la necesidad de querer a esas mujeres. Me pasa algo similar cuando, dando una clase o una conferencia, descubro entre quien me escucha mujeres jóvenes que me miran como yo miro a esas mujeres veteranas.</p>	<p>è stata una necessità vitale. Quando conosco donne veterane, donne che hanno vissuto già una buona parte della loro vita, la prima pulsione è di unione incondizionata. Sento la necessità di voler bene a quelle donne. Mi succede qualcosa di simile quando, mentre faccio lezione o presiedo ad una conferenza, scopro che ad ascoltarmi ci sono donne giovani che mi guardano come io guardo quelle donne veterane.</p>
<p>Tú, si eres una lectora joven, deberás tomar decisiones sobre tu futuro, sobre qué quieres hacer. Son decisiones importantes, pero no lo es menos decidir cómo quieres hacerlo. Hazlo buscando nuestra hermandad. La necesitamos. Necesitamos sentir que no estamos solas. Otras personas, generalmente hombres, se sienten seguras defendiendo su individualidad y por eso les gusta competir y poseer. Solamente gana uno y cada cosa tiene un propietario. Entienden el liderazgo</p>	<p>Tu, se sei una lettrice giovane, dovrai prendere decisioni sul tuo futuro, su ciò che vuoi fare. Sono decisioni importanti, ma non è da meno decidere come vuoi farlo. Fallo cercando la nostra fratellanza. Ne abbiamo bisogno. Abbiamo bisogno di sentire che non siamo sole. Altre persone, generalmente uomini, si sentono sicure difendendo la loro individualità e per questo amano competere e possedere. Vince solamente uno e ogni cosa ha un proprietario. Intendono la leadership come</p>

<p>como la ejecución vertical de una autoridad capaz de imponer normas. Pero se puede liderar sin poseer, sin demostrar que eres mejor que la persona que tienes junto a ti, sin la necesidad de que el sueldo o las propiedades certifiquen tu capacidad.</p>	<p>l'esecuzione verticale di un'autorità capace di imporre norme. Ma si può dirigere senza possedere, senza dimostrare che tu sei migliore della persona che hai al tuo fianco, senza la necessità che lo stipendio o le proprietà certifichino la tua capacità.</p>
<p>La manera que yo he encontrado de dirigir desde la humildad consiste en sentirte felizmente unida a la hermandad de personas que estamos intentando que las cosas se hagan de otra forma. Es una hermandad que yo he sentido poderosamente en un abrazo o en una conversación con las manos cogidas. Somos mujeres junto a otras mujeres. Personas junto a otras personas. Y es imprescindible continuar estableciendo lazos.</p>	<p>Il modo che io ho trovato di dirigere a partire dall'umiltà consiste nel sentirti felicemente unita alla fratellanza di persone che stanno cercando di fare le cose in un altro modo. È una fratellanza che io ho sentito potentemente in un abbraccio o in una conversazione con le mani intrecciate. Siamo donne insieme ad altre donne. Persone insieme ad altre persone. Ed è imprescindibile continuare a stabilire legami.</p>
<p>La excelencia es vacía sin compasión. Solo tienes un equipo cuando lo cuidas. No puedes confiar en los demás si no confías en ti. Crear confianza es crear valor.</p>	<p>L'eccellenza è vuota senza compassione. Hai un gruppo solo quando te ne prendi cura. Non puoi avere fiducia negli altri se non hai fiducia in te. Creare fiducia significa creare valore.</p>

Sexta parte	Parte sesta
<i>Despedida</i>	<i>Addio</i>
<p>El paso del tiempo se puede medir de muchas maneras. El tiempo no se desvanece. De alguna forma queda fijado en el espacio que habitas. Poco a poco el despacho donde trabajo se ha ido llenando de objetos y cada uno cuenta un episodio de la historia vivida dirigiendo. Cuando los miro, observo algo en ellos. El entusiasmo y el vértigo del comienzo se fueron transformando en serenidad y eficacia. La organización funciona bien ahora. Los aciertos se repiten salpimentados con algún error. Unos y otros se viven con generosidad y sin exageración, sabiendo que cada éxito anuncia un fracaso y que cada fracaso no es más que un éxito que no ha madurado lo suficiente. Dirigir es acompañar durante un tiempo y ese tiempo pasa. No es sencillo determinar cuántos años es conveniente mantenerse al frente</p>	<p>Lo scorrere del tempo si può misurare in molti modi. Il tempo non svanisce. In qualche modo rimane fissato nello spazio che abiti. Pian piano l'ufficio in cui lavoro si è riempito di oggetti e ognuno racconta un episodio della storia vissuta dirigiendo. Quando li guardo, osservo qualcosa in loro. L'entusiasmo e la vertigine dell'inizio si sono trasformati in serenità ed efficacia. L'organizzazione funziona bene adesso. I successi si ripetono conditi da qualche errore. Gli uni e gli altri si vivono con generosità e senza esagerazione, sapendo che ogni successo annuncia un fallimento e che ogni fallimento non è altro che un successo che non è maturato a sufficienza. Dirigere significa accompagnare durante un periodo di tempo e questo tempo passa. Non è semplice determinare quanti anni sia opportuno rimanere in prima linea in</p>

<p>de una organización. No sabría cómo calcular esa cifra, pero si estoy segura de que quien dirige la debe tener en mente.</p>	<p>un'organizzazione. Non saprei come calcolare questa cifra, ma invece sono sicura del fatto che chi dirige la deve tenere a mente.</p>
<p>Debes saber hasta dónde llegarás, porque parte de tu trabajo como directora es dejar de serlo. Negarte a poner un límite temporal a tu gestión la debilita, puede llevarte a creer que el lugar que ocupas te pertenece, que tienes más derechos que los demás. Si realmente consideras que los tienes, fácilmente puedes llegar a considerar también que tienes todo el derecho a defender tu poder más allá de lo que otros considerarán legítimo. En el caso de que por motivos económicos o psicológicos o de cualquier índole sientas que necesitas mantener el poder más allá de un tiempo razonable, tu liderazgo terminará siendo tóxico para ti, para las personas que te rodean y para la organización que lideras. Que ello sea un comportamiento habitual no te</p>	<p>Devi sapere fin dove arriverai, perché parte del tuo lavoro come direttrice è smettere di esserlo. Negarti nel mettere un limite temporale alla tua gestione la debilita, può portarti a credere che il posto che occupi ti appartiene, che hai più diritti degli altri. Se realmente consideri di averli, facilmente puoi arrivare a considerare anche che hai tutto il diritto di difendere il tuo potere oltre quello che gli altri considereranno legittimo. Nel caso in cui per motivi economici o psicologici o di qualsiasi indole senti la necessità di mantenere il potere oltre un tempo ragionevole, la tua leadership finirà per essere tossica per te, per le persone che ti circondano e per l'organizzazione che dirigi. Che quello sia un comportamento abituale non ti</p>

<p>exime de la responsabilidad de plantearte la conveniencia de perpetuarte en un cargo directivo. Mientras que el miedo a perder tu posición te paraliza, la valentía de haber decidido cuándo te irás te libera.</p>	<p>esime dalla responsabilità di considerare l'opportunità di perpetuare in un ruolo dirigenziale. Mentre la paura di perdere la tua posizione ti paralizza, il coraggio di aver deciso quando te ne andrai ti libera.</p>
<p>Es hora de irse cuando todo empieza a resultar demasiado arduo. Ese es un signo claro de agotamiento. El autoconocimiento me sirve tanto para conectar con aquello que hago como para poder desconectarme. Si demasiado a menudo pienso en mí, si vivo excesivamente dentro de mis pensamientos y de mi agotamiento, quizá sea el momento de buscar otro lugar. Estoy necesitando otro trabajo que vuelva a obligarme a buscar dentro de mí a una persona diferente, una persona que he olvidado que era o una persona que aún no he sido nunca.</p> <p>No tengo ninguna obligación de hacerlo. Podría evitarlo. Podría continuar realizando una tarea que ahora domino bien, pero no puedo</p>	<p>È tempo di andar via quando tutto inizia a risultare troppo arduo. È un segno chiaro di sfinimento. L'autoconoscimento mi serve tanto per connettere con quello che faccio così come per poter fare il contrario. Se troppo spesso penso a me, se vivo eccessivamente dentro i miei pensieri e la mia stanchezza, forse è il momento di cercare un altro posto. Ho bisogno di un altro lavoro che torni ad obbligarmi a cercare dentro di me una persona diversa, una persona che ho dimenticato cosa fosse o una persona che ancora non sono mai stata. Non ho nessun obbligo di farlo. Potrei evitarlo. Potrei continuare a svolgere un compito che adesso domino bene, ma non posso evitare che ogni tanto mi</p>



<p>evitar que de vez en cuando me sobresalte el deseo de estar en otro lugar.</p>	<p>balzi il desiderio di stare in un altro posto.</p>
<p>Resulta extraño dejar un trabajo que conozco y amo. Hacerlo no tiene ningún mérito especial. No tiene por qué ser ni razonable ni admirable. No es una decisión pragmática o moral. Sencillamente sucede. A diario se dan casualidades, simetrías azarasas que te hacen pensar en una realidad posible distinta. Cada ocho años, más o menos, he ido cambiando de trabajo y no creo que ese número sea una mera coincidencia. Algunos cambios han sido fáciles, otros no. No me he arrepentido de ninguno.</p> <p>En cuanto dejo atrás una parte de mí otra parte me toma de la mano y me arrastra. Alguna misteriosa combinación que aún no comprendo me ha abierto un nuevo camino.</p>	<p>Risulta strano lasciare un lavoro che conosco e che amo. Farlo non ha alcun merito speciale. Non deve essere né ragionevole né ammirevole. Non è una decisione pragmatica o morale. Semplicemente succede. Quotidianamente si verificano casualità, simmetrie rischiose che ti fanno pensare in una realtà possibile diversa. Ogni otto anni, più o meno, ho cambiato lavoro e non credo che questo numero sia una mera coincidenza. Alcuni cambiamenti sono stati facili, altri no. Non mi sono pentita di nessuno.</p> <p>Quando abbandono una parte di me, un'altra mi prende la mano e mi porta con sé. Una qualche misteriosa combinazione che ancora non comprendo mi ha aperto una nuova strada.</p>
<p>Dirigir supone poder crear espacio</p>	<p>Dirigere suppone poter creare</p>

<p>y tiempo. El espacio físico se crea redefiniendo el espacio que encuentras, abriéndolo, alterándolo para borrar de él las lógicas heredadas y hacer posible que se dibujen las nuevas. Crear espacios es también construir lugares de encuentro, imaginar nuevos territorios o ampliar horizontes. Y dirigir también es crear tiempo, crear una vivencia más intensa del momento que vives. Esta vivencia pasa por permitirse dedicar tiempo a aquello que antes no lo merecía, pasa por tener tiempo de dedicarnos a los detalles que aún no son significativos, pasa por cuidarnos, por sentir que estamos trabajando juntos. Dar seguridad es devolver a cada persona la potestad de regir su ritmo, su tiempo. Y dirigir también es decidir cuándo el tiempo se ha agotado.</p>	<p>spazio e tempo. Lo spazio fisico si crea ridefinendo lo spazio che trovi, aprendolo, alterandolo per cancellare da esso le logiche ereditate e rendere possibile il disegno di nuove. Creare spazi significa anche costruire luoghi di incontro, immaginare nuovi territori o ampliare orizzonti. E dirigere anche significa creare tempo, creare un'esperienza più intensa del momento che vivi. Questa esperienza passa dal permettersi di dedicare tempo a ciò che prima non lo meritava, passa dall'aver tempo da dedicare ai dettagli che ancora non sono significativi, passa dal prendersi cura di noi, dal sentire che stiamo lavorando insieme. Dare sicurezza significa restituire a ogni persona il potere di governare il suo ritmo, il suo tempo. E dirigere significa anche decidere quando il tempo è arrivato al limite.</p>
<p>Ya lo he dicho, dirigir es acompañar un tiempo, permitir que</p>	<p>L'ho già detto, dirigere significa accompagnare un tempo,</p>

otros se apoyen en ti y aceptar que cada uno tiene su camino. Compartimos un proyecto, lo vivimos durante un tiempo y ese tiempo se agota. Observo a las personas con las que trabajo y veo que hemos logrado un montón de cosas, victorias que nos pertenecen a todos. No puedes dirigir si no eres generosa, porque dirigir consiste en transmitir tu fuerza a los demás, traspasarles tu poder. Nada de lo que he hecho me pertenece más de lo que les pertenece a las personas con quien lo he hecho. No he venido a conquistar nada ni a consolidar ninguna posición. He venido a hacer un servicio y ya está hecho. Me despido. Mi posesión más valiosa es la vivencia profunda del momento. Mi estatus es la plenitud que consigo conectando poderosamente con lo que hago en cada instante, ya sea regar un jardín, negociar un presupuesto o despedirme. Cualquier día puede ser un buen momento para irse.

permettere che altri si appoggino a te e accettare che ognuno abbia la sua strada. Condividiamo un progetto, lo viviamo per un periodo e quel periodo finisce. Osservo le persone con le quali lavoro e vedo che abbiamo realizzato un sacco di cose, vittorie che appartengono a tutti. Non puoi dirigere se non sei generosa, perché dirigere consiste nel trasmettere la tua forza agli altri, trasferire il tuo potere. Nulla di quello che ho fatto mi appartiene di più di quello che appartiene alle persone con le quali l'ho fatto. Non sono venuta per conquistare nulla né per consolidare nessuna posizione. Sono venuta per fare un servizio ed è già fatto. Vado via. Il mio bene più prezioso è l'esperienza profonda del momento. Il mio status è la pienezza che raggiungo stabilendo una connessione potente con quello che faccio in ogni istante, che sia innaffiare un giardino, fare affari o andare via. Qualsiasi giorno può essere un buon momento per andarsene.

<p>Irse es otra manera de llegar. Mi llegada fue de repente, única, imprevista. También será bueno que mi despedida sea algo abrupta. Disculpa que lo sea.</p> <p>Hemos compartido unas cuantas páginas. Quizá no sean muchas, pero son suficientes. Te he contado mi manera de dirigir y espero que eso te haya ayudado a pensar en la tuya. Seas quien seas, me siento agradecida por tu atención. Ahora ya nos unen unas ideas y unas emociones. Mucha suerte, querida.</p> <p>Haz posibles las cosas, hazlas de otra manera, hazlas siendo tú.</p>	<p>Andarsene è un altro modo di arrivare. Il mio arrivo fu improvviso, unico, imprevisto. Sarà meglio che anche il mio addio sia qualcosa di brusco. Mi dispiace che lo sia.</p> <p>Abbiamo condiviso alcune pagine. Forse non sono molte, ma sono sufficienti. Ti ho raccontato il mio modo di dirigere e spero che questo ti abbia aiutato a pensare al tuo. Chiunque tu sia, mi sento grata per la tua attenzione. Adesso ci uniscono alcune idee ed emozioni.</p> <p>Buona fortuna, cara.</p> <p>Rendi possibili le cose, falle in un altro modo, falle essendo te stessa.</p>

## Capítulo 3: Análisis de la propuesta de traducción

### 3.1 Acerca de la traducción

En este capítulo se ofrece un abordaje general sobre la traducción y su historia.

Para empezar, hay que subrayar el concepto más importante cuando se habla de traducción, es decir la diferencia que hay entre dos términos: traducción y traductología. Amparo Hurtado Albir en *Traducción y traductología: introducción a la traductología* (2001,<sup>2</sup>2004:25) la expone muy claramente:

La traducción es una habilidad, un *saber hacer* que consiste en saber recorrer el proceso traductor, sabiendo resolver los problemas de traducción que se plantean en cada caso. [...]En cambio, la Traductología es la disciplina que estudia la traducción; se trata, pues, de un saber *sobre* la práctica traductora. La Traductología es una disciplina científica, que necesita, además, entablar relaciones con otras muchas disciplinas.

La autora señala otra distinción que resulta fundamental para definir la traducción, o sea la diferencia entre traducción intersemiótica, intralingüística e interlingüística. Esta distinción fue propuesta por primera vez por Jakobson (Jakobson, 1959/1975:69, cito a través de Hurtado, 2001,<sup>2</sup>2004:26):

La traducción *intralingüística* o reformulación es una interpretación de los signos verbales mediante otros signos de la misma lengua; la traducción *interlingüística* o traducción propiamente dicha es una interpretación de los signos verbales mediante cualquier otra lengua; la traducción *intersemiótica* o transmutación es una interpretación de los signos verbales mediante los signos de un sistema no verbal.

Como destaca Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:28), tres son las cuestiones básicas que hay que plantearse a la hora de empezar unas reflexiones sobre la traducción: ¿Por qué se traduce? ¿Para qué se traduce? ¿Para quién se traduce?

Se traduce *porque* las lenguas y las culturas son diferentes; la razón de ser de la traducción es, pues, la diferencia lingüística y cultural.

Se traduce *para* comunicar, para traspasar la barrera de incomunicación debida a esa diferencia lingüística y cultural; la traducción tiene, pues, una finalidad comunicativa.

Se traduce *para alguien* que no conoce la lengua, y generalmente tampoco la cultura, en que está formulado un texto (escrito, oral o audiovisual). El traductor no traduce para si mismo (excepto en raras ocasiones), traduce para un destinatario que necesita de él, como mediador lingüístico y cultural, para acceder a un texto. [...]

A lo largo de la historia se han planteado diferentes definiciones acerca del concepto de traducción, sin embargo en esta tesis se quiere hacer hincapié en la proporcionada por Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:41) que incluye una triple caracterización, es decir texto, acto de comunicación y actividad cognitiva de un sujeto: “Un proceso interpretativo y comunicativo consistente en la reformulación de un texto con los medios de otra lengua que se desarrolla en un contexto social y con una finalidad determinada.”

La traducción es una actividad humana muy antigua, que nació prevalentemente en el ámbito oral debido a necesidades cotidianas como la del comercio, de las relaciones diplomáticas y políticas, de los desplazamientos de poblaciones etc. Con respecto a la traducción escrita, su inicio es posterior a la invención de la escritura y los primeros testimonios se remontan al siglo XVIII con los textos sumerios con traducción literal en acadio. (Hurtado Albir, 2001, <sup>2</sup>2004:99-100).

En esta tesis no se pretende proveer un estudio exhaustivo de la historia de la traducción, sino que presentar un abordaje general sobre las diferentes etapas que la caracterizaron a lo largo de la historia. De esta forma, resulta fundamental el aporte de Hurtado Albir, que a través de un esquema traza los momentos más importantes de la historia de la traducción.

A continuación, se expone dicho esquema demarcando solo algunas informaciones generales (Hurtado Albir, 2001, <sup>2</sup>2004:122-123):

Tabla 1. Historia de la traducción

Periodo	Características	Textos básicos
La Antigüedad	Inauguración del debate traducción literal vs traducción libre	Cicerón, <i>De optimo genere oratorum</i> (46 a.C); San Jerónimo, <i>De optimo genere interpretandi</i> (395)
Edad Media	Dicotomía entre la traducción religiosa(literalismo) y la traducción profana (traducción del <i>sentido</i> ). La escuela de Traductores de Toledo	Maimónides, Carta a Ibn Tibbon (1199); Dante, <i>Il Convivio</i> (1307)
Renacimiento	La gran revolución de la traducción.  La traducción religiosa: literalismo/no literalismo; las guerras de religión y las <i>guerras de traducción</i> .  La traducción profana: <i>multidimensionalidad</i> de la noción de fidelidad	Lutero, <i>Sendbiref vom Dolmetschen</i> (1530); Fray Luis de León, Prólogo de la Traducción literal y declaración del libro de los Cantares de Salomón (1561)
Siglo XVII	La adopción del gusto francés: <i>las belles</i>	A. Cowley, Prólogo a <i>Pindariques Odes</i> (1656); P.D. Huet, <i>De</i>

	<p><i>infidèles.</i></p> <p>La existencia de una corriente crítica: las <i>reglas</i> de traducción.</p> <p>El <i>siglo de oro</i> de la traducción inglesa</p>	<i>Interpretatione</i> (1661)
Siglo XVIII	<p>El combate de las libertades en traducción.</p> <p>El siglo de oro de la traducción alemana: traductología racionalista y postilustrada.</p> <p>Inglaterra: la reflexión sobre la traducción de la Biblia (Campbell); la reflexión sobre la traducción profana (Tyler)</p>	<p>G. Campbell, Introducción a Translation of the Four Gospels (1789); A. F. Tytler, Essay on the Principles of Translation (1791)</p>
Siglo XIX	<p>Defensa del literalismo. La intraducibilidad en la estética romántica; literalismo y creación de un sublenguaje artificial. El literalismo</p>	<p>F. Schleiermacher, Ueber die verschiedenen Methoden des Uebersetzens (1813); A. Bello, Obra literaria (1827)</p>



	<p>histórico.</p> <p>El doble movimiento de Schleiermacher.</p> <p>Los traductores victorianos y el gusto por la reconstitución histórica y la arcaización</p>	
Primera mitad del siglo XX	<p>Auge de la traducción.</p> <p>El literalismo de principios de siglo.</p> <p>La traducción desde la concepción filosófica del lenguaje; la <i>era de la hermenéutica traductológica</i>.</p> <p>La <i>revolución soviética</i> de la traducción</p>	<p>J. Ortega y Gasset, Miseria y esplendor de la traducción (1937);</p> <p>F. Ayala, Breve teoría de la traducción (1943)</p>

En la segunda mitad del siglo XX se nota un auge en la traducción debido también a la aparición de los primeros estudios teóricos que reivindican un análisis más descriptivo y sistemático de la traducción, de esta manera surge una nueva disciplina: la Traductología. Disciplina que cuenta con diversos enfoques teóricos: lingüísticos; textuales; cognitivos; comunicativos y socioculturales; filosóficos y hermenéuticos. (Hurtado Albir, 2001, <sup>2</sup>2004:125-126).

Para concluir este primer subpárrafo acerca de la traducción y de su historia, parece importante precisar también el rol del traductor en este proceso. I. Krasicki en *De la Traducción de los libros* (XVIII) en Vega, (2004:21), afirma:

[...] Pero la traducción, tal como debe ser, exige de un traductor tanta habilidad, atención, trabajo y conocimientos, que la convierten en una extraordinaria labor del ingenio. [...] Tal vez parezca una advertencia de menor importancia para ser planteada en el primer prólogo, la necesidad de que el traductor conozca el idioma del cual tiene que vertir al suyo propio; [...] No es suficiente entender la lengua ajena, hay que conocerla, y conocerla bien es muy difícil, en el conocimiento profundo entran no sólo las normas gramaticales, sino también los modos de hablar, expresiones apropiadas para los tiempos, locuciones cuyo sentido a veces es diferente del textual; resumiendo, todo aquello que constituye el encanto y la exquisitez de cada idioma y que la gente corriente no posee. [...]

También W. Benjamin en *La tarea del traductor* (*Die Aufgabe des Übersetzers*, 1923, en Vega, 2004: 316) expresa su opinión acerca del rol del traductor y de la traducción: “La verdadera traducción es transparente, no cubre el original, no le hace sombra, sino que deja caer en toda su plenitud sobre éste el lenguaje puro, como fortalecido por su mediación.”

Igualmente, Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:617) pone de relieve la cuestión de la visibilidad del traductor; si este último es un individuo condicionado ideológicamente, la traducción no puede ser una actividad neutra. Para subrayar cuanto dicho, la autora menciona a Vidal Claramonte (1998:54, cito a través de Hurtado Albir, 2001, <sup>2</sup>2004:617) que afirma:

“Traducir ya no es, ni mucho menos, un acto inocente, sino que puede modificar las modas literarias de la cultura término, su política cultural, etc.; puede alterar el canon de una cultura o la imagen que se tiene de otra sociedad.”

Para finalizar, parece esencial citar a Umberto Eco que para referirse al traductor utiliza el término de negociador, que busca soluciones y compromisos para realizar un texto que refleje, por un lado, la voluntad del

autor del texto fuente, y por otro que sea bien comprensible para los destinatarios de la traducción. Seguidamente citamos dicha reflexión (*Dire quasi la stessa cosa. Esperienze di traduzione*, 2003: 9-24):

[...] Di qui l'idea che la traduzione si fondi su alcuni processi di negoziazione, la negoziazione essendo appunto un processo in base al quale, per ottenere qualcosa, si rinuncia a qualcosa d'altro- e alla fine le parti in gioco dovrebbero uscirne con un senso di ragionevole e reciproca soddisfazione alla luce dell'aureo principio per cui non si può avere tutto. [...] Da una parte c'è il testo fonte, coi suoi diritti autonomi, e talora la figura dell'autore empirico- ancora vivente- con le sue eventuali pretese di controllo, e tutta la cultura in cui il testo nasce; dall'altra c'è il testo d'arrivo, e la cultura in cui appare, con il sistema di aspettative dei suoi probabili lettori [...]

### **3.2 Los textos no especializados: el ensayo**

Hurtado Albir señala en su obra y como ya se ha mencionado antes, como la traducción, debido a las diferentes definiciones proporcionadas por los estudiosos a lo largo de los años, es una actividad compleja y que encierra tres rasgos que la caracterizan: texto, acto de comunicación y actividad cognitiva. En relación con eso, se indica el esquema que la autora ha insertado en su texto, con el fin de proveer una visión clara a propósito de la clasificación de la traducción según diferentes parámetros. (2001, <sup>2</sup>2004: 94)

Figura 1. La clasificación de la traducción

MÉTODOS DE TRADUCCIÓN (según el método traductor empleado)	Traducción comunicativa Traducción literal Traducción libre Traducción filológica, etc.
CLASES DE TRADUCCIÓN (según la naturaleza del proceso traductor en el individuo)	Traducción natural Traducción profesional Aprendizaje de la traducción profesional Traducción pedagógica Traducción interiorizada Traducción explicativa Traducción directa Traducción inversa
TIPOS DE TRADUCCIÓN (según el ámbito socioprofesional)	Traducción técnica Traducción jurídica Traducción económica Traducción administrativa Traducción religiosa, etc. Traducción literaria Traducción publicitaria Traducción periodística, etc. Interpretación de conferencias Interpretación social Interpretación de tribunales, etc.
MODALIDADES DE TRADUCCIÓN (según el modo traductor)	Traducción escrita Traducción a la vista Interpretación simultánea Interpretación consecutiva Interpretación de enlace Susurrado Doblaje Voces superpuestas Subtitulación Traducción de programas informáticos Traducción de productos informáticos multimedia Traducción de canciones Supratitulación musical Traducción icónico-gráfica

Haciendo hincapié en el parámetro de *tipos de traducción* (según el ámbito socioprofesional), se analiza la traducción literaria (textos no especializados), en cuanto el texto del cual se ha propuesto la traducción pertenece a esta última categoría. Para presentar esta parte, es necesario recurrir al trabajo de Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:62-65).

Estos textos pueden pertenecer a diversos modos y pueden ser traducidos en diversas modalidades de traducción. En los textos literarios se da un predominio de las características lingüístico-formales, existe una desviación

respecto al lenguaje general y son creadores de ficción. Además, se caracterizan por tener diversidad de tipos textuales, de campos, de tonos, de modos y de estilos. De esta manera, pueden combinar diversos tipos textuales (narrativos, descriptivos, conceptuales, etc.), integrar diversos campos temáticos, reflejar diferentes relaciones interpersonales, alternar modos diferentes como por ejemplo la alternancia en la narrativa entre narración y diálogo y aparecer diferentes dialectos e idiolectos. Otra característica importante es el hecho de estar anclados en la cultura y en la tradición literaria de la cultura de partida.

Para terminar, existe una gran diversidad de géneros literarios, con sus correspondientes subgéneros: historietas y cómics, literatura didáctica (adagios, proverbios, refranes etc.), ensayo (histórico, filosófico, literario, biográfico etc.), narrativa (cuento, novela corta, negra, policiaca etc.), poesía (dramática, lírica, épica, etc.), teatro (comedia, tragedia, drama etc.) y literatura periodística (reportaje, entrevista, crónica etc.). Por supuesto, cada género literario presenta sus características particulares y plantea problemas específicos de traducción.

### **3.3 Características textuales y análisis comparativo del TF y del TM**

A la hora de encontrar una metodología de análisis de traducciones, parece interesante destacar el estudio de Lambert y Van Gorp en “*On describing translations*” (1985:42-53) que diferencian cuatro niveles de análisis: 1) un análisis preliminar, en el que se estudian los aspectos extratextuales de la traducción como el traductor, la imprenta y el original utilizado y el metatexto y el análisis de los elementos paratextuales es decir todo lo que rodea el texto como título, portada, prólogo, dedicatoria etc.; 2) un análisis macroestructural, en el que se compara la estructura general de la obra original con la de las traducciones; 3) un análisis microestructural, en el que

se estudian los diferentes tipos de incidencias (adición, supresión etc.) y los planos de la lengua en los que estas se dan (léxico, semántico, sintáctico, estilístico etc.) y 4) un análisis intertextual (basado en el estudio del contexto histórico y literario en el que se realizó la traducción).

Siendo la traducción solo una propuesta y no algo definitivo, este esquema se utilizará solo en parte, centrándose en algunos puntos que parecen más útiles en el momento del análisis de la traducción, como por ejemplo el estudio de las características de ambos textos y de las técnicas utilizadas para traducir el texto fuente.

En tal sentido, para el análisis de la propuesta de traducción resulta importante también hacer un estudio previo sobre los textos, tanto el texto fuente como el texto meta.

El siguiente cuadro (adaptado de Nord en *Translating as a Purposeful Activity: Functionalist Approaches Explained*, 1997:26-37) presenta todos los aspectos que se encuentran en esta fase inicial de la traducción:

Tabla 2. Cuadro de las directrices del proceso traductor

	TEXTO ORIGEN	TEXTO META
Función ¿Para qué?	¿Cuál es la función principal del texto?  Seguramente la función será la de argumentar sobre el tema del liderazgo de las mujeres y la de entretener a la audiencia que ha decidido comprar el	La función no cambia; se traduce para un público diferente, para que este último pueda tomar conciencia de un tema que originalmente se ha producido en otra lengua.

	libro.	
Audiencia ¿Para quién?	¿A quién va dirigido el texto?  El texto se dirige al público español.	El texto se dirige al público italiano.
Tiempo ¿Cuándo?	¿Cuándo se escribió el texto?  El texto se escribió en 2021.	El texto se ha traducido este año, en 2023.
Lugar ¿Dónde?	¿Dónde se escribió el texto?  El texto se escribió en Barcelona, España.	El texto se tradujo en Padua, Italia.
Medio ¿Cómo?	¿Cómo se va a distribuir el texto?  El texto se ha distribuido de forma escrita.	El texto se ha presentado de forma escrita.
Propósito ¿Por qué?	¿Por qué motivo se escribió el texto original? ¿Se espera una respuesta concreta de los lectores?  El texto se escribió por	¿Por qué se traduce este texto? ¿Cambia el motivo por el que se escribió el texto original? ¿Se espera que los lectores del texto meta tengan una

	<p>dar a conocer a los lectores un tema que quizá se considera poco, esperando que las mujeres que consigan llegar a posiciones de poder a sus maneras, con sus esfuerzos y teniendo los mismos derechos que los hombres.</p>	<p>respuesta igual o similar a la del texto origen?</p> <p>La decisión de traducir este texto fue por la temática y esencialmente el motivo es lo mismo, porque también con la traducción el objetivo es hacer que también los lectores italianos puedan acercarse al tema y que como los españoles puedan a través de ello, pensar en un cambio en la sociedad contemporánea y en particular en el mundo directivo.</p>
--	---	--

Otro esquema, traducido y adaptado por Cragie (2015:5-7), ofrece un resumen de los aspectos específicos de la traducción. Cada sección del cuadro representa una fase del análisis de un texto fuente necesario para identificar sus características sobresalientes y determinar prioridades para traducirlo y para la formulación de la estrategia de traducción más adecuada.

Nivel 1: el texto



El texto es un ensayo que forma parte de los estudios de género; predomina la función argumentativa, por eso se podría hablar de un *texto operativo*, siguiendo la distinción proporcionada por Katharina Reiß. Reiß (1977/1989; 1981/2004) identifica tres tipos textuales principales:

*Textos informativos*: Se centran en la comunicación de datos, información, conocimiento, opiniones.

*Textos expresivos*: Son composiciones creativas en las que el autor y la forma del mensaje cobran mayor importancia.

*Textos operativos*: Buscan una respuesta del lector, ya sea para convencerle de un argumento o para que haga algo.

Nivel 2: la cultura

En este nivel se plantean los problemas culturales relacionados con topónimos, antropónimos, culturemas, nombres comerciales, antropónimos de celebridades no connotadas históricamente, nombres de movimientos culturales o políticos, proverbios, refranes. Limitadamente al texto traducido, se ha encontrado una frase idiomática: *matar al mensajero* (2021:70). Se trata de una locución verbal cuyo sentido es el de castigar a alguien que simplemente transmite una información o noticia de algo, sin tener ninguna responsabilidad en ello (DRAE, Diccionario de la Real Academia Española). No existiendo una equivalencia en la lengua italiana, en el texto meta se ha optado por utilizar una traducción literal entre comillas y poner un

a nota del traductor con la explicación.

Nivel 3: la forma del texto (nivel léxico-gramatical)

Este nivel examina diferentes características, como:

- La prosodia (el ritmo, la rima);
- El léxico (arcaísmos, regionalismos, vulgarismos, tecnicismos, connotaciones, colocaciones);
- La sintaxis (asíndeton, polisíndeton, subordinación, orden de palabras, tematizaciones, dislocaciones);
- El discurso (marcadores discursivos, marcadores de modalidad);
- La relación con otros textos (elementos de intertextualidad, citas, referencias solapadas).

En abordar la traducción, se han localizado algunos aspectos sobresalientes por lo que concierne el léxico y la sintaxis.

Con respecto al léxico, se han detectado dos regionalismos que se indican a continuación.

Como señala el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), un regionalismo es: “Vocablo o giro privativo de una región determinada” y en este caso *no salir a cuenta* (2021:37) es un catalanismo<sup>15</sup>. La palabra *yaya* (2021:9) además de ser un coloquialismo utilizado por la autora para referirse a su abuela, es un regionalismo en cuanto su procedencia es del catalán. Se cita la explicación por parte de @Etimosdirectos<sup>16</sup>: “Su origen se remonta al catalán, a una interpretación fonética infantil de 'avia', abuela (del latín 'aviola'), derivando en 'aia', de ahí YAYA.”

Por lo que concierne la sintaxis, hay una prevalencia de asíndeton y una escasez de subordinación: “Otras mujeres, más pragmáticas, han terminado por copiar la lógica masculina adoptando a perpetuidad el traje de chaqueta.” (2021:13)

Nivel 4: el significado del texto (nivel semántico)

---

<sup>15</sup> <https://www.fundeu.es/consulta/traer-cuenta-2169/>

<sup>16</sup> <https://twitter.com/EtimosDirectos/status/1290040725032247298?lang=it>

En esta sección se estudia si aparecen formas léxicas simples o complejas que connotan:

- actitud (hostilidad, ironía);
- significado de estereotipo de género, social o cultural;
- afectividad (positiva o negativa), palabras soeces, muletillas afectivas.

En la traducción cabe destacar el segundo y el tercer punto. En cuanto a los estereotipos de género en el libro hay muchos, siendo un ensayo que pertenece a la categoría de estudios de género. Se transcriben dos partes como ejemplo (2021:22-49)

Existe ese tic tan masculino y enervante que consiste en que, de forma espontánea, sin que se le pregunte nada, un hombre tiende a explicar a una mujer el funcionamiento de las cosas, como si el mero hecho de pertenecer al sexo masculino garantizara un conocimiento suficiente en cualquier ámbito.

[...] O quizá eres un hombre lo bastante lúcido para reflexionar y cuestionarte los estereotipos heteropatriarcales en los que te han educado, estereotipos de los que somos víctimas las mujeres, pero que tú también padeces porque te han empujado a menospreciar todo lo que hay en ti que pudiera considerarse masculino.

Se ha localizado también una marca de afectividad: “Mucha suerte querida” (2021:108)

Nivel 5: la variación

Este último nivel sirve para señalar si en el texto se manifiestan significativos fenómenos de variación que puede ser:

- diacrónica (formas antiguas)
- diatópica (dialectos)
- diastrática (sociolectos, jergas)
- diafásica (registro culto, informal, coloquial)

En la traducción resalta la variedad diafásica por la presencia de algunos coloquialismos, insertados por la autora para establecer una relación con sus lectores. En última instancia se exponen algunos: *estar cabreado* (2021:41),

*yaya* (2021:9), *novietes* (2021:31), *cabezonería* (2021:90). Recurriendo al Diccionario de la RAE, se explica su significado:

- Estar cabreado*: Enfadar o poner de mal humor a alguien;
- Yaya*: Padres del padre o de la madre de una persona;
- Noviete*: Novio no formal;
- Cabezonería*: Carácter o conducta habitual del cabezón.

### 3.4 Método, estrategias, técnicas y problemas

Después haber llevado a cabo este primer análisis, resulta interesante exponer algunos conceptos básicos, útiles para presentar la segunda parte del estudio, es decir el método, la estrategia, las técnicas de traducción adoptadas y los problemas que se han localizado.

Entorno a las nociones de técnica, estrategia y método se ha generado mucha confusión en traductología. Como aclara Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:256-257):

[...]Reservando la noción de técnica para referirnos al procedimiento verbal concreto, visible en el resultado de la traducción, para conseguir equivalencias traductoras. A diferencia del método, que es una opción global que recorre todo el texto y que afecta al proceso y al resultado, la técnica afecta solo al resultado y a unidades menores del texto. A diferencia de las estrategias, que pueden ser no verbales y que se utilizan en todas las fases del proceso traductor para resolver los problemas encontrados, las técnicas se manifiestan únicamente en la reformulación en una fase final de toma de decisiones.

La pertinencia de uso de un método traductor u otro está en relación con el contexto en que se efectúa la traducción y con las finalidades que esta persigue. De esta forma, se propone la clasificación de los métodos básicos hecha en su texto por Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:251-252):

- Método *interpretativo-comunicativo* (*traducción comunicativa*). Se centra en la comprensión y reexpresión del sentido del texto original conservando

la traducción la misma finalidad que el original y produciendo el mismo efecto en el destinatario; se mantiene la función y el género textual;

-*Método literal*. Se centra en la reconversión de los elementos lingüísticos del texto original, traduciendo palabra por palabra.

-*Método libre*. No persigue transmitir el mismo sentido que el texto original, aunque mantiene funciones similares y la misma información. Se cambian categorías de la dimensión semiótica o de la dimensión comunicativa, debido a un cambio de destinatario, a un uso diferente de la traducción etc. Existen dos niveles: la adaptación y la versión libre: esta última supone un mayor alejamiento del texto original que la adaptación.

-*Método filológico* o (*traducción erudita, traducción crítica, traducción anotada*). Se caracteriza porque se añaden a la traducción notas con comentarios filológicos, históricos etc.

Tomando esta diferenciación entre los cuatro métodos, se puede afirmar que para proporcionar la traducción se han utilizado tanto el método interpretativo-comunicativo como el método literal. El primero porque se ha querido mantener la misma finalidad, función y género textual del texto original, para producir el mismo efecto en el destinatario italiano; el segundo simplemente por seguir una opción personal, para facilitar la comprensión del texto en cuanto el original es bastante claro en su sintaxis y léxico.

Siempre Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004: 277-278) señala los diferentes tipos de estrategias que hay que tener en cuenta en el proceso traductor. Existen estrategias de diverso tipo:

-Estrategias para la comprensión del texto original: diferenciar tipos de discurso, identificar las estructuras de los textos, diferenciar ideas principales y secundarias etc.

-Estrategias para la redacción del texto meta: diferenciar entre los diversos tipos de expresión escrita u oral, analizar la adecuación al texto escrito u oral, parafrasear, retraducir, pensar en el destinatario etc.

-Estrategias para la adquisición de la información: seleccionar informaciones, buscar informaciones en diccionarios, enciclopedias, utilizar textos paralelos etc.

-Estrategias de diferente nivel: más globales, relacionadas con problemas que afectan a zonas más amplias del texto y estrategias locales, que afectan a microunidades o a aspectos parciales del proceso.

-Estrategias según el tipo y la modalidad de traducción o la dirección (directa o inversa).

Limitadamente a este trabajo de traducción se han utilizado principalmente las estrategias para la adquisición de la información, para documentarse en diccionarios y textos paralelos; las estrategias para la comprensión del texto original para aclarar la estructura del texto, las ideas y el encadenamiento de la información y por supuesto las estrategias relacionadas con la redacción, empleadas para buscar espontaneidad en la lengua de llegada y parafrasear frases que en la lengua meta no habrían tenido el mismo sentido que en la original.

A la hora de presentar las técnicas de traducción, conviene destacar que existen diferentes técnicas, que se van a indicar enseguida, y que en esta traducción solo se han aplicado algunas.

Respetando la clasificación de Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:269-271) se exponen a continuación:

-*Adaptación*: se reemplaza un elemento cultural por otro propio de la cultura receptora.

-*Ampliación lingüística*: se añaden elementos lingüísticos.

-*Amplificación*: se introducen precisiones no formuladas en el texto original.

-*Calco*: se traduce literalmente una palabra o sintagma extranjero.

-*Compensación*: se introduce en otro lugar del texto traducido un elemento de información o efecto lingüístico que no se ha podido reflejar en el mismo lugar en que aparece situado en el texto original.

- Compresión lingüística*: se sintetizan elementos lingüísticos.
  - Creación discursiva*: se establece una equivalencia efímera, totalmente imprevisible fuera de contexto.
  - Descripción*: se reemplaza un término o expresión por la descripción de su forma y/o función.
  - Elisión*: no se formulan elementos de información presentes en el texto original.
  - Equivalente acuñado*: se utiliza un término o expresión reconocido (por el diccionario, por el uso lingüístico) como equivalente en la lengua meta.
  - Generalización*: se utiliza un término más general o neutro.
  - Modulación*: se efectúa un cambio de punto de vista, de enfoque o de categoría de pensamiento en relación con la formulación del texto original; puede ser léxica y estructural.
  - Particularización*: se utiliza un término más preciso o concreto.
  - Préstamo*: se integra una palabra o expresión de otra lengua tal cual.
  - Sustitución*: (lingüística, paralingüística): se cambian elementos lingüísticos por paralingüísticos o viceversa.
  - Traducción literal*: se traduce palabra por palabra un sintagma o expresión.
  - Transposición*: se cambia la categoría gramatical.
  - Variación*: se cambian elementos lingüísticos o paralingüísticos (entonación, gestos) que afectan a aspectos de la variación lingüística.
- A la hora de realizar el trabajo de traducción se han empleado algunas de estas técnicas; para presentarlas a continuación se utilizará una tabla donde están las frases tomadas del texto fuente, su traducción en italiano y la técnica que se ha usado.

Tabla 3. Las técnicas de traducción

Texto fuente	Texto meta	Técnica
También allí oía llorar	Sempre nello stesso	Ampliación lingüística

(2021:9); tan masculina (2021:16); mientras que unos pretenden hacer creer... (2021:22)	posto sentivo anche piangere; così tipicamente maschile; mentre alcuni uomini fingono di far credere	
Aspectos medulares (2021:13); ...camisa, corbata y americana (2021:13)	Aspetti fondamentali; camicia, cravatta e giacca	Generalización
Matar al mensajero (2021:70)	“uccidere il messaggero”	Amplificación
Estar quemado (2021:81); el traje de chaqueta (2021:13); liderazgo (2021:99); empoderamiento (2021:82); ...con un modelo diferente (2021:13)	Burnout; tailleur; leaderhip; empowerment; outfit.	Préstamo
Actitud germánica (2021:12); asepsia emocional (2021:14); depredadores emocionales (2021:17); darwinismo académico (2021:51)	Attitudine germanica; asepsi emozionale; predatori emotivi; darwinismo accademico.	Traducción literal
una máscara de hierro (2021:15); la cabeza	corazza di ferro;	Equivalente acuñado



fría (2021:75)	sangue freddo.	
Conectar contigo te permite acceder... (2021:18)	Stabilire un contatto con te ti permette l'accesso...	Transposición
Pues si era urgente... (2021:11); ya lo tengo. Ya sé quién soy... (2021:20)	Era urgente...; ce l'ho; So chi sono...	Compresión lingüística

En el primer caso se ha preferido utilizar la técnica de la ampliación lingüística, para que los lectores puedan comprender plenamente el sentido de la frase y también porque en la lengua meta se daban por descontado tanto la especificación del lugar en el primer ejemplo, como el sujeto en el segundo. Por esta razón, esta técnica era la mejor solución para otorgar una mayor claridad.

En el segundo caso se ha utilizado la técnica de la generalización, porque el primer ejemplo presentaba el término *medular*, que pertenece al lenguaje de especialidad médico y por lo tanto no parecía la decisión adecuada, considerado el registro informal del texto, traducirlo literalmente al italiano; en el segundo ejemplo el término *americana* se ha sustituido con uno más general en cuanto, en la lengua meta no existe un correspondiente que pueda dar el mismo sentido que en la lengua fuente.

En el tercer caso, la técnica más adecuada era la de la amplificación, porque siendo una frase idiomática no se ha encontrado un equivalente en la lengua meta. A pesar de esa ausencia, era importante proveer para los lectores una traducción que pudiera hacer percibir el mismo sentido, por lo tanto, se ha concluido poniendo una nota del traductor a pie de página, aclarando el significado de la frase idiomática, mientras que en el texto se ha dejado la traducción literal.

En el cuarto caso, el préstamo era la solución más justa porque esos términos no tienen un equivalente en italiano, en cuanto la lengua meta utiliza el inglés para referirse a estos últimos.

En el quinto caso, la técnica empleada de la traducción literal ha permitido dejar el sentido original que quería comunicar la autora; la técnica ha sido útil para no cambiar o estropear estos conceptos que pertenecen a una esfera temática diferente y quizás no directamente accesible para todos, la de la psicología.

En el sexto caso, la técnica del equivalente acuñado era conveniente para hacer llegar el mismo sentido y significado. En italiano el uso lingüístico reconoce *sangue freddo* y *corazza di ferro*, por lo tanto, esta técnica ha sido el remedio más apropiado para que no se perdiera la intención original proporcionada por la autora.

En el séptimo caso, la transposición ha sido útil a la hora de insertar la frase en el contexto global del discurso. De ahí que, la estructura sintáctica italiana resultaba más limpia y lineal convirtiendo el verbo en sustantivo.

En el último caso, la compresión lingüística ha sido fundamental porque en italiano no existe un correspondiente de *pues* o *ya*, y aunque se hubiera encontrado uno seguramente no se habría establecido el mismo sentido que aparecía en el texto original; por consiguiente, se ha decidido quitarlos para acercarse más al estilo sintáctico italiano.

Para concluir, resulta importante centrarse en la noción de problema, en qué tipo de problemas se han localizado y en cómo se han resuelto.

Haciendo referencia a las palabras de Hurtado Albir (2001, <sup>2</sup>2004:279):

“La noción de problema de traducción está íntimamente ligada a la noción de error de traducción (cuando un problema no se resuelve adecuadamente) y la de estrategia traductora (mecanismos de resolución de problemas).”

Siempre la autora apoyándose en Nord (cfr. *Supra* V.8.2. «La noción de problema en Traductología», citado por Hurtado Albir, 2001, <sup>2</sup>2004:286)

define los problemas de traducción como las dificultades (lingüísticas, extralingüísticas, etc.) de carácter objetivo con que puede encontrarse el traductor a la hora de realizar una tarea traductora.

A continuación, Hurtado Albir proporciona una clasificación de estos problemas (2001, <sup>2</sup>2004:288), dividiéndolos en:

-*Problemas lingüísticos*. Son problemas de carácter normativo, que se refieren a las discrepancias entra las dos lenguas en sus diferentes planos: léxico, morfosintáctico, estilístico y textual;

-*Problemas extralingüísticos*. Son problemas que remiten a cuestiones de tipo temático, cultural o enciclopédico;

-*Instrumentales*. Son problemas que derivan de la dificultad en la documentación o en el uso de herramientas informáticas;

-*Pragmáticos*. Son problemas relacionados con los actos de habla presentes en el texto original, la intencionalidad del autor, así como las características del destinatario y del contexto en que se efectúa la traducción.

A la hora de traducir no se han detectado grandes problemas, sin embargo, los que mayormente han caracterizado el texto han sido los problemas lingüísticos y los instrumentales. Por lo que concierne la primera categoría, las dificultades encontradas se han localizado sobre todo en el plano de la sintaxis en cuanto muchas veces se ha tenido que cambiar los tiempos verbales, para poderse adaptar perfectamente al uso lingüístico italiano. A continuación, se ponen dos ejemplos de las frases españolas y de cómo se han traducido:

Español	Italiano
Mi reacción ante el dolor de las personas queridas fue decidir que yo haría las cosas a mi manera... (2021:9)	La mia reazione di fronte al dolore delle persone care fu decidere che io avrei fatto le cose a modo mio

Español	Italiano
Antes de saber cómo lograría salir adelante con todo eso de ser niña, supe que sería una persona feliz. (2021:10)	Prima di sapere come ne sarei uscita con tutto questo dell'essere bambina, sapevo che sarei stata una persona felice

En el primer caso el condicional presente se ha cambiado por el condicional pasado; en el segundo se ha cambiado el condicional presente por el condicional pasado y el pretérito indefinido por el imperfecto.

Al mismo tiempo ha sido importante cambiar el uso muy típico en español de poner el sujeto en tercera persona plural y el verbo en primera persona plural; en estos casos, como en italiano no existe una estructura similar, se ha optado por cambiar el sujeto y establecer una concordancia con el verbo.

Español	Italiano
Las mujeres tenemos tanta capacidad de empatía... (2021:15)	Noi donne abbiamo tanta capacità di empatia...
Cuando las mujeres trabajamos emulando a los hombres... (2021:15)	Quando noi donne lavoriamo emulando gli uomini...

Para terminar, por lo que corresponde a los problemas instrumentales, se ha tenido dificultad en la documentación. Se hace referencia al hecho de conseguir información correcta y detallada sobre los términos pertenecientes al ámbito de la psicología (asepsia emocional, depredadores emocionales, etc.), por esta razón también se ha preferido no cambiar demasiado los términos respecto al original y utilizar una traducción literal.

## Conclusiones

La siguiente tesis ha presentado la traducción del ensayo *Atrévete a hacer las cosas a tu manera. La revolución del liderazgo de las mujeres*, de Iolanda Batallé Prats resaltando los desafíos y las decisiones que han influido en la recreación de la obra en la lengua italiana.

En el desarrollo de los capítulos, se ha intentado proveer un cuadro global sobre el mundo de la traducción, empezando por su historia, pasando por las características del texto analizado, hasta llegar a los elementos propios que la caracterizan, es decir los problemas, el método, las estrategias y las técnicas empleadas.

Además, para poner este trabajo en el interior de un marco más grande que pudiera comprender también el sector al cual pertenece el libro que se ha decidido traducir, se han insertado también algunas informaciones clave sobre la temática de los estudios de género y del liderazgo femenino.

En resumen, el objetivo de esta tesis era abastecer una investigación que pudiera destacar diferentes ámbitos, pero sobre todo el de la traducción. Esta última es un puente que conecta diferentes mundos lingüísticos y culturales, permitiendo que las obras literarias alcancen nuevas audiencias y enriquezcan la diversidad de la literatura global.

Para concluir, parece justo dar crédito al trabajo del traductor que es fundamental para preservar la integridad y el valor de la obra original y al mismo tiempo que hace posible que la obra se adapte de manera hábil para que pueda ser disfrutada por lectores de diferentes contextos.

## Sitografía

Centro de Investigaciones María Saleme de Burnichon. “Los estudios de género” [en línea]. [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://ffyh.unc.edu.ar/ciffyh/los-estudios-de-genero/>

Europapress. “El 35% de los cargos de alta dirección son ocupados por mujeres en 2022 frente al 65% de hombres, según un estudio” [en línea]. 06 de marzo de 2023, [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-35-cargos-alta-direccion-son-ocupados-mujeres-2022-frente-65-hombres-estudio-20230306131357.html>

@Etimosdirectos. “Origen de la palabra yaya” [en línea] [01 de julio de 2023]. Disponible en la Web: <https://twitter.com/EtimosDirectos/status/1290040725032247298?lang=it>

Fundación Juan Vives Suriá. “Lentes de género: lecturas para desarmar el patriarcado” [en línea]. 2010, [12 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/fundavives/20170104031339/pdf138.pdf>

Giacobino, Margherita. “Audre Lorde” [en línea]. [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.enciclopediadelledonne.it/biografie/audre-lorde/>

Ghilardotti, Arianna. “Isadora Duncan” [en línea]. [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.enciclopediadelledonne.it/biografie/isadora-duncan/>

Gramaglia, Giampiero. “Madeleine Albright e il suo contributo alla Storia” [en línea]. 25 de marzo de 2022, [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.affarinternazionali.it/madeleine-albright-e-il-suo-contributo-alla-storia/>

Instituto Europeo de Igualdad, [en línea]. [12 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://european-union.europa.eu/institutions-law->

budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-institute-gender-equality-eige\_es

La Casa del Libro. “La memoria de las hormigas” [en línea]. [08 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.casadellibro.com/libro-la-memoria-de-las-hormigas/9788496974593/1854557>

La Casa del Libro. “El límite exacto de nuestros cuerpos” [en línea]. [08 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.casadellibro.com/libro-el-limite-exacto-de-nuestros-cuerpos/9788496974852/1887038>

La Casa del Libro. “Haré todo lo que tú quieras” [en línea]. [08 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.casadellibro.com/libro-hare-todo-lo-que-tu-quieras/9788427040960/2244079>

Moreno Díaz, Nidia. “Liderazgo y género: factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en educación secundaria” [en línea]. 2018, [12 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/55440/1/T41124.pdf>

Planeta de Libros. “Iolanda Batallé Prats” [en línea], [08 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.planetadelibros.com/autor/iolanda-batalle-prats/000033483>

Torres Rao, Alessia. “Angela Davis” [en línea]. [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.encyclopediadelledonne.it/biografie/angela-davis/>

Treccani. “Yousafzai, Malala” [en línea]. [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.treccani.it/enciclopedia/malala-yousafzai/>

Treccani. “Walker, Alice” [en línea]. [09 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://www.treccani.it/enciclopedia/alice-walker/>

Ute Körner Literary Agent, S.L.U. “Iolanda Batallé Prats” [en línea]. [08 de junio de 2023]. Disponible en la Web: <https://uklitag.com/autor/iolanda-batalle-prats/>

Wikipedia. “Iolanda Batallé Prats” [en línea]. 21 de marzo 2023, [08 de junio de 2023]. Disponible en la Web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Iolanda\\_Batall%C3%A9](https://es.wikipedia.org/wiki/Iolanda_Batall%C3%A9)

## Bibliografía

Cragie, S., Higgins, I., Hervey, S., & Gambarotta, P. (2015): “*Thinking Italian translation: A course in translation method: Italian to English.*” Routledge.

Eco, U. (2003): “*Dire quasi la stessa cosa. Esperienze di traduzione.*” Bompiani, Milano.

Hurtado Albir, A. (2001, 2004): “*Traducción y traductología: introducción a la traductología.*” Cátedra, Madrid.

Lambert, J.-R and H. Van Gorp (1985/2006): “*On describing translations*” in J. Lambert, D. Delabastita, L. d’Hulst and R. Meylaerts (2006): “*Functional Approaches to Translation and Culture: Selected Papers by José Lambert*”, Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.

Nord, C. (1997): “*Translating as a Purposeful Activity: Functionalist Approaches Explained*”. Manchester: St Jerome.

Reiss, K. (1977/1989): “*Text types, translation types and translation assessment*”, translated by A. Chesterman, in A. Chesterman (ed.) (1989) -(1981/2004) “*Type, kind and individuality of text: Decision making in translation*”, translated by S. Kitron, in L. Venuti (ed.) (2004).

Vega, Miguel Á. (ed.) (2004): “*Textos clásicos de teoría de la traducción.*” Cátedra, Madrid.

## Diccionarios

Monolingües:



DRAE (Diccionario de Real Academia Española). [en línea]. Disponible en la Web: <https://dle.rae.es/>

Fundéu [en línea]. Disponible en la Web: <https://www.fundeu.es/>

Gabrielli, A. (cuarta ed.): *Grande dizionario italiano*. Hoepli.

Treccani. Vocabolario [en línea]. Disponible en la Web: <https://www.treccani.it/>

Bilingües:

Tam, L. (última ed.): *Diccionario spagnolo-italiano. Diccionario italiano-español*. Milano: Hoepli.

## Riassunto

La seguente tesi ha come obiettivo quello di presentare una proposta di traduzione dalla lingua spagnola verso quella italiana del libro: *Atrévete a hacer las cosas a tu manera. La revolución del liderazgo de las mujeres* di Iolanda Batallé Prats.

L'idea nasce essenzialmente da un interesse personale nei confronti degli studi di genere, di cui il libro scelto fa parte, e anche per la volontà di voler concludere con un lavoro che rispecchiasse il percorso accademico svolto nell'ambito delle lingue e della traduzione specializzata.

La tesi consta di tre capitoli, un'introduzione, una conclusione e la bibliografia finale.

Il primo capitolo presenta tre sottoparagrafi, che vanno ad approfondire tre temi differenti. Il primo riguarda la biografia dell'autrice, la sua crescita professionale e i temi trattati all'interno dei suoi scritti. Il secondo invece delinea come è strutturato il libro, le sezioni in cui è diviso e le tematiche affrontate, accompagnando ognuna di esse con una citazione presa direttamente dal testo in modo tale da renderne la comprensione più agile possibile; si è deciso di inserire anche le citazioni iniziali che l'autrice riporta prima dell'inizio del libro, in quanto rappresentano perfettamente quanto poi verrà trattato nei capitoli. Il terzo ed ultimo sottoparagrafo ha come nucleo gli studi di genere, come sono nati, cosa si intende con questa denominazione, i diversi apporti da parte degli studiosi e in ultimo una menzione a quella che è la situazione odierna in Europa limitatamente alla questione soprammenzionata.

Il secondo capitolo ha come fulcro la proposta di traduzione; per una comodità visiva è stato messo all'interno di una tabella a sinistra il testo originale e a destra quello tradotto. Come metodo traduttivo si è optato per uno quanto più possibile fedele al testo originale, in modo tale da non stravolgere le idee e le intenzioni dell'autrice ma anche affinché ai lettori

italiani potesse arrivare un messaggio che rispecchiasse al massimo quello originale. Quando però non è stato possibile rimanere fedeli al testo di partenza, sono state utilizzate delle tecniche di traduzione; questo è accaduto nei casi in cui la sintassi richiedeva un ordine diverso delle parole o delle proposizioni, per alcune espressioni che non avevano lo stesso significato in italiano e altro, che vedremo più approfonditamente nella spiegazione del terzo capitolo dove è stato svolto il commento alla traduzione.

Il terzo ed ultimo capitolo è suddiviso in altri quattro sottoparagrafi. Il primo presenta un excursus sulla traduzione, partendo da quelle che sono le varie definizioni che vengono date al termine traduzione, seguendo gli studi degli esperti, per poi affrontare la storia in cui è nata e si è sviluppata la traduzione e per finire un piccolo cenno al lavoro del traduttore. Il secondo approfondisce i testi non specializzati, in quanto il libro scelto è un saggio e appartiene a questa categoria. Il terzo vede l'analisi delle caratteristiche testuali sia del testo di partenza che di quello di arrivo messi a confronto, in cui vengono analizzati diversi livelli quali il testo, la cultura, la forma del testo, il significato del testo e se sono presenti variazioni linguistiche di vario genere. Il quarto ed ultimo sottoparagrafo ha come punto cardine il commento e l'analisi della traduzione svolta, in cui vengono delineati quali e come sono stati usati il metodo, le strategie, le tecniche di traduzione e i problemi riscontrati.

Per quanto riguarda il metodo, limitatamente a questa traduzione sono stati utilizzati sia il metodo interpretativo-comunicativo sia il metodo letterale. Il primo perché si è voluto mantenere lo stesso scopo, la stessa funzione e lo stesso genere testuale del testo originale, per produrre lo stesso effetto sul destinatario italiano; il secondo semplicemente per seguire una scelta personale, al fine di facilitare la comprensione del testo in quanto l'originale è abbastanza chiaro nella sua sintassi e nel suo lessico. Mentre le principali strategie utilizzate sono state: strategie per l'acquisizione di informazioni,

per la ricerca nei dizionari e nei testi paralleli; strategie per la comprensione del testo originale, per chiarire la struttura del testo, le idee e il concatenamento delle informazioni; e, naturalmente, strategie legate alla scrittura, utilizzate per cercare la spontaneità nella lingua d'arrivo e per parafrasare frasi che nella lingua italiana non avrebbero avuto lo stesso significato dell'originale.

Le tecniche utilizzate sono state diverse a seconda del contesto; si è usata quella dell'ampliamento linguistica, in quanto erano necessarie più informazioni rispetto a quelle fornite nel testo di partenza; quella della generalizzazione per alcuni termini che erano troppo tecnici; quella dell'amplificazione in quanto nel testo vi era una espressione idiomatica senza un corrispondente nella lingua italiana, per questo si è tradotta letteralmente e successivamente si è aggiunta una nota a piè di pagina per chiarirne il significato; il prestito dalla lingua inglese, perché l'italiano si serve di quest'ultimo per riferirsi a determinati concetti; la traduzione letterale che si è preferita per non cambiare troppo alcune parti in cui erano presenti spiegazioni tecnico-scientifiche appartenenti al mondo della psicologia; l'equivalente coniato per dei termini idiomatici, trovando così il corrispettivo italiano; la trasposizione, utile per cambiare la categoria grammaticale da verbo a sostantivo, in questo modo più coerente all'interno della sintassi italiana e infine la compressione linguistica, in quanto nella lingua di arrivo non esistono alcune espressioni utilizzate in quella di partenza.

In ultima istanza, meritano menzione i problemi riscontrati. Durante la traduzione del testo non sono stati rilevati grossi problemi, ma i principali che hanno caratterizzato il testo sono stati quelli linguistici e strumentali. Per quanto riguarda la prima categoria, le difficoltà incontrate sono state soprattutto nell'ambito della sintassi, in quanto spesso è stato necessario modificare i tempi dei verbi per adattarli perfettamente all'uso linguistico italiano. Infine, per quanto riguarda i problemi strumentali, sono state

riscontrate difficoltà nella documentazione. Si fa riferimento al fatto di ottenere informazioni corrette e dettagliate sui termini appartenenti al campo della psicologia (asepsi emotiva, predatori emotivi, ecc.), per questo motivo si è preferito anche non modificare troppo i termini rispetto all'originale e utilizzare una traduzione letterale.

In conclusione, il processo di traduzione di questo libro è stato affrontato con attenzione, dedizione e rispetto per l'opera originale. Le sfide incontrate lungo il percorso sono state superate attraverso ricerche approfondite e scelte linguistiche oculate, mirando sempre a trasmettere il messaggio dell'autore nel modo più fedele possibile ai lettori della lingua di destinazione. Si è cercato, infine, di fornire oltre alla traduzione che è il nucleo del lavoro di tesi, anche un panorama generale sugli studi teorici di traduzione e di dare spazio e visibilità alla tematica degli studi di genere, oggi ancora sottovalutata.