

TODOS SOMOS LÍDERES

E-BOOK

Escrito por
EduardoMartí

3 IDEAS para Aprovechar al Máximo este Material

1. Lee EL E-Book sobre las **Todos Somos Líderes**.
2. **Aparta al menos 30 minutos** para leerlo con calma y profundidad. Especifica el compromiso en tu agenda—por ejemplo: “El próximo domingo de 9:00 a.m. a 9:30 a.m. voy a regalarme el tiempo para estudiar este e-book”.
3. Para complementar tu proceso de éxito y desarrollo personal, puedes revisar los **otros productos potenciadores** visitando en internet el **Club de Inconformes** en la dirección www.liderazgoyexito.com.



Acerca del Autor

Eduardo Martí —conferencista internacional, facilitador y consultor gerencial— se ha dedicado durante más de 25 años a **despertar y fortalecer** la capacidad de **liderazgo** en profesionales, supervisores y gerentes, a través de más de 2500 días de cursos, talleres y conferencias en diez países de Latinoamérica.

Director General de **FORJA Consultores** desde 1985 y cocreador del **Programa Internacional de Liderazgo**, cuyas ediciones han sido realizadas en Venezuela y República Dominicana.

Doctor en Economía graduado con honores en la Universidad de Grenoble, Francia y Licenciado en Educación por la Universidad Central de Venezuela.

Es discípulo directo de Elaine de Beauport en el manejo de las múltiples inteligencias y el modelo del Cerebro Triuno adaptado a los procesos de **cambio y aprendizaje**.

Es Coach Empresarial certificado por Newfield Consulting y el Tecnológico de Monterrey. Facilitador certificado en la metodología ADA -**Aprendizaje Dinámico Acelerado**- y por 15 años fue facilitador de los programas oficiales de supervisión y alta gerencia de PDVSA hasta el año 2003.

Es autor de los libros **TODOS Somos LÍDERES** (2005) y **NO más JEFES, ¡por favor!** (2007). Actualmente trabaja en su próximo libro dedicado a seguir profundizando el fenómeno del liderazgo.



Si estás interesado en contar con **Eduardo Martí** en **Conferencias y/o Talleres** para un próximo evento o deseas conocer más sobre las conferencias, productos y servicios del autor, comunícate con nosotros:
info@forja.com
www.forja.com
+58 (212) 953-2977
+58 (212) 953-4753

A la memoria de Ronald Egea
Uno de los más grandes desarrolladores de líderes que he conocido



Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar hacia delante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar.

— Peter Senge

Entrevistado por Rubén Eiras, co-editor de www.gurasonline.tv

Entrevista original publicada en el magazine portugués

Executive Digest



Índice

Prólogo de Eleazar Grynbal

Aclaratoria del Autor

Reconocimientos

El hombre detrás del libro

Introducción

1. Líderes por Todos Lados

1.1. No más héroes

1.2. ¿Se nace o se hace?

1.3. ¿Qué no es liderazgo?

1.4. El menú

2. De Jefe a Líder

2.1. Al liderazgo aún no le ha llegado su hora

3. Líder y Liderazgo

4. Gerencia y Liderazgo

5. Quiénes son líderes

- 5.1. Quiénes tienen claro su Propósito de Vida**
- 5.2. Quiénes tienen Dirección y Visión de Futuro**
- 5.3. Quiénes son íntegros a cualquier precio**
- 5.4. Quiénes a su vez forman líderes**

6. Los Momentos del Liderazgo

- 6.1. Abrir posibilidades**
- 6.2. Iniciar**
- 6.3. Entusiasmar**
- 6.4. Integrar**
- 6.5. Empoderar**
- 6.6. Todos hemos tenido momentos de liderazgo**

7. Las Energías para Mover a la Gente

- 7.1. Autoridad**

7.2. Poder

7.3. Influencia

8. Herramientas de Influencia

8.1. Escuchar al Otro

8.2. Estimular la Participación

8.3. Modelar lo que se Predica

8.4. Valorar y Reconocer

8.5. Tener Expectativas de Éxito

8.6. Dotar de Recursos y Ambiente

8.7. Generar Confianza

8.8. Entusiasmar

8.9. Las ocho son una

9. El Camino hacia el Liderazgo

9.1. El Silencio y la Soledad

- 9.2. Proyecto de vida**
- 9.3. La Madurez de la Humildad**
- 9.4. Vulnerabilidad**
- 9.5. Sensibilidad**
- 9.6. Humor**
- 9.7. No saber**
- 9.8. Conductas del camino**

10.A quien quiera gerenciar

Epílogo

Bibliografía

Prólogo

Por Eleazar Grynbal

Al principio del siglo XXI, uno de los pocos fenómenos que augura bienestar, paz, sosiego y salud para la gente es el nuevo movimiento científico de Psicología Positiva, dedicado a la investigación sistemática de *la felicidad auténtica*. Los hallazgos han sido sorprendentes e inesperados en muchos aspectos, pero enfatizan que la felicidad requiere dos elementos fundamentales: uno, conexión humana, interrelación, contacto con otros y, dos, significado, trascendencia, espiritualidad (no necesariamente religiosa). Sabiendo que tiende a ser difícil incluso para definirla y pasajera por excelencia, sin embargo durante siglos se ha planteado que su búsqueda es un derecho y un deber del individuo, y crearla, una responsabilidad central de toda sociedad, empresa e institución.

Ahora bien, en una afirmación producto de mis cuarenta años colaborando con personas, grupos, e instituciones públicas y privadas, no me cabe la menor duda que el ser humano por su propia naturaleza busca siempre la salud, el bienestar, el crecimiento, el engrandecimiento. Sólo en contadas excepciones me he topado con lo contrario y con resultados siempre contraproducentes de desagrado y pérdida.

El reto, a nivel individual, es continuar en la búsqueda incluso de cara a eventos negativos o trágicos, propios de toda vida que se vive. En fin, una decisión personal. A nivel de grupo, empresa, organización, el desafío está en cómo facilitar esos procesos vitales para que las personas

encuentren el camino adecuado para beneficio de todos. En fin, asunto de líderes.

La historia nos habla de líderes, llenos de carisma, *charm* y «encanto», con grandes y grandiosos proyectos para el bien común, pero, trágicamente, sin habilidades ni conocimientos del arte y de la hoy día, cada vez más adelantada, ciencia de la gerencia, han empedrado el camino al infierno con buenas intenciones, haciendo promesas fantasiosas, tornando sus ofertas en quimeras irrealizables, malgastando preciosas oportunidades de servir a sus comunidades, con resultados catastróficos y hasta criminales.

¿Somos todos líderes? Los últimos hallazgos de las ciencias del comportamiento sugieren que, si bien es cierto que hay elementos innatos, las cualidades propias del liderazgo pueden ser aprendidas, como una posición existencial expresada a conciencia.

En los últimos tiempos el tema ha sido trajinado por múltiples estudiosos y profesionales del fenómeno en un sinnúmero de libros, artículos, autoayudas, «instrumentos» de guía en la incertidumbre, que muy de vez en cuando resultan de revisión obligatoria porque se fundamentan en teorías y prácticas de demostrada calidad y aplicabilidad; otro tanto, empero, mucho mayor, son francamente banales, útiles sólo a quienes los crearon y a su lucro personal.

Cabe entonces preguntarse: *Todos somos líderes*, ¿será otro recetario, otro refrito de sabiduría popular, otro manual de filosofía de bolsillo que esos que tanto abundan? O, por el contrario, ¿será un tomo creativo, innovador, ilustrado e ilustrativo para estudiosos y practicantes tanto de la gerencia como del liderazgo en general?

Eduardo Martí, ¿será otro charlatán más, otro *showman*, otro encantador de serpientes con ofertas seductoras pero irrealizables? ¿O alguien que abre ventanas a la grandeza (sí, grandeza), aun cuando algunos sólo ven el marco donde los demás visualizan un horizonte de belleza exquisita y trascendente?

Me han honrado con la petición de que escribiera el prólogo; seguramente por eso mismo, quizá mis palabras luzcan peligrosamente sesgadas. Pero creo, con auténtica sinceridad, que el libro constituye un gran aporte para todos aquellos en búsqueda de una vida llena de aventura y posibilidades, plena, cálida, de logros personales en convivencia con la naturaleza y el globo.

Todos Somos Líderes. Un descubrimiento, una excelente oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Eduardo Martí, un hombre con enorme capacidad para inspirar y mover a la gente.

Marzo de 2005

Aclaratoria del Autor

Yo no soy yo

Preciso urgentemente hacer una aclaratoria: Yo no soy yo. Nada de lo que me constituye es genuino, ni auténtico, ni original. Soy el resultado, siempre aditivo, de tantas influencias, relaciones, circunstancias y experiencias compartidas, gozadas, sufridas, vividas. Cierta vez un joven filósofo, anónimo todavía, señaló: el yo es el espacio en el que los otros nos habitan.

He sido intervenido, modificado, edificado por las circunstancias, por mis familiares, mis amigos, mis compañeros, mis maestros, mis discípulos, mis mujeres, mis hijos. Pero también, y en gran medida, he sido intervenido por mí mismo. Aldous Huxley decía que la experiencia no es lo que le sucede al hombre, es lo que el hombre hace con la experiencia.

Yo no soy yo, repito, mas me hago responsable por todo lo aquí dicho. Nada en este libro me pertenece, aunque a veces, y sin querer, lo parezca, pero es mi deber asumir todo cuanto en calidad de préstamo se me ha confiado saber y conocer. Por tanto ahora lo devuelvo, nutrido con los intereses de mi banca personal, a las manos de quienes todavía están y a la memoria de quienes habitan el territorio indesagradable de nuestra memoria. En cada línea, como en mí mismo, descollará la presencia de mis huéspedes vitalicios, y a lo largo de este mínimo tour hacia el liderazgo, serán guiados por la mano de mi infinita gratitud.

Eduardo Martí Fernández
Marzo de 2005

Reconocimientos

He dicho que yo no soy yo. A mucha gente me debo, mucha gente me ha marcado y son muchos mis maestros. Entre éstos, quiero hablar de una persona en especial: Eleazar Grynbal. Él me mostró lo apasionante, lo valioso, lo increíble del camino al liderazgo y a la gerencia. No conozco a nadie que sepa más que él de estos temas. Siempre sorprende con su lucidez; es un cazador de novedades y un «reinvindicador» de lo sencillo, de lo pequeño, de lo elemental. Y no fue desde sus conferencias ni de sus clases magistrales como me fui nutriendo de sus conocimientos, sino que fue a lo largo de innumerables conversaciones —tantos buenos ratos, mejor dicho—, alrededor de un buen escocés, como Eleazar me iluminó con su poderosa y amigable sabiduría.

Quiero y debo reconocer a mis compañeros del día a día profesional, con quienes he recorrido el itinerario de estas reflexiones y que han alimentado mi entusiasmo. En especial, agradezco a quienes me han acompañado por tantos años: Mary Fernández, Carlos Subero, Egberto Fernández, Liliana Tonitto, Eliana Lara. Muchas serán las ocasiones a lo largo de estas páginas en que hablaré de «nosotros»: me estaré refiriendo a ellos, mis compañeros de FORJA Consultores.

Otras personas me mostraron nuevos y diferentes caminos, que a pesar de los riesgos decidí recorrer. Ahora, gracias a ello, soy una persona mejor. Me refiero a Ricardo Márquez, Oscar Rivas, Nora Ovelar, Daniel Herrera, Ronald Egea, Elías Santana, Carmen Arreaza, Fernando Sánchez Arias, Leopoldo Alcalá, Elaine de Beauport y a Maritza Izaguirre.

Tengo tanto que agradecer a mis padres y a mis hermanos. Evitaré aquí un inventario por dos razones fundamentales: la carencia de espacio y el temor de que, al recordarles, terminen cobrándome todo cuanto me han dado, porque tendría que pagarles entonces con la vida. Crecer y aprender con ellos ha sido de las experiencias más expansivas que me ha tocado vivir. A su lado he tenido una vida llena de afirmaciones y negaciones, de avances y retrocesos, de triunfos y reveses pero nunca de medias tintas; una vida batallando, tantas veces, sobre cenizas de las que siempre salimos, engrandecidos y agradecidos, con la victoria entre las manos.

A María Luisa, mi esposa, quien a lo largo de este periplo me ha acompañado y mostrado mis precariedades, mis insuficiencias, mis limitaciones, esas que, a primera vista imperceptibles, sólo quien comparte nuestros días y nuestras noches alcanza a ver. Ella, ser amoroso y único, me anima, me consiente, me apoya y hace posible, definitiva y verdaderamente, que yo pueda ser lo que soy.

Finalmente, a mis tres hermosos hijos, Alejandro, Diego y Victoria. El amor a ellos me compromete con la vida y con el deber de mostrarme como algo posible. Soy hijo de mis hijos, decía el poeta cubano José Martí. Ellos me rehacen cada día.

A quien honor merece

Como testimonio de lo que las páginas de este libro intentan comunicar, quiero agradecer especialmente a mi amigo Miguel Márquez, escritor y compositor, co-redactor y editor de este libro, por quien estas páginas tuvieron un feliz parto prematuro. Sin su ayuda, sin su trabajo, sin su presencia, este libro seguiría siendo un borrador que, muy probablemente, hubiese pasado mucho más tiempo al abrigo de una gaveta que bajo el aguacero de una pluma fuente.

Gracias a él, gracias a su talento, me sentí impulsado a asumir la empresa de este libro con una velocidad y una dedicación que, de haber estado solo, se habrían reducido al mínimo, y quién sabe cuándo estas páginas hubiesen tenido la fortuna de ver la luz de la imprenta.

Pero aclaro: no fue él quien se propuso darme aliento para acelerar la escritura de este manual, fui yo mismo quien se sintió motivado por su sola presencia, por su talento, por la calidad de su trabajo, y esa es una auténtica demostración de liderazgo. Con su talento, me hizo sentir talentoso, y como tal actué.

He aquí los resultados: ya se encargará el lector de evaluarlos. Por mi parte, me atreveré a dar mi humilde veredicto: gracias a Miguel, este libro está mucho más cerca de la coherencia que de la mediocridad.

El hombre detrás del libro

Es una enorme distinción por mí presentar a Eduardo Martí, porque sé que a muchas personas les gustaría presentar al gran hombre detrás de este espacio reflexivo, pero constituye también un reto pues es difícil hablar de quien es tanto un gran amigo como compañero de tantos años de vida profesional.

Nos conocimos en 1978 cuando él dirigía junto a otros un proceso de alfabetización en una comunidad rural cercana a Caracas. Desde que me uní a sus filas, se puso en evidencia el liderazgo ejercido por Eduardo, no sólo para quienes trabajaban con él sino también para la misma comunidad, donde era considerado un miembro más, y a quien acudían para pedir opinión sobre diversas áreas de la vida de esa comunidad. Luego él partió a Francia a hacer su doctorado y a su regreso fundó FORJA Consultores, una empresa que nos reencontró, y a partir de allí hemos construido nuestra relación con cariño y respeto, compartiendo y construyendo futuro, el de los nuestros y el de muchos otros.

A lo largo de casi treinta años de amistad y catorce de carrera profesional junto a Eduardo son muchas las historias compartidas, los momentos de alegría y tristeza, de éxitos y desatinos, de encuentros y desencuentros. Esto me permite presentar a Eduardo como un emprendedor, alguien que sueña posibilidades y las convierte en realidad; un hombre con la fuerza para entusiasmar a otros e impulsarlos a la realización de sus sueños; un padre que muestra a sus hijos el camino del amor, del ejemplo, de la humildad, de la reflexión, que es compañero, amigo, cómplice, confidente y padre a la vez.

En lo laboral, cabe decir que uno de sus talentos es saber elegir a quienes trabajan con él; siempre gente muy especial y capaz. Es intuitivo, sabe ver oportunidades donde otros ven dificultades; capaz de asumir riesgos y vencer miedos, y, sobre todo, es solidario y amigo.

Al hablar de alguien con quien se ha compartido tanta vida se corre el riesgo de mirar sólo lo que apreciamos de esa persona. Sin embargo, mostrar a Eduardo como alguien especial es al mismo tiempo mostrar el lado profundamente humano de quien ha tenido que evolucionar aprendiendo, reaprendiendo, disfrutando, sufriendo, cuestionando paradigmas y creencias. Verlo hoy día trascendiendo el control y dejarlo en manos de otros, apreciando que otros tengan ideas tan buenas o mejores que las tuyas, escuchando, mostrando más sus sentimientos, en una palabra, controlando sin la necesidad de controlar, muestra al Eduardo que camina hacia la grandeza.

Lo que pretendo en estas líneas es mostrarles que detrás de este libro hay un ser humano que ha vivido, vive y seguirá viviendo para tener la oportunidad de enseñarnos, desde su experiencia y su reflexión, el camino para constituirnos en mejores seres humanos, en mejores, padres, compañeros y ciudadanos de cualquier país del mundo.

Presento a Eduardo desde el honor de haber recorrido tanto camino juntos, desde las miserias trascendidas, desde las convergencias y divergencias y fundamentalmente desde el cariño profundo que nos profesamos. Gracias por estar allí, por mostrar, por ser capaz y estar dispuesto a ser cada día mejor ser humano. Gracias por creer en los sueños y hacerlos realidad.

Mary Fernández
Marzo 2005

Introducción



*El liderazgo no puedes describirlo,
pero lo conoces cuando lo ves.*

— Janice McDougall



Sobre los conceptos de líder y liderazgo se ha dicho mucho y se ha dicho nada. Nadie sabe qué son ni cómo se definen. He recopilado, por ejemplo, más de cuarenta definiciones; todas son interesantes pero, a mi juicio, ninguna es completa. Tan raro y complejo es el fenómeno del liderazgo que en este libro no me atrevo sino a intentar una más. No pretendo aportar la definición. En absoluto: sólo es una más. Por eso no me inquieta no estar en lo «correcto». Hay tantos enfoques y estudiosos que espero, con suerte, que muchos no estén de acuerdo con mis perspectivas. Ya imagino personas negando con la cabeza lo que encontrarán a lo largo del libro. «No es así» dirán. Quizá: «Tal o cual Gurú dice tal o cual cosa». O mejor: «Está loco». Ojalá.

Esos contrastes son maravillosos. Me encanta provocarlos: este libro es en sí mismo una provocación. Trato de contribuir permanentemente con esas oposiciones, mas no sólo desde la fría especulación teórica y académica sino principalmente desde los vivos patrimonios de la práctica, de la propia experiencia. Mis planteamientos, la mayoría, se alimentan de innumerables situaciones en la que me ha tocado ejercer el liderazgo. De la comunión entre acción y reflexión, cebada durante toda mi vida, surge este libro.

Desde muy joven, y por honda influencia de mi padre, decidí edificar mi liderazgo. A los 20 años ya me había constituido en dirigente nacional del Movimiento Scout de Venezuela; luego, en la universidad, conduje organizaciones juveniles opuestas pero paralelas a los centros estudiantiles de siempre. Profesionalmente —ya un poco mayor— he fundado y dirigido dos empresas, altamente exitosas gracias al trabajo tesonero y fidedigno de gente pletórica de talento.

Insisto: no me considero un académico estudioso de los gruesos volúmenes que sobre el liderazgo se han escrito. Yo mismo no los he leído todos: es evidentemente imposible. Mi humilde aporte, repito, es el legado de una vida llena de reflexiones, aprendizajes y compromisos, de una permanente intervención de mí mismo para situarme a la altura de los retos y las dificultades.

El título original de este proyecto — que ahora me parece no muy afortunado— era Líderes somos todos: lo más cercano a lo que tenía en mente. Para entonces, me tropecé «casualmente» con una ilustración del reconocido dibujante y humorista venezolano Pedro León Zapata, donde aparece una concentración de personas marchando; era época de referéndums, de intensa oposición política, de incertidumbre por la supuesta ausencia de líderes que pudieran hacer frente a un posible vacío de poder, a un inminente proceso de transformación nacional. Por eso los marchantes de Zapata, a la pregunta de ¿no hay líderes?,

responde con un entusiasta: ¡Todos somos líderes!: total sintonía, sin querer, con las ideas de este libro. A partir de allí, en homenaje a esa genial idea de Zapata, decidí que el título sería Todos somos líderes. A primera vista puede parecer una variación imperceptible, pero las razones del cambio son en verdad evidentes: la palabra Todos ahora está en primer lugar, y eso habla con mayor fuerza de la intención de este manual, y, por otro lado, este libro surge, entre otros motivos, como respuesta a la misma pregunta que captó la atención de Zapata: ¿en verdad ya no hay líderes?

Hoy día puedo afirmar que todos somos líderes. He visto a mucha, muchísima gente viviendo momentos de liderazgo, personas con un inmenso potencial para convertirse en agentes transformadores, pero que pasan la mayor parte de su tiempo cancelándose a sí mismas, y a gente que al no identificarse con los modelos universales con que hemos sido socializados, no deciden —y a menudo temen— asumir sus particularidades, las diferencias individuales que podrían catapultarlos a la construcción de su propio liderazgo.

Cada vez más la gente quiere fórmulas fáciles y rápidas para resolver sus problemas, sin importar si se trata de depilarse o de rebajar 50 kilos. Es natural: el poder de la industria cultural, en palabras de Adorno y Horkheimer, es apabullante. Esta generación de «control remoto de TV» se ha acostumbrado a cambiar radicalmente un estado de cosas —la «realidad» televisiva— con el solo movimiento del pulgar, y cree, por extensión, que todas las cosas pueden y deben modificarse del mismo modo. El liderazgo no se salva: queremos la receta de cómo ser líder en 48 horas y además perder 10 kilos de peso en el proceso. Todo en uno.

Asumo la certeza irreductible de que todos, sin excepción, hemos tenido momentos de liderazgo. Unos más, otros menos, pero cada uno de nosotros ha tenido en sus manos el poder de decidir en nombre de muchos, de tener el control de la situación, de marcar un nuevo camino, por modesto que sea. Pero ocurre que no lo tenemos consciente porque nos han vendido el liderazgo como una ristra de hazañas y acciones heroicas sólo reservadas a los elegidos. Esta es una visión excluyente y apócrifa.

Este libro intenta mostrar el fenómeno del liderazgo desde una dimensión más cercana y familiar, desmitificando esa percepción sobrehumana del liderazgo. Hallarán grandes sorpresas. Pero no pretende ser un tratado rigurosamente académico, sino en cambio lo más cercano a un manual, a un anecdotario, a un consejero.

Obviamente, con leerlo nadie se «hará» líder. Sin embargo, si se atreve, a lo largo de estas páginas le acecharán muchas y poderosas herramientas para encaminarse en ese sentido.

Todos somos líderes, cuando lo decidimos. Te invito a intentarlo.

* * *

Una Vital Diferencia

Le preguntaron cierta vez a Uwais, el Sufí: «¿Qué es lo que la gracia te ha dado?»

Y les respondió: «Cuando me despierto por las mañanas me siento como un hombre que no está seguro de vivir hasta la noche».

Le volvieron a preguntar: «Pero esto ¿no lo saben todos los hombres?»

Y replicó Uwais: «Si, lo saben, pero no todos lo sienten».

* * *



*Jamás se ha emborrachado nadie a base
de comprender intelectualmente
la palabra vino.*

— Tomado de *El Canto del Pájaro*. Anthony de Mello.
Editorial Sal Terrae. España, 1993.



1

Líderes por Todos Lados

Hoy en día, y desde hace buen tiempo, el mundo entero clama por el surgimiento de nuevos líderes. Da la impresión de que ya no los «hacen» como antes. Son escasos, y cuando aparecen no cubren las expectativas que ciframos en ellos. Y es lógico que sea así porque esas expectativas son a menudo excesivas: vivimos esperando nuestra salvación en el advenimiento de grandes líderes, de superhéroes, de superdotados, de titanes que echen sobre sí, como Atlas, el pesado mundo de nuestros problemas.

Hablamos de líderes como seres supremos, como criaturas sobrenaturales capaces de hechizar a las masas y de repartir hazañas para todos. Más aún, hemos elevado a tal punto los «estándares de calidad» que reclamamos para los líderes emergentes que casi nadie pasa la prueba, y más terrible todavía, ese perfil cambia y se hace más exigente a la velocidad con que evolucionan los microprocesadores y los teléfonos móviles. Hoy día, *nadie sirve*. Mejor dicho, nadie se atreve.



Los líderes no tienen por qué ser héroes.



La verdad es que es tan desatinado asociar liderazgo con heroísmo como dar por sentado que ser líder es un don de elegidos. Esta visión limitada y limitante del liderazgo mutila la iniciativa de muchos para erigirse como líderes a pesar de tener, muy a menudo, sobradas condiciones para hacerlo. La mayoría desiste, sencillamente, al notar que no ha venido al mundo ni con una musculatura hercúlea ni con poderes sobrenaturales para cumplir con lo que la gente espera de un líder.

El ejercicio del liderazgo no tiene nada que ver con mover grandes masas de gente, ni con la palabra florida y abundante ni con la fuerza bruta. Siempre han hecho falta las personas que desarrollan el liderazgo colectivo, pero también es cierto que a nuestro alcance está la posibilidad de activar pequeños liderazgos en la gente que nos rodea y, aún más importante, en nosotros mismos. La sumatoria de esos liderazgos individuales, cuando están debidamente alineados, es muchísimo más poderosa que el más notable de los liderazgos personales.



¿Los líderes nacen o se hacen?



Comencemos con una aclaratoria urgente y necesaria. ¿Los líderes nacen o se hacen? Para ello, debemos sincerarnos con el siguiente hecho: hay líderes que nacen. Todos hemos visto niños que a muy temprana edad son dueños de una personalidad y una inteligencia social superior a la de sus coetáneos, y de una gran capacidad para arrastrar gente. Como dice Eleazar Grynbal, padre de la consultoría en Venezuela, «ya vienen

cableados, con los chips puestos» para mover a otros e invitarlos a hacer cosas, diabluras muchas veces. Pero esos líderes innatos son muy pocos, realmente pocos: el resto, hay que formarlos.

He aquí la buena noticia: el liderazgo se puede aprender. De manera que si cada uno de nosotros decide edificar su liderazgo, con el firme compromiso que eso implica, le será perfectamente posible si lo decide. Es una decisión exclusivamente personal.

Esto nos lleva a una segunda aclaratoria: lo que no es liderazgo. Tradicionalmente, hemos construido nuestra idea de líder a partir de ciertos atributos clásicos, de rasgos de la personalidad que ineludiblemente definen el liderazgo. El más famoso es el carisma, ese magnetismo natural que ciertas personas generan en las demás y con el que logran a menudo un efecto casi hipnótico sobre ellas. Se ha tenido siempre la creencia de que toda persona carismática es por naturaleza un líder; por el contrario, el carisma de una persona nada tiene que ver con su capacidad de liderazgo. Evidentemente, ser carismático favorece al líder porque es fácil y natural plegarse y seguir a quienes transmiten simpatía y «buena vibra». Pero eso, de ninguna manera, es sinónimo de liderazgo.

Tampoco ser grandes oradores nos convertirá en líderes. Aunque muchos logran seducir momentáneamente con su acicalado lenguaje, la mayoría resulta ser a fin de cuentas una sarta de charlatanes y «picos de oro», vacíos y fugaces. Mucho menos una simpatía arrolladora basta para hacer que la gente crea en nosotros y nos sigan; a lo sumo, y en el más feliz de los casos, el encanto nos hará ganadores del premio al mejor amigo o el padrino de bautizo de docenas de niños, pero no líderes.

El «glamour» cuenta menos que todo, contrario a lo que muchos piensan, porque la belleza y la elegancia están demasiado lejos de ser valores con

los que se construye una personalidad sólida y madura. Lo mismo ocurre con la temeridad y el atrevimiento irreflexivo, lo que no garantiza ni define en absoluto un verdadero liderazgo; las hazañas hercúleas no son moneda corriente en la cotidianidad. Por el contrario, los mayores desafíos siempre nos acechan en las cosas más pequeñas de la vida.



***El carisma, la simpatía, el encanto,
no hacen al líder.***



Ahora bien: ya que ni el carisma, ni la locuacidad, ni la simpatía, ni el glamour ni el heroísmo determinan el liderazgo, entonces, ¿qué lo hace? Ante todo, no podemos inscribir al líder en el marco de estos atributos porque, en primer lugar, es una insensatez esperar a un salvador con tantas virtudes cuentohadescas juntas y, segundo, si queremos emprender la ruta hacia el liderazgo con esos infrecuentes y nortes en mente, lo más probable es que nos rindamos antes de empezar.

Para saber entonces qué es liderazgo, qué hace un líder, cuáles son sus verdaderos atributos, te invito a hacer un breve ejercicio. Piensa en alguien que se haya constituido como tu líder en algún momento de tu vida. Piensa en alguien a quien hayas seguido voluntariamente en algún momento, aunque haya sido por un breve espacio: de seguro has tenido contacto con personas que has admirado y respetado lo suficiente para entregarle tu confianza.



¿A quiénes has seguido, y por qué?



Para muchos, sus padres son claros testimonios de liderazgo. Para este ejercicio, prueba a dejarlos tranquilos, igual que a los líderes universales como Mahatma Ghandi, Martin Luther King o Simón Bolívar. Te invito a pensar en alguien con quien hayas tenido trato y, preferiblemente por ahora, un trato eminentemente laboral.



***Toma lápiz y papel, y responde
la pregunta anterior.
Continúa la lectura sólo después
de tu respuesta.***



Lo tienes, ¿cierto? Si aún no tienes a alguien en mente, vale preguntarse qué tan exigente ha sido tu selección. Recuerda que no estás buscando a

un héroe, sino a alguien común y cercano que te ha inspirado el deseo de acompañarlo, de seguirlo.

Ya deberías tenerlo. Haz ahora una pequeña pausa para enviarle, si la distancia lo exige, un saludo «cósmico», un agradecimiento. Si no, intenta algo de mayor coraje: si sabes cómo contactarle, hazlo para decirle algo como esto: «En este momento, estoy haciendo un ejercicio donde me piden que escoja a un líder que haya estado presente en mi vida, y quiero que sepas que te escogí a ti». ¿Cómo crees que se sentirá con tal distinción? ¿Te gustaría que algún día te llamen para decirte eso mismo? Hazte entonces esta pregunta: ¿qué debo hacer para merecerlo?

Volvamos al ejercicio: ¿Qué hizo, hacía o hace esa persona para que lo consideres un líder? En el día a día, ¿qué acciones concretas emprendía para que lo eligieses? ¿Qué valores o principios practicaba?

Cada vez que hacemos esta actividad en nuestros cursos y talleres la gente suele responder de esta manera: «es una persona apasionada, comprensiva, que sabe enseñar y valora las capacidades de los demás»; «es optimista, visionario y decidido»; «es una persona en la que se puede confiar».

Vistos de cerca, no son necesariamente rasgos propios de un héroe o de una criatura sobrenatural. Al contrario, es común encontrarlos en muchas personas. Y por su valor, son atributos que podemos asumir como modelos de vida. Ese líder que escogiste, igual que los elegidos por la mayoría, de seguro es alguien cercano, una persona discreta y cotidiana que tiene alegrías y tristezas como cualquiera, pero que ha impactado a otros a través de su modo de ser y de hacer las cosas, incluso en medio de

la adversidad. Esa, sin duda, es una de las cosas más importantes que hace un líder: impactar positivamente la vida de otros.



Hay líderes por todos lados.



Cuando identificamos a aquellos cuya influencia nos ha tocado desde siempre e identificamos las cualidades que los hacen extraordinarios, se nos revela una verdad incontrovertible: hay líderes en todas partes, vivimos rodeados de ellos. Silenciosos y serenos, humildes y poderosos, sencillos y profundos, van marcando nuestras vidas, sin proezas ni aspavientos, en la pequeña gran epopeya del día a día.

Urge entonces otra pregunta: ¿Cuánto de eso tienes? ¿Cuán cerca o cuán lejos estás en cada uno de esos rasgos? He allí, pues, el menú. Tomando como punto de partida a esas personas, podemos empezar a recorrer el camino. Un buen comienzo podría ser imitar a nuestro líder, pero es necesario escoger con qué quedarse para practicarlo y vivirlo a fondo.

Pero esto no puede hacerse torpe y apresuradamente, sino como quien practica una disciplina con pasión y dedicación, con la convicción de que lo que hace va a ponerlo más cerca de lo que realmente quiere, de lo que le da sentido y trascendencia a su vida. Ese es un buen semillero: la ruta del liderazgo lleva esa dirección.



*¿Qué tanto eres, tú mismo,
expresión de esos rasgos?*



La invitación —el reto, mejor dicho— es a que tú, apreciado lector, que con seguridad eres un excepcional gerente, un ejemplar padre de familia, una persona en constante interacción personal, te atrevas a vivir desde el liderazgo. Esa, sin la más mínima duda, es la mejor manera de obtener lo mejor de ti mismo y de los demás.

Para empezar, podría ser útil para ti preguntarte lo siguiente: ¿Por qué alguien te seguiría como líder? Es decir, ¿cuáles de los atributos comúnmente atribuidos al liderazgo están presentes en ti mismo, en tu hacer cotidiano? ¿Cuáles no? ¿En cuáles te has apoyado o te sigues apoyando? ¿Qué rasgos de las personas que has seguido tienes y cuáles no? ¿Posees otros que no están en la lista y que podrían contribuir a la construcción de tu liderazgo? ¿Ya estás trabajando en ello? Si no, ¿qué crees que te lo está impidiendo?

Insisto: aunque ya conozcamos el menú para ser líderes, nadie llega a ninguna parte si no lo decide primero. Nadie puede tomar esa decisión por nosotros. Afuera un mundo entero nos espera para ser transformado, sólo falta quienes se decidan a hacerlo. Sólo falta quienes se decidan a convertirse en líderes para hacer la diferencia.



Algunas personas llegan a nuestras vidas y se alejan en silencio; otras permanecen por un tiempo, dejan huellas en nuestros corazones y no volvemos nunca a ser los mismos.

— Anónimo



¿A quiénes has seguido? · El menú «Forja»

Gracias a lo aportado por clientes y amigos en nuestros cursos y talleres, me he atrevido a preparar el siguiente inventario de cualidades que debería tener un líder. No se trata, naturalmente, de buscarlos todos en la misma persona, ni de desarrollarlos uno a uno hasta la perfección para titularnos como líderes, sino de identificar por oposición las propias carencias, para trabajar desde ya en su superación. Esta no es una lista exhaustiva; es apenas una selección. Pero llevar estas virtudes —insisto, las que se pueda— a nuestras vidas y a las de quienes nos rodean, sin duda, redundará en beneficios que sólo la práctica de estos poderosos hábitos puede ofrecernos.

Es seguro que has seguido...

A personas entusiastas, apasionadas, alegres. Que desbordan sus ganas de vivir y contagian a su paso a los demás con esa energía vital. Si existe algo realmente contagioso, sin duda alguna es el entusiasmo.

A quienes te escuchan, empatizan contigo, te comprenden. Esas personas que se toman un tiempo para estar contigo, para acompañarte y darte así la importancia que mereces, para demostrarte que eres valioso e importante para ellos.

A quien te enseña, te muestra, cree en tus capacidades. Quien reconoce que tus potencialidades son inmensas, más allá de lo que tú mismo crees o imaginas, y que por la plena conciencia de tu valor y tus capacidades te impulsa para llegar a donde quieres o sueñas llegar.

A quien te anima, quien te dice ¡sí se puede! Aquel que sabe que puedes llegar lejos e impide que te quedes a medio camino, y te acompaña hasta donde pueda sin restricciones ni condiciones para que alcances tus metas.

Al visionario, a quien tiene sueños, a quien sabe a dónde va. Aquella persona que, aún teniendo aspiraciones elevadas, sueños y anhelos por cumplir, reconoce que necesita de tu ayuda y nunca pierde de vista el mañana que quiere para sí.

Al decidido, al que sabe lo que quiere. A quien tiene una razón de ser y por ello nunca se detiene, nunca se paraliza a pesar de sus miedos y temores, sino que los usa como trampolín para llegar cada vez más alto.

Al honesto, al confiable, a ese en quien se puede creer. Esas personas que cumplen lo que prometen, asumen las consecuencias de sus actos y jamás defraudan la confianza que en ellas depositas.

Al que te reconoce, te valora, te recompensa. Quien se detiene a agradecer tu presencia y tus aportes, puede ver sin miedo la grandeza de

tus actos y se fija en lo que haces mal sólo para ayudarte a mejorar, no para criticarte.

A quien es congruente entre lo que dice y hace. Es una persona que hace lo que predica, cuyas palabras están alineadas con sus pensamientos, acciones y emociones y es, por tanto, un poderoso ejemplo a seguir.

A quien es convincente, asertivo, claro en sus planteamientos. Dice lo que tiene que decir, tiene claridad de ideas, sabe de lo que está hablando y siempre toma en cuenta que no está solo, que sus palabras y acciones tienen consecuencias en los demás.

Al conciliador, al que halla puntos de encuentro, a quien dialoga. Sabe que en el conflicto hay riqueza y abundancia en la diversidad, y reconoce que trabajar en equipo es la más rica fuente de aprendizaje permanente.

Al justo, al equitativo, al correcto. Sus decisiones se ajustan a las reglas y a los acuerdos previos, al correcto tratamiento de las ideas y los recursos. Da y recibe lo justo según los méritos alcanzados. Es, a fin de cuentas, un generador de paz.



Las personas que dejan huella no son las más acreditadas; lo hacen las que se preocupan por los demás.

— Max Lucado — RD 6/98



2

De Jefe a Líder

No es la principal intención de estas páginas potenciar el desarrollo de *jefes*; nada más alejado de nuestros propósitos. A lo sumo, intentaremos mostrar un camino que los gerentes, y en definitiva cualquier persona, pueden transitar para dar inicio o proseguir la construcción de su propio liderazgo.

En primer lugar, recordemos que la gente ya no quiere ser tratada como un conjunto de recursos: las personas son personas, las personas son talentos. Siempre que tratemos a alguien como un ser valioso, talentoso, poderoso e importante, le estaremos tratando desde el liderazgo. Y en nuestros días, la tendencia a exigir ese tratamiento es cada vez mayor. Dos razones fundamentales —una estructural y otra instrumental— la justifican: la primera, es que las personas han tomado gradualmente una mayor conciencia de su propio valor personal y profesional, y la segunda, es que día a día tienen más y mejores argumentos para exigirlo.



Hoy la gente está más consciente de su dignidad.



Un jefe es, en primera instancia, el «superior o responsable de un cuerpo u oficio», aunque también es frecuente su uso como tratamiento: jefe de familia. En Venezuela, por ejemplo, debería ser más frecuente decir jefa que jefe de familia, puesto que un gran número de hogares están encabezados por mujeres solteras, que heroicamente toman las riendas tanto de la economía doméstica como de la crianza de los hijos. Aunque hay quien defiende que no es la situación ideal para la formación de los niños, es sin duda una auténtica proeza, que alcanzaría para escribir volúmenes enteros sobre liderazgo.

Líder es, en su primera acepción, «director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad». Por analogía, jefe y líder son usados con frecuencia como sinónimos, por situarse ambos a la cabeza de un grupo o actividad, pero en la realidad —es decir, más allá del lenguaje— las diferencias son muy notables.

Es preciso señalar una importante diferencia entre jefe y líder. El jefe, el capataz, puede controlar —y de hecho controla— a quienes están a su cargo a través del uso de una autoridad que le ha sido conferida por una determinada razón o persona. Es decir, los demás obedecen porque tienen que obedecer. El líder, en cambio, cuando tiene que controlar a otros, lo hace desde el poder que ellos mismos le han otorgado, al reconocimiento que él mismo se ha ganado por cuanto ha dicho y hecho. Es decir, obedecen porque quieren obedecer; en ese momento, dicha actitud deja de ser simple obediencia para convertirse en convicción, en la certeza de que ese en quien confían sabe lo que hace y por qué lo hace.

Tanto el jefe como el líder se deben a la obediencia de sus dirigidos, pero en uno y otro caso la naturaleza de la obediencia es lo que hace diferentes las relaciones entre quienes marcan el camino y quienes lo siguen. La gente obedece a sus jefes —padres, gerentes, o supervisores

— porque la autoridad natural de éstos así lo impone; se esté o no de acuerdo con la orden recibida, hay que cumplirla, y por lo general no hay lugar para objeciones o consultas. Un líder, en cambio, tiene la posibilidad de lograr esto mismo —que la gente haga lo que le corresponda— sin necesidad de recurrir a su autoridad; entonces, lo que debería ser simple obediencia se va transformando poco a poco en seguirazgo, en ganas de hacer lo que hay que hacer, porque la gente, de manera natural y genuina, se terminará uniendo a un proyecto si encuentra que tiene sentido para sus propias vidas, si puede sentir como suya la causa común que el líder abre y dirige para beneficio y satisfacción de todos.

Las empresas de hoy día exigen cada vez más a sus jefes que se incorporen a la práctica del liderazgo, es decir, que sean capaces de lograr los resultados previstos a través del compromiso de inspirar y mover a los demás sin necesidad de apoyarse en la autoridad. Si algo grandioso hace un líder, es despertar en el otro las ganas de querer hacer lo que tiene que hacer; un jefe ordinario, en cambio, se conformaría con la autoridad que posee para dar órdenes. Esto evidentemente funciona, pero los costos relacionales suelen ser a menudo muy elevados y comprometidos.



El viejo paradigma de la jefatura ya no funciona.



Si a una persona, por razones aparentemente misteriosas, el tiempo se le está acortando cada vez más para la realización de una tarea, no tardará

en tener al gerente clásico en su puesto para decirle: «¡Muévete!». Decirlo de manera rebuscada y «diplomática» —vaya eufemismo— tampoco sirve de mucho, puesto que ello es usado e interpretado como una terrible manera de decirle imbécil al empleado en su propia cara. Tampoco es útil comparar su trabajo con el de otros y muchísimo menos amenazarlo con despedirlo: esto podría hacerle sentir, con razón, como un empleado desechable, y que a fin de cuentas no importa cuánto se esfuerce y se comprometa con su labor porque nadie reconocerá su sacrificio.

El verdadero reto está en recordarle con respeto y amabilidad —teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, que amable significa digno de ser amado— la importancia de su labor, y en llenarlo de inspiración por lo que hace para no tener que obligarlo a moverse. Ese —la inspiración— es el fundamento básico de todo seguirazgo.

Este cambio está fundamentado en las transformaciones dadas en la naturaleza de las personas que constituyen las empresas de hoy. Como herencia de la revolución industrial, la fuerza productiva del pasado era eminentemente manual y artesanal, vinculada a la producción en serie coordinada por la figura clásica del supervisor. Bastaba entonces que el trabajador poseyera una parte aislada del conocimiento de la mecánica de producción, puesto que el supervisor se encargaba de administrar y distribuir los saberes técnicos en cada sector de la empresa, como magistralmente denuncia Chaplin en *Tiempos Modernos*, esa poderosa crítica a la sociedad industrial y a las alienantes relaciones humanas que tuvieron en ella origen e invernadero.

La tradición administrativa de la revolución industrial concebía y dirigía el proceso de producción como máquinas operadas por máquinas, por cuanto el empleado tenía prohibido equivocarse. El capitalismo terminó de acendrar en las personas la percepción de que el error no debería ser

una posibilidad humana gracias a la política general de jefes y supervisores, quienes solían —y muchísimos suelen todavía— premiar a quienes cumplían su misión en la empresa y a despedir a quienes no. Por ello, el empleado trabajaba con el miedo de ser despedido, con miedo a perder su único medio de subsistencia y, en la mayoría de los casos, el de su familia.



Desde la jefatura, se controla desde el miedo.



Occidente, en los últimos ciento veinte años, ha criado a sus familias y ha construido sus relaciones sociales bajo este patrón inhumano y absurdo. Por fortuna, el mundo ha ido cambiando a favor de la aparición de nuevos modelos, como el del liderazgo, donde finalmente vuelven a tener cabida valores fundamentales como la dignidad y el respeto mutuo.

Hoy día, buena parte del trabajo exige capacitación y esfuerzo intelectual y, al mismo tiempo, el nivel intelectual de la mayoría de los trabajadores es muy superior al de hace no muchos años. Como profesionales, merecen más respeto que nunca porque ahora son mucho más valiosos dentro del sistema de producción, y es así como procuran ser tratados, desde la capacidad, desde la grandeza, y nunca más desde la obligación, desde la orden. Esto ha obligado a los gerentes a sustituir los viejos mecanismos coercitivos por herramientas motivacionales para obtener,

de manera natural y efectiva, el máximo provecho de los empleados y de sus tareas.

En la actualidad sabemos —y muchos estudios lo confirman— que cuando la gran mayoría de los trabajadores profesionales renuncia a su trabajo por insatisfacción, renuncia a su jefe y no a la empresa: a pesar del afecto y la valoración que pueda sentir por su trabajo, el empleado de hoy no está dispuesto a soportar a ningún tirano como jefe suyo.



El profesional espera respeto y confianza.



Todos desean trabajar al servicio de jefes capaces de ofrecer y buscar respuestas, de delegar poder y responsabilidades en quienes le acompañan, de trabajar en la construcción del compromiso, de servir de conciliador en medio de la diversidad y la pluralidad, de aprender del fracaso sin actitud de derrota, en definitiva, de activar con su propio liderazgo el de todos sus colaboradores. La gerencia ejercida desde la grandeza no es hoy, como fue en otros tiempos, un artículo de lujo: es la única alternativa real para hacer bien lo que hay que hacer.

Al liderazgo aún no le ha llegado su hora

A lo largo de estas páginas, hemos venido mostrando y justificando la necesidad de desarrollar el liderazgo en las personas que ocupan posiciones gerenciales y de jefatura: los colaboradores son cada vez

mejor instruidos, más sofisticados, más conscientes de su dignidad y quieren ser tratados con valoración y respeto.

Mucho se ha escrito y hablado sobre liderazgo en los últimos 50 años. Tanto, que unas veces parece un tema demasiado trillado y otras, agotado. Recuerdo cuando comencé a darle forma a mi visión profesional de formación de líderes, hacia 1996, de una manera más enfocada y decidido a orientar los esfuerzos de la empresa en esa dirección, que fueron los disensos y las críticas sobre esa idea, precisamente por creer que era una apuesta prácticamente perdida si no lograba encontrar elementos diferenciadores y ventajas competitivas que marcaran la diferencia.

Como empresa y como profesionales, no podemos distinguarnos de la competencia si hacemos lo mismo que ellos y tratamos de posicionarnos en un tema del que todos hablan y creen saber. Insisto, eran muchos los que estuvieron en desacuerdo con mi iniciativa. Sin embargo, a cada contra que aparecía, yo anteponeía dos afirmaciones: Primero, el tema me apasiona. Sé que activar en la gente un liderazgo empoderador y liberador del talento, que desarrolle el sentido de trascendencia, mueva a los demás por inspiración y influya positivamente en ellos, crea una conexión genuina con el carácter relacional y emocional que encierra el fenómeno del liderazgo. Creo firmemente que todos, absolutamente todos somos líderes, puesto que todos hemos tenido, tenemos y podemos seguir teniendo incontables momentos de liderazgo, y eso me entusiasma para dedicarme a desarrollar eso en quienes entren en contacto con nosotros y con nuestra acción profesional.

Pero es obvio que no basta tener un motivo que te apasione para hacer de ello tu misión de vida. Hace falta tener alguna certeza de que esa pasión ofrece oportunidades productivas para que pueda ser una misión de empresa, es decir, tiene que haber alguien —muchos— que estén

dispuestos a pagar por ello. Y es allí donde entra mi segundo argumento contra los incrédulos, que sigo afirmando doce años después: al liderazgo no le ha llegado su hora. Aunque ese proceso ya se ha activado hace ya buen tiempo, las empresas no han terminado de comprender que sus grandes y verdaderos problemas internos no tienen que ver con otra cosa sino con la ausencia de liderazgo.

A medida que avanza la tecnología, la globalización, la expansión de los mercados, la contracción de recursos, el acceso abierto a la información y la competencia inteligente, los problemas de las empresas se hacen menos financieros, menos sistémicos, menos técnicos. De nada sirve tener la mejor «taza de plata» organizacional si su activo humano no se siente valorado ni respetado.

De múltiples estudios de clima organizacional, de innumerables conversaciones con directivos, de las expresiones de la gran cantidad de personas que han egresado de nuestros cursos y talleres, especialmente del Programa Internacional de Liderazgo, puedo resumir en tres los grandes problemas que tienen las empresas hoy día: cooperación, comunicación y disposición. Los grandes problemas de hoy tienen que ver con la gente y sus posibilidades de trabajar juntos, de entenderse, de alinearse y compartir; existen muchas dificultades para cooperar y trabajar en equipo.

Los grandes problemas de los equipos de trabajo tienen que ver con la gente y sus interrelaciones, con la capacidad para comunicarse ampliamente, con la capacidad para escucharse y procurar aprender de esa interacción; las personas tienen enormes dificultades para hablar de lo que les pasa y sólo dicen lo que el otro está dispuesto a oír. Expresamos menos de lo que callamos, y esto suele ser bastante más poderoso que lo que decimos porque gobierna, a fin de cuentas, lo que hacemos y lo que sentimos.

Los grandes problemas de las empresas hoy están relacionados con la disposición de la gente, su motivación y sus ganas. Una marejada de personas vive el espacio laboral como un castigo, y por ello entregan lo mínimo de sí mismos. Esperan como zombis, sin conciencia, dirección y control, y están a menudo llenos de resentimientos hacia la empresa y sus jefes, esperando poder cambiar de barco apenas les sea posible.

Estos tres temas, insisto, son los verdaderos problemas que comparten las empresas y las organizaciones de hoy día. Si no me cree, imagínese en una empresa donde todas las personas cooperen entre sí y se apoyen porque saben que el desempeño colectivo es superior a los intereses personales, conscientes de que si todos reman en la misma dirección serán mucho más efectivos. Además, se comunican abiertamente, sin miedos y temores a las consecuencias, y saben que pueden aprender de los errores y de lo que cada uno tiene que decir y aportar. Para rematar esta fantasía, imagínelos a todos motivados y entusiasmados con lo que hacen al punto de que no necesitan un jefe que les vigile, y por ende, trabajan contentos en la búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, con sed de innovar y crear. ¿Es este tu entorno de trabajo?

Con gente cooperando, comunicándose y bien dispuesta, es posible superar la mayoría de los problemas organizacionales. Pregunto entonces: un gerente tradicional que usa el mando y control, que infunde temor en sus colaboradores, que no confía en el talento de su gente y espera de ellos sumisión, ¿podría tener gente entusiasmada a su cargo? Entonces, vuelvo a preguntar: la cooperación, la comunicación, la disposición, ¿no son precisamente fenómenos asociados con las ganas y con el entusiasmo?

De eso, precisamente, es de lo que se ocupa el liderazgo: de la gente. Se ocupa de sus ganas, su entusiasmo, su entrega, su pasión, su dedicación y su empoderamiento. El liderazgo saca lo mejor que hay en el otro y hace que se sorprenda a sí mismo; crea espacios laborales donde la gente quiere estar, y siente que puede pertenecer y permanecer.

Una última pregunta: En las empresas, ¿abundan los jefes o los líderes?

Sin duda alguna al liderazgo aún no le ha llegado su hora. Muy pronto, más pronto que tarde —aunque ya lo es—, las empresas deberán hacerse cargo de formar a sus gerentes como líderes, para valorar así y en la misma medida, su capacidad de influencia como sus conocimientos técnicos.

Las empresas empezarán a velar que sus gerentes tengan tiempo para desarrollar a su gente y formar cuadros de reemplazo. Las empresas comenzarán a vivir, verdaderamente, el respeto, la integridad, la confianza, la solidaridad, el servicio, el entusiasmo. Y esos valores, como es justo, serán vividos y premiados en su cumplimiento como castigados en su incumplimiento.

Muy pronto, esos jefes gritones y déspotas habrán de desaparecer, sin importar si en su área son unos «genios», unos superdotados, unas bibliotecas ambulantes.

Al liderazgo aún no le ha llegado su hora: hay tiempo aún para prepararse. Este proceso, aunque seguro, se dará muy lentamente. Pero todo comienza con una decisión, y con un primer paso.

3

Líder y Liderazgo

Diversos autores —Stephen Covey entre ellos— han venido reconociendo en los últimos tiempos asuntos de vieja data, de manejo general, que en el plano empresarial no estaban siendo observadas. Entre ellas, una muy importante: para poder tener victorias públicas es indispensable tener primero victorias privadas. Otro autor, Peter Koestenbaum, afirma que la grandeza hacia fuera debe surgir necesariamente de la grandeza hacia dentro; en la misma línea, otros autores desarrollan el mismo proceso con temas como el engrandecimiento y el empoderamiento, entre otros. Todas están basadas en un lugar común ineludible: no puede darse lo que no se tiene.



No podemos dar lo que no tenemos.



Sin embargo, debo expresar mi disenso con la manera en que algunos de estos autores plantean estos procesos, especialmente cual los presentan dentro de una estricta y lineal relación de causa y efecto. Es decir, que para conquistar éxitos afuera, por ejemplo, es necesario haber obtenido

primero éxitos adentro. Personalmente, he comprobado que dicho proceso no funciona de ese modo, pues no es preciso retirarse a una vida mística para cultivar un alud de victorias personales antes de atreverse a triunfar frente a los demás, sino que todo eso ocurre (y debe ocurrir) al mismo tiempo.



El adentro y afuera ocurren simultáneamente.



Se trata de un proceso mucho más circular que lineal: para legitimar y evaluar el trabajo que realizamos hacia dentro, es preciso confrontar nuestro propio juicio con el de los demás, y por supuesto también viceversa. La interacción con otras personas es la que nos permite detectar y verificar tanto nuestras limitaciones y errores como nuestras virtudes y competencias, y a partir de esa comprobación clarificamos la dirección que nos llevará a construirnos y consolidarnos como una opción para otros, como un plataforma de desarrollo, como una fuente de entusiasmo y empoderamiento, como un líder en potencia.

Agreguemos ahora dos nuevos elementos: la acción y la reflexión. No son otra cosa que los mediadores entre nuestra realidad interna y el mundo exterior, y por los cuales enriquecemos las relaciones que se dan en la doble y múltiple relación del yo con los otros. Entrar en acción significa trascender el espacio de la imaginación para modificar la realidad en el mundo concreto, dentro del cual están los otros y las relaciones existentes entre ellos mismos y entre ellos y nosotros.

Como toda acción es una causa, y toda causa produce un efecto, observamos entonces que al actuar generamos cambios en nosotros mismos y en los demás, y es el balance de cuanto hacemos lo que nuestra reflexión se encargará de evaluar: al detenernos a examinar nuestras acciones, calculamos los saldos negativos y positivos de nuestra transacción con el otro. La honestidad de ese cálculo, obviamente, dependerá de nuestra apertura y nuestra capacidad para ver oportunidades en las crisis y aprendizajes en los conflictos y controversias, así como para reconocer nuestras potencialidades para llevarlas al máximo y obtener cada vez mejores resultados.

Este proceso acción-reflexión es dinámico y continuo; se da sin interrupciones. Sus fases no se producen por separado, sino que forman una unidad cuya mecánica está en movimiento perpetuo. Lo que de allí obtenemos es la materia prima que usaremos tanto para la construcción de nuestro liderazgo interno como para edificarnos externamente como líderes, como plataformas para que otros despeguen hacia a su propio liderazgo.



***Influimos a los demás,
y ellos influyen en nosotros.***



Podría decirse inclusive que, más allá de ser circular, este mecanismo se da en un movimiento espiral, pues luego de cada proceso de acción y reflexión el círculo tiende a ensancharse al infinito, contagiando a su paso

a quienes le rodean en una vorágine de crecimiento en constante y acelerada expansión.

Es necesario hacer una aclaratoria importante sobre las ideas de líder y liderazgo. Por un lado, un líder puede perfectamente vivir su vida de espaldas al liderazgo si así lo decide, pues la edificación del líder no depende exclusivamente del ejercicio del liderazgo. El asunto es que este ejercicio constituye, precisamente, la herramienta más poderosa para consolidarse como líder, y todo líder que pretenda edificarse como tal únicamente a través de manuales y recetarios, es como quien cree, sin haber tenido nunca una pareja, saberlo todo sobre el arte amoroso porque ha memorizado el Kama Sutra, el Ananga Ranga y los textos tántricos. Por otro lado, una persona que ignora la posibilidad de constituirse como líder puede, perfectamente, protagonizar episodios aislados de liderazgo sin que ello le convierta en líder, pues lo será sólo cuando tome conciencia de esa posibilidad y decida avanzar, día a día, en esa dirección.



*¿Líder sin liderazgo?
¿Liderazgo sin líder?*



Otra diferencia se da en un plano donde, conservando su independencia, ambos se conectan en una simbiosis por la cual mantienen una constante y benéfica realimentación. Ésta reside en que hablar de líder significa hablar de la persona que toma conciencia de sus oportunidades

para ejercer el liderazgo, y liderazgo es precisamente esa acción, mejor dicho, esa relación con los otros en que el líder altera o sustituye una realidad. Es decir, es el experto en los textos orientales del amor sensual que traslada su conocimiento teórico al lecho íntimo, a la acción, y a partir de esa experiencia, desde lo que aprende haciendo, reafirma o cuestiona sus conocimientos en la noria indetenible de la reflexión.

El líder tiene momentos de interacción con otros, y en esos momentos es cuando ocurre el liderazgo. En el fondo, quizá no sea falsa esa sospecha general que, personalmente, me rehúso a dar por cierta: que no todos son o pueden ser líderes. Pero lo que sí es cierto e incontrovertible es que todos podemos vivir momentos de liderazgo. La invitación de este libro es, pues, a que tomemos conciencia de nuestros momentos de liderazgo para edificarnos luego como líderes, usando en la cotidianidad, en todos los espacios del día a día, las herramientas aquí sugeridas. No podemos conformarnos con vivir momentos de liderazgo: hay que trabajar en la construcción del líder que queremos ser mañana y requiere estar preparado, de la mejor manera posible, para superar con éxito cualquier contingencia.



Nos edificamos mientras edificamos.



Cuántas veces, sin tomar conciencia de ello, hacemos algo que modifica nuestro entorno y marca un hito, una referencia, en pocos o en muchos, y nos convierte en agentes del cambio. El problema es que solemos hacerlo sin asumir el compromiso de constituirnos como líderes, y ese momento de liderazgo no pasa de ser percibido —sobre todo por

nosotros mismos — como un golpe de suerte. Pensemos, por ejemplo, en un cantante amateur que gana un concurso entre competidores mucho menos dotados que él. Si quisiera repetir esa misma experiencia en medio de profesionales sin haberse entrenado adecuadamente para ello, muy probablemente su talento no le alcance para alzarse nuevamente con la victoria, pues carece de las herramientas necesarias para actuar, aunque tenga la madera para hacerlo, como el mejor de los mejores. Con el líder ocurre lo mismo: si no desarrolla las herramientas para construir un liderazgo transformador y nutritivo, pero sobre todo perdurable y en constante expansión, no puede esperar salir igual de victorioso en todas las turbulencias que se le presenten.

Si bien no podemos vivir permanentemente ejerciendo el liderazgo —y quizá sea tristemente cierto que no todos lleguen a ser líderes— hay una cosa que podemos hacer para aumentar la posibilidad de construir nuestro liderazgo. Cuando, en la cotidianidad, aprovechamos el contacto con los demás para ejercer allí momentos de liderazgo —no fomentándolo artificialmente sino apoderándonos naturalmente de los instantes que nos toque vivir—, estamos siendo no sólo mejores líderes, sino también líderes durante más tiempo: en otras palabras, tenemos la capacidad para expandir nuestros momentos de liderazgo al máximo. Pero decir que somos mejores líderes no puede provenir de la comparación fútil y malsana con otros, sino de tomar conciencia que, así como el escritor mejora su pluma escribiendo, el líder mejora sus capacidades para el liderazgo, precisamente, viviendo más y mejores momentos de liderazgo.

Liderazgo es la habilidad para ganar y retener seguidores. Significa que no es posible entenderlo sino únicamente desde la interacción, desde la influencia transformadora que ejercemos sobre otros. Pero como ya hemos visto, el líder se construye tanto en los momentos de liderazgo — es decir, el espacio de las victorias públicas— como en los momentos de

soledad donde mana el bálsamo revitalizante de la reflexión —el ámbito de las victorias privadas—. Por tanto, hablar de líder y de liderazgo significa hablar de asuntos distintos, pero a la vez simbióticos e independientes.

Quiero invitarte, a lo largo de las páginas que siguen, a asumir el reto de dejar de conformarte con los momentos de liderazgo que llegan sin avisar, y a apoderarte de las herramientas con las que puedes erigirte como el líder que quieres ser, como el factor clave del equipo que está preparado para cualquier eventualidad y es capaz de hacer la diferencia, para vivir y generar los cambios, para el ejercicio transformador y enriquecedor del liderazgo.



*Es mejor estar preparado para una
oportunidad y no tenerla,
que tener una oportunidad y no estar
preparado.*

— Whitney Young, hijo



4

Gerencia y Liderazgo

Comencemos aclarando algunas cosas: ¿Gerencia y liderazgo son la misma cosa? Parece que no. ¿Gerente es sinónimo de líder? No necesariamente. ¿Un gerente, debería ser un líder? La mayoría piensa que sí. ¿Se puede ser gerente sin ser líder? Por supuesto. ¿Se puede ser líder y no ser gerente? También. Por tanto, parece que, en efecto, son cosas diferentes. Si es posible ser líder sin necesidad de ocupar una posición gerencial y viceversa, entonces, ¿dónde están las diferencias entre gerencia y liderazgo?



*Si al mirar atrás notas que nadie te sigue,
sólo estás dando un paseo.*



El líder tiene aptitudes que hacen que los demás lo sigan, y no es algo que se invente de la nada. Si quien se cree líder, nota al mirar atrás que nadie lo sigue, sólo está dando un paseo. Lo que hace al líder es la lealtad de la gente que está dispuesta a seguirlo de voluntariamente. En el caso del gerente, eso no sucede así por el solo hecho de ocupar dicho cargo.

Entonces, ¿qué hace un gerente que no hace un líder? El gerente tiene autoridad, maneja recursos, entre ellos, «recursos» humanos; vale decir, los demás líderes que le rodean. Pero, ¿qué hace un líder que no hace un gerente?



¿Qué hace un líder que no hace un gerente?



No es una pregunta que hoy pueda responderse con facilidad, especialmente porque no es todavía un asunto de discusión cotidiana, y empezó a hacerse público apenas hace algunos años. Por lo general, este tema no goza de fama en la mayoría de las esferas gerenciales, por lo que es natural que haya tantas preguntas, tantos cabos sueltos. Nuestro propósito —nuestro esfuerzo— será ofrecer cuanta luz sea posible a la oscuridad de estas interrogantes. Pero antes de continuar, hagamos el siguiente ejercicio.



Toma lápiz y papel y haz dos columnas. En una, anota qué hace un gerente, y en la otra lo que hace un líder.



En la cotidianidad, hacemos un uso irresponsable e indiscriminado entre uno y otro término. Solemos creer que el que manda más, el que ocupa la más alta posición, el número uno, es el líder. Las cadenas de tiendas, por ejemplo, suelen autodefinirse como las número uno, lo cual puede significar que llegaron primero o que venden más. Más adelante veremos con detalle por qué esta es una definición, no sólo limitada sino también excluyente, de liderazgo. A menudo se usan los términos gerente y líder de manera confusa e imprecisa, justamente porque la mayoría no tiene clara las diferencias entre uno y otro término.

Con frecuencia observamos que hay cargos y posiciones dentro de las empresas que reciben el título de «líder de proyecto» haciendo ver que es el «jefe» de algo. El título de «líder» goza cada vez más de mayor prestigio y reconocimiento. A nuestro juicio es un grave problema, pues genera más confusión y desorden en el uso de los términos líder y gerente. En las páginas siguientes trataremos de esbozar, con la mayor claridad posible y basados en reflexiones maduras durante largos años de experiencia e investigación, conceptos precisos, útiles y reales de gerencia y liderazgo.

Veamos en primer lugar algunas distinciones. La gerencia es un cargo, no un título. El gerente forma parte de una pirámide organizacional que le asigna ciertas responsabilidades y le exige de otras. En segundo lugar, la gerencia busca satisfacer necesidades y solucionar problemas, pero ante todo, su labor principal está asociada a garantizar la seguridad y la continuidad de la empresa en el tiempo. Es decir, debe administrar los recursos disponibles de tal modo que garantice el máximo de estabilidad y de dividendos para la empresa. Ese constituye, en principio, el ejercicio de la gerencia.



¿Se puede ser gerente y líder al mismo tiempo?



Ahora, antes de plantear algunas consideraciones sobre liderazgo, es pertinente hacer una aclaratoria. No es posible, aunque pueda darse como deseable, ser gerente y líder al mismo tiempo. Constituyen, de hecho, conceptos opuestos. Sin embargo, la misma persona es perfectamente capaz de ser gerente y líder. La razón de esta aparente contradicción reside en que mientras el gerente busca satisfacer necesidades y solucionar problemas para asegurar la continuidad de la empresa, el líder se dedica a trabajar con los deseos y aspiraciones de las personas, emerge por lo general en tiempos de cambio y contribuye de manera determinante al manejo de las turbulencias. Es más: podría afirmarse que lo que se necesita para desarrollar gerentes inhibe el desarrollo de líderes.



Para los que llegan a ser gerentes, el instinto de supervivencia es superiora la necesidad de correr riesgos. Este instinto va acompañado de la capacidad de soportar trabajo práctico y rutinario. Los líderes, a veces, reaccionan ante este tipo de trabajo como si fuera una desgracia.
— Abraham Zaleznik. Harvard Business Review



Una primera explicación de lo anterior es la siguiente: en tiempos de paz, no hacen falta líderes. Cuando todo está tranquilo, no necesitamos quien busque una salida a los problemas, precisamente porque no hay «problemas» —si es que es posible hablar de ausencia de problemas—. El líder es, en esencia, aquel que es capaz de encontrar una salida en medio de la turbulencia, capaz de ver oportunidades donde los demás ven obstáculos y capaz de transmitir optimismo y de generar esperanza en la adversidad, con lo cual obtiene la confianza y la fidelidad de quienes le rodean.

El líder administra la rebelión, el caos, el cambio, tanto el producido por las circunstancias como el generado por su propio inconformismo. Por tanto, en la tranquilidad del día a día, una gerencia eficiente basta para atender las necesidades de la empresa, pero en épocas de contingencia, sólo el más sólido liderazgo hallará las mejores respuestas y tomará las decisiones más acertadas. En otras palabras: tiempo de paz es tiempo de gerentes; tiempo de guerra es tiempo de líderes. Es necesario aclarar aquí que la palabra guerra está emancipada de su acepción beligerante, y es usada sólo como equivalente de imprevisto, cambio, conflicto, desafío, estrategia, acción.



***En tiempos de paz hacen falta gerentes;
en los de crisis, líderes.***



Hemos dicho que no es posible ser gerente y líder al mismo tiempo, es decir, simultáneamente. Significa que una misma persona puede desempeñarse como gerente y como líder, pero en situaciones y momentos diferentes: así como no puede decidirse como no puede decidirse como gerente lo que tiene que decidirse como líder.

En el día a día, es decir, cuando precisamos ser gerentes, nuestro comportamiento —más allá de la responsabilidad de la gerencia de administrar los recursos de la empresa— debe inspirar la confianza necesaria para que podamos constituirnos en el ancla de la empresa cuando ésta sufra la embestida de alguna tormenta, para poder ser la brújula que todos, sin titubeos, estén dispuestos a seguir. Ése es el ejercicio del liderazgo.



Liderazgo: hazaña del día a día.



Reconozco que mi escritura puede resultar algo exagerada para ciertos lectores cuando doy a estos términos, guerra y paz, un tratamiento tan en blanco y negro, tan «lo uno o lo otro», como si fueran absolutamente excluyentes, y tienen razón. Tienen razón porque hoy día es difícil separar la continuidad de la discontinuidad: la mejor manera de asegurar la estabilidad es cambiando. En un mismo día, un gran gerente debería tener con la misma facilidad momentos de «visión» y de «control presente», administrar como siempre los recursos a su alcance y revisar

estrategias para alcanzar las metas previstas. Es decir, debería ser capaz de pasar a voluntad, y según lo necesite, de la gerencia al liderazgo.

Lo importante es dejar en claro que se trata de fenómenos diferentes, que pueden y deben coexistir porque hay momentos para cada uno y que podemos movernos a conciencia y con responsabilidad de uno a otro. Como ya dijimos, no puede decidirse como gerente lo que tiene que decidirse como líder.

Esta ilustración de Quino da ejemplo de cómo los tiempos de guerra precisan la aparición de líderes. El coronel, ungido de incontrovertible autoridad, seguramente fue obedecido por su tropa, día tras día, en una época sin riesgos ni mayores compromisos. Ahora, en el momento de la verdad, «su» gente decide no seguirlo. La pregunta de rigor es: ¿Qué clase de hombre habrá sido este coronel en los tiempos de paz? ¿Habrá invertido tiempo para construir su liderazgo o creyó que era suficiente tener rango y posición? En tiempos de paz debemos edificar, necesariamente, el liderazgo que luego requeriremos en tiempos de turbulencia y transformación.

Otra importante distinción entre Gerencia y Liderazgo: los gerentes consideran a las personas como recursos, recursos humanos. No es fortuita —ni poco frecuente— la existencia de una Gerencia de Recursos Humanos en la mayoría de las empresas. Esta referencia se la escuché decir al propio Dee Hock —fundador de Tarjetas VISA— durante el Congreso Mundial de Recursos Humanos de 1998 que tuvo lugar en Caracas, Venezuela. En su intervención, Dee Hock fustigó muy elegantemente a la audiencia que se dedica a administrar al ser humano como recurso. Tanto, que hasta tienen un congreso mundial.

La visión tradicional de la gerencia, por la cual las personas equivalen a recursos de la empresa, asigna a los empleados un tratamiento similar al que recibe cualquier otro insumo. Por ende, las personas son trituradas, procesadas, asimiladas (lo que implica indiferenciación, masificación, anulación de la individualidad), explotadas, aprovechadas hasta el último minuto de su tiempo, hasta la última caloría, hasta el último gramo de paciencia. Lo que de ellos queda luego de ese inhumano tratamiento es un empleado desechable, que como cualquier otro «residuo» es descartado por la empresa para ser reemplazado por otro a quien con seguridad habrá de tocarle la misma suerte.



Las humanos no somos recursos.



Dado que el ser humano no puede ser considerado como un recurso, las empresas han comenzado cada vez más a referirse a las personas como talentos, como fines. Es inmensamente distinta —más bien opuesta— la valoración y la autovaloración de las personas dentro de una organización cuando en lugar de recibir un tratamiento de «recurso» son considerados como talentos. Es de esperarse que a medida que se reconozca el verdadero valor del factor humano dentro de los procesos organizacionales, empiecen a establecerse dentro de las empresas Gerencias de Talento Humano. El efecto de estos mecanismos es increíble. Naturalmente, si alguien es tratado como imbécil, con seguridad pensará y actuará con una importante dosis de imbecilidad; si en cambio, es considerado talentoso, no tardará en exhibir cuanto de valioso hay en sus pensamientos y acciones. Por tanto, desde la

percepción del talento, desde la valoración y el respeto al otro, el liderazgo se construye.

Los líderes, a diferencia de los gerentes, consideran a las personas como talentos. Afortunadamente, esa percepción del ser humano como recurso está comenzando a cambiar. Las personas no son recursos, son fines en sí mismas. A lo sumo, lo que puede considerarse como recursos son sus habilidades específicas, que pueden resultar valiosas para la empresa en un área determinada, pero no a la persona en tanto individuo, en tanto parte de la empresa.

Mientras la gerencia se relaciona con los recursos, el liderazgo se relaciona con la gente. Veamos este ejemplo: cuando a un alto gerente se le estropea un neumático de su automóvil en las inmediaciones de la empresa, seguramente habrá muchos empleados que le ayuden en la contingencia. Ahora bien: si a ese mismo ejecutivo, años después de su retiro le sucede lo mismo fuera de la empresa y recibe una mano de los empleados que estuvieron a su cargo, ese gerente también fue un líder. Si nadie sale a su ayuda, fue con seguridad porque dejó una estela de resentimientos en la organización.



Mientras la gerencia se relaciona con los recursos, el liderazgo se relaciona con la gente.



Otra diferenciación importante entre gerencia y liderazgo la constituye el hecho de que mientras para ocupar la gerencia alguien tiene que ser

designado, el liderazgo —y esto lo define—, como no está asociado a la idea de cargo, es otorgado, es concedido por los demás. No son nuestros superiores, sino quienes están a nuestro cargo, quienes nos condecoran con esa distinción: Líder. Muchísimo menos uno mismo puede reconocerse como líder.

El liderazgo simplemente emerge, y es reconocido por los otros sin imposiciones de ninguna especie. Para ello es necesario invertir día a día en edificarnos como personas merecedoras de ese respeto y esa admiración. Es en la cotidianidad, en la tranquilidad, en los tiempos de paz, que vamos constituyéndonos como seres creíbles. Es cumpliendo los compromisos, tomando decisiones justas y acertadas, valorando y reconociendo a la gente, que ganaremos para nosotros un valioso poder de convocatoria. Durante nuestra actuación como gerentes, debemos preocuparnos por sembrar lo que luego necesitaremos en los momentos de liderazgo.



Podemos comprar el tiempo de las personas; podemos comprar su presencia física en un determinado lugar, podemos incluso comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo, no podemos comprar el entusiasmo... No podemos comprar la lealtad, no podemos comprar la devoción de sus corazones. Debemos ganar esto.

— Clarence Francis



Esta reflexión habla elocuentemente de la diferencia entre gerencia y liderazgo. Como gerentes administramos el tiempo, los movimientos, la presencia física de la gente. Esa es una función estrictamente administrativa. El segundo párrafo nos entrega una distinción interesante de liderazgo: el entusiasmo, la lealtad, la devoción, son trofeos, no mercancías.



¿Quién soy y qué hago para que la gente me entregue su entusiasmo?



La concepción de gerencia que se distancia de la gente, cancela el entusiasmo, la lealtad y la devoción con que todo trabajador entra a una nueva empresa. El empleado que recién se inicia en su trabajo está dispuesto a darlo todo, y casi siempre empieza dando más de lo que se le pide. Sin embargo, algo ocurre, algo va dándose en secreto que, poco a poco, día tras día, el trabajador deroga su entusiasmo, su energía extra y se conforma con entregar lo estrictamente necesario.

Estoy cada vez más convencido que el ser humano precisa espacios de trabajo donde se sienta apreciado, valorado y respetado genuinamente. Cuando no se da este escenario, vamos recogiendo progresivamente el entusiasmo y lo sustituimos por desgano e indiferencia: es allí cuando se nota la ausencia de un auténtico liderazgo.



Si se llevan a mis empleados y dejan mis fábricas, pronto la hierba crecerá sobre el suelo de la fábrica. Si se llevan mis fábricas y dejan a mis empleados, pronto tendremos una nueva fábrica mejor.

— Andrew Carnegie



En síntesis, hemos hecho tres distinciones importantes entre gerencia y liderazgo:

La primera radica en la naturaleza de cada uno de los fenómenos: la gerencia tiene que ver con satisfacer necesidades, asegurar la continuidad del negocio, brindar seguridad y optimizar el uso de los recursos. Mientras tanto, el liderazgo tiene que ver con las aspiraciones, los deseos, con la turbulencia, con el cambio.

La segunda refiere el origen de ambas condiciones. La gerencia en las organizaciones constituye un cargo que es ocupado por una persona designada por una instancia superior. A partir de este hecho, todos lo reconocen como gerente. El liderazgo es diferente: son los colaboradores, los empleados, los otros, los que nos galardonan con el título. Quien valida al líder es su seguidor. Por lo tanto, no es posible ser el líder de todos.

La tercera tiene que ver con la relación con la gente. Para el gerente la gente es un recurso y le interesa en la medida que le agregue valor a la gestión. Desde el liderazgo, la gente es valorada como ser humano, con todas sus precariedades pero sobre todo con todas sus posibilidades y talentos.



Los hombres razonables se adaptan al mundo. Los hombres insensatos hacen que el mundo se adapte a ellos, por eso el progreso depende de hombres insensatos.

— George Bernard Shaw



* * *

Al escribir sobre diferencias y dilemas entre gerencia y liderazgo no puedo dejar de recordar los infinitos casos en que me envuelven las contradicciones. Me atreveré a citar un par de ejemplos para dar cuenta de mi esfuerzo cotidiano, de que la ruta hacia el liderazgo no siempre es un camino de rosas.

La más frecuente es tener que dejar de crear, de vagar por allí haciendo nuevos contactos y conversando con la gente, o también, de retirarme para estar conmigo, para estar en la oficina cuidando detalles administrativos, firmando cheques, peleando con los bancos, analizando la contabilidad, todas esas cosas. Lo cierto es que cada vez que tengo que dedicarme a esto, lo hago por obligación y, por lo tanto, desde la sensación de que «hay» que

hacerlo. Afortunadamente, me he apertrechado de un equipo administrativo tan confiable que me permite delegar al máximo estas funciones, pero con la conciencia que cada vez que «me las quito de encima» de seguro traerán consecuencias que me obligarán a involucrarme de nuevo con ellas.

Otro dilema entre jefe y líder que me atrapa es cuando me toca tratar con la gente. Muchas veces me veo esforzándome por ser visto como alguien cercano, sobre todo ante aquellos que les cuesta dejar de verte como jefe. El hecho que yo sea dueño del negocio trae consigo implícito una autoridad que la gente no puede dejar de ver. Ese es parte de mi desafío diario. Aunque muchas veces, a manera de juego, me comporto como un jefe insoportable, la verdad es que quizá lo haga por desahogo: hay hábitos realmente resistentes al cambio, Sin embargo, no me desanimo: hasta ahora, cuando he perseverado, he vencido.

* * *

5

¿Quiénes son Líderes?

Suele decirse que gente como Winston Churchill, Teresa de Calcuta, Martín Luther King, Mahatma Ghandi, Ché Guevara, Margaret Thatcher y Adolfo Hitler fueron líderes. ¿Qué tienen en común estos personajes? Fueron capaces de influir, de motivar a mucha gente para que les siguieran por una causa que defendieron con toda su pasión y entrega. Todos ellos hicieron eso. Podemos, a lo sumo, cuestionar la dirección o la naturaleza de algunas de sus aspiraciones, pero no sus capacidades de liderazgo. Hitler, por ejemplo, es a todas luces el responsable de un oscuro episodio de la historia universal, pero nadie puede cuestionarle el mérito de haber convencido a todo un pueblo de caminar en su misma dirección.

El ejemplo es, a propósito, severo, pero eso es precisamente lo que hace un líder: promueve cambios que cambian las limitaciones del presente en los beneficios del mañana, convence a todos de que las cosas pueden ser mejores de lo que son y, sobre todo, muestra un camino para hacerlo posible.



¿Cuáles son los líderes universales que reconoces y admiras?



Vale preguntarse, entonces, qué es un líder; esa es una de las preguntas que más tiempo me ha llevado responderme. He enfrentado numerosas conversaciones, lecturas y observaciones para encontrar una respuesta, y aún no creo tenerla tan clara. Hoy, si embargo, me siento aceptablemente satisfecho con lo que aquí presento, pero con la plena consciencia de que seguiré siempre a la espera de nuevas luces.

Cuatro aspectos fundamentales debe desarrollar toda persona que quiera edificarse como líder:

1. En primer lugar, un líder es alguien que tiene propósito de vida y sentido de la trascendencia de su labor. La mirada del líder convierte los hechos más triviales en actos solemnes, porque es capaz de ver el verdadero alcance de cada hecho, de cada palabra, de cada decisión. Sabe que tiene una causa, un motivo, un para qué. El líder tiene plena consciencia de cómo sus acciones impactan positivamente a la humanidad. Y ese para qué, esa consciencia de propósito le brinda un sentido de trascendencia a otros para que se sumen a esa razón de vida. Así lo afirma James Fuller: «la condición de un hombre no está en lo que hace, sino en para qué lo hace».



***El propósito de vida y sentido de trascendencia
imprimen al líder la orientación al logro
y a los resultados.***



2. El líder tiene una clara visión de futuro. El liderazgo tiene que ver con inconformidad. En palabras de mi amigo Miguel Márquez: «La razón que nos separa de la animalia no es el raciocinio, es la inconformidad». Hemos dicho que en tiempos de paz, de tranquilidad, de éxito, no se necesitan líderes; éstos emergen en tiempos de caos y son imprescindibles en los procesos de cambio, justamente cuando nos toca cuestionar o rechazar el presente con plena conciencia de las transformaciones posibles en el futuro. El líder sabe lo que quiere y adónde va; su inconformidad lo hace soñar, anhelar, desear, visionar y utilizar todas las energías del presente para construir las posibilidades del futuro.



*El futuro pertenece a quienes
creen en la belleza de sus sueños.*

— Eleanor Roosevelt



3. Para poder influir en otros, el líder debe hacer lo que dice, cumplir lo que promete y, en una palabra, vivir y practicar su integridad a cualquier precio. Un líder no tiene por qué estar bien con todo el mundo: a nadie inspira confianza la gente acomodadiza. Un líder necesita ser coherente con su posición, con sus ideas, y debe actuar conforme a eso a pesar de sus detractores. Nadie lo ha dicho mejor que los hermanos Grimm en «El flautista de Hammelin»: Un hombre vale sólo lo que vale su palabra.

4. Los líderes, queriendo o sin querer, transforman a quienes le siguen. Cuando un líder es capaz de hacer sentir a otro valioso, útil, talentoso, en

éste último opera una transformación que hace brotar el sentimiento que define, por antonomasia, a todo líder: el entusiasmo.

¿Quiénes son Líderes?

a) Quienes tienen Propósito de Vida y Sentido de Trascendencia,

b) Quienes tienen Visión de Futuro,

c) Quienes defienden su Integridad a cualquier precio,

d) Quienes con su Acción transforman al otro.

Propósito de Vida y Sentido de Trascendencia

Líder es alguien que tiene muy claro el para qué de su existencia; ha dedicado mucho tiempo a observar qué le apasiona y, de qué manera, ello tiene algún impacto positivo en la humanidad. A eso le llamamos propósito de vida y sentido de trascendencia.

Todos los seres humanos sabemos por qué estamos aquí. Sabemos que nuestros padres hicieron algo cierta noche —o cierta mañana, no lo sabremos nunca— para que naciéramos. Está claro por qué nacimos; nos toca ahora decidir para qué. Y nos corresponde exclusivamente a nosotros mismos decidirlo.



La pregunta: ¿Para qué has venido al mundo?



Quienes se interesan en el liderazgo se esfuerzan en responder esa pregunta con la mayor honestidad. Quienes encuentran la respuesta, hallan el secreto de la trascendencia. Quienes poseen un propósito en la vida tienen un para qué vivir, y ese es el alimento del entusiasmo. Saben dónde poner sus energías, y se reconocen con facilidad porque aman intensamente lo que hacen.

Stephen Covey, en su libro *Liderazgo Centrado en Principios*, relata lo siguiente: «Abraham Maslow, en una compilación de sus diarios titulada *La Personalidad Creadora*, modificó su previa jerarquía de necesidades y aseguró que el estado más alto de la madurez humana no es la autosatisfacción, sino más bien la autotrascendencia. Escribió que las personas desean ser parte de una causa que no les ayude a satisfacerse, sino también a trascenderse para un propósito que vivirá más que ellas. En otras palabras, las personas desean dejar un legado, producir una diferencia».

* * *

Tres albañiles estaban trabajando, cuando un transeúnte se acercó a ellos. Le preguntó al primero: «¿Que está haciendo?» A lo que el albañil gruñó: «¿Acaso no lo ve? ¡Estoy apilando ladrillos!»

El caminante hizo la misma pregunta al segundo albañil, quien le respondió: «¡Levanto una pared!» El tercer albañil también tuvo su turno en el interrogatorio, y con una amplia sonrisa de orgullo, dijo: «Estoy construyendo el nuevo hospital de niños del pueblo».

* * *

Esta historia es corriente en los medios gerenciales para ilustrar el sentido de la trascendencia. Los tres albañiles hacían exactamente lo mismo; sin embargo, mantenían distintas relaciones emocionales con su oficio, por cuanto poseían diferentes visiones sobre la tarea que realizaban. Sin duda, los dos primeros habrían de terminar el día con un buen grado de estrés y obstinación a cuestas, pero el tercero con seguridad llegaría cansado a su hogar, pero con ganas de volver al día siguiente para continuar su obra.



*Estamos aquí para cumplir un propósito,
y a nosotros nos corresponde descubrir
cuál es. Una vez que conocemos este
propósito, su conocimiento nos lleva a
comprender que somos auténtica
potencialidad.*

— Deepak Chopra



Recuerdo la expresión de cierta asistente administrativa de una compañía de distribución de energía eléctrica cuando descubrió, a partir de estas reflexiones en uno de nuestros talleres, que cuando ella escribía una requisición de materiales para una de las plantas, no hacía un memorando, sino que activaba un proceso que permitiría a la comunidad más remota del país tener energía eléctrica. Su omisión o retraso haría a

las familias pobres aún más pobres por la ausencia de electricidad. Vaya descubrimiento: su trabajo era importante.

También recuerdo, durante un curso que dictaba para Reuters, la cara de un mesero que nos asistía cuando le hice saber lo que pensaba de su trabajo. Mientras se dedicaba a repartir botellas de agua mineral en las mesas, me le acerqué para darle las gracias. Tras su gesto de extrañeza, le dije: «Quizá no tiene idea de lo que está haciendo. Usted no está poniendo agua en mi mesa, amigo mío, usted hace posible que calme mi sed y mejoren mis condiciones físicas para estar a la altura ante este grupo de personas, que quiere incrementar su productividad como individuo y como empresa para responderle mejor a sus familias y al país. Usted no nos está dando agua: usted nos está haciendo felices».



¿Te apasiona lo que haces en tu trabajo?



Cuántas veces me ha provocado detenerme en una esquina cualquiera de Caracas, Panamá, Santo Domingo, San José de Costa Rica, México, Buenos Aires... y hacer una encuesta para darle rigor estadístico a una realidad que a diario verifico. La pregunta —muy sencilla—, sería ésta: ¿Está usted feliz con su trabajo? También podría ser esta otra: ¿Le apasiona lo que hace en su trabajo? Estoy seguro de la abrumadora y deprimente cantidad de respuestas negativas que acumularía con tan «sencilla» pregunta.

Es sorprendente la cantidad de personas a nuestro alrededor que van a sus trabajos vacíos de entusiasmo y sin ganas; trabajadores y trabajos sin

sentido, que viven a la espera de una oportunidad mejor remunerada para ir corriendo tras ella.



Los líderes ayudan a sus colaboradores a darle sentido de trascendencia a sus vidas.



Esos son espacios laborales vacíos de líderes, esas personas que no sólo ven la posibilidad de influir en otros sino que tienen total conciencia de cómo impactan positivamente en su entorno, y asumen por tanto la responsabilidad de ayudar a darle sentido de trascendencia a la vida de los demás.

No hay personas perezosas, sino personas con objetivos impotentes, dice Anthony Robbins. Y el rol del líder se basa fundamentalmente en apoyar a la gente para hallar sentido a lo que hace, a encontrar objetivos poderosos para despertar a una realidad útil y trascendente.



Para este ejercicio, te sugiero tomar papel y lápiz, y ponerte cómodo; puedes valerte de música relajante para contactarte con lo que te

entusiasma y apasiona. Las siguientes preguntas te ayudarán a aclarar o a darle forma a tu misión de vida y a tu sentido de trascendencia.

***¿Qué es lo que te apasiona?
¿Cuáles son tus dones y talentos?
¿Para qué eres bueno?
¿Para qué haces lo que haces?
¿Cuál es la finalidad última de lo que haces?
¿Cómo repercute en la humanidad tu hacer cotidiano?
¿Estás dando lo mejor de ti o deberías estar haciendo otra cosa?
¿Vas a hacer algo diferente ahora?***



**** * ****

Durante catorce años, toda mi infancia y mi adolescencia, fui Boy Scout; siempre fui un apasionado del contacto con la naturaleza y del servicio a otros. Cuando cumplí 18 años de edad, ya tenía registradas en mi bitácora más de cuatrocientas noches de campamento. Eso indica que había pasado

mas de un año de mi vida con mi mochila, al lado de una fogata y compartiendo con mis compañeros de vida.

Para entonces —hacia 1973— ya era dirigente nacional y tenía la responsabilidad de la formación de los dirigentes Scouts en todo el país. Viajé por toda Venezuela dictando cursos a quienes tenían la responsabilidad de influir en la formación de los niños y jóvenes del movimiento.

Llegó el momento de ingresar a la universidad, a estudiar Ingeniería. Esta era una decisión obvia: mi padre estaba dedicado a la construcción, y mi hermano mayor ya se había convertido en un brillante ingeniero. Estaba, pues, prácticamente obligado a seguir sus pasos. Así lo hice, pero sólo por un año. Recuerdo haber caído presa de una profunda crisis: tenía que ir a la universidad obligado, esperando poder dictar mis cursos de formación de dirigentes Scouts. Allí estaba mi pasión, mi corazón, mi entusiasmo. Evidentemente, tuve que tomar la decisión que era natural: abandoné la ingeniería y comencé a estudiar educación.

Para mi papá no fue una buena noticia; tampoco para mi hermano. Cuando les comuniqué mi decisión, intentaron convencerme que desde la ingeniería también podía ayudar a la comunidad, gracias a su función social: podría, por ejemplo, construir puentes que acercaran a la población rural a los centros de formación y así poder educarse. La verdad es que desde su mejor intención, y con argumentos ciertamente muy válidos, buscaron persuadirme de no abandonar una prestigiosa carrera universitaria por otra nada «glamorosa» como educación. Gracias le doy a mi amigo Gilberto Graffe, compañero Scout, que me ayudó a contactar con mi verdadera pasión y a integrar mi vida vocacional con la profesional.

Aquí estoy ahora, en pleno año 2005, dictando cursos todas las semanas en varios países de América Latina a dirigentes, esta vez, empresariales. Fue Ken Blanchard quien dijo que la verdadera autorrealización es cuando una

persona está confundida acerca de la diferencia entre el empleo y la recreación. Por eso hoy creo firmemente que debemos aconsejar a nuestros hijos —y en general a quienes nos rodean— para que desentrañen qué es lo que les apasiona y auarles a que lo hagan: así no tendrán que «trabajar» ni un solo día de su vida.

Y ese entusiasmo que brota de una persona apasionada con lo que hace, termina resonando en otros para ayudarles a encontrar ese fuego en sus propias vidas. De esto se trata el liderazgo.

Es inolvidable para mí el momento en que mi amigo y socio Carlos Subero mencionó en 1994, ante un grupo importante de la petrolera Corpoven, que él no era un entrenador gerencial. Esa denominación, decía, empobrecía su trabajo. Él era, en cambio, un generador de espacios de aprendizaje, para que quienes participaran pudieran desarrollar todo su potencial. Desde ese momento, Carlos me permitió darle un nuevo significado a lo que hago.

* * *

Dirección y Visión de Futuro



*Un líder es alguien que toma una visión,
y con coraje, la implementa de tal forma
que resuena en las almas de las personas.*

— Richard Barret



Cuando un barco zarpa del puerto, lo hace siempre sabiendo a qué otro puerto va a dirigirse. Por ello espera el viento adecuado que lo empuje en esa dirección, y prefiere dejar pasar vientos fuertes pero inciertos y espera por aquellos, tenues pero seguros, que lo pondrán en la dirección que quiere. Mas cuando una embarcación sólo quiere zarpar, sin importar adónde, cualquier viento es bueno. ¿Y si el viento amaina, y nos quedamos a la deriva, sin saber a dónde ir? Es triste saber que muchísima gente hace esto con sus trabajos, con sus metas, con sus vidas. Un líder, en cambio, sabe adónde va y canaliza sus energías valientemente en esa dirección.

De modo que un líder, para poder tener claro a dónde quiere llegar, debe invertir tiempo en planificar la manera de hacerlo. Y esa planificación debe partir de la imaginación más despierta, más desbordada, más optimista. Lo que mueve al líder no es la inercia, ni el conformismo, sino precisamente lo contrario: la ambición. Pero no esa ambición pecaminosa asociada con la avaricia —que tampoco es exactamente un sinónimo— sino como una aspiración elevada que no se conforma con lo bueno sino con la excelencia.



El líder es del tamaño de sus ambiciones.



A mi socio y amigo, Egberto Fernández, le escuché decir una vez que el líder es del tamaño de sus ambiciones, y que su ambición es del tamaño de su imaginación.

El pensamiento ambicioso, de aspiraciones elevadas, de posibilidades infinitas y, por ello, creador de abundancia, conducen al líder a la inconformidad y viceversa. Es una dinámica circular: se es inconforme en la medida en que se tiene conciencia de mejores ofertas, de mayores posibilidades.



No es ninguna desgracia morir con sueños incumplidos; sí lo es, en cambio, no soñar.

— Anónimo



A mucha gente inquieta esta manera de encarar la vida, en especial aquellas que han sido criadas con un pensamiento conformista que las conducen a aceptar únicamente lo establecido y a resignarse a las circunstancias: «pensar en el futuro es negar el presente», «tener ambiciones te lleva por el camino del pecado», «hay que resignarse a lo que nos toca vivir, a la voluntad divina.», etc. Estos son lugares comunes demasiado peligrosos. El problema, más allá de las implicaciones religiosas de algunos de ellos, es que limitan enormemente, a mi manera de ver, la posibilidad de expandir nuestras capacidades de liderazgo.

Creo firmemente en vivir con intensidad el presente, el aquí y el ahora, en aceptar lo que no puedo cambiar, aprovechar lo aprovechable y

entregarme por completo a lo que sí es posible. Esto lo escuché de mi amigo y maestro, Ricardo Márquez, como respuesta a una difícil situación que nos tocó enfrentar juntos hace algunos años, y creo que tiene mucha razón. El presente, adversidades incluidas, es fabuloso, es el único posible, y la mejor manera de reverenciar la vida es disfrutándolo.

Vivir intensamente el presente también implica considerar la ley universal de la cosecha. Lo que cosechamos hoy lo sembramos ayer. Algo hicimos en el pasado, o dejamos de hacer, para estar hoy en donde estamos, para hacer lo que hacemos, para merecer lo que recibimos. De igual modo lo que hagamos hoy —o dejemos de hacer, insisto— irá perfilando el porvenir que nos aguarda. Tan sencillo como se escucha. Cómo no pensar en el futuro si allí es donde viviremos, dijo un anónimo con gran acierto. La vida es hoy, pero también mañana.



El que más anhela es el que más vive.

— Gibrán Jalil Gibrán



Liderazgo es construir el futuro usando las energías del presente. Los líderes saben a dónde van y tienen la responsabilidad de mostrarlo a los demás. Son las piezas imprescindibles en momentos de transformación, esos momentos en que decidimos rechazar las miserias del presente por las fortunas del futuro. Son quienes interpretan las necesidades y los anhelos de sus colaboradores y seguidores, les dan forma y los devuelven bajo la forma de una visión, de una perspectiva posible y trascendente.

- ✓ Hay quienes nunca se han planteado darle forma a su futuro.
- ✓ Hay quienes tienen visión de futuro, pero algo los paraliza.
- ✓ Hay quienes tienen visión de futuro y se mueven hacia allá.
- ✓ Hay quienes tienen visión de futuro, la transitan y entusiasman a otros a tener la suya propia y seguirla: éstos son líderes.

Los líderes dedican tiempo en clarificar su visión porque la asumen de la única manera verdaderamente efectiva: como un compromiso. Saben muy bien que no pueden solos, que necesitan de otros; por ello primero encuentran una visión y luego buscan quien los acompañe, a gente que comparta la misma búsqueda, que se entusiasme y haga de ella un motivo más para vivir. Jim Collins usa la imagen del autobús: el líder establece la dirección e invita a subir sólo a aquellas personas que tienen algo que aportar para llegar al destino.

En equipos maduros y constituidos, la visión puede ser elaborada en conjunto; eso la hace más poderosa. Ésta es una de las cinco disciplinas planteadas por Peter Senge en *Visión Compartida*. En ese trabajo, Senge insiste en la visión que un equipo de trabajo elabora en conjunto no es sólo lo que es en sí misma, sino lo que ella es capaz de hacer en el equipo. Cuando la visión es compartida, «modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de ellos sino la nuestra. Es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común». (pág. 264)

* * *

Uno de los momentos más importantes que vivimos en mi equipo de trabajo ocurrió durante el más reciente ejercicio de visión compartida. Fue una mágica experiencia donde las energías del liderazgo afloraron para darle forma al futuro que queríamos crear.

Todos los miembros del equipo de trabajo, tantos consultores como administrativos, nos reunimos durante dos días fuera de la oficina. Allí estaban todos los actores del negocio, gente con quien tantos caminos he transitado a lo largo de muchos años. La antigüedad promedio allí reunida era de unos ocho años: bien que podíamos dedicarnos a dibujar el futuro con tanto pasado compartido.

El resultado de ese ejercicio trascendió la simple declaración de nuestra visión como empresa: «Ser la principal referencia en el desarrollo de líderes en Latinoamérica». Debo poner de lado la modestia para afirmar que, producto de esa evaluación, comprobamos que no estamos demasiado lejos de nuestra meta. Mas lo realmente importante fue lo que esa experiencia hizo en nosotros como equipo: allí diseñamos el destino al que queremos llegar y el camino que decidimos recorrer juntos, y fijamos la conciencia de que el avance de uno equivale al avance de todos hacia el sueño común, hacia el mañana que juntos nos dedicamos a construir.

* * *

Para finalizar, señalo lo dicho por el especialista en liderazgo de negocios y catedrático de Harvard, John Kotter: «visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro» (p.74)

* * *

Forja Consultores es la empresa especializada en formación empresarial que fundé en 1985 junto a Nora Ovelar y que desde entonces está bajo mi dirección. Con el paso de los años, la empresa ha crecido notablemente en número de colaboradores, capacidad de respuesta y diversidad de productos. Durante muchos años hemos impartido centenares de acciones de capacitación para numerosas empresas, muchas de ellas de relevancia internacional.

La madurez que habíamos adquirido y el nivel que aspirábamos alcanzar en nuestros programas se veía limitado por los espacios e instalaciones a nuestra disposición; eran comunes los reclamos para que mejoráramos las instalaciones y los servicios que recibían nuestros clientes, la mayoría ofrecidos por proveedores inexpertos en ese tipo de eventos. Los hoteles, por ejemplo, no saben diferenciar entre las necesidades de un desfile de modas, una convención de ventas, una fiesta de bodas o un evento de formación.

Como instructores, teníamos que velar no sólo por la calidad de la formación impartida sino también por la atención prestada a los asistentes en términos de infraestructura: acústica, aseo, calidad de los alimentos, etc. Un buen evento de formación puede ser mal evaluado por la pésima atención de un mesonero.

Cuando cumplí cuarenta años me propuse celebrar mis cincuenta en nuestro propio centro de desarrollo corporativo. Una visión y una meta juntas. La verdad es que para ese momento, una pretensión de esa magnitud no tenía ningún viso de realidad: no contaba con la tierra ni con el capital necesario, sólo con las ganas, el deseo, la necesidad, y sobre todo, la ambición.

En 1999, conté mi sueño durante un curso que impartía a la petrolera argentina Pérez Companc. Días más tarde, se acercó a mí uno de los abogados de la empresa para comentarme que había heredado unas tierras en Paracotos, muy cerca de Caracas y no sabía qué hacer con ellas. Mi

sueño le había encantado. Debo confesar: después de verlas, no puedo decir sino que son unos terrenos fabulosos, con río y grandes árboles, un sitio realmente fantástico. Pero había un «pequeño» gran problema: había que desarrollarlo todo y eso costaba una verdadera fortuna. Ni él ni yo podíamos asumirlo.

Paralelamente surgió la posibilidad de adquirir el Rancho «La Trinidad» en San Antonio de los Altos, también cerca de Caracas, donde hace un clima fabuloso. El rancho tenía algunas estructuras ya adelantadas; ameritaba cierta inversión, pero sería sin duda manejable. Pero la tenencia de la tierra estaba dividida entre varios hermanos que viven en distintos países. Para ese momento, eso no parecía ser problema, pero a futuro, cuando el negocio estuviese funcionando y se hiciera rentable, no era posible saber la reacción de los dueños y su impacto en nuestra inversión.

En otra ocasión comenté mi sueño a un compadre: se entusiasmó inmediatamente. Él es un arquitecto con recursos para el desarrollo de la infraestructura y con relaciones bancarias que facilitarían las tierras obtenidas por embargos. Si bien ésta era una posibilidad financiera viable, había muchos involucrados a quienes la tasa de retorno de la inversión resultaba mucho más importante que el servicio que prestaría el complejo. También se enfrió.

En el año 2001, mientras realizaba mi formación como Coach Empresarial, me tocó hablar de nuevo sobre mi sueño. Allí conocí a un ser humano fabuloso. Además, tenía la tierra, los recursos y sobre todo, las ganas de hacer que esa propiedad cumpliera una misión a la humanidad. Alberto Sosa y su familia, por su parte, ya venían construyendo también su propio sueño. Saqué dinero de donde no había, vendí algunos valores que tenía como inversión y hasta me endeudé para poner mi parte del capital. En fin, pusimos visión, recursos, proyectos y filantropía juntos. Era un gran riesgo, ¡pero qué maravilla!

Para terminar, diré que celebré mi cumpleaños número cuarenta y siete en el centro de formación más completo de América Latina. Hoy día se celebran allí eventos internacionales y programas de alta gerencia con la calidad de atención que un ambiente corporativo exige. Cuarenta habitaciones, setenta cómodas camas, comedor para ciento cincuenta personas, tres salones debidamente equipados, clima de montaña, un personal entrenado para las exigencias más exquisitas, y a sólo 20 minutos de Caracas. De nuevo: ¡qué maravilla!

Hace poco volví a reunir al equipo de la petrolera argentina, adquirida hoy por Petrobrás. Fue emocionante encontrarnos en lo que hace cinco años era sólo un sueño, y hoy es una realidad al servicio de todo un continente.

Una visión que se acaricia, se siente, se vive y se comparte tiene el poder de reunir sueños, de reunir voluntades. Eduardo Martí y Alberto Sosa se unieron para hacer realidad Lares de Mi Chamarra.

* * *

Características de una visión efectiva

Según John Kotter (pag 79)

- Imaginable: Transmite una imagen de lo que será el futuro.
- Deseable: Apela a los intereses a largo plazo de los empleados, clientes, accionistas y otras personas con intereses de algún tipo en la empresa.
- Factible: Se compone de objetivos realistas, susceptibles de ser alcanzados.

- Centrada: Es lo suficientemente clara para brindar orientación en la toma de decisiones.
- Flexible: Es lo suficientemente general para dar cabida a la iniciativa individual y permitir respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes.
- Comunicable: Es fácil de comunicar; puede ser explicada en cinco minutos.



Para la realización de este ejercicio, igual que con el ejercicio anterior, busca papel y lápiz, ponte cómodo, escucha música relajante, suelta los pensamientos limitantes y permítete aspirar en grande. Responde las siguientes preguntas: te ayudarán a darle forma a tu visión.

Trasládate al futuro. Adelanta tu presente cinco años y contesta:

¿Quién eres?

¿Qué haces?

¿Qué limitación has superado?

¿Cómo son tus relaciones?

¿Cómo eres como padre o madre?

¿Estás donde quieres estar?

¿Qué estás haciendo diferente?

La pregunta más importante desde el liderazgo:

¿Tu sueño va a causar un impacto en el mundo

*en que vivirás?
¿Tu sueño incluye a otros? ¿Necesita de otros?
¿Es para otro?*



Integridad a todo precio



*Nunca estimes que algo es ventajoso si
hace que rompas tu palabra o pierdas tu
dignidad.*

— Marco Aurelio



Todos los diccionarios que he revisado coinciden en la definición de integridad: «Es el estado de estar completo, no dividido». Es sin duda un buen inicio para la relación que haremos entre Integridad y Liderazgo.

Para John Maxwell, autor del libro *Desarrolle el líder que está en usted*, la integridad es el elemento más importante del liderazgo. Prefiero decir aquí que es el mayor atributo del líder. Si decimos que liderazgo es la relación que se da entre la «persona» líder y «los demás», Maxwell tiene razón al decir que la integridad es el elemento más importante del liderazgo, porque ésa debe ser una relación completa, integrada, no dividida. (pág. 51)

Sin embargo, el interés de estas líneas es centrar la integridad en el líder como persona, pues ese precisamente es el desafío de la cotidianidad: cómo mostrarnos siempre completos, sin divisiones. Ello significa vivir desde la coherencia, la congruencia, la honestidad, la credibilidad. Significa vivir desde la completitud, desde la integración con nuestro espacio interior, con nuestros «quereres» y deberes, con lo que hacemos y decimos, con lo que pensamos y sentimos. En resumen, vivir desde la verdad y jamás desde la mentira. Esa es la única manera de que los demás sepan siempre qué esperar de nosotros.

* * *

Qué difícil me resulta escribir este párrafo. No dejo de preguntarme si tendré la autoridad suficiente, si soy ejemplo de integridad. Trato de responderme: sé que no lo soy al cien por cien. Sé que invierto mucha energía en ser transparente, en ser creíble y en que la gente sepa qué esperar de mí. Sé que puedo dormir tranquilo porque no tengo deudas por saldar por falta de integridad. Sin embargo, tengo que salir en este momento a preguntarle a los que me conocen, y validar la percepción que tengo de mí mismo.

* * *

Somos lo que hacemos repetidamente, dijo Aristóteles 500 años antes de Cristo. Creo que es irreductiblemente cierto. Si queremos saber quiénes somos, basta con observar qué es lo que hacemos. Es expresión de lo que valoramos porque en ello invertimos nuestro tiempo. Nuestras acciones desnudan nuestro sistema de creencias, nuestros pensamientos más profundos y nuestros intereses.

La integridad marca la rectitud de nuestras acciones: es lo que le permite a los demás saber qué esperar de nosotros, qué tan alineados estamos entre lo que decimos y lo que realmente hacemos. Ella termina siendo la balanza que nos ayuda a tomar decisiones en las buenas y en las malas, decisiones basadas en valores y principios permanentes que son firmes y nunca se ajustan a las circunstancias.



Tan importante es la propuesta como la persona que la formula.



Hemos dicho que liderazgo tiene que ver con una promesa de futuro. El líder invita a moverse, a desplazarse de la conformidad a la ambición. Tan importante es para los demás la calidad de esa propuesta como la persona que la formula, pues obviamente depende de si proviene de alguien confiable o de un charlatán, de una persona correcta o una traicionera, de un individuo honesto o uno que con facilidad inventa pretextos para salir del atolladero.



La credibilidad de una persona se construye cumpliendo los compromisos.



Durante muchos años he insistido en que la credibilidad de una persona se construye cumpliendo los compromisos. Si adquieres un compromiso y no lo cumples, tu credibilidad se debilita. Por lo tanto, debemos tener mucho cuidado con las cosas que ofrecemos y los compromisos que adquirimos. Nuestra impecabilidad está en juego en cada instante y ella habla de nosotros, de nuestra integridad.

Aunque en primer lugar define nuestra identidad pública, la integridad también construye la percepción que tenemos de nosotros mismos y nos revela de qué estamos hechos. A veces pienso que el descubrimiento del espejo le ha hecho mucho daño al hombre. Por intercesión suya hemos puesto el valor afuera y descuidado la verdadera esencia, la integridad. Desde entonces nos importa menos cómo somos que cómo lucimos.



***Los resultados jamás serán de calidad
si el proceso no es el correcto.***



Horacio Alfonso, un buen amigo mío experto en Calidad que presta sus servicios a una empresa petrolera con sede en Argentina, me decía en cierta conversación que si bien los resultados son importantes, lo son aún

más los procesos. Decía que en los procesos productivos los resultados jamás serán óptimos si el proceso no es el correcto, y en efecto éste es uno de los postulados universales de la Teoría de la Calidad.

La afirmación de Horacio está íntimamente relacionada con el liderazgo porque el líder trabaja en la permanente obtención de sus productos personales, y la calidad de éstos dependerá directamente de la calidad de los métodos a que recurra. La integridad define de manera directa esos procesos, pues en oposición a la sentencia de Maquiavelo del fin que justifica los medios, los resultados, por más tentadores que se presenten, nunca deben alcanzarse en perjuicio del honor.



*El éxito sin honor es como un plato mal
sazonado; mitiga el hambre,
pero no sabe bien.*

— Joe Paterno



Es lamentable ver cómo la integridad está asociada en nuestros días a una especie de puritanismo, a una forma ingenua de ver la vida. Es verdad que ciertas acciones deshonestas pueden rendirnos beneficios en un corto plazo, pero la historia demuestra que toda acción al margen de la legalidad está condenada invariablemente a una breve existencia. Cada día me convengo más de que la honestidad es altamente rentable, sobre todo en el largo plazo.



¿Funciona ser íntegro unas veces y otras no?



Conozco a varias personas que son verdaderamente impresionantes. Para mí y otros tantos, son modelos ejemplares de integridad. Menciono aquí cuatro amigos a quienes quiero rendir honor y homenaje: Jorge Contreras, Daniel Herrera, Víctor Guédez, Ricardo Márquez. Quienes les conocemos, sabemos que son personas sin agendas ocultas; siempre sabes que esperar de ellos y están naturalmente dotados de la incapacidad para el engaño. Yo, personalmente, respondo a ciegas a cualquier llamado que me hagan: sé de antemano que estará cargado de buenas intenciones. Cuando pienso en ellos, lo que de ellos pienso, es lo que me gustaría que al menos alguien, en algún momento de su vida, llegue a pensar de mí.

Quizá el ejercicio de la integridad no sea sencillo porque no se trata de un valor fluctuante. Uno es íntegro siempre o no, y los líderes tienen ese desafío: asumir la intransigencia de la integridad, pues al final son los demás quienes los juzgarán y entregarán el honor de su título, quienes le entregarán su lealtad.

Y los líderes dicen: Ya basta. Es necesario dejar de vivir en la paranoia de la maldad, es urgente rescatar la integridad de las personas y de las relaciones. Con la integridad de sus acciones, los líderes abren caminos de confianza, credibilidad, honestidad y compromiso.



	Sí	No
¿Eres la misma persona con todo el mundo?		
¿Tomas decisiones que son las mejores para los demás, aun cuando otra decisión podría beneficiarte?		
¿Estás siempre dispuesto a dar reconocimiento a las personas que se han esforzado y contribuido para que alcances el éxito?		
¿Asumes las consecuencias de tus actos?		
¿Con frecuencia justificas tus actuaciones culpando a otros?		
¿Reconoces tus errores y equivocaciones?		
¿Dices mentiras con frecuencia?		

Este ejercicio y algunas de las interrogantes
fueron inspiradas en el libro de John Maxwell



Diógenes

Estaba el filósofo Diógenes cenando lentejas cuando le vio el filósofo Aristipo, que vivía confortablemente a base de adular al rey.

Y le dijo Aristipo: «Si aprendieras a ser sumiso al rey, no tendrías que comer esa basura de lentejas».

A lo que respondió Diógenes: «Si hubieras aprendido a comer lentejas, no tendrías que adular al rey».

Tomado de El Canto del Pájaro. Anthony de Mello.
Editorial Sal Terrae. España.1993



Transforma al otro. El líder forma líderes



*Una auténtica medida de la grandeza del
líder es cuán grandes hacen sentir a los*

que los rodean.

— Jeff Korban



Cuando alguien otorga a otro poder de acción, poder para decidir, éste se engrandece. La grandeza del líder se ratifica cuando permite, y sobre todo cuando induce y conduce a los demás, a buscar su propia grandeza. Por un lado, está el gerente tradicional que controla desde el miedo cuando tiene a su cargo gente talentosa. Desde su mediocre visión del mundo, considera que cualquier persona talentosa es una potencial amenaza a su cargo, a su estabilidad. Éste es el típico jefe que asfixia al empleado talentoso con actividades que merman su capacidad y lo mantienen ocupado —más bien explotado— para evitar que desarrolle su talento en la empresa y se constituya en un posible rival.

Por otro lado, está la gerencia basada en el liderazgo. Cuando se permite a alguien asumir responsabilidades cada vez mayores, aumentan, de cara a los éxitos obtenidos, su nivel de compromiso y la confianza propia, a la vez que se consolida frente a los demás como una persona altamente capaz y responsable. Éste es el ejercicio expansivo del liderazgo.



*Un líder es quien tiene más fe en la gente
que ellos mismos y que mantiene abiertas
las oportunidades el tiempo suficiente*

para que su competencia reemerja.

— Margaret Wheatley



* * *

Ahora, si me lo permiten, quiero rendir en este momento un homenaje mínimo a uno de mis tíos, Vicente, alto ejecutivo de Caterpillar y de General Electric en Venezuela. Cuando yo tenía 18 años, él me invitaba a almorzar, al menos una vez al mes: él no era exactamente un hombre que disponía de tiempo libre para tomarse ese tipo de detalles tan a menudo con un sobrino suyo.

La primera vez que lo hizo llamó mucho mi atención. Pensé que mi padre le había instado a conversar conmigo porque yo estaba «descarriado», y como sabía que yo sentía un gran afecto por mi tío, mi padre confiaba en que él habría de ejercer una gran influencia en mí. Para mi sorpresa, al final del almuerzo —al que yo había ido realmente extrañado y prejuiciado—, simplemente se despidió de mí sin decirme nada inusual. Yo no había disfrutado un ápice ni del almuerzo ni de la compañía de mi tío por causa de mi angustia.

Al mes siguiente, cuando volvió a invitarme, pensé que el momento del sermón finalmente había llegado. Curiosamente, él sólo me hacía hablar, preguntándome sobre todas las áreas de mi vida con vivo interés. Entonces pensé que mi padre lo había enviado en calidad de espía para investigar mis andanzas. Y al igual que el primero, el segundo almuerzo con mi tío estuvo aderezado con la especialidad de mi inocente malicia: un buen chorro de angustia y una cucharada colmada de prejuicios.

Al tercer almuerzo, ya comenzaba a intrigarme por dónde venía realmente el asunto. Al terminar de comer, durante el café, mi asfixiante curiosidad me hizo preguntarle: «Tío, ¿por qué me invitas a almorzar? ¿Qué es lo que tienes que decirme? ¿Qué es lo que quieres que te diga? Todo esto me tiene verdaderamente angustiado». Mi tío preguntó qué era lo que me angustiaba, y yo le conté sobre la sospecha que tenía de que mi padre le hubiera enviado para hablar conmigo sobre algún asunto importante. Me respondió con una frase increíble: «Te he invitado a almorzar porque me interesa mucho lo que haces, en tu tiempo libre, en tu día a día. Me gusta y apoyo lo que haces; creo que eres una persona que merece ser escuchada, y por eso te escucho».

No es difícil imaginar qué puesto ocupa el tío Vicente en mi vida: obviamente, le he escogido como ejemplo de líder en muchos ejercicios que he realizado. Y, aunque parezca increíble, ha sido por el aparentemente simple hecho de haberme escuchado: cada vez que dedicaba tiempo para mí, me daba valor, me otorgaba importancia. Sin necesidad de ejercer su autoridad filial ni el poder que de ello se deriva, mi tío logró hacer que yo estuviera dispuesto a seguirle a cualquier lugar gracias al ejercicio de su influencia nutritiva y engrandecedora.

* * *

Sé fuente, no desagüe

Queremos compartir esta frase de Red Hussler: «Sé fuente, no desagüe». Sabemos muy bien cuando estamos frente a una persona desagüe. Después de estar con ella, solemos sentirnos sin energía, desmotivados, desganados; es gente que siempre hace que todo nuestro entusiasmo se vaya por el albañal. Y lo hace criticando, maltratando, humillando, descalificando. Pero también sabemos cuando estamos ante una persona fuente: con ella nos sentimos revitalizados, energizados, entusiasmados,

llenos de esperanza, de vida. Y lo logra valorando, respetando, alentando, animando, motivando, aportando ideas en lugar de robarlas.

Muchas veces somos desagüe en nuestro afán de ser fuente, y lo más terrible es que no nos damos cuenta. Pero a medida que tomamos conciencia plena de nuestras acciones, aprendemos de las fallas presentes para preparar los aciertos del futuro, y así estar cada vez más cerca de convertirnos en una fuente, un manantial de vida y entusiasmo para nosotros mismos y, sobre todo, para quienes nos rodean.

En el fondo, cuando cometemos acciones de desagüe, lo hacemos porque le tememos al otro, pero sobre todo porque nos tememos a nosotros mismos. Somos fuente, pero de miedo, de inseguridad, de indecisión, de perjuicio. Por el contrario, para ser fuente de vida basta dar, compartir, ser generoso, ejercitar la entrega verdadera y desinteresada; en una palabra, para ser fuente de vida basta amar.

El liderazgo del que hablamos no es, pues, sino una majestuosa y definitiva manifestación de amor por uno mismo y por los demás, por el cual somos capaces de hacer crecer a quienes nos rodean en nuestro propio proceso de crecimiento. Como líderes, debemos buscar la construcción de relaciones basadas en la valoración, en el respeto, en la confianza.

Como líderes, debemos tomar conciencia de nuestra posibilidad para constituirnos en una plataforma segura capaz de ofrecer oportunidades para que el otro, al entrar en contacto con nosotros, pueda ser lo que quiera ser. No lo que se nos antoje que sea, sino lo que él mismo con sus propios talentos y virtudes puede llegar a ser. Esto es servicio, esto es liderazgo. El líder debe constituirse como un instrumento para que el otro se sienta apoyado en la construcción de su propia grandeza, de su propio liderazgo.

En resumen, la demostración más contundente de amor al otro es el servicio. Servir es un oficio divino porque Dios sirve a los hombres, como dice el tío de Guido Orefice en *La vita è bella*. Por eso el líder sirve a otros, ama lo que hace y a quienes le acompañan en su camino a un futuro siempre mejor.



*Hace falta una nueva energía.
Una energía que nos lleve en la búsqueda
permanente del bienestar común.
Una energía que nos permita generar
relaciones basadas en la valoración, el
respeto y la confianza.
Una energía que nos permita constituirnos
en una plataforma de seguridad y
posibilidades para que el otro,
cuando entre en contacto con nosotros,
pueda ser lo que quiera ser.
Hace falta una nueva energía:
la energía para convertirnos en fuente.
Donde reina el amor no existe
el afán de tener poder.
Donde el afán por el poder tiene
primacía falta el amor.
El uno no es más que la sombra del otro.*

— Carl Gustav Jung



Y quienes hoy en día se encuentran a la cabeza de las empresas y alientan a los demás a dar el salto hacia el futuro, quienes los ayudan a vencer los temores naturales, y quienes en consecuencia amplían la capacidad de liderazgo en sus organizaciones, son personas que brindan un servicio profundamente importante para la comunidad humana entera. Necesitamos más personas como éstas. Y las vamos a conseguir

— John Kotter



6

Los Momentos de Liderazgo

Hemos dicho que el liderazgo tiene que ver con dos fenómenos fundamentales, complejos y complementarios. El primero está relacionado con la capacidad de soñar e idear futuro. El liderazgo surge y se explica, por tanto, en los momentos de cambio y transformación donde se cuestiona el presente y se genera la imperiosa necesidad de cambiarlo. El segundo deriva de la capacidad de mover a la gente, de inspirarla, de entusiasmarla y hacerla sentir capaz, valiosa y llena de poder.

También nos hemos referido a las dos caras de la misma moneda, líder y liderazgo. No existe uno sin el otro. El liderazgo hace al líder y el líder afecta al mundo usando su liderazgo. El liderazgo se da en el momento, en la circunstancia que hace al individuo constituirse como líder.

El líder se construye día a día, sin descanso. Sin embargo, el liderazgo no es permanente; no puede ejercerse el liderazgo todo el tiempo. El liderazgo se da según el momento: por momentos. El líder se edifica permanentemente pero el liderazgo se ejerce en circunstancias, precisamente en aquellas de turbulencia y de necesidad de mover a la gente. El liderazgo se consume en las contingencias, en períodos de transformación. Lo que sí es posible es cultivar en la cotidianidad las herramientas que nos garantizarán el éxito frente a los eventos donde es posible ejercer un liderazgo positivo y transformador. De allí que esté convencido de que todos, absolutamente todos, hemos sido

protagonistas del liderazgo, pero casi siempre en momentos breves y fugaces, y a menudo simplemente imperceptibles.



Todos hemos tenido momentos de liderazgo.



En mis reflexiones, creo haber identificado cinco grandes momentos del liderazgo en los que se manifiesta el líder que somos. Tiendo a nombrarlos de manera secuencial, jerárquica y causal. Es una tendencia que responde a la búsqueda del ideal que yo mismo critico y en el que termino por sucumbir. A veces también tengo la terrible tentación de proponer que un líder viva esos cinco momentos: otro error que me atrapa precisamente por querer evadirlo. Cada momento es independiente del otro y el líder se manifiesta en cualquiera de ellos. Son cinco momentos en los que nos ponemos a prueba, para actuar, crear, transformar, cinco momentos para ser líder. He aquí mi propuesta:

- 1 El momento de Abrir Posibilidades
- 2 El momento de Iniciar, dar el primer paso
- 3 El momento de Entusiasmar
- 4 El momento de Integrar
- 5 El momento de Empoderar

He ido elaborando esta lista a partir de mis reflexiones y mis estudios diarios. No he encontrado aún ninguna referencia a ella en el trabajo de otro autor: asumo, pues, la responsabilidad que de ello pueda derivarse. Lo único que he encontrado en sintonía con estos planteamientos son las diferencias que hace John Kotter entre administración y liderazgo. Allí, el autor establece cuatro grandes diferencias entre esos dos fenómenos y, si bien de esas diferencias pudiéramos inferir lo que yo llamo momentos de liderazgo, no son presentados como tales, aunque apuntan en una dirección similar a la trazada en este capítulo. Kotter dice que un líder «Establece una dirección, alinea a la gente y motiva e inspira, además de generar y provocar cambios». (Kotter, 29)

1 El momento de Abrir Posibilidades

Si algo caracteriza a un líder es su capacidad para imaginar nuevas realidades, buscar soluciones alternativas, sustituir lo obsoleto por lo funcional. Cuando activamos nuestra imaginación para crear nuevas realidades, para iniciar el cambio, tiene lugar el evento humano por excelencia: el acto creativo. Todo lo que hoy existe, existe porque alguien lo imaginó; las grandes realizaciones de hoy, fueron los sueños de ayer. Muchos tuvieron el coraje de soñarlos y moverse para hacerlo realidad, y casi siempre en contra de las evidencias y los obstáculos del presente.



Los logros de hoy, fueron los sueños de ayer.



Es famosa, por ejemplo, la anécdota de genio de la mecánica Henry Ford y su motor V8. Para los ingenieros de la época era imposible construir lo que Ford había dibujado en papel. Éste insistió en su proyecto, y luego de veintisiete negativas de patrocinio, logró construir el motor que luego no sólo se haría tan cotidiano como el motor de vapor, sino que también se convertiría en el hito automotor del siglo.

Otro caso conocido es el de Ken Olson, presidente y fundador de Digital Equipment cuando decía en 1977 que no existía razón alguna para que la gente quisiera tener una computadora en su casa. Hoy sabemos cuán equivocado estaba. Quien se encargó de ello, cuatro años mas tarde, diseñó computadores personales con 640 Kb de memoria RAM. Para entonces, Bill Gates, creía que era más que suficiente.

Ése, precisamente, es el papel de los líderes: impulsar los cambios e introducir las ideas progresistas que benefician al colectivo, a la sociedad, a la humanidad. Los líderes capturan la fuerza de las nuevas ideas que prometen cambios positivos en el futuro, y desencadenan con ella una cadena de acciones que puede ser indetenible.

En resumen: mientras una mayoría bulliciosa grita a coro su impotencia y su conformismo, una minoría silenciosa trabaja sin descanso por hacer realidad sus sueños.



*Los grandes cambios no lo hacen las
mayorías, los hacen la grandeza de una
minoría.
— Ghandi*



Estoy convencido, insisto, de que el liderazgo opera en momentos. A menudo nos encontramos en situaciones donde, ante gente confundida y que no sabe qué hacer, alguien da de pronto una idea, muestra una salida, ofrece una solución, abre una posibilidad y los demás la toman. Allí se da un momento de liderazgo provocado por esa circunstancia. Pero abrir una posibilidad no significa hacerse con el mando, sino elegir, sencillamente, cuál camino habrá de recorrerse.

Momentos como este ocurren a cada instante. Nuestra presencia no es inocente ni inocua en el mundo, y mucho menos en la interacción con otros. Vivimos constantemente enfrentados a situaciones confusas y apremiantes ante las que urge ofrecer salidas: esos, precisamente, son los espacios idóneos para poner a prueba nuestro liderazgo.



¿Recuerdas algún momento en el que aportaste una idea y todo cambió?



2 El momento de Iniciar, dar el primer paso

Una vez que decidimos movernos hacia esa nueva realidad, debemos ponernos en dirección a la meta, dar el primer paso, vencer el miedo y actuar: es el momento de asumir riesgos. Aferrarse a la estabilidad, a la falsa idea de seguridad, es aferrarse al pasado, y ello nos aleja de la

posibilidad de tomar riesgos que puedan conducirnos a una realidad mucho mejor.

¿Cuántas buenas ideas mueren porque no hay quien dé el primer paso para hacerlas realidad? Sabemos que no es suficiente ser un gran creativo; es indispensable moverse para hacer de lo imaginado una cosa real. Toda obra primero fue una idea soñada que encontró luego el terreno para echar raíces y crecer.

Dar el primer paso implica dejar de lado los temores y asumir con coraje el futuro que decidimos construir. Pero este momento de liderazgo con frecuencia es sólo eso, apenas un momento. Alguien da una idea y otros deciden dar el primer paso, y esa decisión hace que más gente se mueva. Basta con recordar a Tom Hanks en Forrest Gump cuando éste, al empezar a correr sin descanso y sin justificación aparente, despertó el entusiasmo de un gran número de personas que decidió seguirle a cualquier parte. Forrest, literalmente, dio el primer paso, y luego otros se sumaron. Claro, es absurdo moverse hacia ninguna dirección. Cuando Forrest finalmente se cansa de correr y decide volver a casa, sus seguidores le reclaman: ¿ahora qué hacemos?

John W. Gunkler afirma que un líder es quien encuentra un desfile y se pone adelante. Esta imagen es útil para ilustrar lo que queremos expresar, al momento en que el líder interpreta el sentir del colectivo, se coloca adelante y se mueve, inicia, da el primer paso. No tiene por qué ser quien marca el rumbo; simplemente quien lo interpreta, lo comparte, lo hace suyo.

Virginia Satir, la prestigiosa psicoterapeuta familiar, decía que muchas personas prefieren la certidumbre de la miseria que la miseria de la incertidumbre. Paralizarse es aferrarse al pasado y temer a las bondades

que nos reserva el futuro. Además, lo más frecuente es que la seguridad que nos brinda el pasado se vuelve cada vez más inefectiva. Será mejor entender que la incertidumbre del futuro supera las miserias del presente. Ello significa aprender a soltar amarres, a lanzarse y esperar siempre lo mejor de nuestras iniciativas, confiando en nuestro potencial de liderazgo para guiar nuestras organizaciones por los caminos del cambio y la transformación.



***Liderazgo tiene que ver con asumir riesgos y
vencer temores.***



Siempre será mejor dar el salto hacia el futuro que anclarse en la castrante seguridad de un presente mediocre. Nunca será favorable el gobierno del miedo, pues éste preverá siempre un futuro en el que nos vemos derrotados mucho antes de la batalla.

Mientras que el miedo nos paraliza, el liderazgo busca construir un futuro con oferta ganadora. La mayoría, desde su temeroso conformismo, sigue creyendo que «más vale pájaro en mano que cien volando», y eso nos invita a seguir en la parálisis de un presente seguro pero mutilado. Desde el liderazgo, desde un pensamiento pleno de aspiraciones elevadas, podemos empezar a pensar que «más vale noventa y nueve oportunidades volando que una en la mano». Ir tras esas oportunidades precisa vencer el miedo, contactarse con la ganancia del cambio, correr el

riesgo de abandonar nuestras zonas de comodidad, moverse, iniciar, dar el primer paso.

3 El momento de Entusiasmar

Quizá el momento más importante del liderazgo es cuando sumamos a los demás a nuestra causa, pues la existencia del líder se debe a la potestad que éste tiene para hacer que otros le sigan. El momento del entusiasmo es el momento del contagio, de la multiplicación, del convencimiento.

Hemos mencionado el momento de abrir posibilidades, de marcar el camino, y el momento de iniciar, de dar el primer paso. También hemos dicho, páginas atrás, que el líder reconoce que necesita ayuda, que necesita de los otros para construir el futuro prometedor por el que lucha; por ello debe entusiasmar a los demás para que se sumen a su proyecto.

La gente, por decisión propia, se involucra y se pone en movimiento. Desde el liderazgo no hace falta obligar ni forzar la participación de los colaboradores, porque el líder genera las condiciones para que la gente participe activa y espontáneamente.

La fuente del entusiasmo es la promesa de un futuro lleno de posibilidades y un propósito que impacta positivamente a la humanidad y busca la trascendencia del individuo y del colectivo. Otra fuente de entusiasmo disponible para nuestros colaboradores —y una de las más poderosas— es el propio entusiasmo del líder, pues el entusiasmo es algo increíblemente contagioso. Y notorio: cuando miremos a nuestro alrededor, jamás pasará desapercibida una persona entusiasmada, una persona que ama intensamente lo que hace.

Sólo los entusiastas son capaces de vencer la pobreza de la rutina y asumir los desafíos de lo cotidiano; el líder sabe que necesita entusiasmarse para asumir problemas y transformarlos en nuevas y favorables situaciones, por lo cual invierte tiempo y esfuerzo en fortalecer su fervor y su convicción.

El entusiasmo es un estado de fe, de afirmación del propio ser. El líder entusiasta cree en sí mismo, en los demás, en la fuerza que tiene para transformar el mundo y su propia realidad; se siente impulsado a la acción, a la transformación, movido por la fuerza de sus convicciones. Gracias a esa fuerza se suman a su proyecto, por imantación, los colaboradores, los que habrán de seguirle.

Entusiasmo es la palabra clave del liderazgo, es la llave que abre las puertas del éxito. Nadie es capaz de inspirar, de mover, de entusiasmar a otro sino desde su propio entusiasmo. El líder cree ardientemente en lo que hace, y así lo hace sentir a quienes le rodean.



Liderazgo es entusiasmo.



Liderazgo es energizar, vencer la desesperanza, superar el desánimo personal y colectivo; es animarse a superar el pesimismo y la frustración, es estar inspirado por la divinidad, es llevar a Dios adentro.

En resumen, si me preguntasen por dos sinónimos de liderazgo, por dos términos que lo definan en su esencia, diría sin titubear éstos: influencia y entusiasmo.



*Jamás se ha logrado algo extraordinario
sin entusiasmo.*

— *Ralph Waldo Emerson*



4 El momento de Integrar

Es el momento de aglutinar voluntades libres e independientes, de provocar la suma de las convicciones personales en la búsqueda de un fin común que promete cambios favorables a todos y le da forma al sentido de unidad.

Integrar es reunir pensamientos diversos y alinearlos de manera sinérgica. Reconocer que necesitamos del otro para alcanzar propósitos compartidos nos conduce a aprovechar conscientemente las diferencias naturales, que en lugar de separarnos, nos complementan. Ése es el espíritu superior del líder; esa es la posibilidad de integrar diferencias para construir un todo que supere la suma de sus partes, desde la certeza

de que juntos somos mejores, que integrados nos complementamos, nos apoyamos, nos fortalecemos.

A menudo disminuimos nuestra capacidad de respuesta individual porque invertimos —malgastamos, mejor dicho— importantes cuotas de tiempo y energía en cuidarnos de quien está a nuestro lado. La desconfianza, la ineficiencia, el desconocimiento, la incompetencia, la incomunicación, la dificultad para encarar nuestras divergencias, nos llevan a «estar pendientes», a cuidarnos del otro, de sus talentos, de sus capacidades. Con esto, obviamente, nuestros resultados personales derivan en un insalvable empobrecimiento.



En la diversidad integrada está la riqueza.



Pero también hay personas que, a nuestro lado, incrementan nuestra capacidad de respuesta, generan seguridad y expanden la nuestra. Son personas que nos demuestran con sus acciones que dos más dos puede ser igual a cinco o más. Eso es la sinergia. Mario Benedetti, poeta uruguayo, en su poema Te quiero, dice: «Eres mi amor, mi cómplice y todo / Y en la calle, codo a codo / somos mucho más que dos».

El líder tiene la posibilidad de generar sinergia al dar sentido de unidad con suficiente espacio para el manejo abierto de las diferencias. Sabemos que somos todos diferentes, y eso es fabuloso. Más aún, es necesario. Lo

mejor de todo se da cuando, al entender nuestras diferencias, vemos mejor nuestras similitudes, que pondremos luego al servicio de la promesa común de futuro.

El momento de integrar también pasa por cuidar que la gente no sólo se sume, sino también que se mantenga unida, y pasándola bien, con buen humor, compartiendo la alegría de estar juntos, ayudando a mantener en alto las ganas de ser parte de algo. Ese momento de liderazgo se da, por ejemplo, en quien cuenta un chiste, en quien logra concentrar a la gente en un agradable y respetuoso ambiente de relaciones. En dicho instante, ese «chistoso» está ejerciendo su momento de liderazgo al contribuir a que la gente la pase bien, a mantener arriba el entusiasmo.

De modo que mientras unos abren posibilidades y otros inician dando el primer paso, hay quienes pueden contribuir entusiasmando, a mantener a la gente unida, y divirtiéndose con lo que hace.



*Las personas rara vez tienen éxito en algo,
a no ser que se diviertan haciéndolo.*

— *La Rochefoucauld*



5 El momento de Empoderar

El líder debe procurar que quienes lo siguen se llenen del aliento suficiente para llegar a la meta. Ese ánimo no se insufla con palabras bonitas ni con chantajes, sino de la sensación de sabernos capaces y poderosos. Ese momento es el momento de empoderar. Si bien éste no es el término más feliz —proviene del inglés empowerment—, al menos es el usado por la mayoría de especialistas hispano parlantes en la materia y, además, da una idea clara de lo que significa. No es otra cosa que la manera de hacer que el otro sienta que puede lograr lo que se propone, que tiene la capacidad, el talento y el valor para llegar al final, y éste es uno de los atributos más importantes de un líder.

Casi todas las personas, al referir sus experiencias con un líder, coinciden en haberse sentido llenas de entusiasmo, de vigor y de talento para asumir cuanto se les propuso, y que gracias a eso pudieron alcanzar sus objetivos. Nadie admira como líder a alguien que le humilla, que le descalifica, que le quita valor. Estamos frente a un líder cuando esa persona es capaz de escucharnos, de animarnos, de entrenarnos, de valorarnos, de respetarnos y de creer en nosotros.

No es difícil imaginar que las empresas de óptimo desempeño que operan hoy día en ambientes altamente competitivos cuentan con ejecutivos que pasan la mayor parte de su tiempo dirigiendo y facultando a sus colaboradores para que dirijan sus propios equipos de trabajo y puedan, cada vez más, actuar con autonomía e independencia. Es sabido que la velocidad de respuesta es un elemento decisivo, y por ello los procesos se aligeran día tras día para responder lo más rápido posible. Sería un problema contar con empleados que se detienen, ante una urgencia dada, a la espera de un visto bueno o de una decisión proveniente una gerencia centralista.

El deseo —la necesidad— de contar con colaboradores cada vez más capaces de responder y de actuar, ha llevado a instalar en las empresas

figuras, antiguas para la humanidad pero nuevas en los ambientes empresariales, como Tutores, Mentores, Facilitadores, Coaches, entre otros. Desde antiguo, los oficios han sido transmitidos de generación en generación de la mano del artesano al aprendiz. Nada complicado: basta que alguien domine un oficio y que otro lo quiera aprender para que se genere la transferencia de la experiencia y el conocimiento. Con la revolución industrial y la masificación de la educación se ha delegado esa responsabilidad en las instituciones educativas, de modo que las organizaciones tan sólo aguardan pasivamente por gente, que en teoría, ya debería preparada en su área de trabajo.

Hemos visto en las últimas décadas que la velocidad de generación de conocimiento es mucho mayor que la capacidad de los aparatos educativos para asimilarlos, y que la educación formal es incapaz de satisfacer las necesidades actuales de formación y cada vez lo será menos. Es por ello que las empresas han ido invirtiendo en formación para adecuar al trabajador a los requerimientos particulares de la organización.

Primero las empresas crearon sus propios centros de formación interna que contaba con un programa de trabajo determinado; luego, más recientemente, se ha establecido la idea de que todo supervisor, todo gerente, debe ser «formador» en el día a día, momento a momento, en cada interacción, tal y como se hacía con los oficios artesanales.



Hoy un supervisor es además un formador.



Ya no es extraño encontrarnos con gerentes aprendiendo a delegar funciones con el interés de capacitar a sus empleados, o entregándoles feedback sobre sus desempeños; con directores formándose como coaches para contribuir con el desplazamiento de sus colaboradores y expandir sus capacidades de acción; con gerentes a quienes se les asigna «cuidar» a nuevos empleados con alto potencial, para que les aseguren un buen tránsito en la ruta de su desarrollo. En una palabra: a la tradicional función de dirección se le ha sumado la tarea de formación permanente.

Estas tareas y acciones que desarrollan a otros son ejercicios de liderazgo. Líder es aquel que cree genuinamente en la capacidad del otro y le brinda apoyo para que la despliegue. Sobre esto, Eleazar Grynbal ha acuñado una idea muy interesante, la de Liderazgo por succión. En él, el líder genera vacíos para que otros lo llenen, absorbidos por la presión que representan esas vacantes, inspirados por la certeza que el líder les anima de que son capaces de hacerlo, incluso cuando muchos ni siquiera están realmente seguros de ello.



El líder genera vacíos para que otros los llenen.



* * *

Quiero compartir ahora con ustedes una experiencia que considero única e inolvidable. En 1993 contraté a Eleazar Grynbal para que me apoyara en un trabajo con el equipo gerencial de Warner Lambert Venezuela. Invertimos dos semanas en el diseño de la actividad en la que Eleazar volcaría toda la sabiduría y la experiencia por las que lo contraté.

El día que nos reunimos con el cliente para dirigir la sesión de trabajo —en la que le mostraríamos las diversas interrelaciones de la cadena de suministro y cómo alinear las energías del equipo gerencial—, sólo 15 minutos antes comenzar, Eleazar me dijo: «Bueno, doctor. Le deseo mucha suerte. Volveré a medio día para que me cuente cómo le fue». Y acto seguido se marchó y me dejó solo. Yo lo contrato y me abandona en el momento crucial, justo cuando tenía que hacer su trabajo. ¡No lo podía creer!

Entonces me toco lidiar, absolutamente solo, con algo que no había hecho jamás. Modestia aparte, debo confesar: me quedó bastante bien. De hecho muy bien, según me lo hizo saber el cliente. A su regreso —a mediodía, como había dicho—, Eleazar me dijo que sabía que yo era capaz pero no confiaba lo suficiente en mí mismo, y a causa de esa desconfianza me apoyaba en él. Fue allí cuando dio a luz la genial expresión de «liderazgo por succión».

Para esa misma época, mi hoy amigo Luis Guaiquirian era el gerente de desarrollo de la petrolera venezolana Corpoven. Luis era nuestro cliente y FORJA Consultores era proveedora de acciones de capacitación de competencias genéricas. Sin contar con ninguna experiencia en el campo gerencial, Luis nos propuso encargarnos del diseño del programa DGII —Desarrollo Gerencial II—. Ni más ni menos, es el programa de desarrollo más importante de la empresa. Obviamente le respondí que no estábamos

en capacidad de asumir ese reto, pues no teníamos experiencia en esa área para entonces.

Luis lo sabía; sin embargo, me dijo que estaba seguro de que me rodearía de los mejores especialistas y que sabría dirigirlos con éxito para cumplir con ese compromiso. En otras palabras: confiaba en mí. El vacío que Luis creó le abrió a la empresa —y a mí como profesional— toda una ventana de crecimiento y desarrollo. Desde entonces, era imposible volver a ser los mismos.

En el 2004 - 2005 me desempeñé como el coach personal de Natalia, gerente de control de la más importante cadena de tiendas por departamentos de Venezuela. Natalia era de esos gerentes que no pueden salir de vacaciones y, de hacerlo, deben viajar con su computador para mantener permanente contacto con sus colaboradores. Obviamente, tenía un equipo en el que no confiaba y que la hacía sentirse indispensable. Por cierto: me es imposible recordar cuántas Natalias he conocido.

Fuimos desarrollando este tema en nuestras sesiones de coaching hasta llegar a las vacaciones de diciembre 2004. Natalia viajó a la isla de Margarita, no se llevó el computador y ni siquiera llamó a sus colaboradores. Su familia no lo podía creer. ¿Qué pasó? Poco a poco, Natalia fue concentrándose en lo estrictamente medular, y delegó todo aquello que otros podían hacer; hizo «amarres» de confianza a través de conversaciones diseñadas para eso y generó los vacíos necesarios para que los demás se pusieran al frente de los retos. La gran sorpresa: su gente respondió.

* * *

Muchas son las ocasiones en que los directivos frenan el desarrollo de sus inmediatos justo cuando están desesperados por demostrar todo su

talento. Así pues, confiar, facultar, delegar, empoderar, son manifestaciones de liderazgo que potencian y desarrollan a los demás, a quienes están con nosotros.



Lo importante es esto: ser capaz, en cualquier momento, de sacrificar lo que somos por aquello que podríamos ser...

— Charles Du Bois



Todos hemos tenido momentos de liderazgo

Para cerrar con este capítulo me gustaría hacer un par de precisiones importantes. Antes quiero retomar la idea central de este libro: Todos somos líderes. Todos hemos tenido la posibilidad de mover a alguien, aunque sea por un momento. Eso es liderazgo. Es la posibilidad que tienes de hacer que alguien (pocos o muchos) se muevan, hagan algo a lo que tú les invitas y ellos, por libre albedrío, por ganas, por decisión personal, deciden hacerlo. Liderazgo tiene que ver con «mover gente», pero no desde el sometimiento ni la obligación sino desde la influencia, desde las ganas y el entusiasmo.

A partir de esta afirmación, si puedo hacer que alguien, aunque sea una sola persona, se mueva, en ese momento soy un líder. Así de sencillo. Aunque parezca banal, liderazgo no tiene que ver únicamente con mover multitudes; esa es una visión limitada y excluyente.

He aquí la primera precisión: el hecho que el liderazgo no sea un fenómeno reservado para pocos y que se vive por momentos, es uno de los aportes más significativos de esta propuesta. No he leído todos los libros que existen sobre liderazgo —es evidentemente imposible— pero en ninguno de los que he revisado he encontrado un planteamiento similar. En mi opinión, el liderazgo se vive por momentos, se ejerce y luego se suelta para que otro asuma y viva su momento. Pretender ser líder de otros todo el tiempo es cerrar la posibilidad que los otros también lo sean. Además, simplemente no tienes las competencias para responder a todas las situaciones. Tener la lucidez de reconocer cuándo no estás a la altura y para generar así la posibilidad de que otro que sí puede asuma ese compromiso y viva su momento de liderazgo ya es, en sí mismo, un momento de liderazgo, y asegurar además el éxito de quien lidera es, por otro lado, un ejemplar ejercicio de seguirazgo.

He aquí la segunda: Este libro no debería titularse Todos somos líderes, sino más bien algo como «Todos hemos tenido momentos de liderazgo». Claro que esto no se me ocurrió al principio —por fortuna—, sino mucho después; no hace falta justificar las nefastas consecuencias comerciales de un título como ese. La razón de ese título alternativo es sencilla: es muchísimo más exacta. Porque hace énfasis en lo que mi parcial juicio personal considera el principal aporte de este volumen, que aún no he identificado en ningún otro autor: la idea de un liderazgo por momentos. Si todos hemos tenido, tenemos y seguiremos teniendo momentos de liderazgo, en esos momentos, aunque sean modestos o fugaces, todos somos líderes.

Sin afán de presentarla como una de las más importantes ideas sobre liderazgo de nuestros tiempos, me parece justo resaltar que, de muchas maneras, representa una manera revolucionaria de abordar el fenómeno cada vez más complejo del liderazgo, y que no es insuficiente para dar pie a futuros y quizá provechosos desarrollos.

Si todos somos líderes porque todos hemos tenido momentos de liderazgo, basta con creerlo y darnos el permiso de seguir asumiendo cada vez más frecuentes, intensos y complejos momentos de liderazgo: a la vuelta de la esquina, podríamos sorprendernos de la influencia que podemos llegar a ejercer en muchísima gente. Una vez más, todo comienza con la misma decisión: dar el primer paso.

* * *

El Error

El mayor error lo cometes cuando, por temor a equivocarte, te equivocas al dejar de arriesgarte en tu camino.

No se equivoca el río cuando, al encontrar una montaña en su camino, retrocede para seguir avanzando hacia el mar; se equivoca el agua que, por temor de equivocarse, se estanca y se pudre en la laguna.

No se equivoca la semilla cuando muere en el surco para hacerse planta; se equivoca aquella que por no morir bajo la tierra, renuncia a la vida.

No se equivoca el hombre que ensaya distintos caminos para alcanzar su meta, se equivoca el que por temor a equivocarse no camina.

No se equivoca el hombre que busca la verdad y no la encuentra, se equivoca el que por temor a errar deja de buscarla.

No se equivoca el hombre que pierde su vida por jugarla en serio, se equivoca el que, por temor de perderla, la pierde en vano sin jugarse nunca.

Sólo temen equivocarse los que no aceptan que ser hombre es eso; buscarse a sí mismo cada día, sin encontrarse jamás plenamente.

Creo que al final del camino no te premiarán por lo encontrado, sino por haber buscado honestamente, y no te castigarán por lo no encontrado, sino por no haber buscado.

—Anónimo—

7

Las energías para mover a la gente

La capacidad de un líder tiene que ver con la posibilidad de mover a la gente de un lado a otro. Ya hemos dicho que si alguien en su avance, mira hacia atrás y nota que nadie le sigue, sólo está paseando. Lo que define la posibilidad de ejercer el liderazgo es el hecho de que haya gente dispuesta a moverse. Para lograrlo, existen muchas herramientas y técnicas —a veces, simples maneras— de las que un líder puede valerse para conducir a su gente hacia la promesa de un futuro al cual vale la pena seguirle.



*El liderazgo reside en la capacidad de
llevar a otras personas
a un destino al cual nunca irían solas.*

— Joel Barker



En las páginas siguientes nos dedicaremos a aclarar las diferentes energías que existen para hacer que la gente haga lo que tiene que hacer. Con más detenimiento, exploraremos las ocho herramientas de las que dispone el líder para influir positivamente en otros; ocho herramientas para hacer que el otro se sienta capaz, talentoso, valioso, poderoso.

Energías del Liderazgo

De mis innumerables y fructíferas conversaciones con Eleazar Grynbal, uno de los temas que más disfruté y del cual surgieron las ideas más iluminadoras, refiere al consultor gerencial Ichak Adizes, cuya obra goza de una resonancia mundial. Podemos echar mano aquí de muchas de las contribuciones de Adizes, pero ahora nos detendremos en el modelo CAPI, que a nuestro parecer es bastante interesante y completo.

Antes de continuar debo hacer un comentario responsable: no pretendo aquí reproducir literalmente los planteamientos de Adizes. Para ello, basta con leer sus libros y visitar su sitio web. Sólo quiero presentar lo que he ido aprehendiendo a lo largo de múltiples discusiones con mis compañeros de trabajo y de los diferentes cursos y talleres en que he hablado de Adizes, gracias a la enriquecedora interacción con los participantes. Por tanto, ruego al señor Adizes me perdone si he tergiversado alguna idea suya. He querido conservar en todo momento la esencia de su trabajo, sólo que me he atrevido a usar mis palabras para adecuarlo a mis propósitos y a nuestro contexto: espero que no se moleste.

El modelo CAPI nos habla de las tres energías básicas disponibles para hacer que la gente haga lo que tiene que hacer:

a) Autoridad,

b) Poder,

c) Influencia.

Autoridad

Es el derecho formal adjudicado a una persona para tomar decisiones dentro del estamento jerárquico de una organización. Decimos que una persona tiene autoridad cuando ha sido designada para ocupar una posición y dotada de los mecanismos necesarios para actuar.



***Una persona tiene autoridad
por designación de una instancia superior.***



Una persona con autoridad es aquella que ha sido autorizada. Su firma tiene valor. Tiene la posibilidad de decir no, pero sobre todo, de decir sí. Por ello toda persona que ocupe el papel de jefe o gerente dentro de un organigrama está dotada de autoridad. Desde la potestad que su cargo le confiere, puede y debe decir a los demás lo que deben o no hacer.

Poder

Poder tiene toda aquella persona a la que uno necesita, con la cual tenemos algún tipo de dependencia. Y toda persona con poder está en capacidad de servir a nuestra causa o de ponerse en su contra, de tal suerte que quedamos satisfechos cuando nos apoya con sus servicios, pero la pasamos muy mal cuando decide no hacerlo.

Una persona con poder tiene la capacidad para controlar la conducta de otro mediante el recurso a premios y castigos, a incentivos y amonestaciones. El ejercicio del poder puede tener consecuencias positivas o negativas de acuerdo al fin que se persiga, y en ello reside la gran responsabilidad de quien lo ostenta.



***Poder tiene aquella persona
a la que tú necesitas.***



Esta definición de poder indica que dicha energía no está asociada a cargo alguno. Una persona con poder no tiene que ser necesariamente un jefe. Una secretaria o un portero pueden tener mucho poder aunque no tengan autoridad. Ellos tienen la posibilidad de agilizar tus trámites o de entorpecerlos. Si tienes prisa, seguramente necesitarás que ese portero o esa secretaria te echen una mano.

Hay personas que tienen mucha autoridad, y eso no implica que tengan poder; en algunos casos y para ciertas tareas, podemos decir que más bien carecen de poder, ya que necesitan de otras personas para hacer cosas. Entonces es natural concluir que no todo el que tiene autoridad tiene poder y, viceversa, no todo el que tiene poder tiene autoridad.

El poder esta distribuido a lo largo de toda la organización —desde el gerente hasta el portero—, pero obviamente los jefes disfrutan de las mayores cuotas de poder. Los necesitamos porque tienen la posibilidad de premiar o sancionar nuestro desempeño, que sin duda se verá reflejado en la hoja de evaluación y en la de pago. Los jefes lo saben: saben que nos tienen en sus manos. Por eso tantos abusan de ello y hasta lo disfrutan exhibiendo una conducta déspota y humillante. Son ellos los que, como dice Eleazar Grynbal, escriben la palabra poder con jota.



***Hay jefes que disfrutan del poder
morbosamente:
escriben la palabra poder con jota.***



Naturalmente, una persona que tiene poder puede hacer que la gente se mueva: premia a quienes obedecen y castiga a cuantos se rebelan. Por eso es una energía para mover a la gente.

Influencia

Aquí la entendemos como la capacidad para hacer que la gente haga lo que tiene que hacer sin necesidad de ejercer autoridad ni poder. Esta me ha parecido siempre una definición realmente hermosa.

Influencia significa tener la capacidad de establecer vínculos cercanos con los otros, de persuadir en los demás sin recurrir a premios ni castigos. Esta es la característica distintiva de los líderes. Líder es quien te invita a hacer algo y decides seguirlo por decisión propia, no por el cargo que ocupa ni por el poder que pueda tener sobre ti. Lo sigues por lo que es, y sobre todo por lo que ha sido, por los antecedentes sobre los cuales ha construido la credibilidad por la que ahora le acompaña.



Influencia es lograr que la gente haga lo que tiene que hacer sin hacer uso de la autoridad ni el poder.



Primero hagamos una sencilla pero fundamental distinción. Para muchos, influir en otros suele ser entendido como manipulación. Queremos dejar claro que no compartimos esta perspectiva. Entendemos la manipulación como un ejercicio velado, sinuoso y abusivo del poder, en donde aquélla se manifiesta como engaño. Desde tal acción logra obtenerse lo que se quiere de los demás sin que éstos lleguen a conocer las verdaderas intenciones del manipulador.

La influencia está demasiado lejos de ser manipulación. Mientras ésta busca mediante una fuerza disimulada que la gente piense o actúe de cierta manera, la influencia invita a actuar desde el convencimiento y el respeto mutuo. Por consiguiente, el liderazgo inspirador no puede ser confundido con manifestaciones de sometimiento, coacción, tiranía, manipulación o dominio sobre otros.

Influencia, a mi modo de ver, es sinónimo de liderazgo. Hemos dicho que líder es aquel que tiene un futuro que ofrecer y logra que la gente se mueva en su misma dirección, que lo siga. Si hay algo que define al líder es la posibilidad de tener gente dispuesta a acompañarlo voluntariamente. Por tanto, liderazgo e influencia, pudiéramos decir, son la misma cosa.



Liderazgo e Influencia son la misma cosa.



No es difícil encontrar en nuestra historia líderes que han carecido de autoridad y poder. Líderes vecinales, amigos, dirigentes políticos, gente común. Pero seguramente hemos encontrado también a personas que teniendo autoridad y poder también ejercen su influencia: ese es el desafío para los gerentes de hoy.



***¿Recuerdas a alguien cercano que,
aún teniendo autoridad y poder, se relaciona
contigo desde la influencia?***



El profesional que forma parte de organizaciones inteligentes quiere ser dirigido más por inspiración que a través de groseras órdenes; quiere formar parte de equipos sinérgicos y dedicarse a proyectos que le generen satisfacción. Ello plantea a jefes y gerentes nuevos desafíos sobre cómo ser inspiradores para que la gente se mueva sin tener que utilizar la autoridad y el poder que les corresponde. A fin de cuentas, hablamos de observar profundos principios éticos y un gran respeto a la dignidad humana. Las órdenes no son malas en sí mismas: existen para poner orden. El problema está en la dimensión y el contenido ético de las intenciones que acompañan el uso de estas energías. Quien tiene autoridad debe ejercerla, quien tiene poder debe ejercerlo; lo contrario es una irresponsabilidad.

Este es el desafío que plantea Adizes. El modelo CAPI habla de Autoridad, Poder e Influencia. La C se refiere a Conectadas, concatenadas, concentradas. Significa que debe procurarse la alineación de esas tres energías: ocupar una posición, poseer la capacidad de premiar y castigar y ser lo suficientemente grande como para no necesitarlas y hacer que la gente te acompañe voluntariamente. El premio, entonces, será para ti: constituirte en un genuino líder para tu gente.

8

Herramientas de Influencia

Aquí definiremos influencia como la capacidad y la posibilidad que tiene un líder para mover a la gente, sin necesidad de recurrir a la autoridad y al poder. Es la facultad de poner en acción a su gente mediante la inyección de un auténtico entusiasmo, para que se muevan por una decisión personal y no por la posibilidad de ser castigados o premiados. Cuando alguien se ve obligado a ofrecerle a otro un premio para que haga algo o un castigo si no quiere, logrará momentáneamente que se mueva, más no estará usando su poder de influencia.

Influir en otros es una ejemplar manifestación de liderazgo. Todos conocemos personas que, aún sin disponer de autoridad ni poder sobre las personas, logran que éstas les sigan, es decir, logran ejercer su influencia en ellas. El reto para quienes disponen de altas cuotas de autoridad y poder es, precisamente, lograr influir en quienes están a su cargo sin necesidad de recordarles permanentemente quién es el que manda, premia y castiga.

Hemos llamado herramientas de influencia a una serie de recursos efectivos a nuestra disposición para que la gente se ponga en acción. A continuación, mostraremos ocho posibilidades que operan sincronizadamente, así: una potencia a la otra, una no es nada sin la otra. Es más, la ausencia de una, debilita las otras.

Lo que entrego en este capítulo es una derivación de varios modelos y teorías. Quiero reconocer aquí en particular el modelo de Elliot Danzig, que conocí de la mano de Eleazar Grynbal. Luego de reflexionar y poner en práctica su propuesta, de cuestionarla y de aceptarla, he ido derivando en una perspectiva nueva, eminentemente personal, que ofrezco aquí al lector por vez primera.

Las ocho herramientas que aquí desarrollaremos son las siguientes:

- 1. Escuchar al Otro**
- 2. Estimular la Participación**
- 3. Modelar lo que se Predica**
- 4. Valorar y Reconocer**
- 5. Tener Expectativas de Éxito**
- 6. Dotar de Recursos y Ambiente**
- 7. Generar Confianza**
- 8. Entusiasmar**

La influencia es un atributo real y verdaderamente humano. Se trata, en efecto, de dirigir talentos, de encauzar energías, de canalizar emociones, de luchar contra problemas, de tomar decisiones; esta una etapa de gran imprevisibilidad y rapidez.

Para dirigir a otros se requiere desarrollar actitudes y aptitudes para las relaciones interpersonales. Todo converge y se resume en ellas. La gente quiere ir a un futuro mejor, y lo hará cuidando, sobre todo, con quien irá.

La promesa de futuro es tan importante como la persona que la formula. Es decir, cuán importantes son para nosotros ambas cosas: la promesa y quien promete. Y aquí aparece otro componente: no se trata sólo del futuro, ni sólo de la persona que emerge como líder para guiarnos en esa dirección, sino también de cómo es la relación emocional entre ese líder y su gente.



La promesa de futuro es tan importante como la persona que la formula y la relación emocional entre el líder y su gente



Resulta algo tan elemental, tan evidente, que precisamente por eso lo obviamos y damos siempre por sentado. Por ello no son pocos los que llegan a su vejez conservando una total y absoluta torpeza en el manejo de la relación con los otros. Muchos abandonan este mundo habiendo alcanzado un impresionante registro de títulos y honores académicos pero con una estela de resentimientos a cuestas, o por decir lo menos, quedándose sin la posibilidad de haber saboreado relaciones de auténtico cariño.

Suele creerse que es suficiente con proponer excelentes ideas. La verdad es que las relaciones humanas nada tienen que ver con la cabeza: el corazón es, a fin de cuentas, el que manda; nada tienen que ver con la razón sino con la emoción. Claro que la razón ayuda —bastante que ha ayudado a Occidente—, pero no es sino una ínfima parte del componente de las relaciones humanas.



Es imposible calcular cuantas buenas ideas se abandonan todos los días como resultado de relaciones difíciles de manejar.

— John P. Kotter



Nuestras ocho herramientas buscan facilitar ese proceso de «química» en la relación entre el líder y sus colaboradores. Son ocho herramientas para hacer sentir al otro que es grande, talentoso, poderoso, valioso, capaz, importante y, por qué no decirlo, querido. Son ocho herramientas para convertirse en fuente.

Escuchar al otro

Si bien el líder necesita expresarse con la mayor claridad posible respecto a cuál es la meta a conquistar y cuál es la dirección a seguir, lo verdaderamente importante es la capacidad que tiene para escuchar al otro, para comprender sus aspiraciones, sus demandas y sus potencialidades.

En el ambiente organizacional, por citar sólo un caso, es harto conocida la incompetencia para escuchar, y no es de extrañarse: mientras las organizaciones sean y estén diseñadas como espacios de lucha entre sus miembros, escuchar seguirá siendo un sueño tristemente imposible.

Para muchos, aunque les cueste reconocerlo, escuchar es una demostración de debilidad porque creen que al escuchar al otro éste podría convencerlos. Y temen esto porque tienen la falsa percepción de que aceptar que otro tenga la razón es aceptar la derrota; mantienen sus relaciones como si se tratase, permanente e invariablemente, de pelear, competir con el otro, de la batalla por tener siempre la razón y la solución a todos los problemas, propios y ajenos. Si me convences pierdo, y tú ganas.

Hemos convertido el escenario de la comunicación en un ring de boxeo emocional, en una lucha a muerte por imponer nuestra «verdad», donde evitamos a toda costa los «ataques» de los demás y procuramos asestarles, a cada instante, los nuestros. A consecuencia uno de los dos se quedará en el camino, tendido en la arena; uno de los dos —y por lo general será quien no tenga la autoridad ni el poder— se quedará lleno de resentimiento y con ganas de cobrárselas algún día.

Creemos que mientras más entregamos, más notoria será nuestra presencia y mayor la posibilidad de imponernos. Esta creencia cancela la posibilidad de comunicarnos y por lo tanto de encontrarnos. El encuentro se reduce sin comunicación.



***No hay empresa u organización donde
el problema interno más apremiante
no sea la comunicación***



En el ejercicio del liderazgo, somos autónomos en nuestra acción y no negociamos nuestros principios, valores y sueños. Pero eso no significa que ignoremos lo que los demás tienen que decir. La sintonía entre el líder y su gente se da en la constante interacción, en la posibilidad de comunicarse y afectarse mutuamente.

Estamos entrenados, en principio, para hablar, para concebir, expresar y proponer ideas, metas, anhelos; de hecho, eso esperan los otros de sus líderes. Pero escuchar es básico. No debe ser casual el hecho de que tengamos dos oídos y una sola boca.



***Escuchar y oír
son dos fenómenos diferentes***



Escuchar y oír no es lo mismo. Oír no es más que el mero hecho físico de la audición, por el cual nuestros órganos especializados decodifican primariamente los eventos sonoros de nuestro entorno. Escuchar, en cambio, es algo más que la simple percepción de sonidos. Cuando escuchamos podemos interpretar lo que oímos; cuando escuchamos, superamos la frontera de la audición y logramos la comprensión de lo que oímos. Escuchar es dar verdadero sentido a lo que oímos. Cuando escuchamos, nuestra concentración es total.

Escuchar es, pues, estar con el otro en cuanto quiere expresar, no en cuanto dice. Para ello, es preciso activar todo nuestro arsenal perceptivo —no sólo el oído—, puesto que con demasiada frecuencia los mensajes más importantes los emitimos con nuestros cuerpos, con nuestros gestos, con nuestras miradas, con nuestras inflexiones de voz, con nuestros silencios. Bien lo dice Peter Drucker: lo más importante en la comunicación es oír lo que no se dice.

En dos palabras: la escucha que engrandece al otro es la escucha empática, esa que nos permite aproximarnos en la piel ajena, explorar y vivir lo que el otro está sintiendo. De este modo éste sentirá que nos dedicamos a él, que le consideramos, que le respetamos.



***Cuando te escucho,
dignifico tu existencia***



Más allá de lograr mover a los demás hacia algo, el líder se destaca y, más aún, se reafirma, por la facultad que tiene de hacer sentir al otro — justamente recordándole que, en efecto, lo es— como una persona talentosa, poderosa e importante.

Cuando despertamos valores como estos en las personas, cuando esa valoración proviene de nuestro sincero y humilde reconocimiento, ello les hará más sencilla tomar la decisión de seguirnos, a ser parte de nuestras metas sin necesidad de presionarles desde el uso de la autoridad o del poder. Los demás nos acompañarán a cualquier parte cuando perciban que hacerlo tiene sentido gracias a que, en nuestra relación, se sienten y se reconocen con todas las capacidades, con todo el valor para hacer lo que se propongan.



Te invito a practicar lo siguiente: cuando escuches a alguien, no importa quién, intenta poner de lado tu propia necesidad de expresión y, en su lugar, promueve la expresión de quien escuchas. Sólo escúchale, y recurre a gestos que le estimulen a seguir hablando. Evita, por un momento, dar tus opiniones: verás que no es tan fácil como parece.

Luego, en un segundo nivel de escucha, permítete hacerle preguntas que le inciten a seguir hablando. Recuerda dejar tus juicios de

lado: el centro de atención, allí y entonces, será esa persona.

En un tercer nivel de escucha, después de haberle otorgado tu silencio y tu atención totales, pídele permiso para ofrecerle tus observaciones. Son las tuyas, y así deben seguir siendo a menos que esa persona decida lo contrario, siempre desde el respeto, la confianza y la certeza de que tienes enfrente a una persona digna y valiosa.



Debo reconocerme, en mi historia personal, como un pésimo escucha. Hoy día puedo dar cuenta de todo cuanto he perdido a causa de esa incompetencia. No hay nada que ponga tanta distancia, tantas barreras entre la gente que buscar tener siempre la razón; esa es una lucha agotadora en la que viví por muchos años. En el fondo, era una forma de buscar reconocimiento de otros ante la incapacidad de reconocerme a mí mismo.

A medida que FORJA fue creciendo como empresa y llenándose de gente talentosa, el asunto se me hizo muy cuesta arriba. Desde esa experiencia, ahora puedo afirmar que no es posible dirigir talento si no se le da espacio para manifestarse. Ese equipo talentoso fue el que me enseñó a escuchar; son tan talentosos que se remontaron a las incomodidades de

tener a un jefe que no les daba espacio para demostrar que también ellos tenían razón.

Poco a poco me fueron enseñando lo que podía ganar si escuchaba. Es decir, lo fui aprendiendo, fui dándome cuenta de ello: al escuchar no perdía, ganaba. Mientras yo me creía en la obligación de tener una respuesta para todo, ellos reclamaban la posibilidad de construir la mejor respuesta entre todos. Debo confesar: me tuvieron muchísima paciencia.

De la vorágine de aprendizajes que viví en esa época, hay dos cosas inolvidables que me han sido de gran utilidad, y quiero compartirlas aquí. Una la escuché de mi amigo Eleazar Grynbal: «escuchar no es estar de acuerdo». En efecto, puedes escuchar y luego retomar tu planteamiento, pero puede suceder también lo contrario. No es un riesgo, porque no hay nada que perder: es simplemente una posibilidad. Se puede no estar de acuerdo, pero eso no impide escuchar.

La otra la recibí de Francisco Andrés «Patxi», durante un curso que dirigió magistralmente. Su énfasis estaba en el arte de facilitar que algo nuevo emerja. No importa de dónde, si de mí o de ti; no tiene por qué ser tu idea o la mía, no se trata de competir quién la encuentra primero: se trata de buscar, a secas, una nueva idea. Pero para ello, es imprescindible escucharnos.

Escuchar es, en definitiva, el acto de engrandecer al otro, de entrar en comunión con él. Pero sobre todo, en la medida en que le escuchamos, le damos valor, reverenciamos sus palabras, sus ideas, su confianza. Y esa es una manifestación pura y fehaciente de humildad. Escuchar es el acto de reconocer que el otro existe.



Escuchar es todo un acto de coraje y valentía



He aquí una noticia para esos falsos valientes que temen escuchar a otros, y es la siguiente: escuchar es, en primer lugar, un enorme acto de coraje. Los verdaderos valientes son aquellos capaces de derrotar sus propios prejuicios, sus propios miedos y se atreven a adquirir el compromiso de escuchar, de aprender a escuchar, y eso sólo se aprende escuchando.

Valiente es quien se atreve a descubrir que al escuchar a otro para engrandecerlo se engrandece a sí mismo, y lo hace por la sencilla razón de que comienza a practicar un auténtico liderazgo, y que nos permite acercarnos a las personas como nunca antes para ganarnos su respeto, su confianza y su fidelidad.



Debes estar preguntándote que, si además de las agotadoras tareas de tu trabajo, necesitas buscar tiempo para escuchar a los demás. La respuesta es simple: por supuesto que sí.





Coraje es lo que se necesita para pararse y hablar.

Coraje, es también lo que se necesita para sentarse y escuchar.

— *Winston S. Churchill*



* * *

¿Por qué la gente grita?

Un día Meher Baba preguntó a sus mandalíes:

—¿Por qué la gente se grita cuando está enojada?

Los hombres pensaron unos instantes.

—Porque perdemos la calma —dijo uno—. Por eso gritamos.

—Pero, ¿por qué gritar cuando la otra persona está a tu lado?

Preguntó Baba—. ¿No es posible hablarle en voz baja? ¿Por qué gritas a una persona cuando estás enojado?

Los hombres dieron algunas otras respuestas, pero ninguna de ellas satisfacía a Baba.

Finalmente, él les explicó:

—Cuando dos personas están enojadas, sus corazones se alejan mucho. Para cubrir esa distancia deben gritar, para poder escucharse. Mientras más enojados estén, más fuerte tendrán que gritar para escucharse a través de esa gran distancia.

Luego Baba preguntó:

—¿Qué sucede cuando dos personas se enamoran? Ellos no se gritan sino que se hablan suavemente. ¿Por qué? Sus corazones están muy cerca; la distancia entre ellos es muy pequeña —continuó Baba—. Cuando se enamoran más aún, ¿qué sucede? No hablan, sólo susurran y se acercan aún más en su amor. Finalmente, no necesitan siquiera susurrar, sólo se miran, y eso es todo. Así es cuán cerca están dos personas cuando se aman.

Entonces Baba dijo:

—Cuando discutan, no dejen que sus corazones se alejen, no digan palabras que los distancien más; llegará un día en que la distancia sea tanta que no encontrarán más el camino de regreso.

«Escuchar lo no escuchado», remarcó Pan Ku, «es una disciplina necesaria para ser un buen gobernante. Sólo cuando un gobernante ha aprendido a escuchar con atención el corazón de las personas, a escuchar sus

sentimientos no comunicados, el dolor no expresado, y demandas no habladas, puede él esperar inspirar confianza en su gente, entender cuando algo está mal, y encontrar las verdaderas necesidades de sus ciudadanos. La caída de los gobiernos sobreviene cuando los líderes sólo escuchan palabras superficiales y no penetran profundamente en el alma de las personas para escuchar sus verdaderas opiniones, sentimientos y deseos».

Parábolas de Liderazgo

W. Chan Kim y Renée A. Mauborgne.

Harvard Business Review, julio-agosto 1992

* * *

Estimular la participación

Diversas experiencias demuestran que la motivación del colaborador es mayor si se han discutido las ventajas y desventajas del cambio que se propone, y si él juega un papel significativo en la planificación y ejecución de ese proyecto.

Es evidente que la participación en la toma de decisiones satisface las necesidades de autovaloración y aumenta la motivación de los colaboradores. Aún si la decisión tomada no es tan buena como se desea, el aumento de la satisfacción y el ánimo de los trabajadores son lo suficientemente valiosos por sí solos. La participación es un proceso poderoso para producir sentimientos de valor personal, que lleva a la adopción de conductas más responsables.

Para estimular la participación, es condición básica escuchar. La participación necesita tiempo y requiere de reuniones en las que los involucrados se sientan con la libertad para expresar sus opiniones abiertamente. Generar y dirigir una reunión de este tipo exige de los líderes tener la madurez y flexibilidad suficientes para aceptar con respeto las opiniones divergentes que pudieran surgir; desde luego, es más fácil decirle a los colaboradores lo que tienen que hacer que dedicar espacio y tiempo a integrar los diversos puntos de vista del equipo en un plan de trabajo.



Generar participación exige tener la madurez y la flexibilidad suficientes para respetar las diferencias



La participación requiere que el líder respete sinceramente las opiniones de sus colaboradores y valore el tiempo dedicado a escucharlas, así como la apertura y decisión de los colaboradores a participar responsablemente en la toma de decisiones. No es otra cosa más que el espacio que un líder es capaz de generar, desde sus relaciones de engrandecimiento con los demás, para que puedan expresar sus ideas y participar en la toma de decisiones.

Cuando el otro participa de manera directa en los asuntos de la empresa, ratifica su valor y sus talentos ante sí mismo y los demás. Por otro lado, aumenta su sentido de pertenencia dentro del círculo al que pertenece, sentido que se ve notablemente disminuido cuando quien tiene la

autoridad y el poder se encarga de producir todos los mensajes y de tomar todas las decisiones.



***Cuando se participa, uno ratifica su valor
y su talento ante sí mismo y los demás***



Estimular la participación facilita el acercamiento de los otros, incentiva la exposición de sus opiniones y puntos de vista. Participar tendrá un gran sentido para los demás en la medida que comprueben que sus ideas y opiniones son realmente valoradas y tomadas en consideración.

El reto está justamente en aprender a crear escenarios en los cuales sean cada vez más frecuentes las discusiones, los debates, las tormentas de ideas o cualquier otro mecanismo grupal que haga sentir, a todos, parte de ese todo al que pertenecen y con el que se sienten comprometidos.

La finalidad de estimular la participación es, precisamente, crear un mayor compromiso. En nuestros cursos y talleres de liderazgo mostramos tres condiciones básicas para estimular la participación de la gente. Por lo general, aplican al momento de convocar a una reunión. Sin embargo, su utilidad es permanente, en toda interacción.



Por qué será que nos cuesta tanto brindar espacio para que el otro participe y se sienta grande y valioso



Estimule la participación de su gente en la toma de decisiones...

- ◆ Cuando aún no ha tomado una decisión. Hay gerentes que intentan proyectar una imagen de amplios y abiertos y desde ese deseo invitan a la gente a participar. Se atreven a preguntar y conducen la dinámica hacia la decisión que él ya previamente tomó. Estos personajes creen que su gente es tonta.
- ◆ Cuando está dispuesto a ser influido. Usted de verdad está interesado en tomar la mejor decisión aunque no provenga de usted.
- ◆ Cuando tiene tiempo para decidir. Si está apurado, en una situación de emergencia, no se detenga. Asuma su responsabilidad y no trate de diluirla. Decida usted.

En síntesis: atrévase a abandonar el miedo de tener gente talentosa a su alrededor; reconózcalos como tal y asuma el coraje de aprender de ellos, de lo que tienen que decir.

Modelar lo que se predica



Es probable que dando el ejemplo no sea la mejor manera de enseñar: tal vez sea la única forma de hacerlo.

— Albert Schweitzer



Las investigaciones de los psicólogos sociales demuestran que los seres humanos aprenden por imitación y repetición. Así, los hijos imitan la conducta de sus padres reproduciendo gestos y modales: las niñas juegan y hablan con sus muñecas en el mismo tono y utilizando las mismas palabras que emplean sus madres con ellas; los varones emulan las conductas de su sexo repitiendo el modelo masculino representado por su padre, manejando carros o ejecutando las mismas tareas que él.

Para que se dé el aprendizaje social por imitación es necesario que haya un sujeto motivado al que se refuerza positivamente por la repetición de la conducta copiada del modelo. Los factores motivacionales, la anticipación y presentación del refuerzo positivo aumentan la probabilidad de las respuestas. En situaciones laborales, es frecuente comprobar que los colaboradores copian los hábitos de trabajo de su líder. Si se desea, por ejemplo, que el personal sea puntual, es necesario que el líder modele precisamente esa conducta.



***Qué habla más fuerte:
lo que se grita o lo que se hace***



Evidentemente, aunque usted grite, no es eso lo que más se nota, sino lo que usted haga. Por ello la gente a nuestro alrededor está más pendiente de nuestras acciones que de nuestros discursos.



***Lo que eres, lo que haces, habla tan fuerte
que no me deja escuchar lo que dices.***

— *William James*



Si queremos hacer sentir a la gente como personas capaces, valiosas y poderosas, en primer lugar debemos, precisamente, modelar para ellos como personas que profesan esos atributos de capacidad, de valor y de poder.

Por ello, si queremos conocernos mejor a nosotros mismos, debemos observar los resultados que estamos obteniendo con lo que hacemos y, sobre todo, cuáles son los pensamientos que gobiernan esas acciones, puesto que los demás siempre nos evaluarán por cuánto hacemos, no por cuánto decimos.

Por eso es tan importante invertir tiempo y energía para evaluar si lo que hacemos se corresponde con lo que queremos lograr, si nos lleva a donde queremos llegar. Al cambiar primero nosotros mismos le mostramos al otro que si es posible cambiar, si lo decide. Sólo así podemos expresarle a los demás la coherencia necesaria para que, sin dudar depositen en nosotros su confianza, su respeto y su lealtad.



*Nacimos para manifestar la gloria de Dios
que está en nuestro interior. No está
únicamente en nosotros; está en todos.
Al permitir que nuestra propia luz brille,
inconscientemente damos permiso a otras
personas para que hagan lo mismo.
Al liberarnos de nuestro temor
de ser poderosos, nuestra presencia libera
automáticamente a otros.*

— Marianne Williamson



* * *

En 1995 —dos años después de su encargo— FORJA Consultores entregó a la petrolera venezolana Corpoven el diseño del programa de formación Desarrollo Gerencial II (DGII), el más importante plan de adiestramiento de la empresa dirigido a los gerentes con potencial ejecutivo. El concepto original del programa, diseñado para 5 días de trabajo intensivo, contemplaba que los mismos directores, gerentes de distrito y gerentes de

refinerías de la empresa debían facilitar el DGII. Era tradición dentro de la empresa que los programas gerenciales fuesen impartidos por funcionarios internos.

Cuando los altos ejecutivos designados para impartir el curso a sus compañeros de trabajo terminaron su formación con nosotros, ocurrió algo en verdad asombroso: se declararon incapaces de impartir dicho curso porque ellos mismos no eran ejemplo vivido del gerente que la empresa requería a futuro y que el programa buscaba formar.

Se reconocieron como ejecutivos exitosos formados bajo un modelo que para ellos, y en su momento, fue exitoso. Sin embargo, tenían claro que la empresa debía evolucionar y con ella sus gerentes; lo que para ellos fue valioso no es, necesariamente, garantía de éxito en el futuro. Por lo tanto, FORJA Consultores, quien había diseñado el Programa, tuvo que asumir también su conducción durante los tres años siguientes, para honor suyo y para comodidad de la petrolera.

No sólo los gerentes de Corpoven reconocieron que no eran las personas idóneas para impartir el nuevo modelo de gerencia que habíamos diseñado para la empresa, sino que además algunos de ellos, fuertemente comprometidos con el programa, se quedaron con nosotros como cofacilitadores. Entre ellos, Ángel Cevallos, Ingrid de Pérez, Carmen de Bello y, en particular, Winston Carrillo, quien tenía el coraje de ponerse frente a los participantes y decirles: «yo no soy modelo de lo que este curso quiere mostrarles a ustedes sobre cómo debe ser el gerente Corpoven del futuro. Estoy aquí sólo para decirles que lo escuchen, y cuando vean las exigencias que les plantea, entiendan que nosotros, los actuales directores estamos de salida y el futuro es de ustedes».

* * *

La frustrada decisión de los cangrejos

Hubo cierta vez una reunión muy importante en el fondo del mar; era la reunión de los cangrejos. La había convocado uno de los más viejos para tomar en ella, según pensaba, una decisión muy importante. Acudieron, pues, cangrejos de todos los mares, desde los más pequeños y de tranquilas aguas hasta los océanos más agitados. Incluso aquellos que vivían en ríos contaminados tuvieron su delegado en el evento.

La reunión comenzó puntualmente. El viejo cangrejo tomó la palabra y dijo: «Amigos míos, durante mucho tiempo hemos hecho algo que se ha constituido en mal ejemplo para el resto del mundo. Es una costumbre que nos urge cambiar».

Todos lo miraban con curiosidad y preocupación. Un joven cangrejo de río que no pudo reprimir la curiosidad preguntó: «¿Y cuál es esa costumbre? ¿Por qué cree que es un mal ejemplo para los demás seres de la creación?»

El cangrejo anciano respiró profundo. Visiblemente preocupado tomó de nuevo la palabra y continuó: «Lo diré sin rodeos. Debemos de dejar de caminar hacia atrás. Todos nos ponen de ejemplo negativo y hablan de nosotros como seres retrógrados». Un cangrejo colorado que venía de muy lejos, notando la seriedad del problema, preguntó: «Y usted, ¿qué propone para remediar el nocivo ejemplo que damos?».

«Seré realista —continuó el anciano—. Es ya es muy difícil para nosotros los mayores cambiar eso, pero quizá para los cangrejos jóvenes será más fácil. Propongo que sus madres les enseñen a caminar hacia delante».

Los cangrejos se emocionaron con la sinceridad con que se les había hablado, y secundaron con entusiasmo la moción. Así quedó instituido que

todos los cangrejos que nacieran desde entonces, serían instruidos por sus madres para caminar hacia delante.

Cuando cada uno hubo vuelto a su hogar, las madres empezaron a enseñar a sus pequeñuelos. Éstas guiaron con amor y paciencia las pequeñas patas de sus hijos: una hacia delante primero, luego la otra, una y otra vez insistieron en la nueva forma de avanzar. Los pequeños seguían las instrucciones, y aunque les costaba mucho trabajo, pero no desistían en su intento.

Sin embargo, los pequeños notaron algo muy curioso. Sus mamás les decían cómo debían caminar, pero ellas mismas y todos los demás cangrejos a su alrededor continuaban caminando hacia atrás como siempre. «¿Cómo es que ellas hacen una cosa y nos enseñan otra?» —dijo un estudioso cangrejito a sus amigos cuando sus mamás no estaban presentes. Los demás estuvieron de acuerdo.

Unos pensaban que era una broma que querían gastarles; otros aducían que debía ser más fácil caminar hacia atrás, puesto que así lo hacían los demás.

Pronto, el inocente comentario del pequeño cangrejo desató una verdadera rebelión. En vista de ello, hubo de convocarse a una nueva junta de cangrejos. «La ley que hemos propuesto no funciona» —admitió el cangrejo anciano que decía siempre la verdad. Y agregó: «Y no funciona porque no hemos predicado con el ejemplo, y no podemos pedir a los demás que hagan lo que nosotros mismos no hacemos».

* * *

La historia dice que esa es la razón por la que los cangrejos siguen caminando hacia atrás. La lección de este simpático cuento infantil es

evidente: los demás prestarán siempre más atención a lo que hacemos que a lo que decimos.

Ésta es una verdad que debemos aprender. A un padre que se pasa de copas demasiadas veces le será muy difícil pedirle a su hijo que no se emborrache, y bastante más exigirle que se dedique a estudiar cuando él mismo, ni por accidente, toca un libro. Decimos mucho más con un sencillo ejemplo que con todas las palabras del mundo.

En las empresas será también más fácil pedirle a los subalternos que sean más productivos si nosotros mismos, en efecto, modelamos esa actitud, y que apliquen sanos principios de relaciones humanas si también nosotros las aplicamos. Pero resulta poco menos que imposible esperar que sean sinceros, por ejemplo, si se nota a millas nuestra insinceridad.

Los romanos decían: «*exemplum docet*»; «el ejemplo enseña». Y el profesor Dale Carnegie solía decir, además, que el ejemplo es casi lo único que enseña. Todos aquellos que estén en un puesto de liderazgo —padres, maestros, supervisores, gerentes, dirigentes políticos, religiosos o gremiales— deben comprender a fondo esta indiscutible verdad. Están muy equivocados los que piensan que para influir en los demás, bastan nuestras intenciones y nuestras palabras. (Emilio Santamaría, publicado en La Prensa de Honduras).

Valorar y reconocer



*Hay dos cosas que las personas desean
más que el sexo y el dinero:
el elogio y el reconocimiento.*

— Mary Kay Ash



La valoración es esa capacidad que tenemos de demostrarle al otro, con palabras pero sobre todo con hechos, cuánto le apreciamos, cuánto le reconocemos, cuánto le agradecemos. Como consecuencia, se sentirá profundamente motivado, y eso se constituirá, inmediatamente, en una poderosa herramienta de influencia.

Al igual que escuchar, valorar a otro requiere de una gran cuota de coraje, pues, entre otras cosas, implica renunciar al egoísmo y a la timidez para comunicarle al otro lo que significa para nosotros. Quien se preocupa por valorar, por apreciar cuanto recibe y por hacérselo saber a quienes se lo otorgan, sin duda alguna, a la larga resultará siempre beneficiado.



Cosechamos lo que sembramos



La mayoría de nosotros ha recibido un entrenamiento intensivo para cuestionar, para criticar, para descalificar. Esa es una función básica del hemisferio izquierdo del cerebro. En él se ubican las funciones lógico-matemáticas que permiten fácilmente ver lo que funciona bien pero sobre todo lo que funciona mal. De allí que sea comprensible que el hemisferio izquierdo esté entrenado para ver lo que no hay, lo que falta. La crítica es una manifestación de ello. Suelo bromear con que los profesionales de hoy deberían caminar con la cabeza de medio lado, inclinada hacia la izquierda, porque ese es el lado del cerebro que tienen más desarrollado.

Afortunadamente, también venimos equipados con el hemisferio derecho, amo y señor de las funciones imaginativas y creativas del

cerebro. También allí opera el pensamiento apreciativo, es decir, la posibilidad de ver totalmente, las piezas en integración, lo que sí hay.

Cada vez que activamos nuestro pensamiento apreciativo activamos también nuestro entusiasmo, nuestro optimismo, y eso se traduce en una sensación de grandeza. Por el contrario, al fijarnos en lo que falta nos deprimimos, nos sentimos derrotados.

Soy fuente cuando entro en contacto con lo positivo que hay en los demás, y soy desagüe cuando sólo destaco lo negativo. Vivimos desde el pensamiento de escasez cuando nuestra atención sólo se detiene en lo que no hay, y cuando valoramos lo que tenemos y tienen los demás entramos en comunión con un pensamiento de abundancia.



***En cuál de estas posturas
te encuentras a menudo***



El reto es decidir desde qué punto de vista queremos abordar a los demás, porque de eso dependerá nuestra relación con ellos. Cada vez que criticamos, es decir, que usamos nuestro hemisferio izquierdo para buscar los errores, las faltas, las incompatibilidades con nuestro modelo de realidad, dejamos de darle importancia a lo que el hemisferio derecho es capaz de ver: las virtudes, los talentos, las potencialidades.

El problema no es el otro, el problema es cómo nos relacionamos con el otro, es qué decidimos ver de él. Cada cual escoge desde dónde quiere relacionarse con los demás: desde el maligno descrédito, o desde la poderosa valoración.

Cuando alguien agradece a otro, el engrandecimiento es mutuo. A medida que uno va valorando, apreciando, reconociendo lo que hay, lo que tiene, lo que le rodea, al mismo tiempo se descubre como merecedor, como digno de todo ello, y una vez conectado con un pensamiento de abundancia por el cual recuerda que él también es una persona sagrada, es capaz de sentirse abundante como para compartir lo que siente, lo que tiene, lo que desea con los demás.

Eso, precisamente, es una manifestación de liderazgo.

El líder motiva e inspira a lograr lo que parecía imposible. Desde su grandeza genera grandeza alrededor. La herramienta para hacerlo es el reconocimiento y la valoración.



Una vez más: por qué será que nos cuesta tanto entregarle reconocimiento a los demás



Mucha gente tiende a pensar que al valorar o reconocer el trabajo de alguien, éste se echa a perder o se hace arrogante e insufrible. Tal vez esto una vez cada siglo, dice John Masefield, pero en cambio cada minuto algo digno y generoso muere por falta de elogio.

Si has estado alguna vez delante de un verdadero líder, habrás sentido que puedes lograr lo que te creías incapaz de lograr, habrás sentido una energía que emana de él impulsándote al éxito. Y al alcanzar tus metas, aparentemente irrealizables, te sientes mucho mejor que antes contigo

mismo, te das cuenta de que vales más de lo que creías como persona y como profesional.

Cuando un líder conduce desde el temor, la amenaza y la presión, debilita a sus seguidores, mengua su motivación y se conforman con dar el mínimo esfuerzo necesario. Mientras que cuando un líder practica la poderosidad, desde la valoración hace sentir grandes a sus seguidores y desde el reconocimiento les muestra públicamente el aprecio que merecen por sus logros y esfuerzos. Eso los lleva a dar rendimientos realmente extraordinarios.



Aún no encuentro al hombre que, por alta que sea su posición, no haya hecho un mejor trabajo o no haya puesto un mayor esfuerzo bajo un espíritu de aprobación que bajo un espíritu de crítica.

— Charles Schwab, industrial



Por dinero poca gente entrega su vida. Muchos la entregan por la cinta amarilla de la que cuelga la medalla.

— Napoleón



Tener Expectativas de Éxito



Si tratas a una persona como si fuera lo que debería ser y puede ser, esa persona llegará a ser lo que debe ser y puede ser.

— Von Goethe



Si comenzamos a tratar al otro como un ser talentoso, valioso, poderoso, empezará a producirse una disonancia entre lo que es y lo que puede llegar a ser, y entonces intentará parecerse cada vez más a eso que él ve que es para nosotros, a eso que le estamos planteando como reto.

El manejo de las expectativas también es llamado «Efecto Pigmalión» debido a su analogía con un relato de la mitología griega según el cual Pigmalión hizo una escultura de una mujer a la que amó mucho, y todos los días soñaba con que esa estatua se volviera mujer. Venus se compadeció de él y decidió hacerse mujer en la estatua. Así Pigmalión encontró hecho realidad el sueño que tanto anhelaba. Si se puede controlar lo que se espera de una persona, se puede orientar su conducta en esa dirección.

De hecho se dice que mientras más se pide y más se exige, mayor rendimiento se genera. Todo líder debe crear un ambiente de altas expectativas, no imposibles, para sus colaboradores.

La confianza que un líder tiene en sus colaboradores puede afectar su actuación. Es evidente que si se confía en un potencial supuesto, sin base en la realidad, existe el peligro de fracaso. Si se espera que un individuo haga más de lo que realmente puede hacer, estará destinado fracasar, y la suma de tales caídas hará que se confíe cada vez menos en él. A su vez, él irá perdiendo seguridad en sí mismo.

Lo que se tiene así es una serie de acciones que pueden disminuir la calidad de la ejecución de la tarea asignada hasta niveles inferiores a su verdadero potencial. Por otra parte, si esperamos menos de lo que realmente puede realizar el colaborador, éste no se sentirá motivado a rendir al máximo y se desperdiciará gran parte de su capacidad.

Para obtener el máximo de eficacia, un líder debe conocer la capacidad real de sus colaboradores, las dificultades involucradas en las tareas que encomienda y las esperanzas que realmente tiene sobre las posibilidades de éxito de su gente. Las expectativas basadas en la realidad de la situación proporcionan el máximo de probabilidades de que se alcance el éxito.

En el día a día, y casi siempre sin darnos cuenta, etiquetamos a quienes nos rodean con una facilidad que resulta asombrosa. Eso es más peligroso cuando ostentamos cierta posición reconocida por ellos, porque tenderán a creer que tenemos razón, que nuestra opinión es casi infalible, cosa que sabemos absolutamente falsa y dañina.



*¡Vean el oro! Desarrollen campeones y
niéguese a ver a alguien como incapaz
de un desempeño estrella.*

— McCleery



Caemos en una nefasta contradicción cuando solicitamos de nuestros colaboradores el máximo de sus capacidades pero los tratamos como a rumiantes asalariados, como a eunucos mentales. Desde ese trato, lo más seguro es que terminen aferrándose a la limitante percepción que tenemos de ellos o abandonándonos, y eso podría significar la pérdida de personas muy valiosas, de verdaderos talentos.

La invitación es a comenzar desde ahora mismo a revisar nuestras comunicaciones, tanto verbales como de cualquier otro tipo, con quienes nos rodean, para evitar amarrarlos a nuevas estacas, para evitar asignarles nuevas etiquetas, para ayudarlos a liberarse de aquellas que puedan estar provocando estancamientos y retrocesos en sus vidas.

Por ello, el poder del líder reside en la capacidad que tiene para reinventar al otro e imaginarlo —y esa es la misión del líder y además es posible— como un ser capaz y dotado de talento, pero sobre todo, el líder tiene el poder de cambiar al otro cuando desde la visión valorativa que de éste tiene, decide tratarlo con respeto, atención y aprecio.

El problema no está fuera sino dentro de nosotros. Si nos decidimos a mejorar nuestras relaciones con los demás, a hacerlas más enriquecedoras para ellos, entonces debemos comenzar por esperar lo mejor. Así llegará a nosotros, a cambio, lo mejor que puedan dar, y ayudaremos a que sean mejores personas, a que se sientan capaces, importantes, engrandecidos.



Espera de los demás que sean mejores de lo que son; esto los ayudará a mejorar. Pero no se desilusione si no ocurre así; esto los ayudará a seguir intentándolo.

— Merry Browne



* * *

El elefante del circo

Cuando yo era chico me encantaban los circos, y lo que más me gustaba de los circos eran los animales, en particular, los elefantes. Durante la función, la enorme bestia hacía derroche de peso, tamaño y fuerza descomunales, pero después de su actuación y hasta un rato antes de volver al escenario, el elefante quedaba sujeto únicamente a una cadena que aprisionaba una de sus patas a una pequeña estaca clavada en el suelo.

Sin embargo, la estaca sólo era un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros en la tierra. Y aunque la cadena era gruesa y

poderosa, me parecía obvio que un animal capaz de arrancar de un tirón un árbol con su propia fuerza, podía, con ridícula facilidad, arrancar la estaca y huir. El misterio era evidente: ¿Qué lo mantiene atado, entonces? ¿Por qué no huye?

A los cinco o seis años, yo todavía confiaba en la sabiduría de los grandes. Pregunté entonces, no recuerdo, a algún maestro, a uno de mis padres o a un tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado. Hice entonces otra pregunta obvia: Si está amaestrado, ¿por qué lo encadenan?

No recuerdo haber recibido ninguna respuesta consistente. Con el tiempo olvidé el misterio del elefante y la estaca, y lo recordaba sólo cuando daba con otros que se habían hecho la misma pregunta. Hace algunos años descubrí, por suerte, que alguien había sido lo bastante sabio como para encontrar la respuesta:

«El elefante del circo no escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde que era muy pequeño».

Imaginé entonces al pequeño recién nacido sujeto a la estaca. En aquel momento, estoy seguro, el pequeño elefante debió tirar y tirar de la cadena para tratar de soltarse, pero a pesar de su empeño, evidentemente, no pudo. La estaca, entonces, era muy resistente para su incipiente fuerza, que no podía imaginar que aumentaría con los años. Con total seguridad el elefante volvió a intentarlo al día siguiente, y también al otro y al otro, hasta que un día el pobre animal terminó por aceptar su impotencia y resignarse a su destino.

El elefante, ahora enorme y poderoso, no escapa porque cree que no puede. Aún conserva vivo el recuerdo de su impotencia, y con la agravante de que

jamás ha vuelto —ni podrá— cuestionar ese registro. Por culpa de esa vieja creencia, el elefante no volvió a probar su fuerza nunca más.

* * *

Cada uno de nosotros es un poco como ese elefante: vamos por el mundo atados a cientos de estacas que falsean nuestra libertad.

Vivimos creyendo —y con cuanta firmeza tantas veces— que simplemente no podemos hacer decenas de cosas porque alguna vez las intentamos y sin éxito, de modo que nos doblegamos, de ahí en adelante, a la imagen de nuestra antigua impotencia. Crecimos arrodillados ante ese fracaso que no decidimos superar y nunca más lo intentamos de nuevo.

Es demasiada gente la que se comporta como el elefante del circo. Sin duda, a todos nos han amarrado a ciertas estacas mentales desde nuestra infancia, a unos más y a otros menos, pero pocos son los que toman conciencia de su propio crecimiento para desclavarlas y ganar la libertad para emprender nuevos rumbos.

Es un simple proceso de habituación, como casi todos los procesos humanos: si nos acostumbramos a descalificarnos, obviamente obtendremos retrocesos en cuanto estemos convencidos de nuestras limitaciones; mas si nos acostumbramos a darnos ánimo, terminaremos cumpliendo con cuanta meta nos propongamos, quizá con algo de esfuerzo, pero el resultado, en cualquier caso, estará siempre más cerca del acierto que de la derrota.

Pero más importante aún —y esto tiene que ver con el liderazgo— es que nos preguntemos lo siguiente: ¿cuáles son las estacas a las que

estamos amarrando a nuestros empleados, a nuestros familiares, a nuestros cónyuges, a nuestros hijos?

Recordemos que si comenzamos a tratar al otro como un ser talentoso y poderoso, empezará a producirse una brecha entre lo que es y lo que puede llegar a ser, y entonces procurará parecerse a ése que es él para nosotros, a eso que le estamos planteando como reto.

El líder tiene la posibilidad y la obligación de ver allende las evidencias engañosas que limitan las posibilidades de los demás. Podemos, por ejemplo, creer en las capacidades que nuestra gente puede explotar y desarrollar, y tratarlos, una vez más, como eso que sin duda son: gente capaz, talentosa, poderosa, valiosa, importante. Cuidado: algo puede suceder y sorprendernos.

Dotar de recursos y ambiente

Si queremos hacer sentir a la gente como personas poderosas y valiosas, debemos comenzar por dotarles con recursos con las mismas cualidades. No podemos esperar que un diseñador gráfico que consideramos muy talentoso, por ejemplo, exprese todo su poder creativo en un ordenador con tecnología de hace 10 años.

La invitación es a hacer justamente lo contrario: cuando dotamos a alguien con recursos superiores a los que realmente necesita, creamos el compromiso de que expanda sus capacidades y su rendimiento; de esta forma contribuiremos a que sea un talento en constante crecimiento a favor propio y de la organización.

Si bien es cierto que las tendencias actuales se dirigen a la obtención de máximos resultados con el mínimo de recursos, no significa que ese mínimo está por debajo de lo que la tarea y el ejecutante requieren para una acción dada.

Por otra parte, el factor ambiente es de una importancia relevante: cada vez hay mayores estudios y comprobaciones que indican la importancia de variables como la temperatura, la iluminación, los niveles de contaminación sónica y eólica del entorno, la ergonomía del mobiliario de trabajo, entre otros, en relación con el desempeño potencial y real de las personas.

Es de dominio común que la atención al cliente de los despachos públicos es realmente desastrosa. No hace mucho que fui a renovar mi pasaporte, y la experiencia me hizo contactarme con este capítulo del libro. Cómo puede pedírsele a estas personas que presten un buen servicio en un espacio físico tan deplorable y carente de recursos adecuados. Las paredes sucias, sin aire acondicionado, las ventanas selladas con hierros desordenados para evitar la entrada de «indeseables», tubos de electricidad caídos, lámparas con bombillas quemadas, etc.

No podía ser peor; parecía que un terremoto había sido el responsable de tanta ruina. Cuando llegó mi turno, tuve que esperar a que se desocupara la engrapadora que estaba usando otra funcionaria. Es casi imposible pedirle a esta gente que ande de buen humor. Ambiente y recursos son una expresión de cuánto valoramos lo que somos capaces de hacer y su asignación le manifiesta al otro lo que esperas de él.

* * *

Recuerdo cuando mi hijo Diego, a sus 13 años, entrenaba y competía en squash. Entonces jugaba con una raqueta normal, nada descollante. Sin embargo, su desempeño fue mejorando hasta llegar a competir por el título nacional en su categoría. Para su sorpresa, en ese momento su tío Rubén le regaló una raqueta Titanium de 120 gramos, es decir, la «Stradivarius» de las raquetas de squash, un implemento de nivel profesional.

Diego entró a la cancha de juego con su raqueta nueva y se veía exigido a jugar bien para justificar tener en sus manos un recurso como ése. Diego jugó como un jugador de primer nivel, como alguien que merecía una raqueta tan formidable. Diego ganó, y aunque jugó muy bien, tendré siempre la duda de si el contrincante perdió al sentirse intimidado frente alguien que tenía una raqueta muy superior a la suya.

* * *

Generar confianza

Aprender a depositar confianza en el otro con la mayor frecuencia posible es, sin duda alguna, una de las maneras más poderosas para influir en los demás de manera constructiva y engrandecedora.

Si le encargamos a alguien un trabajo importante, siente que quien se lo confía deposita en él una responsabilidad mayor a la que usualmente enfrenta, y sobre todo siente que está siendo considerado como alguien capaz y talentoso para asumirla y darle el mejor salvoconducto.

Entonces reconoce que un nivel importante de confianza está siendo depositado en él, con acciones concretas en lugar de palabras; eso estimulará sus capacidades y le hará cubrir nuevas expectativas para sí mismo y para quienes en él depositan su confianza, gracias a que aumenta el nivel de exigencia y de compromiso y con ello la relevancia de su presencia en el entorno al que pertenece.



***Tenemos a nuestro alrededor
gente en quien confiar***



Si en nuestra realidad cotidiana notamos que no confiamos en casi nadie, es urgente que nos hagamos la siguiente pregunta: ¿cuántos «depósitos» de confianza he hecho en ellos para hacerlos personas confiables? Muchas veces confiamos a alguien algo con la intención de demostrar que, en efecto, no es una persona en la que se puede confiar: hay que tener especial cuidado en no cultivar tan dañina práctica.

Cuando se crean verdaderos lazos de confianza con quienes nos rodean, se genera uno de los mayores beneficios, una de las más preciadas fortunas a que se puede aspirar: la paz. Paz porque confiar en los demás expande nuestra libertad para concentrarnos, tanto en lo que realmente ocupa nuestra atención, como en nuevas actividades, puesto que la certeza de que alguien está haciendo bien lo que tiene que hacer, nos permite ocuparnos estrictamente de eso que realmente nos requiere como líderes, como gerentes, como personas.

En otras palabras, no tenemos que asumir el trabajo ni las responsabilidades de otros. Eso nos genera un estado de paz que aumenta nuestra potencialidad y nuestro rendimiento. Cuando vivimos cuidándonos de los demás, nos contactamos con lo que no tenemos, con el pensamiento de la escasez.

Desde la confianza, generamos relaciones sanas, armoniosas, relaciones que potencian al otro, y que surgen del pensamiento de abundancia que en ella, más tarde o más temprano, inevitablemente habrá de desembocar.

La confianza se sustenta en tres pilares principales: la responsabilidad, la sinceridad y la competencia. Esto lo aprendí de Rafael Echeverría durante mi formación como coach empresarial con Newfield Consulting en el 2000. La competencia surge cuando la tarea asignada genera un nivel de compromiso superior al habitual, por el cual el otro se siente al mismo tiempo exigido y valioso.

Somos sinceros cuando al decir a alguien «confío en ti», no sólo se lo hacemos sentir sino que lo decimos sintiéndolo, verdaderamente y sin reservas. Por su parte, la responsabilidad está vinculada con los antecedentes de esa persona en quien decidimos confiar que la hacen alguien realmente confiable.



*Puede que usted sufra una decepción
si confía demasiado, pero vivirá
atormentado si no confía lo suficiente.*

— Frank Crane



* * *

Siempre he procurado hablar de cosas que haya tenido como experiencia en mi propia vida, y lo que acabo de decir no es una excepción. Carmen, la antigua administradora de la empresa, entró a Forja Consultores en 1993 como recepcionista. Para ese momento, Carmen contaba con una carrera corta en Administración y recién comenzaba sus estudios de Derecho. Luego, con dos títulos universitarios y un postgrado en Derecho Tributario, llegó a administrar, con plena libertad, las finanzas de la empresa.

Podía estar en cualquier parte del mundo, el tiempo que sea, y el hecho de saber que ella estaba al frente de la empresa me producía una paz y una tranquilidad totales, porque me ha demostrado que puedo confiar en ella, y así he tratado de hacérselo sentir.

Sabía que Carmen era incapaz de hacer algo inadecuado dentro de la empresa, porque ella estaba al tanto de que su confiabilidad se vería muy seriamente comprometida, y también porque reconocía que esa imagen le traería, a largo plazo, mayores beneficios que los que pueda producirle un posible desliz.

Converso con ella constantemente sobre nuestra relación laboral y sus responsabilidades. Los dos sabemos que la confianza no es ciega ni es un acto ingenuo, sino algo que se acuerda y se negocia a cada instante para poner en claro las expectativas de cumplimiento y las condiciones de ejecución. Sobre todo cuando abordamos tareas cuyo nivel de complejidad las pone fuera de nuestro control. De hecho, nuestra relación de confianza se ha visto afectada en ocasiones cuando ha dejado de cumplir con sus tareas por desconocimiento o por falta de competencia técnica.

Sin embargo, no ha sido nada tan significativo como para poner en duda su integridad. Lo importante es generar los espacios de conversación para

aceptar o rechazar los depósitos de confianza que estamos dispuestos a negociar.

* * *



*Harás fiel a tu amigo si lo consideras fiel.
Inspira deseos de engañar el temor de ser
engañado; y parece que se concede el
derecho de cometer falta a quién se supone
capaz de cometerla.*

— Séneca



Entusiasmar

Si hay algo que verdaderamente influye en los demás es el entusiasmo que uno es capaz de transmitir, de demostrar, de contagiar. El entusiasmo no es un don, es algo que se construye a partir de la claridad de nuestros objetivos y propósitos, del cual se deriva la precisión y la eficiencia de nuestras acciones, acciones que son el respaldo de la coherencia de pensamiento y acción con la que edificamos nuestro modelaje.

La manifestación más natural del entusiasmo es la alegría, las ganas y la esperanza con las que asumimos nuestra razón de ser, nuestros sueños y metas, puesto que en ello creemos y hacia ello hemos de dirigir nuestra energía y talento.

El verdadero entusiasmo es el virus más contagioso de todos.

Cuando, al hablar de nuestros propósitos, lo hacemos llenos de entusiasmo, inevitablemente despertaremos en el otro las ganas de unirse a nuestro proyecto, y con ello sumamos entusiasmo que hacen que la meta se vea cada vez más cercana y más posible.

¿Sabe usted qué significa entusiasmo, cuál es su etimología? Entusiasmo proviene del griego *entheus*, que quiere decir Dios adentro. Estar entusiasmados significa estar inspirados por Dios, por la energía suprema del universo.

Significa que reverenciamos la presencia de la divinidad en nosotros cuando vivimos desde el entusiasmo. La dejamos fuera cuando vivimos en la depresión, en la culpa y en el pesimismo. Por tanto, lo mejor que podemos hacer para engrandecernos —y para luego engrandecer a los demás— es darle cabida al entusiasmo en nuestras vidas.

Para muchos Jack Welch, ex presidente de la General Electric Co., es el icono más importante de la gerencia contemporánea, que revolucionó con sus planteamientos la manera de hacer empresa y la visión del liderazgo empresarial. Welch afirma que «el futuro no pertenece a los gestores o administradores, a los que hacen danzar los números, o a los que conocen a la perfección todas las jergas que utilizamos para parecer inteligentes». Muchos gerentes invierten gran cantidad de energía para disimular el miedo a no parecer sofisticados y complican todo que hacen para lucir instruidos y perspicaces.

Welch continúa diciendo que «el mundo pertenecerá siempre a los apasionados, a los líderes. Esas personas que no sólo poseen enormes energías, sino que son capaces de transmitir esas energías a quienes

dirigen». Quienes están apasionados, quienes están entusiasmados se adueñaran del futuro junto a aquellos que se contagian de esa vitalidad.



Y ese, justamente, es el papel del líder: entusiasmarse y entusiasmar. Si es llamado para ser barrendero de calles, barra las calles como pintó Miguel Ángel o como compuso música Beethoven o como escribió poesía Shakespeare. Barra las calles tan bien, que todos los habitantes del cielo y de la tierra se detengan para decir: «Aquí vivió un gran barrendero de calles que hizo bien su trabajo».

— Martin Luther King



Muchas veces pensamos que el problema es el otro y permanecemos a la espera de que reaccione como esperamos. Quiero decir que el asunto completo tiene que ver con nosotros como líderes y no con los demás.

Me explico: ¿Quién es el que escucha? ¿Quién estimula la participación? ¿Quién modela lo que se predica? ¿Quién entrega valoraciones y reconocimientos? ¿Quién tiene expectativas positivas del otro? ¿Quién tiene posibilidad de dotar de recursos y ambientes expansivos? ¿Quién genera confianza? ¿Quién tiene que estar entusiasmado para poder entusiasmar? Tú mismo.

En pocas palabras, el asunto de influir en los demás no comienza en ellos: comienza en nosotros mismos, en nuestra manera de relacionarnos con los demás, en nuestra manera de entender el mundo. En definitiva, ¿quién es, una vez más, el que debe escuchar, promover la participación, modelar, valorar, ajustar la expectativa, dotar de ambientes y recursos óptimos, generar confianza y manifestar y contagiar su entusiasmo para obtener lo mejor de quienes le rodean?

La respuesta es más bien obvia. Marian Williamson, al hablar de nuestros profundos temores, miedos y complejos, dice: «Nacimos para manifestar la gloria de Dios que está en nuestro interior. Cuando hacemos que nuestra luz interior brille, damos permiso a otro, sin querer, para que haga brillar su propia luz. Al liberarnos de nuestros propios temores y complejos, de nuestro miedo a ser poderosos, nuestra presencia libera inevitablemente a los otros».

Más allá de defender o cuestionar la existencia de una energía superior en el cosmos, se trata de entender que estamos llamados a despertar nuestras grandezas por la sencilla razón de que nuestros cuerpos, nuestros cerebros, nuestras almas, están hechas para el milagro, para la maravilla, y para convertirnos en multiplicadores de ese conocimiento en todos aquellos que nos rodean para obtener lo mejor de la vida, de ellos y, naturalmente, de nosotros mismos.

Herramientas de influencia, ocho recursos para hacer que el otro haga lo que tiene que hacer sin usar su autoridad ni su poder, ocho recursos para hacer que el otro se sienta capaz, importante y valioso. El asunto es muy claro: una vez más, el problema no solo está fuera, sino también dentro de nosotros. Si nos decidimos a intervenirnos a nosotros mismos, entonces estaremos interviniendo con posibilidades de éxito en los demás y les apoyaremos a que sean mejores personas, a que se sientan importantes y engrandecidos.

* * *

La luz del camino

Hace cientos de años, hubo un hombre en una ciudad de Oriente. Un hombre que una noche caminaba por las oscuras calles llevando encendida una lámpara de aceite. La ciudad era muy oscura en las noches sin luna como aquella. Se encontró con un amigo que le reconoció y supo que él era Guno, el ciego del pueblo. Entonces le dijo: ¿Qué haces, Guno, tú que eres ciego, con una lámpara en la mano, si no puedes ver?

El ciego le respondió: «No llevo la lámpara para ver mi camino; la oscuridad de las calles es eterna en mi memoria. Llevo la luz para que otros encuentren su camino cuando me vean».

* * *

No sólo es importante la luz que nos sirve a nosotros mismos sino también la que usamos para que también otros puedan servirse de ella.

9

El Camino hacia el Liderazgo

A estas alturas del libro debería resultarte sencillo deducir qué deberías asumir, qué decisiones deberías tomar para edificar tu liderazgo. A lo largo de los ocho capítulos anteriores hemos ido mostrando lo que hace un líder consigo mismo y con las relaciones que establece y mantiene con los otros; una lectura apenas detenida nos mostraría con cierta precisión los principios del deber ser de un líder. Bastaría, por ejemplo, con regresar al ejercicio del capítulo 1, donde se te pide recordar a quienes en algún momento de tu vida fueron líderes para ti. Por cierto: ¿los recuerdas?

Es un gran ejercicio recordar las cualidades que te permiten reconocer y admirar a esas personas; en ello hay grandes lecciones. Recordemos ahora algunas de esas características, recogidas de boca de los participantes de nuestros cursos y talleres, en el siguiente menú:

- ✓ Los líderes son personas entusiastas, apasionadas, alegres
- ✓ Los líderes te escuchan, empatizan contigo, te comprenden.
- ✓ Los líderes te enseñan, te muestran, creen en tus capacidades.
- ✓ Los líderes te animan, te dicen ¡sí se puede!

- ✓ Los líderes son visionarios, tienen sueños, saben a dónde van.
- ✓ Los líderes son decididos, saben lo que quieren.
- ✓ Los líderes son honestos, confiables, se puede creer en ellos.
- ✓ Los líderes te valoran, te recompensan, te agradecen.
- ✓ Los líderes son congruentes entre lo que dicen y hacen.
- ✓ Los líderes son asertivos y claros en sus planteamientos.
- ✓ Los líderes son conciliadores y dialogan para generar acuerdos.
- ✓ Los líderes son equitativos y justos.

Hay aquí muchas lecciones que aprender y acciones por emprender. Parece mucho lo que hay que hacer y, sin embargo, si nos detenemos en el menú, los retos allí planteados son, más que lecciones de liderazgo, lecciones de vida. Y tú, apreciado lector, que llegaste hasta este punto del libro, estás vivo. Afortunadamente estás vivo, y eso no es cualquier cosa. Has llegado al sitio donde estás gracias a las acciones que has emprendido. El asunto ahora es decidir dónde quieres estar en el futuro y cómo quieres ser recordado.

Einstein decía que una persona sufría de locura cuando esperaba resultados diferentes mientras seguía haciendo lo mismo. Y tú, amigo lector, no estás loco. Sabes muy bien que para obtener resultados diferentes debes comenzar a hacer cosas diferentes. El menú del que hablamos sugiere acciones y formas de comportamiento que, además de

incrementar tu capacidad para influir en otros, elevará significativamente tu calidad de vida y tus resultados.

No hay secretos mágicos ni recetas fáciles para el liderazgo, y a decir verdad, para casi nada. Hay decisiones que tomar, y que todos debemos emprender con un sentido y por una razón de ser, por unas relaciones sanas, por un desempeño extraordinario, por unos altos niveles de satisfacción, por las ganas de conquistar el futuro; en una palabra, para procurarnos felicidad. Todos somos líderes porque todos tenemos un compromiso con la vida, con nosotros mismos y con los demás. Quienes toman esta conciencia se hacen cargo de su propia existencia y ésta, desde ese momento, ya no será la misma.

Las reflexiones que están a continuación intentan enriquecer nuestro menú, pero no se proponen descubrir nada nuevo: la lectura más descuidada notará que son el producto de un sentido común milenario, de una sabiduría ancestral que sólo verán y sentirán aquellos identificados con la idea de trascender y dejar este mundo mejor de como lo encontraron.

El silencio y la soledad

Es preciso que toda persona, en especial aquella que ha decidido impactar con su vida la de otros, aprenda a vivir consigo misma. Por un lado, esto significa procurarse momentos de silencio donde tenga lugar la saludable reflexión, y por otro implica la urgencia de entender que la soledad no es necesariamente un problema. Occidente ha criado a sus hijos dentro de una percepción maligna, casi diabólica de la soledad, y nos enseñó a huir de ella a toda costa incluso cuando la necesitamos, pero más por cuanto puedan decir los demás de nuestras «carencias» que por lo que realmente nos provoca.

Soy de quienes gustan ir al cine a solas, por ejemplo, y doy fe de que en los diversos países donde lo he hecho siempre me dirigen una mirada mucho más llena de lástima que de curiosidad. Cualquier niño, sin dificultad, leería en los ojos de esa gente algo así: «pobre hombre, ni siquiera tiene con quién venir al cine». Peor: hasta los niños me miran así. Igual ocurre cuando me invito a comer —incluso suelo agendarlo como si de otra persona se tratase— a un restaurante: las mismas caras de lástima, de desaprobación. Puedo jurar que lo hago por la sencilla razón de que esa ocasión prefiero disfrutar de mi compañía, de mí mismo, pero en lugar de dedicarme a la contemplación mística en una ermita prefiero salir al mundo y, así como rebosante de orgullo y gratitud exhibo a mi esposa, a mis hijos o a mis amigos, del mismo modo me exhibo a mí mismo porque, sencillamente, me aprecio, me respeto y me siento agradecido por las virtudes que se me han confiado, y todavía más, por las imperfecciones que me desafían a llegar siempre más lejos.

En el pasado, cuando me encontraba de viaje la primera cosa que hacía al llegar a la habitación era encender el televisor para sentir ruido, para evitar el silencio. Después de eso podía ducharme o comer tranquilo porque ya no me sentía «tan solo». Estaba reforzando, sin notarlo, el prejuicio de que la soledad es dañina, de que la soledad es lo peor que le puede pasar a una persona. Esa percepción nos hace, muchas veces, depender de nuestras relaciones con los demás de una manera que no pocas veces desemboca en conductas patológicas, todo por culpa de un prejuicio que, como la mayoría, urge cuestionar.

Cierta vez me contó mi suegro, con una admiración que más bien parecía orgullo, la historia de un amigo suyo que murió un mes después que su esposa «porque no sabía vivir sin ella». Hermosa historia, sin duda, sobre todo porque se trataba de dos ancianitos adorables y porque nos recuerda que en la vejez somos tan frágiles como recién nacidos, y quizá

todavía más porque un niño no lleva auestas el dolor del amor y de la muerte.

Socialmente, «morir de amor» es una actitud que solemos valorar sobremanera, como si el mundo real fuese una novela del romanticismo francés. En realidad, morir de amor es morir de soledad, porque ante la pérdida del ser amado —sin duda uno de los procesos más dolorosos que puede vivir un ser humano— el individuo no logra llenar la ausencia con otra razón para continuar, y sucumbe ante el peso de una soledad ilusoria, de una soledad elegida.

Aprender a estar con nosotros mismos significa entender que no necesitamos del otro en el sentido estricto en que necesitamos el aire y el alimento, que nuestra existencia no depende de la suya sino sólo cuando requerimos de su ayuda, su participación o simplemente su presencia, porque tampoco podemos escapar de nuestra naturaleza gregaria y mucho menos de nuestra vulnerabilidad. Quien no comprende esta realidad hipoteca sus principios, su integridad, sus proyectos, su vida por creer que no puede vivir en soledad ni obtener nada de ella.

No tiene nada de fortuito el famoso refrán de «más vale solo que mal acompañado»: de hecho, una persona vale más sola que junto a quien le limita y le impide crecer, pero son muchos los que prefieren esta situación por miedo a la soledad.

Quien decide transitar el camino de su propio liderazgo no puede, por fidelidad a sus valores y principios, ajustar su ruta a las exigencias o caprichos de los demás para complacerlos, pues sería como ser una persona distinta con cada quien, como asumir personalidades múltiples para «estar bien con todos». Nada es menos deseable que eso, y nada menos sostenible.

Es cierto que el liderazgo es posible cuando tenemos a gente que nos acompañe en nuestra ruta, pero no podemos obligar a nadie a seguirnos. Si alguien está en desacuerdo con nosotros naturalmente que debemos escucharle, porque el liderazgo es justamente la antítesis de la tiranía, pero eso no significa que cambiemos nuestra ruta porque alguien, por la razón que sea, no la puede seguir. Es maravilloso si hay quien esté dispuesto a acompañarte, pero no puedes detenerte porque alguien abandona el barco de tus sueños. Con ellos o sin ellos, tienes un puerto a que arribar: no puedes quedarte a la deriva.

Aclaro que esto no es una apología de la soledad, sino un recordatorio. El líder necesita invertir tiempo para reflexionar, y la reflexión se da mucho mejor en los espacios de soledad y silencio. Pero no podemos esperar a que lleguen tales momentos porque nos hemos quedado solos o sin nada qué decir, sino que debemos procurarlos tanto para sacarles provecho como para aprender a sentirnos a gusto con la soledad. A fin de cuentas, como dice mi amigo Carlos Subero, la soledad no existe, porque cuando estás a solas, estás contigo mismo.

En ese espacio que llamamos mundo, donde están los otros, también estamos nosotros, y así como aprendemos a coexistir con los demás es necesario aprender a vivir con el propio ser. Para un líder, los instantes de soledad y de silencio no son desgracias, sino la oportunidad de conectarse con la fuente de la riqueza interior.

Proyecto de vida

Es necesario tener en nuestras vidas algo que podamos convertir en nuestro proyecto de vida, en nuestro norte definido. Pero también es muy importante emprender objetivos menores que nos mantengan en constante movimiento, en una permanente acción de enriquecimiento

donde podamos cumplir nuestras aspiraciones bajo el patrocinio del propio liderazgo. Dicho de otro modo, es preciso convertir nuestros compromisos y aspiraciones en proyectos, para poder diseñar el plan de acción que nos permitirá llevarlos a feliz término.

Si bien ya hemos hablado de la misión de vida, de la visión de futuro —el qué, el por qué, el para qué y el adónde—, el proyecto de vida es el plan, el bosquejo que dibujamos con las cosas que nos mantienen encendidos, en acción permanente, eso que se convierte en la razón para levantarnos cada día y que nos conducen inevitablemente al crecimiento.

El principal enemigo que ha de vencerse para ello es, al mismo tiempo, el más básico y el más complicado: el miedo. Solemos paralizarnos por miedo al fracaso, al dolor, a comprometernos, y al hacerlo anulamos el entusiasmo porque éste se alimenta de la acción, y no hay acción posible sin una meta que ocupe nuestra atención y nuestra energía.

Pero tampoco podemos escoger cualquier meta para ponernos en movimiento: debemos identificar aquellas cosas que realmente nos emocionan y trazar nuestros objetivos en esa dirección, porque el entusiasmo nace espontáneamente cuando amamos lo que hacemos, cuando sabemos y sentimos que definitivamente vale la pena.

Vulnerabilidad

Reconocer que somos vulnerables es, en principio, un acto de coraje. Alguien que se considere sobrado, suficiente, infalible, invencible, total, es obvio que despreciará al resto de las personas por creer que no las necesita para absolutamente nada. Muy probablemente, ésa sea la mayor de las cegueras humanas. No se trata de caer en la trampa de la dependencia al reconocer que necesitamos de los demás, porque

evidentemente que no requerimos de su participación para la totalidad de nuestros asuntos y actividades.

El punto ideal está en hallar el equilibrio entre ambas cosas: se trata, pues, de comprender que aunque es necesario estar plenamente conscientes y agradecidos por las bondades con que la Providencia nos ha bendecido —y que pueden ser muchas y muy poderosas—, este reconocimiento no puede ir únicamente en una dirección interior sino que debe extenderse a cuantos nos rodean, pues admitir las fortalezas de los demás no es reducir las propias, sino tomar conciencia de nuestras insoslayables debilidades y carencias.

Por fortuna, nos ha tocado vivir una época en que la conciencia de la vulnerabilidad es cada vez más frecuente. De cara a la vorágine de cambios que caracteriza a nuestra era, es corriente encontrarnos con que, sencillamente, no disponemos de las herramientas para enfrentarnos a todas las situaciones, a todos los desafíos. Sin intentar siquiera reducir el descomunal peso histórico de su figura, alguien como Leonardo Da Vinci, capaz de aglutinar todo el conocimiento de su época, no podría surgir en la nuestra. No sólo porque genios de talla tal aparecen cada quinientos años, sino porque la cantidad de conocimiento que manejaba DaVinci no resulta sino una ínfima gota dentro del océano casi infinito de información y de oficios del que disponemos hoy en día, y que evidentemente una sola persona ya no puede acumular.

Reconocernos vulnerables es también un acto de amor propio porque al reconocer la vulnerabilidad del otro nos hacemos conscientes de nuestro propio valor. Reconocernos como vulnerables significa el primer paso hacia la verdadera madurez, hacia el crecimiento definitivo que nos pondrá en el camino del auténtico liderazgo.

La madurez de la humildad

Cada vez me convengo más de una cosa: el liderazgo es un acto de humildad. La humildad es la herencia directa de quien se reconoce vulnerable. Es el reconocimiento de uno mismo y de los otros, de las propias verdades y las ajenas, de dignificar la propia existencia y la de los demás. El problema es que, socialmente, la humildad suele mirarse como un acto ingenuo, del mismo modo en que se mira la honestidad.

No se puede influir a nadie desde la arrogancia; la arrogancia es despótica y distante. Las aspiraciones profesionales de muchísima gente —quizá la mayoría— están centradas en subir el escalafón a cualquier precio, y por regla casi general, la arrogancia de un profesional asciende proporcionalmente según los peldaños que escale en su carrera.

Jim Collins habla del Liderazgo Nivel 5, basado en la afirmación de que los líderes que han logrado impactar en otros lo hicieron porque han reconocido el valor de esas personas en quienes influyen, y es imposible valorar a los demás desde la arrogancia porque ésta significa menospreciar al otro sobre el supuesto de que somos mejores que él.

De allí la importancia de los momentos de reflexión, pues del contacto con nuestra realidad interior, con nuestras virtudes y capacidades, pero sobre todo con nuestras limitaciones, con nuestras fallas y carencias, comprendemos obligadamente el sentido de la humildad y, más importante, tomamos conciencia del valor de los demás en nuestras vidas para dejar de considerarlos, desde la barrera del miedo, como amenazas, como rivales. Y eso requiere madurez, mucha madurez. Por ello, el ejercicio de la humildad es, quizá la mejor evidencia de madurez que persona alguna, que líder alguno, que persona alguna, puede mostrar en su vida.

La sensibilidad

Hay una cosa que suele darse por entendida que, en la práctica, termina por no ser tan obvia como parece. Hablamos de que somos la conjunción de lo racional y lo emocional. Hablamos de la sensibilidad, de nuestra capacidad para sentir más allá de los sentidos. Y es preciso tomar esto en cuenta porque, visto de cerca, el liderazgo es un fenómeno mucho más emocional que racional, aunque sin duda eche raíces en la más detenida reflexión y su ejercicio nunca esté condicionado por la impulsividad ni por la volubilidad del ánimo.

El líder puede estar con el otro porque es capaz de sentirle, pero más allá del simple reconocimiento: está con él porque trata de sentir como él, porque se conecta con la realidad ajena como si fuese la propia, porque sabe ser empático.

Hay una herramienta, con la que podemos potenciar nuestra sensibilidad frente al mundo, que normalmente relegamos al olvido por considerarla, una vez más, ingenua y pueril: la capacidad de asombro.

* * *

Cuando el Maestro de Zen alcanzó la iluminación, escribió lo siguiente:

«¡Oh, prodigio maravilloso: Puedo cortar madera y sacar agua del pozo»
(El canto del pájaro. Pág.30).

* * *

Es normal asombrarnos frente a una deslumbrante puesta de sol, decenas de coloridas aves en vuelo, o ante un paisaje sublime y majestuoso. Lo admirable está en aprender a asombrarnos con las pequeñas cosas, con lo cotidiano, lo imperceptible, lo olvidado, en reverenciar cada pequeña cosa como el milagro que es; ello avivará nuestra sensibilidad hacia una dimensión superior donde seremos capaces de asombrarnos de las cosas que normalmente dejamos de ver, de comprender que en cada persona se da un milagro y eso, sencillamente, las hace sagradas.

El humor

A menos que alguna patología perniciosa nos lo impida, los seres humanos estamos constituidos naturalmente para la alegría. Además de todas las cosas en las que un líder debe trabajar, es preciso que nunca olvide su buen humor. No porque deba pasarse la vida contando chistes o haciendo bromas, sino precisamente lo contrario: frente a cada cosa que haga, frente a cada cosa que ocurra —sobre todo cuando las cosas no salen tan bien como uno espera—, debe mantener su entusiasmo intacto para darle siempre al mal tiempo la mejor cara que tenga.

Ello será suficiente para inspirar alegría en cuantos le tienen como modelo, y si todavía mejor es capaz de reírse de sí mismo y de sus reveses, dará sin darse cuenta una de las más poderosas manifestaciones de humildad —de madurez— que alguien puede transmitir. Nadie quiere estar junto a quien vive en una eterna amargura: el precio de la amargura es la soledad. ¿Por qué afligirnos por cuanto falta en vez de saltar de alegría por todo cuanto tenemos?

Todo depende de cómo miremos las cosas, y un líder debe mirar siempre desde el optimismo, desde el entusiasmo, desde la gratitud.



En estos tiempo de cambio harás el ridículo con mucha facilidad; si no sabes reírte de ello, estás condenado al infierno.

— Tom Peters



El buen humor, como el buen gusto, es susceptible de cultivo, y la risa, como todos saben, cura el alma, y la sonrisa la embellece. Por ello es necesario recordar que la vida, si bien es una cosa seria, es la mayor de las aventuras, y nadie más que nosotros puede impedirnos disfrutarla. El mejor consejo, sin duda, es un lugar común cada vez menos común: gozar cada minuto de nuestras vidas como si fuese el último. Una sonrisa acudirá sin demora a nuestro rostro, y al de quienes nos rodean.

El cumplimiento

Ya hemos dicho que la credibilidad de un líder se sostiene por la capacidad que tiene para cumplir sus compromisos, porque ello determinará cuanta confianza puede depositarse en él. Su integridad la construye comprometiéndose con la verdad, con aquello que es compartido con todos y no puede bajo ningún concepto traicionar.

Quien quiere constituirse como líder no puede llegar a una hora distinta de la que ha pautado, ni dejar de hacer lo que ha prometido, ni tratar a nadie distinto de como se lo merece, sólo por citar un par de posibilidades. El comportamiento de un líder debe ser impecable,

absolutamente coherente entre lo que piensa, dice, siente y hace, porque es la única manera que tiene para constituirse en alguien creíble.

Evidentemente, para esto no funciona actuar como personas acomodadizas, cumpliendo con unos y embaucando a otros, porque es sólo cuestión de tiempo que nos descubran. Es un millón de veces mejor contar con una persona que siempre embauca con una que unas veces lo hace y otras no; con la primera, al menos sabemos de antemano a qué atenernos. Qué tal si al confiar a la segunda persona un asunto de importancia termine tocándonos el turno del fraude: podemos pagarla caro por su culpa.

Para un líder, cumplir no es una opción, es un deber inapelable. De lo contrario, tendrá siempre a sus espaldas el fantasma de quienes pudieron seguirle y no lo harán nunca.

No saber

Nadie ha podido decirlo mejor que Sócrates: «Yo sólo sé que nada sé, y lo poco que sé, poco lo sé». Para saber, es preciso no saber. Más claro: para avanzar en el camino de la sabiduría es necesario entender que no sabemos nada, que el conocimiento no es la sabiduría porque conocer no es saber, y mucho menos conocer es reconocer. Podemos estar enterados de muchas cosas sin reconocer cuánto valen o cuanto importan, y sin saber nada del impacto que pueden tener en nosotros mismos o en los demás.

Al adquirir conciencia de nuestra ignorancia reconocemos nuestra vulnerabilidad, practicamos la humildad y desarrollamos nuestra sensibilidad hacia nosotros y hacia los demás, pues sólo quien se asume como un ser en permanente construcción, en constante aprendizaje, en

indetenible mejoramiento, puede transitar la ruta del liderazgo para constituirse como una opción para otros, como el catalizador que acelera el éxito en su propia vida y en la de cuantos le rodean.

Quien asume que lo sabe todo, que lo puede todo, cancela de manera definitiva su viaje al liderazgo. Quien tiene la valentía para reconocer que no sabe, que necesita de otros, no puede, sin lugar a ninguna duda, estar en mejor camino. Desde esta conciencia nos declaramos ignorantes activos y aprendices constantes de la cotidianidad.

Nadie aprende en otros lo que tiene que aprender por sí mismo, aunque el otro se lo enseñe. Como dije al principio, no vas a especializarte sobre liderazgo porque leas este breve e inacabado manual, ni mucho menos hacerte líder. Este no es un libro para enseñar liderazgo: es tan sólo una invitación para que decidas edificar el tuyo propio con los consejos que me he atrevido a mostrarte. El futuro es ahora mismo, y el líder de mañana no nace mañana, nace hoy.

La decisión es tuya, y de nadie más. Sólo una cosa puedo asegurarte: no vas a arrepentirte.

Conductas del camino

Quiero regalarte aquí algunas acciones en términos de conducta y comportamiento que te pueden ayudar a desarrollarte como líder, trabajar tu dimensión personal e incrementar la confianza en ti mismo, conciente de que desde allí incrementarás tu relación de liderazgo y tu capacidad de influir positivamente en otros.

Son sencillas pero poderosas acciones que puedes practicar diaria y sistemáticamente. A decir verdad, son señales de que andas tras la búsqueda. No son garantía de un liderazgo perfecto ni son lo único que puedes hacer; por el contrario, apenas pretenden ser una suerte de «calmante» contra las ansias que, con total sinceridad, espero hayan provocado en ti la lectura de este libro. Feliz ruta.

- ✓ Vive momentos de silencio y soledad. Invítate a cenar. Ve al cine... solo. No enciendas siempre la radio en el carro ni el televisor para hacer ruido y sentirte «acompañado». Practica la meditación. En fin, aprende a disfrutar de tu propia compañía.
- ✓ Escucha con atención a todas las personas que se te acercan. Trata de apagar tus pensamientos y de estar con quien te habla, de sentir lo que le pasa, y sobre todo, evita opinar apresurada e inoportunamente.
- ✓ Haz una lista con todas aquellas características que aprecias de ti, que te hacen sentir orgulloso de ti mismo y que los demás reconocen y valoran. Elabora también una lista de tus logros más importantes; aquellas cosas que te propusiste y alcanzaste.
- ✓ Atrévete a dudar de tus posturas rígidas. Declárate ignorante activo y aprendiz permanente de lo cotidiano. Cuando estés en una discusión cerrada, no caigas en la comodidad de ceder y dejarte convencer; busca, en cambio, ser justo y evita aferrarte por necesidad a una posición.
- ✓ Reconoce y lista las cualidades y fortalezas de las personas que colaboran contigo. Mejor aún, hazles saber que estás haciendo esa lista.

- ✓ Con la mayor y más genuina humildad del mundo, pide apoyo cuando lo necesites. Reconoce y acepta, siempre que sea necesario, que no sabes algo o que no puedes hacerlo solo.

- ✓ Practica insistentemente el acto de dar gracias y de reconocer los aportes de los demás. Pero no agradezcas solo las grandes cosas, las hazañas, los grandes gestos. Por el contrario, detente en las pequeñas cosas, en los más insignificantes detalles: así potenciarás sin límite tu capacidad para maravillarte y sorprenderte.

- ✓ Sé fuente. Siempre.

10

A quien quiera gerenciar

La clásica relación jefe-subordinado está experimentando una importante modificación en el mundo empresarial de nuestros días, que se manifiesta en una redefinición de los esquemas de poder, de las relaciones de «dominación» y de dependencia —quién necesita a quién. Más o menos hasta mediados del siglo XX existió una auténtica dictadura en las empresas donde reinaba la cultura del sometimiento de obreros y empleados, herencia natural del antiguo modelo del trabajo manual y artesanal que tuvo su origen en los albores de la era industrial.

Para entonces, quienes dirigían a las empresas eran percibidos y tratados como reyes, literalmente, y eran acompañados a diario por obreros, empleados y profesionales que hacían más bien las veces de súbditos, siempre dispuestos y obligados a obedecer, sin opinar ni cuestionar, cualquier orden. La verdad es —y aunque suene terrible— que tenían que hacerlo: necesitaban el trabajo. De lo contrario, engrosarían con plena seguridad las filas de millones de desempleados que esperaban con avidez el despido de cualquier «rebelde» o «ineficiente» trabajador.

En estos tiempos, por fortuna, la situación es bien diferente. Aunque sigue existiendo el desempleo y la necesidad de un trabajo estable, los trabajadores de hoy día son dueños de una conciencia de dignidad mucho mayor, que les impide aceptar el maltrato de «capataces» amparados en su fama, su chequera, su traje y su corbata.

Más que una actividad manual, el trabajo en nuestros días es más bien un proceso intelectual. Los trabajadores de hoy son exigentes, sofisticados, mejor instruidos, manejan procesos y tecnologías de avanzada y se mantienen actualizados. Al contrario de los temerosos obreros del capataz, no están dispuestos a cumplir órdenes a ciegas; necesitan tener la libertad de cuestionarlas cuando lo consideren necesario. Esperan y merecen ser respetados, valorados y reconocidos, y prefieren ser inspirados antes que mandados. Procuran liderazgo, no jefatura. Quieren autonomía y confianza, ofrecer su talento y dar lo mejor de sí, a pesar de sus superiores.

Esto tiene altamente preocupados a los jefes. Los «subordinados» de hoy ya no son como los de antes, han evolucionado con los tiempos. Los Jefes, para su desventura, no se han preocupado por hacerlo al mismo ritmo, e insisten en anacrónicas actitudes como la de dar órdenes y, con un descaro y una ceguera totales, pretenden que sus colaboradores se sientan igualmente «motivados». Claro que esta situación no es fortuita: en las empresas sigue privando el modelo jefe-subordinado porque eso aprendieron los jefes de hoy de sus antiguos superiores, éstos de los suyos y así hasta remontarnos al origen de la cadena: los primeros días del capatazgo.

Por más que se insista en horizontalizar las estructuras organizacionales —y vaya si se ha insistido en los últimos años—, la pirámide que expresa el control que ejercen los de arriba sobre los de abajo aún goza de muy buena salud. La razón —para despecho de la reingeniería de procesos, la gerencia de operaciones y otros recursos— no es externa: si bien hacer pasar una organización de la estructura piramidal a la matricial puede resultar de gran ayuda, no es suficiente. La pirámide seguirá existiendo en la mente del gerente y en la vanidad de ser jefe.

Y es que eso de ser jefe ofrece una serie de privilegios con los que se hace muy fácil controlar y mandar a otros. Los jefes, en principio, tienen poder, la posibilidad de contar con temerosos «subordinados» sin más opción que obedecer órdenes con pleitesía. Para muchos, dominar y controlar a otros reporta una importante cuota de placer y hasta de autorrealización. Es un sentimiento de superioridad que sobrevive en nuestra memoria colectiva desde los remotos tiempos de la esclavitud.

Naturalmente, las consecuencias en el «sometido» son nefastas. A nadie le gusta ser controlado, ser tratado como inferior. A menos que sufra de algún tipo de patología, a nadie le gusta que le griten, le que sometan, que le humillen. Y sin embargo, cuánta gente soporta todo eso en nombre de la «necesidad». Un posible monólogo interior de alguien en estos aprietos: «Vamos, jefecito, aprovecha, que no te voy a durar para siempre... Mientras tanto, te obligaré a estar pendiente de mí y de mi mediocre entusiasmo y mi falsa lealtad, porque no pienso darte más que lo mínimo necesario... Que no se te olvide que sigo aquí por el dinero, no esperes absolutamente nada de mí... ¡Te espero en la bajadita, jefecito, con todos los cartuchos de mi resentimiento!

Hay, sin embargo, grandiosos ejemplos de jefes que han trascendido la miseria de su herencia y se han comprometido con el desarrollo de su liderazgo. Ellos saben que a nadie le gusta que le hagan sentir inferior ni controlado; por eso usan la influencia para motivar a sus seguidores: la habilidad de lograr sus objetivos a base de entusiasmo.

Los líderes valoran y reconocen los méritos y virtudes de sus seguidores porque se sienten internamente valiosos y seguros de sí mismos. Por lo tanto no es una amenaza para ellos hacer sentir valiosos a otros. Para una clásica mente de capataz, es inaudito que los líderes hagan sentir poderosos a quienes no poseen la jerarquía ni el poder. Los líderes saben que si su gente se siente fuerte lograrán resultados extraordinarios, y si se

sienten débiles caerán bajo el peso de los desafíos. Por eso los líderes son superiores, por ello se ganan el respeto y la admiración de su gente.

Si eres jefe u ocupas una posición gerencial, y estás interesado en cambiar el modelo de la jefatura por el del liderazgo para sobrevivir en el cambiante y exigente mundo laboral de nuestros días, te invito a asumir el compromiso de pasar a tu siguiente nivel de expansión en un libro especialmente pensado para ti: No más jefes. Si necesitas acciones concretas que te permitan abandonar el paradigma de «Jefe-Capataz» para moverte al nuevo paradigma del «Jefe-Líder», y quieres darle al oficio de dirigir a otros y obtener resultados una relevancia poderosa, no puedes dejar de leer este libro. Para mayor información, visita www.nomasjefesporfavor.com

Finalmente...

En el mundo empresarial de hoy están dándose logros importantes en la búsqueda de dar sentido humano al esfuerzo del día a día. Es indispensable hallar el equilibrio entre los altos resultados y los niveles de satisfacción de quienes los producen, pues procurar mayores resultados a costa del bienestar de sus artífices es equivalente a matar la gallina de los huevos de oro.

Estos desafíos nos invitan a reflexionar sobre el significado de la vida y el tipo de líderes que necesitamos. Con las monedas del poder y el autoritarismo sólo puede comprarse una falsa obediencia temporal. Los retos actuales de desempeño sólo pueden lograrse contando con el respeto, el entusiasmo y el compromiso de la gente, porque cada día somos más los que queremos ser escuchados e inspirados por personas competentes, apasionadas, humildes, congruentes, auténticas, confiables

y guiadas por sólidos y profundos valores éticos; en otras palabras, cada día somos más los que queremos y elegimos vivir desde el liderazgo.

Todos somos líderes. Claro, si lo decidimos.

Epílogo

* * *

Este es un extracto de la película En Busca del Destino (Good Will Hunting, 1997), donde se desarrolla un diálogo entre los dos personajes principales, uno, un joven genio, con una brillantez intelectual sorprendente y otro, un terapeuta que intenta apoyarlo y mostrarle que la vida es algo más que saber mucho.

—Pensé en lo que me dijiste el otro día sobre mi pintura. Me quedé despierto la mitad de la noche pensándolo. Luego me ocurrió algo: me dormí profunda y tranquilamente y no volví a pensar en ti. ¿Sabes qué me pasó?

—No.

—Eres solo un niño. No tienes ni la menor idea de lo que dices.

—Pues, gracias.

—De nada. Jamás saliste de Boston. Si te preguntara sobre arte,

hablarías de todos los libros existentes. Miguel Ángel. Sabes mucho de él. Su obra, sus aspiraciones políticas, él y el Santo Papa. Preferencia sexual. Todo, ¿correcto?. Aunque apuesto que no puedes describir el olor de en la Capilla Sixtina. Nunca te paraste ahí y admiraste ese techo hermoso. No lo viste.

Si te preguntara sobre mujeres... probablemente me darías una lista de tus preferidas. Hasta puede ser que te hayas acostado varias veces. Pero no puedes saber como es el despertar junto a una mujer y sentir verdadera felicidad.

Eres duro, muchacho. Si te preguntara sobre la guerra, probablemente lanzarías a Shakespeare. «Otra vez a la batalla, queridos amigos». Pero jamás estuviste cerca de una guerra. Jamás sostuviste la cabeza de tu mejor amigo en tu regazo y lo viste exhalar por última vez, esperando que lo ayudes.

Si te preguntara sobre el amor, probablemente citarías un soneto. Pero nunca miraste a una mujer que está totalmente vulnerable. Nunca conociste a alguien que pudiera comprenderte con los ojos. Sintiendo que Dios puso un ángel en la Tierra para ti que podría rescatarte de las profundidades del infierno. No sabrías como ser un ángel y sentir ese amor por ella siempre a través de un cáncer.

Y no sabrías nada sobre estar sentado dos meses en un cuarto de hospital sosteniéndole la mano porque los doctores ven en tus ojos que el término «horas de visita» no se aplica a ti. No conoces la verdadera pérdida porque solo ocurre cuando amas algo más que a ti mismo. Dudo que te hayas atrevido a amar a alguien tanto.

Te miro y veo a un hombre inteligente, seguro de sí. Veo también a un niño pedante y asustadísimo. Pero eres un genio, Will. Nadie niega eso. Nadie podría entender tu profundidad pero presumes saber todo sobre mí porque viste mi pintura. Desgarraste mi vida.

Eres huérfano, ¿verdad? Crees que tengo la menor idea de lo difícil que ha sido tu vida, de lo que sientes, de quién eres porque leí Oliver Twist? ¿Eso te contiene? Personalmente, no me interesa nada de eso porque no puedo

aprender nada de ti que no pueda leer en algún libro. A menos que quieras hablar de ti, de quién eres. Entonces estoy fascinado. Me atrapas.

Pero no quieres hacer eso, ¿verdad, amigo? Te aterra lo que podrías decir. Es tu turno ahora.

Tomado de la película En Busca del Destino
«Good Will Hunting» (1997), de Gus Van Sant.

* * *

Bibliografía

- ✓ BLANCHARD, Ken (1996): **Misión Posible**. McGraw-Hill. México.
- ✓ CANFIELD, Jack y Miller, Jacqueline (1996): **Amor al Trabajo**. McGraw-Hill. México.
- ✓ COLLINS, Jim (2002): **Empresas que sobresalen**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- ✓ COVEY, Stephen (1993): **Liderazgo centrado en principios**. Ediciones Paidós. España.
- ✓ COVEY, Stephen (1992): **Los 7 hábitos de la gente eficaz**. Ediciones Paidós. España.
- ✓ DE MELLO, Anthony (1993): **El canto del pájaro**. Editorial Sal Terrae. España.
- ✓ ECHEVERRÍA, Rafael (1998): **Ontología del Lenguaje**. Dolmen Ediciones. Chile.
- ✓ HARVARD Business Review (1999): **Liderazgo**. Ediciones Deusto. España.
- ✓ KOESTENBAUM, Peter (1999): **La Grandeza Interna**. Prentice-Hall. México.
- ✓ KOTTER, John P. (1997): **El Líder del cambio**. McGraw-Hill. México.
- ✓ MATSUSHITA, Konosuke (1991): **Claves de un buen gerente**. PHP Institute, Inc. Tokio.

- ✓ MAXWELL, John C. (1996): **Desarrolle el líder que está en usted.** Editorial Caribe. USA.
- ✓ SENGE, Peter (1992): **La Quinta Disciplina.** Granica. Argentina.
- ✓ SENGE, Peter (1995): **La Quinta Disciplina en la práctica.** Granica. Argentina
- ✓ VALLÉS, Carlos (1989): **Ligero de equipaje.** Editorial Sal Terrae. España.

El Programa Internacional de Liderazgo (PIL) es la acción formativa de desarrollo integral más importante y completa realizada en habla hispana. Tiene una duración de 56 horas a lo largo de 6 días continuos de formación. Actualmente, se realiza en Venezuela, Republica Dominicana y Panamá. Hasta la fecha, más de 500 personas de 14 países distintos han participado en dicho programa. Visite su página web www.programainternacionaldeliderazgo.com

Una recomendación para comenzar: termina de leer este libro. Al final encontrarás algunas acciones concretas para continuar por el camino del desarrollo de tu liderazgo y algunas opciones de formación.

Es la posibilidad de ejercer mi liderazgo personal al concentrarme en asegurar el éxito del que está ejerciendo el liderazgo. Es ser seguidor y líder de mí mismo en paralelo.

Aclaro que la connotación de poder aquí usada es la de poder sobre otros, diferente al poder asociado a la capacidad de hacer que las cosas sucedan, a la capacidad para lograr lo que se propone. Para ampliar sobre estas dos acepciones de poder vea el capítulo El Lenguaje del Poder, del libro Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría, Dolmen Ediciones, 1998.

