



# **FUNDAMENTOS PARA UN LIDERAZGO EFICAZ**

José L. Castañeda Lerma

Fundamentos para un liderazgo eficaz

© 2010 por José Luis Castañeda Lerma  
Segunda Edición

© 2010 Sícap  
Nogales 88  
Fracc. Chapultepec  
Tijuana, B.C.  
Teléfono (052)664-686-1520  
[info@sicap-instituto.com](mailto:info@sicap-instituto.com)  
[www.sicap-instituto.com](http://www.sicap-instituto.com)

Impreso en México  
Prohibida la reproducción parcial  
o total por cualquier medio sin autorización  
por escrito del autor

*A Carlos Llano Cifuentes, por su pasión  
en la formación de líderes.*

Personas dispuestas a ir tras un ideal, objetivo o meta, sobran. Personas creíbles, que puedan proponerlos escasean.

El liderazgo empresarial, político, deportivo, religioso, está a la baja o compramos uno muy barato y poco sólido.

El verdadero liderazgo está en cada persona y hay que forjarlo, con perseverancia, disciplina, profundidad y madurez. La propuesta que hace este pequeño libro se encamina a esa forja que es ardua y que requiere constancia, pero que está en nuestras manos.

Cuando faltan estos ingredientes: perseverancia, disciplina, profundidad y madurez hace que cada vez sea más difícil encontrar líderes o serlo.

**J. Caler**

## Introducción

No hace mucho tiempo estuve de visita en la oficina de una persona que se caracteriza por su alta influencia en sus colaboradores. Platicábamos de la ausencia de líderes, tan marcada, que hay en la actualidad a todos los niveles. Él estaba de acuerdo con el autor que el liderazgo se mide por la madurez del líder.

El en lo personal no se considera un líder, pero sus colaboradores lo reconocen como tal unánimemente. Es parco para hablar de sí mismo y de sus logros, sobre estos últimos, siempre afirma que es mérito de su equipo.

Arturo, que así le llamaremos para mantenerlo en el anonimato como me lo pidió, me enseñó lo que él llama los mandamientos para un liderazgo eficaz.

Me dijo que los encontró en algún libro del que no recuerda el título, pero que cuando piensa en los grandes líderes que ha habido, los analiza de acuerdo a éstos y se da cuenta que los cumplían acertadamente.

Coincide que los líderes aunque nazcan, tienen que hacerse y sobre todo exigirse.

Para compartílos con el autor, me pidió que hiciera el ejercicio de desarrollarlos por escrito y que se lo mostrara.

A continuación encontrará la enumeración de estos 16 mandamientos y su respectivo desarrollo.

1. No me permitiré por ningún motivo perder de vista los objetivos que persigo
2. La rentabilidad de mi empresa y mi madurez personal estarán en el centro de mi actuar
3. Seré objetivo en mis diagnósticos y apreciaciones y ayudaré a los demás a hacer lo mismo
4. Tendré la humildad y magnanimidad suficiente para emprender lo que debo
5. Lo que pienso, lo que digo y lo que haga guardarán congruencia
6. Una vez tomada una decisión seré flexible, pero iré tras de ella con todas mis fuerzas
7. Recordaré que la autoridad y el prestigio van de la mano
8. Seré implacablemente sincero
9. Aprenderé a rectificar y a pedir disculpas
10. Seré exigente conmigo mismo y comprensivo con los demás
11. No permitiré que la tensión y presión se permeen hacia los demás. Seré fuerte.
12. No olvidaré que las personas son primero

13. Serviré, estaré al pendiente de mi gente para resolver sus carencias en el perseguimiento de los objetivos de la empresa y personales
14. No me permitiré ver a las personas como son, sino como deberían de ser
15. Recordaré que mi ejemplo es la mejor manera de influencia
16. No olvidaré que lo importante no es llegar solo, sino con todos y a tiempo

## 1. No me permitiré por ningún motivo perder de vista los objetivos que persigo

El peligro más grande de esta era globalizada y relativizada es perder el rumbo.

En ocasiones no es tanto el perderlo sino el ni siquiera haberlo descubierto. Las lacerantes preguntas de ¿Quién soy? ¿Cuál es mi misión? Son cuestiones que se suelen ir dejando por la superficialidad con que se vive la vida.

En nuestros cursos y seminarios solemos recordar aquella frase que se le atribuye a Einstein: *«La perfección de medios y la confusión de fines, son en mi opinión, lo que caracteriza a nuestra era»*. A veces se los decimos a los directores que andan preocupados por el funcionamiento de sistemas – ISO, 5's, 6 sigma, 8 d's etc.- y dejan de ver dos cosas fundamentales: el objetivo o la rentabilidad de la empresa y el largo plazo.

Los sistemas son medios que deben ayudar en la búsqueda del objetivo o rentabilidad y en la permanencia de la empresa a través de los tiempos, pero no dejan de ser eso: medios.

En ocasiones se los decimos a los gerentes, que se esfuerzan por algún formato para tener mayor control de algunas de sus actividades, que la dirección o gerencia es hacer que las cosas sucedan a través de los demás y que los formatos, por eficaces que sean en ayudar a controlar alguna actividad, son medios no fines.

A veces hay que recordar el principio de Diógenes sobre la sabiduría: *“en todo lo que emprendas, considera siempre la finalidad que se busca”*. Solamente con esta finalidad bien determinada, se puede diferenciar lo que es importante de lo que es secundario; lo bueno de lo malo; lo eficaz de lo eficiente; el mejor o peor aprovechamiento del tiempo; los medios de los fines, etc.

Cuando cualquier persona se pregunta ¿Qué es lo que quiero de esta actividad que estoy realizando? Se está preguntando sobre la finalidad, pero curiosamente el activismo nos absorbe de inmediato y nos ponemos a hacer cosas que después nos damos cuenta que no eran lo que queríamos o que perdimos el tiempo haciendo lo que no nos correspondía hacer.

La empresa nos impone siempre una finalidad: Rentabilidad. ¿Qué tan rentable estamos siendo para la empresa? ¿Recordamos con frecuencia que, por ejemplo, el desperdicio, cualquiera que este sea, nos aleja de la rentabilidad que se busca? ¿Que nuestra manera de tratar a las personas puede ir en detrimento del ser rentables? ¿Qué una junta mal preparada es uno de los desperdicios de recursos más frecuentes cuando se llega a ellas sin una finalidad específica?

Hay por otro lado una serie de preguntas todavía más profundas como las siguientes: ¿Qué finalidad tiene mi vida? ¿Con qué finalidad me he casado? ¿Qué finalidad persigo con la educación de mis hijos? ¿Qué finalidad guarda esta relación que estoy sosteniendo? ¿Con qué finalidad trato a mis colaboradores? ¿Qué sentido tiene esta religión que estoy viviendo? Hay más, pero creo que es suficiente por el momento. Estas preguntas cuando les damos respuesta, nos permiten tener una eficacia mayor en todo lo que hacemos.

A pesar de lo dicho, nos da pereza reflexionar sobre las finalidades, por eso una persona que descubre las respuestas a estas preguntas básicas, sobresale de la mayoría de las personas y se nota en la seguridad con que maneja su vida porque sabe a dónde quiere llegar.

Como la memoria es frágil, es necesario que las respuestas a las preguntas sobre las finalidades estén en algún lugar que las podamos ver con cierta frecuencia. Verlas para analizar y corregir rumbo cuando haya que hacerlo.

Muchas personas no hacen cambios en su vida o se resisten a hacerlos, porque el cambio significa corregir y las correcciones solamente tienen sentido cuando se sabe la finalidad.

Los pilotos o capitanes de navíos hacen sus correcciones de rumbo porque saben a dónde quieren llegar y se dan cuenta cuando algún agente externo se los está impidiendo de alguna manera. Lo hacen con frecuencia.

Solamente mirando a los grandes objetivos de nuestra vida es cuando se ve necesario hacer algún tipo de corrección. Y estas correcciones deben hacerse periódicamente y a fondo, si no se quiere llegar al final de la vida y ver que lo que construimos no era lo que queríamos o debíamos construir.

Los grandes líderes no pierden de vista los objetivos que persiguen porque de hacerlo, perderían la coherencia con sus seguidores. Son seguidores porque ven que por lo menos el líder tiene claro a donde se debe llegar.

Si el líder se da el lujo de perder el rumbo, está dirigiéndose no solamente él mismo al fracaso. sino que lo hace acompañado de todos sus seguidores.

De acuerdo, la inmensa mayoría de las personas no actúa de esta manera, quizá sea por eso que sea tan difícil encontrar buenos líderes.

## **2. La rentabilidad de mi empresa y mi madurez personal estarán en el centro de mi actuar**

Parece que, como decimos en México, *va junto con pegado*. El tema anterior nos hablaba de lo que sucede cuando se pierden de vista los objetivos y este tema lo refuerza un poco más.

Hay una alta correlación entre la tenacidad para lograr un objetivo y el desarrollo de la propia madurez, como se irá viendo.

Cuando hablábamos de Arturo, esa persona que influye altamente en su compañía, en el fondo lo que estamos diciendo de él, para empezar, es que tiene bien definido su objetivo de rentabilidad dentro de la empresa. Esto no puede perderse de vista. Quizá en la base de esta afirmación se encuentra la honradez en su más pura concepción.

Es en ese tener claro un objetivo, o una meta donde se van desarrollando las cualidades propias del ser humano, que al irse acumulando y desarrollando dan como resultado la madurez.

El ejemplo de tener clara la rentabilidad de la empresa nos permite ir viendo este desarrollo.

La rentabilidad puede afirmarse, de una manera sencilla, como la diferencia entre ingresos y egresos. Cuando a una persona le importa la rentabilidad de su empresa, se preocupa por ambas cosas.

Hay gente que confunde ingresos con ventas y se sustrae de esa parte porque no alcanza a vislumbrar que en este renglón están: la calidad con la que se hacen las cosas y con las que se brinda el servicio, el aprovechamiento del tiempo en la empresa, el ambiente laboral para que las personas puedan desarrollar eficazmente sus labores, el carácter del jefe que puede presionar o favorecer el buen trabajo de su personal etc.

Por la parte de los egresos, se debe contemplar cualquier tipo de desperdicio que en el fondo puede mermar los bienes de la empresa: el cuidado de los utensilios y herramientas, el mantenimiento del propio edificio, la lealtad a la empresa, nuevamente el aprovechamiento del tiempo, el hacer vida la cultura empresarial etc.

Por supuesto que al hablar de estas actividades que repercuten en la rentabilidad, requiere de una serie de cualidades personales, hábitos, que se deben de desarrollar.

El cuidado de la calidad, por ejemplo, requiere de objetividad, de observación, de buen diagnóstico, de flexibilidad. El aprovechamiento del tiempo requiere de orden, de saber respetar la dignidad de la persona, de generosidad en el manejo de nuestro tiempo, de comunicación eficaz.

Para el cuidado del ambiente laboral, requiere de parte del líder: ecuanimidad, laboriosidad, orden, alegría, comprensión y sociabilidad, generosidad (nuevamente), optimismo,

En la parte de los egresos, algunos afirman que no firman cheques, pero en este rubro se maneja todo aquello que reste algo a la rentabilidad.

Se requiere, como se decía, honradez en su más pura esencia, el reconocer que la buena utilización de los bienes de la empresa implica también en el fondo una buena dosis de lealtad. Esta lealtad se vive también reforzando los vínculos que me unen con la empresa, no se vale crear mal ambiente por comentarios ligeros o declaraciones negativas sobre la empresa y su personal.

El darse cuenta que nuestros colaboradores están ahí para ayudarnos a conseguir la finalidad que se persigue, nos hace hablar de la virtud del servicio, que aunque parezca repetitivo consiste en la práctica en lo siguiente: **«ese estar al pendiente de los demás para que tengan lo necesario para realizar adecuadamente sus funciones, esto es resolver carencias»**, adelantarse de ser preciso. Un hábito que nos saca de nosotros mismos, que nos hace estar al pendiente de los demás de sus carencias, intelectuales, materiales, físicas etc. Esta virtud se conecta inmediatamente con el servicio, la paciencia y la comprensión.

Es increíble ver el entramado de hábitos o cualidades que se desprenden de contemplar y perseguir con intensidad e intención una finalidad como es la rentabilidad. La suma de todas estas cualidades, que son universalmente propias del ser humano es lo que se conoce, desde tiempos de Aristóteles, como **madurez**.

Es el desarrollo de las potencialidades propias del ser humano.

Ser un buen barítono o una buena soprano, no son cualidades universales, tienen que ver de alguna manera con la constitución física y el ejercicio de nuestras cuerdas vocales. La sinceridad, aunque no todos lo seamos, es algo desarrollable y propio de todo ser humano. La madurez, el desenvolver por medio de repeticiones de actos de voluntad las cualidades que nos son propias, nos acerca a esa felicidad tan deseada en todos.

Una persona que ha desarrollado una buena cantidad de virtudes, grita con su vida que vale la pena esa lucha, invita a la imitación por la armonía que se desprende de ella misma.

Cuando se afirma que la mejor forma de influenciar a alguien es por medio del ejemplo, siempre me he preguntado ¿ejemplo de qué? Y la respuesta es obvia, **de lo que se es** y curiosamente entre más se es, más se influencia.

Afortunadamente sabemos que nuestro ser se compone no únicamente de lo físico sino de las cualidades que nuestra inteligencia y nuestro esfuerzo van obteniendo en el afán diario.

No es lo que tengo lo que me hace influir en otro, en ocasiones ni siquiera es lo que hago (técnica) es el modo de ser, la personalidad, lo que puede hacer que los demás se lleguen a cuestionar el ¿por qué nosotros no?

A mí, con toda la subjetividad de la que puedo ser capaz, me impacta lo siguiente: una meta bien definida -en el caso de las empresas rentabilidad- y el compromiso para conseguirla, lleva a la persona a un crecimiento en su manera de ser, un crecimiento en su propia madurez.

Me lleva también a pensar que es justamente en ese trabajo profesional –con finalidades claras- donde, independientemente del valor económico, es uno de los medios más importantes para desarrollar mi personalidad y labrar mi felicidad. Los buenos líderes lo descubrieron muy a tiempo.

### **3. Seré objetivo en mis diagnósticos y apreciaciones y ayudaré a los demás a hacer lo mismo**

Es frecuente encontrar gente que cuando se les pide su manera de pensar sobre alguna situación o persona comiencen diciendo «yo siento...», habría que preguntarles en que parte sienten lo que van a decir. Este lenguaje tan común, nos lleva a una realidad muy grande: es difícil contemplar y profundizar en la realidad.

Las escuelas prestigiadas de negocios, Harvard, IPADE, IESE, Kellogg etc. Dentro de la formación de los ejecutivos, tienen como sistema el análisis de casos, en donde a fuerza de costumbre, ayudan a sus alumnos a diferenciar metódicamente los hechos de las opiniones o por lo menos ayudarles a fundamentar sus opiniones con los hechos.

En pocas palabras les ayudan a ejercitarse en ver la realidad, a ser objetivos.

Aunque por ahí se afirma con fuerza que «no existe la realidad, sino lo que existe es la percepción», habría que preguntar entonces ¿la percepción de qué o de quién? Ambas, realidad y percepción existen. Se pueden tener diferentes percepciones de una misma realidad, pero eso no determina la realidad en sí misma. Por ejemplo, contemplo mi escritorio y percibo orden, pero llega otra persona y percibe desorden. Los dos vemos lo mismo y se podrían enfrascar en una discusión al respecto –todas las discusiones tienen un gran fondo de diversidad en lo que se percibe-. Cuando se comienza, con apertura, a mirar lo que está sobre mi mesa de trabajo, comenzamos a ver que hay objetos que no deberían estar en ella, por ejemplo un par de discos compactos, entonces mi percepción sobre el orden comienza a cambiar debido a esos hechos tan sencillos.

En el tema del liderazgo, el líder sabe que se enfrenta como cualquiera de nosotros, ante situaciones que debe diagnosticar. Este diagnóstico entre más apegado esté a la realidad, mejores resultados dará en la toma de decisiones. Si se parte de un diagnóstico falso, las decisiones comienzan a perder base.

Hasta ahora en los temas que se han visto, se hace mucho hincapié en determinar el «a dónde voy» y hemos visto que esto sirve de función y fuerza orientadora, pero también es importante el saber determinar el «dónde estoy» o en que estoy parado. En este donde estoy, toma importancia el binomio diagnóstico-objetividad, si no se quiere caer en un absurdo idealismo.

El líder tiene bien puestos los pies en la tierra y la cabeza en su objetivo; sabe que no basta el desearlo vehementemente, sino que debe analizar lo que tiene para conseguirlo. Por eso profundiza en la realidad que le rodea.

Se acepta que no se puede ser objetivo en todo y a todas horas, pero se afirma también que esa tendencia a buscar profundizar en la realidad, diferencia a un líder de otro. En la actualidad nos encontramos a mucha gente que prefiere no ver la realidad, ni siquiera la propia, por una tendencia hacia lo superficial y como consecuencia a la *dulce evasión*.

El líder parte de la base que su percepción de la realidad puede no ser la mejor, pero se abre a profundizar y llegar más a fondo.

Sabe que el criterio de certeza puede sustituirse por el criterio de evidencia. Partiendo de esta base, surge la conciliación, -conciliar percepciones- porque de alguna manera acepta que su inteligencia es limitada y que la realidad puede ser compleja.

Sabe que no puede modificar la realidad y querer que las cosas sean como a él gustaría que fueran -las cosas son como son- le teme a la subjetividad porque sabe que puede caer en el nefasto relativismo que hace perder piso a cualquiera o en su extremo el dogmatismo que se aferra que querer ver la realidad a su estilo.

Sabe pedir consejo porque no se fía de su propia percepción y sabe que dos cabezas piensan más que uno, a pesar de que cada cabeza es un mundo. Esto ayuda no solo a una verdadera aproximación a la realidad, sino que también forma en la recia virtud de la humildad.

El líder formado en la objetividad, sabe rectificar. Sabe ceder en su postura cuando le presentan datos y situaciones que no había visto. Tiene presente el refrán tan castizo «no soy río que no se puede volver atrás», pero no con actitudes de relativismo, en las que un día se piensa de una manera y se cambia sobre lo mismo al instante siguiente; sus cambios están basados en ese amor que siente por vivir en la realidad y que al descubrir cosas nuevas las acepta gustoso.

Sabe contar con el subjetivismo de los otros y conoce la manera de ayudarles en la profundización de la realidad.

En el trato con la gente descubre la riqueza inabarcable de lo que son y de lo que pueden llegar a ser. Es mesurado en las opiniones sobre personas, pues a pesar de que observa sus actitudes comprende que para conocerlos es necesario que se den a conocer ellos mismos, por lo que valora el diálogo como herramienta que permite el conocimiento del otro. Es confiado en su trato porque actúa sin prejuicios que son subjetivos.

Descubre que la seguridad en el actuar guarda una alta relación en la contemplación realista de las cosas y es en este descubrimiento en el que enseña a los demás a descubrir también que la objetividad, al amor a la verdad y el descubrimiento de la realidad sin prejuicios, les ayuda a ver la vida de otra manera, con lo que su grado de influencia crece sin medida.

En el conocimiento personal, reconoce y acepta lo que es él mismo y sus consecuencias. Como a cualquier ser humano le incomoda descubrir su defectos, pero termina por reconocerlos y aceptarlos y lo más importante luchar contra ellos. No evade su pasado, porque sabe que su presente se conforma de lo que ha vivido, pero la evasión queda de lado en la contemplación y la fuerza que le da aquello que quiere a futuro. Ese conocerse y aceptarse lo acerca a la autenticidad y ésta lo destaca, lo fortalece y lo prepara para un liderazgo eficaz.

#### 4. Tendré la humildad y magnanimidad suficiente para emprender lo que debo

En la conversación original con Arturo, al platicar sobre este tema hizo una serie de acotaciones que me permito transcribir.

«Algunos pensarán que la humildad y la magnanimidad se oponen, yo por el contrario creo que están íntimamente relacionadas. Se piensa, que la humildad es apocamiento y nada más lejos de eso. Y de la magnanimidad, algunos ni siquiera la han oído nombrar».

»De la humildad afirmaba la de Ávila que es “andar en verdad” y como verás nuevamente surge la realidad; esta virtud nos lleva a conocernos a fondo, a aceptar la realidad de nuestro entorno y la propia; nos enfrenta con nosotros mismos puesto que acerca al yo subjetivo –lo que creemos ser- con el yo objetivo –lo que realmente somos»

»Descubre las carencias personales en su más cruda desnudez. Por medio de esta conocemos los límites de nuestras fuerzas, nos impide que se exageren las propias cualidades, pero lo más importante nos ayuda a descubrir los propios errores. Y este reconocimiento engrandece, porque permite crecer, porque permite ver la realidad del “donde estamos, qué podemos hacer y hasta donde queremos llegar»

»Te habrás enterado que hay directivos, al nivel que quieras, que difícilmente reconocen los méritos de sus colaboradores y que terminan por ponerse las medallas ajenas, ahí falta humildad».

»La humildad con su conocimiento de la realidad anexo, nos permite saber pedir consejo, abrirnos con avidez a las opiniones de los demás y a sopesarlas».

»Te puedo decir que la humildad tiene mala fama, y quizá por eso te encuentras directivos con complejo de pavo real que ninguna puerta, aparentemente, los puede abarcar».

»Me recuerdan un poco a lo que dicen de los césares romanos, que al pasar por esos arcos tan altos que todavía puedes contemplar en Roma, se agachaban ¡porque podrían golpearse la cabeza! recuerdo a un directivo de la plaza que pidió que se corriera a un gerente porque al coincidir en la entrada de la planta éste no le detuvo la puerta para que entrara. O algún otro que a la gente de determinado nivel en su empresa, las consideraba como de otra categoría. O ese otro que su mañana se le echaba a perder porque alguno había utilizado su lugar de estacionamiento».

»No buscan el lucimiento personal como fin, hacen lo que tienen que hacer y paradójicamente consiguen lucirse a su pesar».

»El apocamiento es la caricatura de la humildad; la humildad genera audacia realista porque parte de principios ciertos, y si se encuentra que falta mucho para conseguir lo que buscan, se hacen de los medios objetivos para conseguirlo, y justamente ahí se conecta con la magnanimidad, que en pocas palabras se puede definir como el **«afán de logro»**.

»El directivo humilde, sabe realísimamente lo que es y lo que tiene, porque sabe lo que le hace falta y se deja ayudar y con esta visión va por lo grande, sin descuidar lo pequeño y despreciando las pequeñeces. ¡Paradójico ¿verdad?!»

»Por su parte la magnanimidad, que ya se dijo que es ese afán de logro, se caracteriza, como tú mismo lo decías, en ese ir por más, es la famosísima y trillada «milla extra» que tan pocos estamos dispuestos a recorrer. El magnánimo siempre suma, por lo que valora altamente a su equipo de trabajo, puesto que combinado con la humildad, sabe que, solo, puede muy poco. Descubre realísimamente que «no hay un yo sin un tú».

»Y efectivamente en su vida personal hay exigencia, recuerda que siempre va por más. Una exigencia pacífica, sin violencia pero personal, que le permite ir creciendo y madurando como persona y es en este camino del crecimiento -en el cual se da cuenta por sí mismo de las dificultades, puesto que las está viviendo- que se hace comprensivo de los demás, lo que le genera un reconocimiento por su empatía, de parte de las personas que trabajan con él».

»El magnánimo pasa de las pequeñeces -que no de las cosas pequeñas a las que valora en alto grado por su exigencia personal- pasa de las susceptibilidades, de las trapisondas, de los chismes, de los enredos. Comprende que sucedan, pero no se entretiene en ellos».

»Las críticas, las pondera y las pone en su lugar justo. Sabe perfectamente que al caminar se levanta polvo y que además no busca el aplauso fácil, posiblemente ni siquiera el aplauso».

»Son personas con metas altas, firmes, magnas que pocas veces pierden de vista y eso les permite distinguir fácilmente lo importante de lo secundario».

Ante la cara de asombro del autor, Arturo, se detuvo un poco y comentó: «¿Qué esto en la realidad es muy difícil? ¡Por supuesto!...por eso es tan difícil encontrar verdaderos líderes».

## 5. Lo que pienso, lo que digo y lo que haga guardarán congruencia

Me preguntaba Arturo «¿has descubierto lo que genera la credibilidad?, genera confianza y obediencia, sin embargo creemos en muy pocas personas, por ende confiamos y obedecemos poco». Y de sopetón me preguntó ¿tú, en lo personal, en quienes crees?

Confieso que me quedé realmente pensando la respuesta que iba dar, afortunadamente tengo un buen índice de personas a las que les creo y comencé a enumerarlos.

Hubo coincidencia en una de las personas que mencioné y Arturo me preguntó por qué cría en esa persona.

Mi respuesta fue: porque lo que dice y lo que hace guardan consistencia. Porque lo que nos exige se lo exige y por qué lo que nos pide es razonable y nos beneficia.

Efectivamente – afirmó Arturo- hay ilación entre su forma de pensar, su forma de decir y su forma de actuar, a eso es lo que se le llama congruencia o unidad de vida y eso genera alta credibilidad y a su vez confianza.

Cuando hay esa ilación, primero entre el pensar y el decir; cuando se descubre que no hay dobles intenciones buscando intereses ocultos, en pocas palabras, cuando se ve que se actúa de la misma manera en que se dice, entonces se genera la credibilidad, que se remata actuando como se piensa.

Es aparentemente sencillo descubrir lo correcto para los demás, pero cuando alguien se exige de acuerdo a lo que exige, ahí hay un ejemplo a seguir.

Es muy fácil, por ejemplo, exigirles a mis colaboradores sobre la lealtad o sobre la puntualidad y dar una buena conferencia o charla sobre éstas, pero la mejor conferencia o charla es demostrarles que aquello que les muestro que es conveniente para ellos lo es también para mí.

Aquello de que el que hace la ley no está sujeto a ella, es uno de los principios más incongruentes que pueda haber y sin embargo existe. Este principio exige al que dicta los principios a que los viva. Es como esas empresas que tienen un nivel de exigencia para los empleados y uno muy diferente para los gerentes y mandos medios.

Recordando al personaje común en el que creíamos me decía: ¿te acuerdas lo que nos decía del deber? «Lo que hay que hacer se hace sin miramientos, sin falsas excusas, haciendo de lo ordinario algo extraordinario» Y lo que recordé era el orden en el que trabajaba, las veces que estando enfermo no se le notaba porque laboraba como si no lo estuviera, recordé la manera en que vivía los detalles pequeños en su trabajo, la pulcritud en su persona y en su ropa, la forma que tenía de corregir sin ofender pero sin perder oportunidad, la manera de hacer el día agradable con su sonrisa habitual, la manera de servir en mil detalles a los que trabajaban junto a él; la manera que tenía para rectificar de inmediato cuando se equivocaba etc.

Todo eso, queramos o no, genera confianza, credibilidad, ganas de imitar.

Desafortunadamente cada vez se encuentran menos personas en las que se pueda depositar la confianza.

Las personas que hacen cabeza, en el ámbito que se quiera, normalmente traen una especie de “agenda oculta” que terminan diciendo blanco cuando están pensando en negro, sí cuando quieren decir no. Promesas que no se realizan; palabra dada que no están dispuestos a cumplir.

Salieron a colación, los engaños de Clinton y de Nixon. Las promesas de campaña de nuestros políticos, los «échele ganas y luego lo recompensó» de tantos gerentes. Los instructores que hablan de servicio y que no comprenden a sus clientes. Los moralistas que exigen y que su vida personal es un desastre.

Por último me comentó algo que en lo personal me he cuestionado y me cuestionan con cierta frecuencia: ¿Te has fijado como un buen número de personas tenemos muy claro lo que se debe hacer, lo que se debe cambiar, y que sin embargo no lo llevamos a la práctica y nos escudamos con mentiras y justificaciones que nadie, ni nosotros entendemos en ocasiones? A los verdaderos líderes les pasa lo mismo, la diferencia está en esa lucha personal por hacerlos vida, la lucha para hacer que lo que se piensa, se dice y se hace guarde ilación.

Hay que entenderlo, sin credibilidad no hay liderazgo de ningún tipo. Nadie confía en alguien que guía hacia un objetivo por medio de mentiras, sería perderse.

Concluyó Arturo, como en otras ocasiones, *por eso estamos tan escasos de líderes...*

## **6. Una vez tomada una decisión seré flexible, pero iré tras de ella con todas mis fuerzas**

En esta conversación comenzó Arturo, recordándome el refrán que ya había mencionado con anterioridad “el hombre no es río que no se pueda volver atrás”.

Me recordó aspectos de la objetividad y me recalca fundamentalmente que al apreciar la realidad es muy posible que no se alcance a ver totalmente, lo cual es muy lógico: ante cualquier suceso que ocurra alrededor nuestro a pesar de tener la intención de ser objetivos, habrá detalles que se nos escapen. Justamente de este hecho surge la necesidad de ser flexibles.

Paseando por el jardín de su empresa se detuvo a recoger una rama que estaba en el piso y me dijo, «mira esta rama es flexible y por esta cualidad es más difícil que se rompa, las ramas rígidas se rompen con mayor facilidad; lo mismo pasa con las personas flexibles, se acomodan más fácilmente que las rígidas y se resquebrajan con mayor dificultad»

Algunos definen la Flexibilidad como «la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias, para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás» Si no vamos por esta definición tan sencilla descubrimos que esta virtud tiene una finalidad: *lograr una convivencia y entendimiento con los demás.*

En la empresa el sentido de convivencia incide directamente con la parte informal de la misma y el entendimiento actúa en toda la organización.

Se dice en la actualidad que hay que adaptarse a los cambios y una de las cosas que lo impiden con mayor frecuencia es la ausencia de flexibilidad en los esquemas mentales que se tienen, es, de alguna manera, no aceptar parte de la realidad.

El entendimiento con los demás, requiere de esta virtud, porque en la búsqueda de la realidad puede encontrarse complementos para una mejor apreciación de la misma.

Además en ocasiones se debe aceptar que se está muy lejos de la realidad.

En la actualidad la ciencia y la tecnología sobrepasa al conocimiento individual del ser humano; el director para que pueda hacer buenos diagnósticos de su empresa y de su entorno requiere de abrirse, de romper paradigmas y de tener una fuerte actitud de apertura.

Las incidencias de la convivencia diaria requieren de ser flexibles y pasar por alto una serie de menudencias cotidianas que no tienen verdadera importancia para conseguir los fines que se persiguen.

La inflexibilidad significa cerrarse, casarse con sus propias ideas, desconocer aspectos de mejora de las empresas y personales etc.

Las personas poco flexibles son aquellas que rechazan de manera casi automática todo aquello que se opone a su manera de sentir y de pensar, comportándose en ocasiones como necios o con actitudes verdaderamente intransigentes. Se debería procurar que antes de dar una respuesta o emprender alguna acción, detenerse a pensar, hacer una pausa que nos permita considerar detenidamente cualquier idea o propuesta para podernos, de esta manera, formarnos una mejor idea al respecto.

Las grandes dictaduras tienen en común la falta de flexibilidad de sus dirigentes.

Los verdaderos líderes saben perfectamente a donde quieren llegar pero saben que en el «cómo llegar» se abre un abanico de posibilidades que posiblemente desconozcan y que les hace ser flexibles a los puntos de vista de los demás. Saben que sus ideas son buenas, porque conocen lo que persiguen, pero están dispuestos a ceder si encuentran medios que no habían considerado, esto hace que valoren a sus colaboradores de manera esencial, los lleva a afirmar que sin equipo no hay éxito.

La persona flexible evita el primer impulso de dar un sí o un no como respuesta. Sabe y conoce que el aceptar o negar tienen su momento. Podríamos definir su actitud como escuchar, observar, meditar y actuar.

Ser flexible no significa ceder en todo, hay principio objetivos en los que ceder sería tanto como claudicar.

## 7. Recordaré que la autoridad y el prestigio van de la mano

Esta vez Arturo estaba un poco más serio que de costumbre y me extrañó. Me atreví a preguntar por el origen de su disgusto y me llamó la atención su respuesta: «Me molesta cuando mis gerentes abusan del poder». Le aseguré que eso era algo común y que no tenía por qué molestarse tanto, la respuesta fue determinante:

«La molestia surge porque en lo personal no he logrado hacer que entiendan, algunos de ellos, que el abuso del poder no es otra cosa que falta de autoridad».

Debo confesar que en alguna ocasión había leído algo sobre la diferencia entre autoridad y poder, pero regularmente confundía ambas y los términos los usaba indistintamente, traté de no mostrarme tan sorprendido y deje que hablara:

«El poder es lo que te da la empresa para que realices tu trabajo, los gerentes lo tienen, por ejemplo, para hacer horarios y planes y que estos se lleven a cabo. Lo tienen para castigar a alguna persona cuando se violan las reglas, lo tienen para tomar decisiones. Es esa facultad que te brinda el sistema para que lleves a cabo tu cometido dentro de ciertos lineamientos. Cuando se abusa del poder para que las cosas se hagan, quiere decir que les está faltando esa cualidad que permite que las cosas se realicen, les falta ser autores con su equipo, les falta autoridad».

»La autoridad es el reconocimiento que te brinda tu equipo por tu prestigio profesional y por tu calidad humana. Estas cosas no te las puede dar la empresa son el resultado de lo que has forjado como personalidad a lo largo de la vida».

»Puedes tener a una persona que haya sido nombrada gerente o jefe o como le quieras llamar, por el hecho del nombramiento, adquieren poder dentro de la empresa. Pero el nombramiento jamás te brinda el reconocimiento de tu equipo, ese hay que írselo ganando día con día».

Mi pregunta en tono un tanto ingenuo fue ¿cómo se va originando la autoridad? Y la respuesta fue inmediata «con credibilidad» y repitió por lo bajo, «con credibilidad».

Y ese es el verdadero problema: la forja de la credibilidad, porque requiere necesariamente de una integridad a prueba de fuego. De la integridad ya hemos hablado, pero te repito que es ese hacer armonía entre lo que se dice y se hace, es el ser de una sola pieza, es el cumplir lo que se promete...poco a poco se va generando una confianza que hace que un grupo se cohesionen y que se le vaya brindando, al líder, el reconocimiento del que veníamos hablando hace un rato.

Se puede delegar el poder pero la autoridad nunca, te puedes ir de vacaciones y decirle a tu grupo que x o y persona se quedan a cargo de tu área y el grupo entiende de inmediato que estás cediendo los bártulos del poder. Pero el reconocimiento a la persona que dejes no se puede dar por que lo ordenes, ese se forja.

El prestigio profesional es algo que el grupo reconoce de inmediato, no es lo mismo trabajar con un jefe que domina el conocimiento que se requiere en un área a otro que no sabe. No es lo mismo trabajar con una

persona que está actualizada que con una que sus conocimientos son obsoletos. Sin embargo el conocimiento no lo es todo como de alguna manera vislumbrábamos anteriormente.

La calidad humana de la persona se convierte en algo sustancial. Y se comienza con el aspecto de la credibilidad. No es fácil ser creíbles y menos en esta época en la que se necesitan tanto personas a las que se les pueda creer.

El servicio, en el que no me canso de repetir que es esa cualidad por la que estoy pendiente de mis colaboradores para que tengan lo necesario para ir completando su tarea y su persona, es otra de las cualidades que generan autoridad. Te cuestionarás ahora que es la autoridad: es eso que hace que obedecerte sea irresistible y eso es que te tengan confianza.

Seguramente estarás pensando que hay pocas personas que tengan ese tipo de autoridad y tienes razón, y al unísono dijimos: por eso es tan difícil encontrar líderes en la actualidad.

## 8. Seré implacablemente sincero

Esta vez la conversación se salió de su ámbito normal y distendidamente y con café en mano continuamos charlando Arturo y yo.

- En la actualidad parece que se hace apología de la mentira –comenzó después de un sorbo de café bien saboreado- Nos hablan de que mentir es un arte y al que sale bien librado de un engaño se le admira.

En las empresas se utiliza mucho para justificar los errores y así te encuentras con medias verdades o con engaños rotundos. Cuando se miente, se rompen los principios básicos de la comunicación. Arturo se quedó pensativo después de todo esto que había dicho y continuó: Seguramente te ha pasado que has vivido cierta desilusión cuando descubres la verdad, esa que deja descubierto un engaño o una mentira. Es una sensación de incomodidad que se origina en el sentirnos defraudados, son experiencias que dejan mal sabor de boca y que no nos gustaría repetir. Normalmente lo que se consigue es que se comience a dejar de confiar en las personas que hacen esto.

Cuando el que miente es una autoridad –civil o empresarial- el desengaño cobra proporciones aún mayores, por la confianza que se tiene depositada en ellos. Nunca hay mentiras inocentes aunque les quieran llamar “piadosas”. La persona que miente sabe que no dice la verdad.

Se puede aceptar en cualquier negocio que las personas que lo formen se equivoquen, aunque algunas equivocaciones puedan ser costosas. Sin embargo no se puede aceptar de ninguna manera el que se mienta, porque el mentir corroe la confianza.

Ningún cliente acepta que se le mienta, el tratar de engañarlo destruye la credibilidad en la empresa.

Volvemos, como te puedes dar cuenta, al problema de la credibilidad. Cuando dejas de creer en alguien las consecuencias son nefastas, es difícil de reparar la confianza y la credibilidad. A pesar de que todos tenemos la oportunidad de cambiar, es muy difícil creerlo en alguien que te ha engañado.

Fíjate por ejemplo, cuando se le deja de creer a alguien, si propone cualquier cosa, de inmediato se trata de descubrir segundas intenciones, a lo mejor no las tiene, pero la desconfianza nos lleva a pensar lo contrario

Cuando el líder propone una meta u objetivo, se supone que por lo menos tiene una idea de cómo llegar y los seguidores de una manera confiada aceptan su guía. Si el líder engaña, la confianza se pierde y genera desbandada o confusión en los suyos.

En nuestro país el problema del liderazgo es que no encontramos personajes públicos o políticos en quien creer. Algunos “servidores públicos” se han encargado de desprestigiar la política, basados en la mentira y el engaño. En la actualidad los oímos hablar, pero dentro de nosotros aparece esa desconfianza que en ocasiones nos impide siquiera darles el beneficio de la duda.

En la empresa te los encuentras también. A los que hacemos cabeza en ocasiones nos da miedo manejarnos con la verdad.

Solemos dar paliativos a las decisiones “duras”, engañamos diciendo una cosa y haciendo otra, en busca, a veces, de evitar que se deteriore nuestro prestigio profesional, y tontamente se hace lo contrario, se destruye ese prestigio.

Arturo de dio un respiro para seguir:

A mis gerentes les digo que hablen siempre con la verdad, que lo que se tenga que decir se diga sin paliativos, aunque nos duela. Me gusta repetirles que “las medias verdades son peores que las grandes mentiras”.

En las reuniones trato de ser el último en opinar, para que nadie se sienta en la obligación de apegarse a mi idea o que intenten halagarme. Les pido que profundicen en sus opiniones y que traten de agotar la verdad hasta donde se pueda. Yo intento hacer lo mismo.

Les pido también que no permitan la adulación ni la mentira en sus colaboradores, que sean proactivos con los errores que cometan, esto es que traten de encontrar primero soluciones y después culpables, pero que no permitan que se les engañe y que sean implacables con quienes lo intentan como costumbre. Que cuando descubran una mentira o un engaño, lo digan de inmediato a quien intentó engañarles, pero que adviertan que eso no puede repetirse.

Quizá lo más importante es pedirles que hagan público lo que piensan o sienten ante las diferentes circunstancias que se les vaya presentando. Les digo que hay silencios peligrosos y les repito “que hay gente que no dice lo que piensa, pero que tampoco dice lo que no piensa” y que en ocasiones el silencio se convierte en engaño.

Es importante que creen un ambiente donde se pueda discutir lo aparentemente indiscutible, que se hable abiertamente de lo que se tenga que hablar, que no ridiculicen las opiniones poco acertadas y les repito, por todos los medios que la sinceridad es el principio de arreglo de cualquier situación. Que la sinceridad es base de la credibilidad y de la confianza y por ende se convierte en la piedra angular de todo liderazgo.

En una empresa donde no se le da el valor a la sinceridad te puedes esperar de todo, y curiosamente todo en contra de la misma empresa. Yo estoy convencido que la sinceridad todo lo arregla. Y entonces me preguntó ¿Ya estás cansado? Y sinceramente le dije que sí.

## 9. Aprenderé a rectificar y a pedir disculpas

Esta vez la plática fue un poco peripatética, debido a que Arturo está tomando el consejo que después de dos horas de trabajo sedentario, hay que caminar un poco y así lo hicimos. Platicamos un tanto de trivialidades y nos metimos de lleno al tema.

Si recordáramos con frecuencia el principio de que la “verdad es compleja y la inteligencia limitada”, nos daríamos cuenta que el rectificar debería ser algo natural en nuestras relaciones en general. Agotar la realidad en ocasiones es bastante difícil.

Ante el famoso vaso medio lleno y medio vacío, habrá gente que se sostenga diciendo que está medio lleno o bien que está medio vacío. Mantenerse en cualquiera de las dos posturas y argumentar, es lo que se conoce como dogmatismo. La persona dogmática es muy difícil que acepte que se ha equivocado. Normalmente creen poseer la verdad, aunque no sea así.

Hay verdades o realidades que en sí mismo son difíciles de escudriñar. Opinar sobre una persona –por ejemplo- y decir que se le conoce es algo peregrino. Cada uno es un pozo infinito de desconocimiento. Algunos jefes afirman conocer a su personal y sin embargo lo hacen desde una perspectiva muy pobre o poco profunda, terminan por etiquetar a las personas y no se dan oportunidad de aprender que la gente podemos y de hecho cambiamos, por lo que se requiere una mentalidad abierta a estos posibles cambios, en pocas palabras poder rectificar en nuestras opiniones sobre los demás.

Los chicos de Programación Neuro lingüística afirman con frecuencia que «el mapa no es el territorio» y tienen razón.- En este punto se detuvo y me pidió que me asomara por una ventana que daba a una sección de oficinas de su planta- Me invitó que observara durante un minuto. Después de este período me sugirió que le describiera a detalle lo que había visto.

Comencé a enlistar lo que alcancé a observar, tratando de agotar todo lo que recordaba.

Me preguntó entonces, ¿viste el bonsái que está en el segundo escritorio? –Debo reconocer que si algo me llama la atención son este tipo de arbolitos- por lo que contesté casi de inmediato que no había ninguno. Comenzó entonces un discurso sobre este tipo de árboles y lo cuidadoso que se debe de ser con ellos. Yo no le oía, porque estaba tratando mentalmente de recordar si había alguno o no.

¿Crees que lo están cuidando adecuadamente? Yo respondí que no había ninguno. Me preguntó que si estaba seguro y dije que sí con firmeza. Me invitó a que me volviera a asomar y ahí estaba! Me sentí apenado pero continuó con mucha calma.

Percibiste parte de las oficinas, pero siempre queda algo por ver. Esto nos pasa en ocasiones, creemos que nuestro mapa es el territorio y nos cerramos. Algunos ante las evidencias las niegan, por ejemplo, en tu caso solo observé un poco de pena, pero no lo negaste ni te justificaste por no haberlo visto.

Igual pasa en muchas ocasiones, debemos aprender que nuestra percepción no siempre agota la realidad y entonces no nos queda más remedio que rectificar humildemente.

La rectificación y el pedir que nos disculpen después de un error de percepción, algunos lo consideran como algo que les resta autoridad. Por el contrario, normalmente, el saber rectificar ayuda en el liderazgo.

El ejercicio del liderazgo exige tener claro a donde se pretende llegar, pero a pesar de que se tenga la meta bien definida, los caminos que se emprenden a veces no son los mejores, y es cuando el líder rectifica el rumbo y las alternativas para llegar a puerto seguro.

Sucede con cierta frecuencia que pensamos que agotamos la verdad, pero siempre hay que estar abiertos a puntos de vista que pueden ayudar a un mejor diagnóstico del entorno. Cuando se tiene esta actitud, las personas que colaboran con nosotros toman un valor excepcional, porque sabemos que pueden ayudarnos a una mejor toma de decisiones.

Te repito aquel refrán “no somos río que no se pueda volver atrás” tener apertura implica saber rectificar.

Cometer errores es patrimonio del ser humano, pero para apropiarse de este patrimonio se requiere también el saber disculparse.

Rectificar implica saber reconocer y valorar los puntos de vista de los demás. Implica reconocer que uno se equivoca, lo que hace más humanos a los líderes. Implica apertura que permite dialogar. Implica saber que nuestros puntos de vista pueden mejorarse. Implica darle valor a los demás.

Nadie espera que el líder sea poseedor de la verdad en absoluto. Los seguidores ven en su líder a alguien imitable, tan humano como ellos, con aciertos y equivocaciones como ellos también. Saben, por esa apertura que debe tener, que sus opiniones serán valoradas y se abren a las discusiones productivas.

Decíamos al principio que la verdad es compleja y ¡sí que lo es!, habrá cosas que no alcancemos a comprender pero no por eso las vamos a negar. Afirmábamos también que la inteligencia es limitada, y eso nos lleva a una actitud de humildad para reconocer que habrá cosas que a pesar de nuestros esfuerzos tampoco las agotaremos. Por lo tanto equivocarse es muy natural. Pero esas equivocaciones nos deben llevar a disculparnos cuando esto sea necesario, que frecuentemente lo será.

Con una sonrisa muy característica que usaba para finalizar los diálogos, Arturo añadió: sí, se vale equivocarse...pero no lo hagas una forma de vida.

## 10. Seré exigente conmigo mismo y comprensivo con los demás

Te recordarás cuando vimos el documental de la subida al Everest –Comenzó Arturo, esta vez en el café después de la comida en un lugar fuera de su empresa- Los personajes importantes, comentábamos, no son los expedicionarios, son los Sherpas ¿te acuerdas?

Hice un poco de memoria y recordé que es del grupo de los sherpas donde normalmente se contratan los guías para las expediciones en las cumbres del Himalaya y recordé también la película que en una ocasión vimos juntos, donde Percival Hilary ascendía en 1953 por primera vez el monte Everest. Afirmé que recordaba y continuó:

Los que aparecen como conquistadores son los que pagan la expedición, pero el heroísmo y el valor, sin demeritar a nadie recae en estos guías nativos del Nepal.

Ellos saben por dónde ir, conocen los caminos y los peligros y los van sorteando y haciéndoselos notar a los expedicionarios, con una paciencia extraordinaria. Ellos ya han caminado algunos de esas veredas y han tenido sus tropiezos, conocen las distintas vías y saben enseñárselas a los demás. Se exigen demasiado y comprenden las novatadas que puedan hacer el resto del equipo. Y las comprenden porque conocen mejor que ellos las dificultades que se puedan ir presentando. Terminan por llevarlos a la cima y que se lleven el mérito, cuando los protagonistas son ellos mismos. De hecho el único nombre que se conoce es el del sherpa que llevó a la cima de la montaña a Hilary.

Lo mismo debe suceder con los líderes, deben ser personas que tienen que exigirse y ser muy disciplinados si quieren llevar a su equipo a las metas que proponen. No hacen grandes concesiones con ellos mismos, saben exigirse y en este exigirse se dan cuenta que las cosas no son siempre tan sencillas. Roturan camino y conocen de las dificultades de este roturar.

Eso los hace comprensivos con sus colaboradores o seguidores. Saben que cometerán errores en ese camino una y otra vez y los comprenden porque ellos han pasado ya por ese camino previamente.

En la formación de todo líder aparece necesariamente la palabra disciplina, que tanto disgusta en la actualidad. Aristóteles la definía como “la sujeción de los deseos a la razón”. Todo verdadero líder debe ser exigente consigo mismo, porque sabe a dónde quiere llegar y no lo pierde de vista y conoce también la rebeldía de los sentidos y de los sentimientos que, en ocasiones impiden a todos ser razonables. Pero sabe anteponer el deber al placer y sabe también lo difícil que esto es. Sabe exigir, pero sabe comprender que la disciplina se forja poco a poco, aunque de hecho haya personas que la desconocen del todo.

En pocas palabras el líder entiende a sus corredores, porque él ya ha corrido antes que ellos.

Al líder no le interesan los aplausos pero sabe dárselos a sus seguidores cuando lo necesitan. No requiere que le levanten el ánimo, pero sabe levantarlo y conoce los momentos oportunos. A veces parece incansable, pero sabe dar reposo. Conoce lo que se tiene que hacer en cada momento, y sabe descubrir el deber a los que se despistan. Sabe que lo importante no es llegar “solo sino con todos y a tiempo”, como afirmaba Machado.

Algo importante es que el líder descubre que error y persona son dos cosas distintas. Me llama la atención oír en ocasiones a gerentes o jefes que cuando se equivoca un colaborador, preguntan ¿por qué eres así? ¡No, la persona es más rica que sus errores!, se puede preguntar ¿por qué sucedió esto o aquello?, pero no determinar a la persona por los errores que comete. Se desaprueba el error, pero no la persona que lo comete. Esto, que se dice fácilmente, en la práctica cómo cuesta, solamente los líderes exigentes consigo mismos alcanzan a comprenderlo.

Los verdaderos líderes, y a la historia me remito, eran muy humanos, porque sabían exigirse. –Terminó Arturo.

## 11. No permitiré que la tensión y presión se permean hacia los demás. Seré fuerte

Esta vez me tocó recibir a Arturo en mi oficina. Deberíamos de tratar una serie de asuntos profesionales y una vez terminados podríamos platicar acompañados por una taza de buen café, que tanto le gustaba. Las conversaciones con esta infusión de por medio siempre han sido muy agradables.

Estábamos por comenzar nuestra charla cuando se acercó Sergio a consultarme algunas cosas para una reunión que tendría más tarde. Me di cuenta de inmediato que a pesar de haberle dedicado un par de horas para explicarle lo importante que era ese reporte que tenía que terminar, daba la impresión de no haberlo entendido. Me exasperé un poco y con algo de sarcasmo le recalqué, nuevamente, lo importante que era ese trabajo para la compañía. Vi como se comenzaba a tensionar, al igual que yo, y a hacer una serie de preguntas que denotaban su nerviosismo. Le contesté todas y pregunté si había entendido. La respuesta fue afirmativa y salió apresurado.

Hubo un momento de silencio que aproveché para serenarme. Arturo me dijo:

- Hay personas que tienen la característica de trabajar mejor bajo presión. A veces su trabajo es lento, pero cuando se aproximan las fechas límites se convierten en otras personas y terminan sacando bien su trabajo. ¿Es Sergio una de éstas? De no serlo, ten por seguro que habrá errores en su tarea.

Busqué justificarme, y lancé un monólogo en el que me daba cuenta que lo único que lograba era advertir que mi actitud había estado equivocada. Le pedí unos minutos y me fui con Sergio a platicar con un poco más de calma. Regresé, Arturo estaba tranquilo y continuó.

- En el ejercicio del liderazgo, las tensiones son fuertes, por mil causas. Sin embargo si el líder pierde la calma, lo único que consigue es desasosiego en sus seguidores. Hace poco platicaba con un piloto comercial y me decía que al llegar a Ciudad de México, se dio cuenta que uno de los motores estaba fallando. Me comentaba que es uno de los momentos en que más miedo ha sentido en su vida. Me dijo que los nervios estuvieron a punto de hacerle crisis, sin embargo se calmó pensando en todas las personas que viajaban y comenzó a dictar instrucciones con una tranquilidad que permitió que la seguridad que demostraba se fuera transmitiendo a todos. ¡No te puedes dar el lujo de ponerte histérico en esas situaciones! Afirmó.

El líder, porque sabe lo que quiere, se percata antes que nadie de los problemas que surgen. Esto en ocasiones genera presión que se convierte en tensión. Esta puede ser paralizante o abrirnos a la creatividad sin límites. Son estos momentos, que los hay y muchos, donde se requiere temple, valor o fortaleza para enfrentarlos.

Hay películas que nos narran la crisis de los misiles en Cuba en la época de Kennedy. Ante esa amenaza se nota hacia afuera una seguridad fuera de serie en este presidente, que permitía sentirse seguros a los norteamericanos. También hemos podido conocer la presión y tensión que sentía en lo personal y que solo algunos de sus colaboradores más cercanos pudieron notar. La fortaleza que demostró en esos momentos, nos hablan de que madera estaba hecho.

A. Llano, clasifica a las personas como hombres o mujeres roca o barro. Comenta que las personas barro ante cualquier dificultad se diluyen como la arcilla y terminan convirtiéndose en charco, víctimas de cualquier cosa. Que las personas roca, permanecen firmes ante las adversidades.

Impacientarse es señal de debilidad. Puede surgir en cualquier momento, ante la incompreensión de los demás, ante sus propias debilidades y carencias. Ahí está entonces el líder para formar para ser firme, para que se puedan apoyar en su reciedumbre, en su *ser roca*.

Hay dificultades que tensan, hay dificultades que presionan, y si el líder se descuida puede ser aplastado con todo y sus seguidores. Los buenos autores afirman que parte de la virtud de la fortaleza es el saber resistir. No de una manera pasiva, sino activa. Me explico:

Cuando hacemos las cosas bien, surgirán necesariamente personas que nos criticarán, otras que no nos comprenderán e inclusive algunas que nos atacarán –en cualquier biografía de un buen líder encontramos lo anterior- Resistir entonces es poner ánimo fuerte ante este tipo de incompreensiones. No dejarse vencer ni vacilar. Será tensionante, la crítica siempre lo ha sido. La resistencia pasiva sería dejar de actuar por falsa humildad, la activa es no darle importancia a todas esas incompreensiones. Los buenos líderes en ocasiones son incomprendidos, pero saben lo que quieren y dicen lo mismo que Cervantes en el Quijote: “¿ladran los perros Sancho?, señal que caminamos”.

El líder ha sacado de su vocabulario, la susceptibilidad, el quejarse, el desánimo, la inseguridad, la duplicidad, el engaño, las posturas retorcidas. Todo esto sabe que lo debilitan y que si lo permite, difícilmente puede conseguir lo que se persigue.

Sostiene las presiones como piedra angular y las transforma con esa paz interna que brinda la fortaleza, de tal manera que llegan a sus seguidores como acción bien enfocada.

Esta vez Arturo me tomo in fraganti, pero después de la conversación me dejo exceso de tareas para pensar.

## 12. No olvidaré que las personas son primero

No tienes una idea lo mal que se puede comprender este “mandamiento”, para algunos directivos suena a “mal sindicalismo”, para algunos otros significa “dejar hacer”. Pero para todo buen líder es uno de los principios fundamentales.

Lo hemos comentado, cuando se habla de liderazgo, normalmente se habla de las cualidades del líder, pero ya sabemos que es un sistema y que se compone de cuatro elementos: Objetivo o Meta, Líder, Gente y camino para llegar a lo primero.

Las personas lo queramos o no son elemento inseparable de la palabra líder. Es curioso descubrir cómo se puede invertir en la compra de una máquina o de un sistema innovador para la empresa y lo difícil que puede ser el invertir en el ambiente físico de una planta, o en una cafetería y ya no digamos en un plan de formación para las personas que trabajan en ella.

Todo sistema, por bueno que sea, si cae en las personas inadecuadas termina por hacerse inoperante y convertirse en pérdida para la compañía. Me ha tocado ver intentos de implementación de ISO 9000, que por no ser “vendido” adecuadamente al personal, ha terminado en intento fallido. Lo queramos o no la pobreza o riqueza de una compañía está basada en la riqueza o pobreza interior de las personas que trabajan en ella.

En ocasiones en la evaluaciones que se hacen a los ejecutivos o cualquier persona evaluable, se pone demasiado énfasis en el logro de cuotas o metas numéricas equiparando a las personas con la eficacia de una máquina. Carlos Llano, que como sabes ha sido formador de los grandes empresarios de México, hace la siguiente proposición: “La más valiosa dimensión directiva es la de formar en el dirigido un carácter que haga posible obtener los resultados que de él se requieren sin necesidad ya de dirigirlo hacia ellos”. Como sabes, pocas empresas se preocupan por formar el carácter de sus líderes con lo que dejan a la deriva también a los seguidores. La forma de ser de sus colaboradores pasa a segundo término, cuando sabemos que es la madurez del líder la que consigue los mejores resultados.

Por otra parte, existe un desconocimiento de las necesidades de las personas, y lo sabes muy bien. Recuerdo tu seminario sobre “mitos y paradigmas en la contratación de personal” y recuerdo también los resultados de la encuesta en la que me hiciste participar. Les preguntaste a más de 600 personas que era lo que más valoraban de la empresa y luego esa misma pregunta se la hiciste a cuadros gerenciales, la brecha entre lo que decían los empleados y lo que afirmaban los gerentes era enorme. Arturo se tomó un respiro.

Hice memoria y recordé que en los resultados de dicha encuesta, las tres cosas que más valoraban los empleados de su empresa eran: Que te tomen en cuenta, un buen jefe y respeto, en ese orden. La respuesta de los cuadros gerenciales era: Sueldos, prestaciones e incentivos – los empleados a estos factores les habían dado el lugar 6, 9 y 10 respectivamente-.

Arturo continuó.

Si yo sigo pensando que las personas de mi empresa valoran lo económico como lo más importante, siempre se tendrá la excusa de lo difícil que será complacerlos. Pero el que te tomen en cuenta en la empresa, requiere mucho más compromiso del que estamos dispuestos a adquirir.

En ocasiones encontramos inquietudes sobre cómo motivar a los empleados y hay gente que se atreve a dar reglas muy generales o te mal interpretan la pirámide de necesidades de Maslow. Las reglas generales para la motivación parten de un desconocimiento de la persona en su más pura esencia. El principio aquel que dice: “lo que te motiva a ti, no necesariamente es lo mismo que me motiva a mí” nos lleva a una verdad que lleva su complicación en su misma simpleza: la motivación es individual. Quizá por eso estemos redescubriendo el coaching como un sistema “nuevo”.

Sí, las personas son lo más importante dentro de la empresa, pero como podrás darte cuenta que poco conocemos de la persona.

### 13: Serviré, estaré al pendiente de mi gente para resolver sus carencias

Parece que no, pero es verdad que en ocasiones se encuentre cierta crisis de identidad en las funciones de las personas que hacen cabeza dentro de las empresas. Y no nos referimos a búsqueda de identidad personal sino a la que se genera cuando no se sabe cuál es la médula de las funciones directivas.

Te has preguntado ¿cuál es la esencia de dirección, gerencia o supervisión? A veces por un activismo un tanto violento, descubrimos que posiblemente no se esté haciendo lo que se tiene que hacer, a pesar de que se haga mucho ruido con la cantidad de actividades que se realizan.

Sin embargo, en cualquier buen libro de teoría de la empresa nos encontramos que la función que le da forma a las actividades directivas es solamente una: **servir**. A veces se piensa que hablar del servicio es algo un tanto romántico y pasado de moda, pero profundizando un poco sabemos que es la esencia de estas funciones.

Recuerdo con mucha viveza, que en cierta ocasión estábamos en una empresa llevando una junta de reorganización, colaborábamos prácticamente todos los gerentes para hacer la propuesta al director, que recién se estrenaba en sus funciones. En el pizarrón de la sala teníamos una cartulina donde estaba dibujado el organigrama de la compañía y en amarillo los cambios que pretendíamos hacerle.

En cierto momento vimos que el nuevo director general, se asomó por la puerta y observó nuestra carta organizacional. Se acercó a la cartulina diciendo: esta pirámide nos ayudará a ubicar lo que quiero de la empresa: me han puesto en el vértice de la pirámide y ustedes en el segundo nivel, bien de acuerdo, esa es la forma clásica de ver las cosas. Y como se puede observar mi puesto se apoya en todos los demás. Se deduce entonces que conforme a la terminología clásica, están todos a mi *cargo*.

Tomó la cartulina y la invirtió y dijo: si vemos el organigrama desde este nuevo punto de vista las cosas cambian un poco. Ahora yo estoy en el fondo de la pirámide y para que esta mantenga el equilibrio lo que me resta es apoyarlos a todos. Sus puestos ahora se convierten en el segundo nivel de apoyo y de verdad que hay que hacer equilibrios para que la pirámide se sostenga. Pero este dibujo invertido nos da la función que debemos tener a partir de ahora: lo nuestro es apoyar a todas las áreas, lo nuestro es servir las. Bajo esta perspectiva quien no tenga a quien servir *no sirve*.

Nos quedamos observando la pirámide invertida y comenzamos a sacar una serie de conclusiones bajo esa nueva perspectiva.

En los tratados clásicos, dirección o gerencia se suele definir como “hacer que las cosas sucedan a través de los demás”, es quizá, una manera sencilla de decir las cosas, pero que encierra verdaderamente la esencia de la gerencia o dirección y que está íntimamente relacionado con el servicio como se verá a continuación.

Hacer que las cosas sucedan a través de los demás, convierte a las personas que hacen cabeza en motores de la empresa. Se necesita una capacidad alta de observación para detectar que es lo que requieren las personas a las que apoyamos para que tengan todo de tal manera que puedan realizar bien su trabajo.

Nos convertimos en facilitadores no solo de maquinarias y herramientas, sino que les debemos de proporcionar absolutamente todo lo que necesitan para que las cosas sucedan a través de ellos. También debemos de reconocer que requieren, entrenamiento, asesoría, ambiente físico y psicológico para que realicen su trabajo adecuadamente. Brindar nuevos horizontes para que se desarrollen como personas y un sin fin de cosas que dependen de las personas que hacemos cabeza. Todo esto que debemos ofrecer a las personas que colaboran con nosotros se convierte en una especie de “servicio en acción”.

No tenemos a nuestro grupo para que nos sirvan, lo tenemos para conseguir los objetivos de la empresa por lo que se convierte en necesidad el que nos comportemos como detectores y satisfactores de las carencias que tengan para que hagan adecuadamente lo que tienen que hacer.

La función se convierte entonces en un verdadero “estar al pendiente de los demás” que es el inicio de la virtud del servicio.

Hay que recordar que el servicio nos saca de nosotros mismos y eso trae grandes ventajas para el que lo brinda, quizá por eso Víctor Frankl afirmaba que “la puerta de la felicidad se abre hacia fuera”, entre más se quiere abrir hacia adentro –hacia uno mismo- más se cierra.

El servicio genera liderazgo. ¿Recuerdas a las personas que alguna vez te han ayudado a resolver algún tipo de carencia? –Ante mi respuesta afirmativa continuó-, son personas a las que le has quedado de alguna manera agradecido, y que estarías dispuesto a ayudar si te lo requirieran. Igual pasa con los jefes que sirven en las empresas, el resolver carencias genera influencia, en pocas palabras liderazgo.

En esta conversación, poco tuve que decir, se ve que a Arturo lo del servicio le apasiona, al final me escribió en una hojita algo muy sencillo y de doble sentido: “Sirves o no sirves”.

#### **14. No me permitiré ver a las personas como son, sino como deberían de ser**

Esta vez logré que esta conversación se llevara a cabo fuera de la planta de Arturo. Había que armarlo con un buen café, suele recordarme que como dicen en Italia sobre esta bebida: “ni menos de tres ni más de treinta y tres”, para cubrir la cuota nada mejor que un restaurante en sábado por la tarde.

Surgieron algunos asuntos ajenos a nuestro tema y repentinamente sacó de la bolsa de su chamarra una nuez. Me preguntó ¿qué es esto?, sabiendo que esto iniciaría la conversación respondí lo obvio: una nuez.

Cualquiera otra cosa que hubieras contestado me habría llamado la atención. Sin embargo sabes perfectamente que es un nogal en potencia. Sí, ese árbol que contemplamos cuando anduvimos por Sonora. Claro, le hace falta sembrarla, cuidarla y que prenda. Igual nos pasa con las personas que vienen a nuestra planta a pedir trabajo, en potencia podríamos decir que son ejecutivos o creativos en ciernes.

Si ves la nuez, terminarás por comértela o guardarla, eso es darle trato de nuez, si ves el nogal seguramente pensarás en los cuidados que hay que ponerle para que se convierta en eso. Los campesinos cuando siembran la semilla normalmente piensan en la cosecha.

Tratar a una persona como es significa no proyectarla al futuro. ¿Te acuerdas de aquellos buscadores de talentos que de repente andan en los campos deportivos? Ellos proyectan a las personas, ven en futuro las cualidades que descubren en el presente. Eso mismo se tendría que hacer con las personas que trabajan con nosotros: llevarlas a que actualicen su potencial.

En un respiro que se dio para que le sirvieran su tercera taza de café, me acordé de Isidro, su ex asistente. Cuando Arturo entró a trabajar a cierta planta, le dijeron que debería tener un asistente. Le dieron carta blanca para que lo escogiera y le sugirieron que tomara a algún supervisor con experiencia. El decidió formar a alguien de la empresa y comenzó su cacería de talentos dentro de la misma planta. Cierta ocasión que comentaba sobre su búsqueda con otro gerente, entró Isidro para reportarle sobre los encargos que le habían hecho. A Arturo le llamó la atención, su tono humano y su sencillez para decir las cosas. Lo entrevistó y después de un tiempo, lo nombraron gerente de otra área. En la actualidad dirige una empresa de publicidad muy importante de la zona. Se lo recordé y le pregunté ¿qué le viste?

Lacónicamente me contestó: lo que podría llegar a ser con un poco de ayuda.

Me recordó el caso de una señora, amiga común: cuando estaba por nacer su tercera hija, a la mayor le dio un ataque de meningitis que le produjo cierto retraso. Fue muy doloroso para ella, pero ante la actividad de la llegada del tercer hijo, se planteó o tratar a su hija mayor como lo que era o exigirse y tratarla como si fuera normal. Optó por lo segundo, en la actualidad se maneja de una manera independiente, tiene trabajo y a pesar de sus dificultades las cosas marchan. Arturo me dijo, ella contempló lo que su hija podría desarrollar y ahora ves el resultado.

En ocasiones usamos el verbo ser como algo determinante: Juan es flojo, por lo tanto no le des tantas responsabilidades, decimos. Al decir es flojo, lo etiquetamos, le restamos la oportunidad de poder crecer. Los neuro lingüistas maneja el famoso e-primero que invita a que quitemos el verbo ser lo más que se pueda para conseguir cierta asertividad.

En el caso de Juan que mencionamos antes, se podría decir: Juan ha desarrollado poco la responsabilidad, hay que ayudarlo para lo logre. Es diferente, nos invita a mejorar a alguien.

El ser humano mientras tenga vida tendrá la oportunidad de mejorar, de cambiar, de fortalecer sus actitudes y virtudes. Lo que sucede es que hacemos muy poco esfuerzo para proyectarlos a futuro y nos vamos por el camino fácil de determinarlos.

Recordó un capítulo del famoso libro de los 80's - que por cierto no ha perdido nada de actualidad - "En búsqueda de la Excelencia" decía: *«hay que tratar a las personas como adultos: Tratarlas como socios (...) Tratarlas como la principal fuente de aumento de la productividad. Hablamos de un respeto realista al individuo y de la voluntad de formarlo, de establecer expectativas razonables y claras para él y garantizarle la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo».*

Me dijo en tono de terminar: la única manera de hacer crecer una empresa es haciendo crecer a sus personas, esa es labor de líderes que han encontrado la esencia de la rentabilidad.

Escribió en una servilleta "Trata a una persona como es y las harás peor, trata a una persona como debe ser y la llevarás a lo que debe ser" y concluyó diciendo: a ver si encuentras al autor de esa frase.

## 15. Recordaré que mi ejemplo es la mejor manera de influencia

Debo reconocer que la frase que me dejaron de tarea me estuvo martilleando en la cabeza por varios días. Mi mujer me descubrió mascullándola y me dijo “Frankl”, no entendí y me repitió “Víctor Frankl”. En ese instante desapareció esa obsesión que se siente cuando queremos recordar algo y no podemos. Efectivamente él era el autor de la frase.

No hubiera podido presentarme con Arturo sin saber el autor, le llamé y lo primero que me preguntó era si “había hecho mi tarea”, al afirmarlo pasamos a ponernos de acuerdo para la próxima cita, esta vez aceptó venir a mi oficina. En el hall del segundo piso se puso a revisar los libreros con atención y extrajo algunos que introdujo a mi lugar de trabajo.

«Siempre nos han dicho que de todos se puede aprender algo, cosa que es cierto, pero pocas personas pueden llamarse verdaderos modelos –puso los libros sobre mi mesa y preguntó- De todos estos ¿quién podría ser tu modelo?»

Escogí a uno de ellos y observé como sonreía en señal de aprobación.

Nunca me has preguntado en todo el tiempo que hemos platicado la pregunta típica sobre el liderazgo: ¿nacen o se hacen? Le comenté mi forma de pensar al respecto: supongamos que nacen, de cualquier manera algo tendrán que hacer para lograrlo.

En la formación de los líderes, el tener modelos es parte de ella –me dijo- Al líder se le mide por el grado de influencia que tiene con sus seguidores. No solo para conseguir objetivos sino para conseguir la meta más preciada: hacerlos mejores personas, mejores aún de lo que ellos mismos se alcanzan a vislumbrar.

La forma más impactante para conseguir esa influencia, es el ser ejemplo. Por la cara de disgusto que pones debo suponer que he tocado una palabra de las que llamas “palabras que han perdido su sentido debido al manoseo” –afirmé con la cabeza-.

Sin embargo al hablar de ser ejemplo para los demás no es una frase sentimental motivadora, tiene más fondo del que te puedas imaginar, se relaciona un poco con la teoría del conocimiento. Todos sabemos que el adagio “nada hay en el intelecto que no haya pasado previamente por los sentidos” es una verdad comprobada. De hecho hay estudios que nos dicen que la forma de aprender y retener tiene ciertos porcentajes de acuerdo a los sentidos que se usen. Se aprende un 11 por ciento a través de lo que oímos y un 83 por ciento a través de lo que se ve.

Después de un tiempo se retiene de la siguiente manera 20 por ciento a través de lo que oímos, 30 por ciento a través de lo que vemos y un cincuenta por ciento a través de lo que vemos y oímos. Como ves, la mejor manera de enseñar es a través de lo que se ve y la mejor manera para que lo que se enseña fructifique tiene que ver con lo que se oye y se ve.

El mejor ejemplo es el “decir y hacer”. Proclamar lo que valoramos y vivirlo. Y como ya habíamos dicho, debe haber esa congruencia entre el decir y el hacer. Si quiere que los seguidores sean, por ejemplo, serviciales,

habrá que hablarles del servicio y que te vean que lo vives. La forma de aprender y retener crece. Un buen modelo es aquella persona que al leer su vida y conocer sus frutos nos enseña modos de cambio y de vida.

Los modelos populares a los que se tiene acceso tan fácilmente en la actualidad, son en su gran mayoría personajes vacíos. Quizá por eso vemos tanta vacuidad en la gente.

Muchas personas posiblemente tengan como modelo a quienes conviven con ellas: a sus padres, a sus jefes, etc. Por eso la importancia que tienen ambos en la formación o deformación de las mismas.

Cuando vienen mis gerentes, en ocasiones, a quejarse de alguna actitud de alguien de su equipo, trato de llevarlos a que reflexionen cómo viven esa actitud ellos mismos. A veces la manera de actuar de las personas que trabajan con nosotros es un vivo reflejo de sus jefes.

En cierta ocasión vino uno de esos gerentes a hablarme de que cierta persona era un necio, que por más que le hacía ver sus razones, esta se aferraba a sus propias ideas y que no cedía. Le pregunté cuáles eran sus razones y terminó, después de decirlas, que lo más probable es que a él mismo le hiciera falta algo de flexibilidad.

Los colaboradores nos ven como ejemplo sin que nos lo proponamos siquiera. Están aprendiendo de nosotros porque nos ven y nos oyen, aunque no sea ese nuestro propósito. Les choca interiormente que haya diferencia entre lo que se dice y lo que se hace. Lo más importante de todo es que estamos en el aparador y aún sin proponérselo juzgan y valoran nuestra actuación.

Mira, profundiza en lo que dice el personaje que tienes como modelo: “trata de evitar los errores que ves en los demás, y ya no los tendrán, porque ya no los tienes tú”

Mi comentario final ante esta frase lapidaria fue: ¡caray con el factor espejo!

## 16. No olvidaré que lo importante no es llegar solo, sino con todos y a tiempo

La conversación continuó en mi oficina, en esa paz y tranquilidad que brindan el pino, su huésped el cenizal y el viento que corre por las tardes por el jardín de mi empresa. Ambiente muy adecuado para la reflexión y la buena conversación. Sabíamos que tocábamos el final de esta zaga.

Si liderazgo es guiar, se impone un objetivo a dónde llevar a los seguidores –comenzó pausado-. La forma de guiar es la influencia, que se traduce en ejemplo y servicio –autoridad-, como ya vimos. Sin equipo no hay liderazgo.

No basta que el líder tenga definido y quiera conseguir sus objetivos por sí solo, se requiere que sus seguidores lleguen conjuntamente con él a esas metas. Queremos que las personas valoren nuestra visión, pero la única manera para que lo hagan es que primero valoren al líder. En términos concretos, primero compran al líder y luego comparten su visión. Esto lo podríamos analizar a lo largo de la historia en los grandes líderes. Recuérdalo sólo cuando la gente valora al líder, termina valorando sus objetivos y visión.

Recordamos a un colega en nuestra época de profesores. Daba clase de matemáticas. Tenía un alto prestigio profesional bien logrado, al grado de que al inicio del año, a pesar de que era considerado estricto todos querían estar en su clase. Cierta vez al comenzar el año escolar nos dijo que su objetivo de ese curso, era que todos aprendieran y aprobaran su materia. Se lo comunicó a su grupo y compraron la idea.

Compraron el objetivo, porque ya habían “comprado” al profesor por la autoridad y buena fama lograda a través de los años. Los hizo creer en su visión, porque creían en él. La materia era difícil y a lo largo del año veíamos como los reprobados en los exámenes parciales iban disminuyendo drásticamente. Por las tardes se ofrecía a repasar los temas del día con los rezagados que asistían con constancia a sus clases extraordinarias. El día del examen final, que la escuela elaboraba de acuerdo al programa y que se aplicaba al mismo tiempo en todos los grupos, a él le tocó cuidar un grupo diferente al suyo.

Los profesores estábamos a la expectativa. El día que nos entregaron los resultados no nos quedó más remedio que felicitarlo, había roto récord en promedio de grupo y ninguno de sus alumnos aparecía como reprobado. Denotaba satisfacción, pero nos aseguraba que el mérito era haber conseguido su objetivo con todos.

Le corresponde al líder ir por delante, equivocarse, levantarse, corregir rumbo y animar a quienes se van quedando rezagados. Toma en cuenta lo que quiere y hace que eso que quiere, lo quieran los demás.

Por ser visionarios se encontrarán en ocasiones solos, y seguramente hallarán incomprendidos, envidias, pero difícilmente se encontrará desanimado porque la fuerza de su meta le alienta.

Me entregó un escrito de Pilar Urbano, la periodista española, valiente y analítica, que entre sus libros está la biografía de la reina de España. El escrito, que como se verá, habla del liderazgo, lo transcribo textual:

*Ante los problemas, ellos proponen soluciones audaces, imaginativas, atípicas. Saben ver en lo invisible: Por eso se atreven con lo imposible. Son, por anticipados, proféticos. Y por desinstalados, rebeldes. A causa de todo ello,*

*mientras atraviesan su tiempo, suelen ser mal comprendidos: Llevan en soledad el peso del liderazgo. Sus seguidores les van muy a la zaga. La opinión pública, o no los entiende o no los atiende. Los que viven en la cómoda grisedad de lo vulgar y corriente se sienten perturbados, molestados, por esos trallazos de inquietud...En fin, si llegan a un conocimiento popular, se les negará el reconocimiento de su excelencia: Y si alguna fama les visita en vida, ser la mala fama o esa fama de bolsillo que se llama ser noticia.*

*Los personajes célebres, los famosos de cada temporada, pueden llevar una vida confortable y muelle. Los grandes hombres, no. Un hombre grande jamás se arrellana, jamás se instala, jamás se conforma, jamás se solaza con la autocomplacencia de la tarea realizada: Su actitud permanente es la de levantarse exultante, para recorrer el camino con prisa... como si fuera un gigante. **Ut gigas.***

En el trayecto vas formando, puliendo, orientando con tu ánimo y con la fuerza de tu visión a las personas que vienen contigo o tras de ti. Al final te encuentras no solo con el camino andado, hecho, bien marcado para que otros lo usen. Con la satisfacción de logro y por supuesto que con raspaduras y cansancio.

Pero lo más importante de todo es que estarás con esas personas que a lo largo del trayecto, se desanimaron, resbalaron, lloraron y que al sentarse contigo a contemplar la cima, dirán: ¡valió la pena!...porque lo importante no es llegar solo sino con todos y a tiempo.

Hubo un rato de silencio, leía y releía el texto de Urbano, pero en el fondo ese silencio era el producto de no tener nada que decir ante semejantes argumentos. Me venía a la mente el cariño y respeto que sabía que tenían a Arturo en su empresa. Sabía en el fondo que todo lo platicado era en mucho parte de su forma de vida.

Nos despedimos, se platicaron algunas intrascendencias. Le acompañé hasta la puerta de mi empresa y me quedé contemplándolo mientras caminaba a su auto...yo también lo veía como un gigante. Ut gigas.

.

.

