



LIDERAZGO

Carlos Barber Kuri  
Carlos Clúa de la Torre

inspiracional

Mc  
Graw  
Hill  
Education

**UVM**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **LIDERAZGO** **inspiracional**

**Carlos Miguel Barber Kuri**

Director Institucional de la División de Negocios  
Universidad del Valle de México

**Carlos Clúa de la Torre**

Oclúa Consultores  
Socio consultor



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL  
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director general México:** Miguel Ángel Toledo Castellanos

**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón

**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez

**Editora de desarrollo:** Karen Estrada Arriaga

**Supervisor de producción:** Zeferino García García

## **LIDERAZGO INSPIRACIONAL**

### **Primera edición**

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2014, respecto a la primera edición por:

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,

Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón,

C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN: 978-607-15-1062-4**

0123456789

2356789014

Impreso en México

*Printed in Mexico*



## **Dedicatoria**

*Para mi pareja y esposa, Paty, y para mis hijos, Mayra y Allan,  
así como para sus parejas, Lalo y Mayo,  
que son ya mis nuevos hijos.*

*C. Clúa*

*Para Lorena Isabel Valtierra Mendoza.*

*C. Barber*





## Contenido

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| Proemio .....               | vii  |
| Acerca de los autores ..... | ix   |
| Complementos .....          | xi   |
| Prólogo .....               | xiii |
| Agradecimientos .....       | xvii |

### I El liderazgo inspirador

|   |    |
|---|----|
| • 1.1 Todo empieza con un sueño .....                       | 1  |
| • 1.2 ¿Cómo inspirar? .....                                 | 6  |
| • 1.3 Liderazgo-empresa .....                               | 13 |
| • 1.4 ¿Qué pasa cuando el jefe se convierte en líder? ..... | 15 |
| • 1.5 Liderazgo y personal .....                            | 18 |

### II Motivos que inspiran

|   |    |
|---|----|
| • 2.1 Sueños: inspiración y visión a futuro ..... | 21 |
| • 2.2 ¿De dónde vienen los sueños? .....          | 22 |
| • 2.3 Creencias: factor de identificación .....   | 26 |
| • 2.4 Testimonio: congruencia de vida .....       | 29 |
| • 2.5 Inspirar .....                              | 31 |
| • 2.6 ¿Quién dice que no se puede? .....          | 33 |
| • 2.7 Líder y cambio .....                        | 36 |
| • 2.8 Liderazgo auténtico .....                   | 39 |

### III Corrientes de pensamiento del liderazgo

|   |    |
|---|----|
| • 3.1 El líder, ¿nace o se hace? .....        | 41 |
| • 3.2 Filosofía empresarial y liderazgo ..... | 42 |
| • 3.3 Atributos del liderazgo .....           | 46 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| • 3.4 | Teorías del liderazgo .....                         | 48 |
| • 3.5 | Inteligencia emocional y liderazgo inspirador ..... | 54 |
| • 3.6 | Logoterapia y sentido de la vida .....              | 58 |
| • 3.7 | Liderazgo transformador .....                       | 61 |

## IV Liderazgo en acción

|       |  |    |
|-------|--|----|
| • 4.1 | Objetivos claros, grandes ganancias .....                    | 65 |
| • 4.2 | La solución creativa .....                                   | 68 |
| • 4.3 | Naturaleza humana y liderazgo .....                          | 71 |
| • 4.4 | La misión del líder .....                                    | 75 |
| • 4.5 | Cómo ser un líder inspirador .....                           | 77 |
| • 4.6 | Se gana y se pierde <i>versus</i> se gana y se aprende ..... | 80 |
| • 4.7 | Inspirar .....   | 83 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| Bibliografía ..... | 87 |
|--------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| Índice analítico ..... | 91 |
|------------------------|----|



## Proemio

### Nuestro miedo más profundo...

*Lo que nos frena en nuestras vidas es... nuestro temor.  
Y a veces, cuando lo miras bien de cerca... descubres que tus temores...  
no son exactamente lo que pensabas que eran:  
nuestro miedo más profundo no es que somos débiles.  
Nuestro miedo más profundo es que somos poderosos, sin límite.  
Es nuestra luz, no nuestra oscuridad, la que más nos aterra.  
Nos preguntamos, ¿quién soy yo para ser tan luminoso, bello,  
talentoso y fabuloso? Cuando la verdadera pregunta sería:  
¿quiénes somos para no serlo?  
Somos creaciones de Dios.*

*El hecho de empequeñecernos no sirve al mundo.  
No hay nada iluminador en el encogerse para que los demás  
no se sientan inseguros a nuestro lado.  
Todos estamos destinados a brillar, como brillan los niños.*

*Nacimos para manifestar la gloria de Dios, que está en nuestro interior,  
la cual no está solo en algunos de nosotros,  
sino que está en todos nosotros.*

*Y cuando dejamos que nuestra propia luz brille...  
inconscientemente, damos permiso para que otras personas  
hagan lo mismo.*

*En la medida en que nos liberamos de nuestros propios temores,  
nuestra presencia automáticamente libera a los demás.*



*Así que es trabajo sagrado el superar nuestros propios temores,  
lo cual, no solo te ayuda a ti, sino que ayuda al mundo entero.*

*Nuestro miedo más profundo no es que somos débiles.  
Nuestro miedo más profundo es que somos poderosos, sin límite.*

**Cf. Marianne Williamson**

(Discurso considerado  
como el “segundo discurso  
más hermoso del siglo xx”)



## Acerca de los autores

### Doctor Carlos Miguel Barber Kuri

Cuenta con un doctorado en administración y con varios diplomados, entre los cuales destaca el diplomado en práctica docente. Además, se graduó con mención honorífica como maestro en administración y como ingeniero mecánico-electricista en el área industrial, en la cual también obtuvo dicha mención.

Es un reconocido conferenciante internacional que ha ganado diversos *Best Papers Awards* en investigación aplicada en Europa, tales como el *European Applied Business Research Conference* en Alemania, Austria y Slovenia, entre otros.

Es autor de más de 500 artículos de difusión, 250 casos empresariales y siete libros, entre los que figuran *Casos empresariales* (tomos I, II y III), *Microfinanzas en América Latina*, *Gobierno corporativo eficaz*, *La institucionalización de la empresa*, así como *Industrias representativas de América, Europa y Asia (Top of Mind Industries)*.

Ha sido profesor invitado en diversas partes del mundo como Perú, Costa Rica, Estados Unidos, Brasil, México, entre otros.

Actualmente ocupa el cargo de director institucional de la división de negocios de la Universidad del Valle de México (UVM). Además, es empresario y cofundador del Queen Hellen's School, A.C., así como consultor y *provider* de Naciones Unidas (OIT, Italia-Torino).

Colabora como columnista en el periódico *Global Energy*, en *CNNExpansion.com* y en *El Economista*.

Su sello personal es el de un profundo conocimiento y análisis de las situaciones reales dentro de su campo de especialidad, en donde explora esas experiencias y las traduce en enseñanzas, con un marcado tinte de esperanza y toque humano, de que el mundo puede ser mejor.

Puede leer más acerca del doctor Barber y sus escritos al buscar “Carlos Barber Kuri” en Google o puede contactarlo en [cbarberkuri@gmail.com](mailto:cbarberkuri@gmail.com) y en [carlos.barber@uvmnet.edu](mailto:carlos.barber@uvmnet.edu)

### MBA Carlos Clúa de la Torre

Es licenciado y maestro en administración y cuenta con diversos diplomados en reingeniería, economía, política y círculos de calidad, entre otros. Es invitado frecuentemente a las universidades y asociaciones más prestigiosas, así como a eventos internacionales



en países como Francia, España, Japón, Brasil, Argentina y Chile para dar conferencias magnas, cursos especializados y consultorías.

Ha escrito varios libros sobre temas de liderazgo, empresa, ventas y organizaciones de éxito, entre los que se encuentran *El ascenso*, *El nuevo liderazgo*, *Los nuevos ejecutivos* y *Revitalización ejecutiva*, por citar algunos. Sus libros han tenido tirajes superiores a 20 000 ejemplares. Además, colabora con sus artículos en *Alto Nivel*, *Revista Reaseguro*, CNNExpansion.com, *Mundo Ejecutivo* y *El Economista*, entre otros.

En 1972 fundó la empresa Oclúa Consultores, la cual brinda servicios de entrenamiento en desarrollo de ejecutivos, tanto de áreas gerenciales como comerciales, así como consultoría y *coaching*. En los esfuerzos de capacitación de su empresa, ha entrenado a más de 1 000 000 de ejecutivos de diferentes áreas de diferentes países.

Su visión de empresas mundiales destaca en sus planteos y consultorías. Además, lleva a cabo *coaching* en la alta dirección de empresas trasnacionales. Su estilo es de búsqueda de efectividad con un toque humano.

Es un viajero incansable; ha visitado Japón, donde conoció los sistemas de calidad del país. Además, ha impartido seminarios en naciones como Chile, Argentina, Francia, Egipto, Inglaterra y México, entre otras.

Su nombre es altamente reconocido a nivel nacional e internacional dentro de sus temas de especialidad.

Para conocer más acerca de su empresa, visite [www.oclua.com.mx](http://www.oclua.com.mx)



## **Complementos**

Esta edición cuenta con varios complementos en línea. Para mayor información sobre este material de soporte, póngase en contacto con su representante local de McGraw-Hill.





## Prólogo

En el presente libro, Carlos Barber y Carlos Clúa nos hablan del liderazgo inspiracional como una fuerza para la construcción de instituciones y proyectos sociales. Muestran la cara humana y conciliadora del poder; un poder que se preocupa de su legitimidad e inclusión. El liderazgo se presenta como una forma en que se busca, consolida y ejerce el poder, pero también como una forma en que se desarrollan las capacidades personales para influir en la construcción de instituciones y normas.

Howard Gardner define al líder como la persona que influye acusadamente sobre las conductas, pensamientos o sentimientos de sus congéneres, mediante la palabra y el ejemplo personal. Son individuos que construyen historias competitivas, cautivadoras y eficaces. Desde la perspectiva de la psicología evolutiva, el liderazgo y el seguimiento son parte de una empresa cognitiva que ocurre “dentro de la mente” de las personas que viven una cultura y que presupone su capacidad para crear, entender, contrastar, valorar y elegir historias para guiar la conducta.

Esta perspectiva es importante, ya que enmarca la preocupación de nuestros autores por el liderazgo inspirador. Gardner encuentra el liderazgo en lo más profundo de nuestra herencia primate, que se caracteriza por sus claras relaciones de dominación y su propensión a imitar, pero también en la socialización temprana en que aprendemos el sentido del yo y de la pertenencia a un grupo.

Desde la infancia atesoramos historias que prefiguran las relaciones de igualdad y de liderazgo, y emprendemos el largo proceso para desarrollar la inteligencia personal y la adquisición de pericias y disciplinas. Todo esto define la propensión al liderazgo y la afinidad con historias y formas de actuación, que determinan cómo y a quién se está dispuesto a seguir.

El liderazgo desdobra la realidad del poder. Barber y Clúa nos recuerdan que el liderazgo personal se aprende, y nos ayudan a intuir que el poder posicional o directo, se conquista.

José Antonio Marina lo enmarca con claridad al afirmar que las empresas son formidables estructuras de poder que deben ser conquistadas. Sus mecanismos de poder, de primera instancia, son el miedo al despido y la baja de nivel, mientras que el premio se refleja en el salario y el reconocimiento.

Toda organización es escenario continuo de lucha por el poder formal, ya que el poder posicional reditúa directamente a quien lo detenta y le da autoridad para organizar el trabajo y para asignar recursos. En contraste, el poder personal se funda en los recursos

personales y en el carisma individual. El drama clásico de la civilización ocurre cuando ambos son fuertes pero no coinciden en la misma persona. Para Marina, la civilización refleja esta tensión permanente. Esta es también la dialéctica de muchas organizaciones.

Cuando el poder formal y el liderazgo personal coinciden en un mismo individuo, estamos en el ámbito de la autoridad moral. Pero cuando se eleva el concepto de liderazgo al nivel de un *principio gerencial*, los autores proponen una *ficción fundacional* (en el sentido de Marina siguiendo a Kelsen) que legitima el poder del director, y que brinda un nuevo sustento al derecho a disponer y a mandar. Esto parece viable, ya que el liderazgo se aprende y se desarrolla como una disciplina personal y administrativa, y su forma de operar es consistente con los contrapesos de congresos, asambleas, auditores y consejos propios de las grandes organizaciones modernas. Por lo tanto, la conquista del poder pasa a una nueva etapa y se domestica, ya que la autoridad se construye con un sistema de comunicación, colaboración, reconocimiento y premio que incrementa el poder intelectual y la capacidad de ejecución de una organización compleja. Es decir, la autoridad se vuelve más eficaz que el poder.

Para Douglass North (premio Nobel de Economía) y sus coautores John Joseph Wallis y Barry Weingast, las instituciones crean sistemas de poder económico y político sobre recursos y funciones sociales que limitan el uso de la violencia. Esta es una nueva interpretación de la ficción clásica de Hobbes en la que el individuo se somete al soberano para evitar la violencia y explotación de terceros. Ahora no es a un soberano (un hombre o una mujer concretos) a quien se subordina el individuo, sino que se somete a las leyes y a las normas de convivencia que aplican a todos. Esto implica la ampliación de la libertad y la adopción de un concepto más maduro de convivencia. Para North y sus coautores, 15% de la población del mundo vive en “sociedades abiertas” en las cuales los individuos más capaces pueden alcanzar posiciones de poder.

Este es el ámbito en que cobra sentido el concepto de liderazgo como justificación del poder. En esta *ficción fundacional*, el individuo acepta la autoridad que se construye a partir de normas y leyes aceptadas. Marina nos recuerda que las normas funcionan bien cuando todo mundo las cumple, de lo contrario estas perjudican a los honrados. El liderazgo, por lo tanto, parece viable y permite el necesario ejercicio del poder cuando se cumplen cuatro condiciones básicas: la igualdad basal (que reconoce derechos de cada uno); las relaciones de poder de suma variable (en que el acuerdo y la adhesión al líder incrementan el valor del resultado); la movilidad de las posiciones de poder (cualquiera con talento puede llegar a ser el jefe), y la aparición de un campo “para dar poder o facultades” a todos los actores (a todos se les permite crecer).

Los sistemas tradicionales, que todavía se encuentran en 85% de la población del mundo, dominan los mecanismos de exclusión por raza, sexo, origen y pertenencia a redes sociales, además no se ha conseguido la igualdad efectiva frente a la ley. Cuando estas condiciones no están presentes, el liderazgo es una fuerza transformadora como los casos de Gandhi y Mandela que narran el doctor Barber y el maestro Clúa, o puede convertirse una tecnología de gestión y de motivación más semejante a un medio suave de control y hasta manipulación, que a un verdadero mecanismo de empoderamiento y legitimidad.

Sin el sustrato ético que reconocen los autores, el liderazgo inspiracional puede llevar al “arte de la traición”. Esta sería mi reflexión para el lector: es indispensable trabajar para la eficiencia social y sustentable.

No puedo terminar esta breve introducción sin citar el *Arte de la guerra*, atribuido a Sun Tzu, que nos recuerda cuál es el sustrato final del cualquier liderazgo. En el fondo no se trata del carisma personal, aunque ciertamente ayuda. El líder crea confianza por la eficacia de sus estrategias, por saber recompensar y castigar, por evitar riesgos innecesarios a su equipo y a su proyecto, por no dejarse llevar por sus impulsos, y por estar comprometido con los objetivos del Estado. La eficacia y el dominio se manifiestan en el conocimiento de su equipo y de los retos que enfrenta, en saber leer el entorno, y en conocer a sus mandos y a sus enemigos (los retos).

Con las ideas anteriores comparto mis reflexiones después de leer a Barber y Clúa, y de retomar algunas lecturas anteriores. Mi intención es invitarlos a leer esta obra pues los temas de poder y gestión son centrales en el mundo moderno. *Liderazgo inspiracional* es un libro culto y bien documentado, que ha adoptado un formato que facilita la lectura de un conjunto muy basto de ideas. Es un texto jovial que mueve a la reflexión. Construye una lógica de liderazgo a partir de testimonios de vida de Luther King, Gandhi, Mandela, Matsushita, Iaccoca, los hermanos Wright, Vince y muchos otros individuos que han ejercido un liderazgo fructífero en empresas, países, organizaciones y sociedades. Aprovecha las perspectivas humanas y teóricas de Frankl y Goleman para hablar de liderazgo inspiracional, pero también utiliza la visión de la administración de Ulrich, Drucker, Covey y muchos otros para asegurar su relevancia en la gestión de grandes empresas y organizaciones. A fin de cuentas, se trata de formas de vivir vidas plenas y de construir sociedades más prósperas y abiertas.

**Bernardo González-Aréchiga**

Rector Institucional  
Universidad del Valle de México







## Agradecimientos

Para todas aquellas personas que demuestran en su liderazgo un modelo coherente de vida e inspiran con su testimonio a todas las personas que las rodean.

Queremos agradecer en primer lugar a Douglas L. Becker, maestro Ricardo Berckemeyer, licenciado Dieter Holtz, licenciado Luis Eduardo Durán Luján, licenciado Gonzalo Guzmán Ilic, maestro Arturo Vallejo Estrella, maestro José Manuel Bas Álvarez, maestro Max Raphel, maestra Ivonne González de Cossio, maestra Sophie Anaya Levesque, maestro Emilio Malpica Chauvet, maestro Alejandro Delgado Pastor Surrell, maestra Delia Lozano Luna, maestra Sandra Pérez de la Torre y al licenciado Timothy Aaron Bulow, por su impresionante capacidad, su visión de negocio y liderazgo.

De manera muy especial gratificamos a un gran pensador, intelectual y ejecutivo de nivel altamente reconocido en la nación tanto en el ambiente financiero como educativo, al doctor Bernardo González-Aréchiga Ramírez Wiella, rector institucional de la Universidad del Valle de México (UVM), quien ha revolucionado el concepto de la educación, mostrando su fortaleza y capacidad intelectual en perfecta amalgama con un gran sentido humano, dirigiendo y uniendo a las personas a fin de perseguir un sueño en común. ¡Muchas gracias, doctor, por guiarnos y darnos una visión común por alcanzar!

Particularmente, damos un reconocimiento muy especial a los rectores regionales de la UVM: maestro Félix Vallejo Cano, maestra Gabriela Motta Ramírez, maestra Patricia Puente Hurtado, maestra Silvia Rivera Damián, maestro Carlos Mauricio Rodríguez Chapa y al maestro Luis Silva Guerrero.

También agradecemos a: doctora Bertha Soledad de Santiago, doctor Eduardo García García, maestro Sergio Carvallo León, maestra María Gabriela López Guzmán, maestro Sammy Lam Tang, maestra Judith Lozano Vargas, maestra Esperanza Ricalde Sarmina, maestra María Judith Trejo Caballero, doctor Víctor Manuel López Sánchez, maestra Martha Quesada, doctor Rodrigo Polanco Bueno, maestra Adriana Yague Ríos, doctora Mónica Porres Hernández, doctora Guadalupe Elena Ramos Villareal, maestra Lenise Louise Butler, maestro Sergio Linares Contreras, maestro José Luis Lobato Espinosa, doctora Imaru Josefina Arias Ramírez, doctora María del Carmen Veleros Valverde, maestra Ana María Martínez Luna, maestra Elizabeth Rosa Manning Martínez, doctor Gerardo Arturo Dubcovsky Rabinovich, doctor Fernando Granados Ruiz, doctor Luis Enrique Pereyra Zetina, maestra Eira Berrelleza, maestra Ana Rosa Gutiérrez Jiménez, maestra Claudia Pérez García y a la licenciada Miriam Castro Salazar, porque de ellos se puede aprender en cada conversación.

Quisiéramos citar y agradecer por sus enseñanzas y dedicación a los rectores: doctor Manuel Evia Puerto, maestro Renzo Jesús Casapia Valencia, doctora Natividad López Tinajero, maestra María Eugenia Cabrera Pérez, maestro Miguel Ángel Hernández Segoviano, maestra Claudia Sánchez Ayala, maestra Juana Rodríguez Díaz, licenciado Jesús Martínez Carbajal, licenciada Rocío Oliver López, maestra Graciela Romero Cambrón, maestro Carlos Muñoz Suastegui, maestro Juan Carlos Herrera Fernández, licenciado Martín Reyes Andrés, maestro Ernesto García Tapia, maestro Juan Jorge Mariño Suchil, maestro Rodolfo Roberto Urdaín Farcug, doctor Carlos Javier Vizcaíno Arredondo, maestro Jorge Ramírez Jiménez, maestra Larisa Alcauter Rueda, maestra Silvia Dorantes, maestro Alejandro Ortega Ruiz Esparza, ingeniero Héctor Abel López Llerenas, maestro Antonio Gabriel Pérez, maestro Miguel Meza Álvarez, maestro Fernando Letayf Pesqueira, maestro Ángel Fernández, maestro Héctor Vicente Grajeda Salinas, maestro Nelson Ossorio Flores, maestro Mario Chapa del Campo, maestro Efraín Flores Alba, maestra Lourdes García Guerrero, maestro José Leonel Ibarra Navarro, maestro Jorge Luis López Vargas, maestra María Elena Flores Montalvo, maestra Angélica Alcalá Hernández y al licenciado Javier Cantalapiedra Malpica.

De igual manera, agradecemos a los líderes regionales: maestra Linda Cristal Nava López, maestra Ruth Ivonne García Delgado, maestra Amalia Mora Garay, maestra Elizabeth Trujillo Quiroz, maestra Miriam Pérez Gutiérrez, maestra Leticia Belem Amézaga Ramírez y maestra Brenda Gissel Ríos Pérez, así como a los directores de las divisiones de negocios de champús: maestro Jesús Cuevas Ávalos, maestro Salvador Solano Medina, maestra Corazón de Jesús Franco Peña, maestra Dora Lety López Calzada, maestra Martha Pamela Carbajal López, maestro Guillermo Galicia Cedeño, maestra María Eugenia Andalón Serra, maestra Nelia García Juárez, maestra María Guadalupe Lares Arguello, maestro Roberto Carlos Nava, maestro Guillermo Murillo, maestro David René Wilson Oropeza, maestro Guillermo Zaldívar Tavera, maestro Jaime Borja Ramírez, maestro Manuel Saavedra Galicia, maestra Verónica Lilia Hernández, maestra Leticia Maravilla Galicia, maestra Edith Mayela Casados Franco, maestro Rodrigo Martín Romo, maestro Álvaro Becerril Ortega, maestra Lucy Pozas Estrada, maestra Jazmín Nieva Ruiz, maestro Arvin Rabin Dranak Soto Escamilla, maestra Claudia Guadalupe Rosete del Moral, maestro Juan Carlos Alcántara Barrera, maestro Juan Carlos Amador Flores, maestra María Fernanda González Cubas, maestro Severiano Rivera del Río, maestro Iván Frago-so Hernández, doctor Álvaro José de Albornoz Bueno, maestra Dulce María Portillo Mares, maestra Martha Medina Avendaño, maestra Martha Tajonar Basave, maestro Jaime Rodríguez Martínez, maestro Guillermo Enrique Estrada Reynoso, maestra María



Guadalupe Ayala Romero, maestra Gabriela Paola Velarde Velarde, maestra Elsa Verónica Chávez Ávila, maestra Noriko Baez Negrete, maestro Ricardo Lara Arvizu, maestro Juan Roberto Reyes Solís, maestro Jorge Antonio Pasillas Pineda, maestra María del Socorro Candelaria Zárate, maestra Bertha Gutiérrez Gómez, maestra Verónica Ortega Godínez, maestra Aurora González Armendariz, maestra Marcela María Sañudo Pérez, maestra Selma Guerra Murillo, maestra Patricia Fierro Balderrama, maestro Vladimir Gómez Anduro, maestra Magdalena del Castillo López, maestro Han van Kasteren, maestra Beatriz Yolanda Sánchez Moreno, maestra Guadalupe Bravo Aguilar, maestra Bertha Martínez Cisneros, licenciado Arturo Mora Perea, licenciada Mayra Guadalupe Tapia Ceballos, maestra Leyma Fernanda Juvera Ruiz, maestra Alma Yadira Rivera Ruiz, maestra Brenda Elizabeth Hernández Martínez, maestra Erika Esthela Garza Carreón, maestra Laura Alicia Galarza G., maestro José de Jesús Rendón Fernández, maestro Guillermo Herrera Márquez, maestra Edith García Contreras, maestra Bárbara Elena Hernández Valdés, maestra Norma Elsa Muñoz Herrera, maestro Sergio Humberto Álvarez Lugo, maestro Gerardo Daniel Juárez Martínez, maestra Alicia Flores Rendón, maestro Felipe Altamirano Estrella, maestra Rosa Mateu Morando, maestra Yuridia Cooper Pendones, maestro José Luis Piña López, maestra Leticia Delgado Moreno, maestra María Alicia Castro Landeros, maestra Ana Paola Domínguez Álvarez, maestra Goretti Cecilia Hernández Cantorán, maestro Ignacio Villaseñor Domínguez y maestro Martín Osvaldo Farrera Trejo.

Una mención muy especial por toda su labor y gran proyección al licenciado José Antonio Mollevi Palacios, licenciado Felipe Berruecos Ruiz, licenciado Aníbal Ramírez Vela, maestra Elsa Laura Gallegos Villaseñor, ingeniero Jesús Fidel López Martínez, maestro Juan Antonio Mora Hinojosa, licenciado Josué Alberto Gil Nuncio, licenciado Rigoberto Garnica del Real, maestra Minerva Gabriela Ugalde Balbi, licenciado Jaime Alberto Aguirre Oyosa, licenciado Humberto Jesús Salazar Bedoya, maestra Georgina Gómez de Regil, maestro Juan Cristóbal Morande Lecaros, maestra Wendy Beatriz Vázquez Berriel, licenciado Diego García, licenciado Maximiliano Zampatti, maestra Rosa Angélica Camberos Rebolledo, maestro Erik Edgar Gómez Castañeda, maestra Ana Lorena Siliceo del Prado, licenciado Francisco Turriza Soto y a la licenciada Rosario Magdalena Reyes Barrera.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a: R.M. Teresita de León García, H. María Eugenia Medina Medina, H. María de los Ángeles Ozuna Chiquete, H. Rosario Grijalva Sánchez, H. Estela Hernández Vergara, M. Cecilia Rodríguez Zamarripa, R.M.

María Cristina Valencia Preciado, M. Francisca Ruelas Camacho, y a la H. Rosa Martha Gutiérrez Rodríguez.

Igualmente agradecemos a: M. Ofelia Verdín Villalobos, M. Rosa Virgen López, M. María Antonieta Toledo Espinoza, M. Claudia Padilla Rocha, M. Patricia Salazar Terán, M. Rosa María Vega Jiménez, M. Asunción Tapia Ortiz, M. María de los Ángeles Fuentes Mena, M. Ofelia Gómez Pérez, M. Teresa Hernández Flores, H. Luz Quiróz Vázquez, H. Francisca Silva Medina, así como a la H. Emanuela Sarmiento.

Damos las gracias a Simone Nehme (padre) y familia, así como a Simone Nehme (hijo) y familia, quienes enseñan el verdadero significado de las palabras *unión* y *amistad*.

También agradecemos a: doctor Daniel López Flores, doctora Tamara de Pelsmaecker de López, ingeniero Luis Alberto Carranco Zamora Plowes, profesora Eleonore From Hansen de Chaix<sup>†</sup>, ingeniero Fernando Camargo Cuen, profesor Miguel Gutiérrez Morales, doctora Laura Ruiz Gómez, profesor Armando Sandoval González, profesora Aída Zendejas Barroeta, profesora Marina Garduño de Santoyo, profesora Martha Ayub Orozco, profesora María Molgora Buchanan, licenciada Eunice Amor Monroy, profesora Marcela Ortiz Cervantes, licenciada María Esther Soto González, contador público Ricardo Arroyo Pulido, contador público Arturo Arroyo Pulido, doctora Irma Yolanda Calderón, doctora Liliana Calderón, y a la licenciada Maribel Carvajal Salgado.

Además, expresamos nuestra gratitud a: ingeniero Raúl Morales, ingeniero Mario Sosa, ingeniero Roberto Urbina, ingeniero Pedro Alonso, ingeniero César Luis del Toro, a quienes se les admira por su aguda inteligencia y amistad.

Asimismo, damos las gracias a: maestra Victoria Velasco Vaca, capitán Romero Vargas, maestro Juan Carlos Ríos, doctora Alejandra Ríos, maestra Cristiana Caronna<sup>†</sup>, doctor Eduardo Calderón y a la doctora Otila Jiménez<sup>†</sup>.

Un agradecimiento especial para: contador público Fernando Barber<sup>†</sup>, miss Hellen Kuri Harp, señorita Beatriz Irenia Ángel Urbano, ingeniero Ricardo Yaznar Barber Kuri, ingeniero Fernando Javier Barber Kuri, señora Margarita Kuri<sup>†</sup>, don Carlos Kuri Eronfle<sup>†</sup>, Sete Elma Harp Harp<sup>†</sup>, Soralla Zepeda de la Cruz, Sandra Tovar y Norma Tovar.

Gratificamos, además, a: licenciada Blanca Jiménez de León, licenciada María Isabel Brea Novoa, licenciada Angélica Viguri, licenciada Marcia Baez, doctora Patricia Rebeca Garza Peraza, maestra Alejandra Olay Cheu, licenciada María del Carmen Lozano Díaz, doctor Jaime Ricardo Valenzuela G., doctora Guadalupe Renaud Santoyo<sup>†</sup>, maestro Edmundo Barrera Monsiváis, licenciada Rita Estévez Andrade, licenciada Giannina Osterling, señorita Miluz P. Acosta Pezo, doctora Daisy Pazos, señorita Arantza Chan, licenciada María Eugenia del Cueto, señor Juan García, licenciada Paloma Labastida, licenciada



Gabriela Rentería, maestro Juan Carlos Ríos, licenciado Bernardo Cueva, ingeniero Alejandro Cámara, y a la licenciada Ledyá Cámara por su generosidad, intelectualidad y gran capacidad para compartir.

Mi más sincero reconocimiento para: P. Fernando Ibáñez Salvador, L.C., P. Jaime Bordons Closa, L.C., P. Anton Vogelsang, L.C., así como para: maestro Jorge Miguel Fabre Mendoza, doctor Roberto Hernández Sampieri, arquitecto Jorge Vázquez del Mercado Benshimol, doctor Daniel Navas Vega, sir Stephen Murray, doctor Nico Bernd Schinagl Waller, doctor Guillermo Cruz Reyes y para la doctora Adriana Martínez Guerrero, pues el mundo entero requiere líderes y formadores como ellos.

Hacemos partícipes de nuestra gratitud al doctor Fernando Landeros Verdugo, químico Luis Miguel Guerra Garduño, ingeniero Bernardo Quintana Arriola<sup>†</sup>, doctor Carlos María Abascal Carranza<sup>†</sup>, maestro Gerardo Mosqueda Martínez, señor Tito Bruna Quispe, maestro Rafael Vidal Uribe, magistrado Salvador Olimpo Nava Gomar, doctor Rodrigo Guerra López, don Humberto Peraza y doctor Salvador Barragán Heredia, al igual que al ingeniero Carlos Fernández González, licenciada Sandra Reynoso, maestro Miguel Ángel Laporta del Caso, maestra Francesca Romita, actuario Gianco Abundiz Cabrero, licenciado Ricardo Fabre Mendoza, maestro Alonso G. Castellot M., doctor Alberto Equihua Zamora, maestro Larry Rubin Querejeta, doctor Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, licenciado Ferenz Feher Tocatli, licenciada Gina Goldschmied Harrison, licenciado Javier Díaz de la Serna, doctor Francisco Javier Anaya Torres, licenciada Nayeli del Carmen Pozos, ingeniero Julio de Rutte, licenciada Yunuen Peñaflor, maestro Emilio Trábulse, licenciada Dina Espinoza, licenciada Lesly León, licenciada Irene Pareja Valencia, maestra Georgina Combe, arquitecto Gustavo Barcia, licenciado Matías Loyato, licenciado Benjamín Almazán Morales, don Lázaro Ríos Cavazos, licenciado Alberto Alessio, maestra Mónica Flores Barragán, licenciado Óscar Enrique Sosa Garza, licenciada Lorena Escobar E., ingeniero Fernando Alanís Ortega, licenciado Arturo Elías Ayub, maestro Carlos Labarthe Costas, maestro José Antonio Ardavín Ituarte, maestro Héctor Cerviño Iglesias, licenciado Óscar Franco López Portillo, maestro Jesús Mares Chacón, licenciado Ramón Orduña Vázquez, actuario Enric Ramón Tabla, ingeniero Bernd Schreiber, licenciado Pablo Hooper, ingeniero Carlos Roberts, licenciado Diego Elizarrarás, maestro Klaus German, licenciado Francisco Piazzezi, don Alfonso Paul, licenciada María Teresa Cazola Bravo, licenciado Roberto Román Merino, licenciado Javier Millán Dehesa, maestro Alfredo Villacorta, licenciado Anthony Aldaño, doctor Gregorio Álvarez y al licenciado Jesús Vargas.

Asimismo reconocemos a: doctor Daniel Ordóñez Bustos, doctora Liliana Raquel Ruiz Fuentes, doctor Marco Antonio Deschamps Fernández, doctor José Sabino Sámano Castillo, doctor Gabriel Molina León, doctor Delfino Vargas Chanes, doctora Lili Domínguez Ortiz, doctor Emilio Vargas Soto, doctor José Carlos González Núñez, doctora Rebeca Apaloaza González, doctor Héctor Armando Esquer Gallardo, doctor Raúl Mejía Estañol, doctor Rafael Ricardo Bray, doctora Rocío de la Torre Aguilar, doctor Francisco Javier Serrano, doctor Antonio Darío Espinosa Ruiz, doctor Juan Pablo Alcocer Mendoza, doctor Ward Roofthoof, maestro Erwin Roofthoof, maestro Ignacio Gómez Arceo, maestro Francisco Reyes Carlín, maestra Alicia Orozco Garza, maestro Martín de Jesús Hernández Ortiz, licenciado Jorge Gerardo González Estrada, maestro Alfredo Nava Govela y a la maestra María de los Ángeles Vargas Moreno.

Nuestra gratitud también se extiende a aquellos doctores que están transformando el mundo en un lugar mucho mejor, como bien lo son: doctor Miguel Ángel Axtle Ortiz, doctora Alejandra Costa Aizcorbe, doctor Salvador Vázquez Pérezgrovas, doctor Francisco Flores, doctor Rogelio Epigmenio Castillo Aguilera, doctor Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez, doctor Jorge Eduardo Andrade León, doctor Vicente Jorge Arboleya Comas, doctor Sergio Arias Larenas, doctor Juan Carlos Bribiesca Aguirre, doctor Rubén Díaz Cruz, doctor José Luis Tadeo Duarte Alcántara, doctora Laila Elías Lian, doctora Jacqueline Haces Arce, doctor Juan Carlos Lara Martínez, doctor Ranferi Molina Benítez, doctora María Emelina Santiago García y al doctor Daniel Trejo Medina.

Agradecemos, además, a: maestro Héctor Aguiñaga Perez, maestro Gerardo Erwin Alvarado Ponce, maestra Aurea Carmen Basurto Rodríguez, maestro Octavio Blasio Baez, maestro José Antonio Bohon Devars, maestra Laura Alicia Calleros Torre, maestra María Eugenia Cárdenas Cisneros, maestro Joao Cardial de Jesus, maestra Norma Lorena Caro Guzmán, maestro Arturo Castellanos Dávila, maestra Vanessa del Rocío Chávez Aguirre, maestra Karina Cuevas Briseño, maestra María del Carmen Degollado Gutiérrez, maestro Javier Díaz Flores, maestro Wilfrido Díaz Hernández, maestra Adriana Hermila Espinosa Pérez, maestro Carlos Fernando Estrada Estrada, maestro Gustavo García Higuera, maestro Joaquín García Luna Bustamante, maestro Rodolfo Antonio García Solórzano, maestro Javier González de la Torre, maestro José Luis González Narro, maestro Alfredo Hemmer Muñoz Malcom, maestro Marco Antonio Hernández Hernández, maestro José Luis Higuera, maestro Guillermo Hurtado Valdez, maestro Emilio Illanes Díaz Rivera, maestro Rafael Jiménez Arechar, maestra María Guadalupe León Chávez, maestro Gustavo Adolfo López Favela, maestro Marco Francisco López Guzmán, maestro Francisco José Lugo Hernández, maestro José Luis Matus Urtecho,

maestro Marco Antonio Mendoza Martínez, maestra Alma Guadalupe Monroy Monroy, maestro Manuel José Ortiz Alcayde, maestra María Marcela Palacio Mata, maestro José Luis Pelejero Romero, maestro Ángel Peón Casanova, maestro Armando Pizarro Morales, maestra Mariela Portilla Borbolla, maestro Mario Rivas Lozano, maestro Ricardo Rivera Rosas, maestro Jorge Gabriel Rojas Alva, maestra María del Carmen Romo Ruiz, maestro Alfredo Rosales Uribe, maestra Mónica Sánchez Mendiola, maestro Eduardo Santillán Muñiz, maestro Ricardo Sierra Martínez, maestro Luis Enrique Tadillo Ortiz, maestro Walfred Vázquez de la Cruz, maestra Pilar Vázquez García, maestro Antonio Velasco Gómez y a la maestra María del Carmen Zepeda Huerta.

Además, retribuimos a: doctora Mónica Calderón Velázquez, doctor Carlos Germán Cabrera Beck, magistrada María Gabriela Rolón Montaña, magistrado Óscar Germán Cendejas Gleason, magistrado Tito Contreras Pastrana, maestra Selina Haide Avante Juárez, maestra Elvira Zaydel Barrios, maestro Eider Carrillo Alcántara, maestra Karina Cruz Soto, maestro Roberto Melchor Durán Moedano, maestra Victoria Eugenia Durán Moedano, maestra Juno Hera Andrómeda Galindo Juárez, maestra Ana Luisa García García, maestro Moisés Guzmán Orozco, maestra Luz María Hernández Delgado, maestra Minerva Herlinda Mendoza Cruz, maestro Rogelio Muñiz Toledo, maestro Jaime Murillo Morales, maestro Reynaldo Manuel Reyes Rosas, maestro Gerardo Salazar González, maestro José Manuel Santín Alamilla, maestra Mónica Alejandra Soto Bueno, maestra Montserrat Torres Contreras, maestra Cecilia Susana Vázquez Castillo y a la maestra Jessica Villafuerte Alemán.

Finalmente, debemos decir que, si hubiese una mención muy especial, debería ser para el doctor Javier Vargas Diez Barroso, quien por muchos es considerado como líder de líderes. Hombre de gran visión, alma transparente, formador nato y líder nato. De él, solo se pude aprender a saber actuar, y a preguntarse cuando las situaciones son difíciles “¿cómo reaccionaría él si estuviera en mi lugar?”. El presente libro fue un proyecto que se pensó desde hace más de siete años y fue él quien sembró la inquietud por crearlo. Doctor, misión cumplida. Por personas como usted, el mundo simplemente tiene la esperanza de llegar a ser mejor.







# Liderazgo inspirador

## 1.1 Todo empieza con un sueño

*Ordéname algo y no te oiré,  
sugiere-melo y podré escucharte,  
Inspírame y lo haré.*

*Proverbio chino*

“¡En aquellos tiempos..., en esos tiempos..., en nuestros tiempos..., en tu tiempo...!” Narra la historia que en Chile, un grupo de jóvenes amigos disfrutaba de un viaje en tren con destino predefinido. Entre ellos, una mujer, en plena juventud, formaba parte del grupo que emprendía la travesía. En su afán por continuar su placentero recorrido, decidieron cambiarse de vagón, lo cual era posible pues dichos vagones estaban interconectados por las usuales “orugas” que permiten el paso de una cabina a otra. Pasa uno de ellos, pasa otro, pero al final, de repente, todo se ve oscuro para ella.

—¿Qué pasa? —se pregunta la mujer de nombre Daniela—, ¿por qué me duele todo? Una bóveda celeste, contrastante con la perfecta oscuridad, hace que las estrellas se vean más claras que nunca. Ella se encuentra boca arriba, recostada en lo que pareciera ser el suelo y entreteniéndose con un viento agradable, frío y suave que roza su rostro, mas ella no entiende por qué se ve así, no entiende el porqué de su sueño.

Siente todo su cuerpo diferente, adolorido, como si este “trance” se apoderara de ella para tornarse en una sensación de total incomodidad y franco malestar, más allá de cualquier realidad.

El cabello le cubre el rostro, lo siente incluso un poco tieso. Continúa con la trama y, a pesar de este contraste de paisajes, en que se visualiza en un lugar desértico, de noche, con ese clima igualmente agradable, reconoce que el dolor que la perturba precisa ser reparado.

Trata de retirarse el cabello del rostro para poder ver mejor y al alzar uno de sus brazos para deslizar la mano por su cara se encuentra con que no toca su rostro. Sin mayor preocupación vuelve a hacerlo y al ver que en su segundo intento no lo consigue, vuelve el rostro hacia su mano y ve que está mutilada. —¿Qué pasa?, ¿qué me sucede? De manera natural gira un poco hacia el otro lado para incorporarse y se ve imposibilitada de apoyarse con su otro brazo. ¡Está igualmente cercenado!

—¡Esto es una pesadilla!, ¡debo despertar! —pero intentar pararse solamente le hace ver que también ha perdido uno de sus pies mientras que la otra pierna se encuentra separada al nivel de la rodilla.

En su desesperación, grita, llora, intenta explicarse qué es lo que ha sucedido: —Esto no me puede estar pasando a mí. Es auténticamente una pesadilla. ¡Quiero despertar pero no puedo!

El dolor sigue siendo intenso y ella está sola en medio de la nada. —¿Qué sucedió? ¿Qué ha pasado?

Entre vagón y vagón, las uniones estaban intactas, pero el tren, al avanzar por una curva, hizo que la conjunción mecánica se abriera dejando un orificio por el cual ella cayó. Sus compañeros, que pasaron primero, se percataron de él y lograron brincar, esquivándolo. Ella, en su defecto, no, y siendo la última de la fila, sus amigos siguieron adelante dándose cuenta hasta después que se había deslizado. El tren simplemente pasó encima de ella arrancándole sus extremidades. ¡Era un milagro que se encontrara viva!

Un campesino que habitaba en esos verdes valles de Chile la escuchó desesperada a la distancia y fue en su auxilio. ¡Quién hubiera imaginado el cuadro tan impactante que este hombre vería: una mujer, cerca de su segunda década de primaveras, bañada en sangre y con brazos y piernas separadas!

El campesino pudo llevarla de inmediato a un hospital en donde lograron salvarla. ¡Qué juegos tiene la vida! Ella, en plena flor de la juventud y totalmente mutilada, desarticulada, simplemente ya no quería vivir, ¿cuál era el sentido?

En su rehabilitación un médico se le aproxima, ¿cuál sería su sorpresa al reparar que el galeno tenía por mano derecha una prótesis! Ese destacado médico de talla internacional conocía perfectamente el dolor que ella sufría; su empatía no podía ser mayor. Sus conocimientos le sobrepasaban pero eso no era ya el punto. Él también había vivido en carne propia la pérdida de algunas de sus extremidades (García, 2003).

Posiblemente es aquí donde ella da ese *turn about*, ese giro al escuchar del médico el mensaje: **“Tu vida será lo que hagas con ella”** (Esquenazi citado en Mullens, 2002).

Casos como este, de dolor y pérdida, invitan a encontrarse con uno mismo y pareciera que no son únicos.

En México, por ejemplo, uno de los proyectos de responsabilidad social más exitoso que ha tocado el corazón de miles de personas y ayudado a aquellos que son vulnerables, están incapacitados y, por diversas situaciones, no pueden ser atendidos en su salud, es precisamente el Teletón.

El doctor Fernando Landeros, quien en su visión ha sabido sumar la voluntad de tantas personas para concentrar esfuerzos en la construcción de centros de rehabilitación, igualmente tiene un origen, un encontrarse cara a cara con la adversidad hasta hacer que el alma despierte y se dé cuenta de la misión que debe realizar.

La tesis del doctor Fernando Landeros inicia más con sentimientos que con razones, lo que lo lleva a moverse él primero para después incidir en los demás haciendo conciencia.

La historia cuenta que se había enterado de que en cierta casa había una niña de menos de 15 años cuyos padres la mantenían encerrada en el desván. Se decía que estaba ahí porque al nacer tuvo síndrome de Down y para los padres era más que una molestia, un estorbo, una “vergüenza para la familia”.

Fernando parece “llamado” a ese “encuentro”, por lo que va a la casa para conocer la verdad de esa historia. —¿Será cierto que exista crueldad así en el mundo?, ¿será que realmente una niña con síndrome de Down haya sido privada de su libertad, “secuestrada” a fin de colocarla en el lugar más inverosímil para evitar que alguien pudiera verla o al menos conocerla?

Es así como llega a la casa. La familia, de alguna manera, acepta que Fernando conozca a la adolescente. En efecto, esa niña que no había conocido la luz del sol, resguardada en esa bodega a manera de desván, estaba “encarcelada” en una silla, atada de manos y pies y amordazada para evitar que las gesticulaciones “molestaran al resto de los individuos” (Landeros, comunicado personal, 2006).

Sophie, según le dijeron era su nombre, se había acostumbrado ya a vivir de esa manera, sin el menor de los respetos a la vida, la libertad o el derecho a ser atendida.

—¡Yo no puedo permitir esto! —dijo—. Y al intentar tomar a Sophie para llevarla a atención médica, la reacción de la familia fue contundente: lo “invitaron” a salir de la casa a la brevedad posible.

Sin más que hacer, caminó por la acera de la calle y, luego de algunos pasos, bajó la frente y meditó... Un sudor frío ocasionado por el desesperante cuadro que ha visto le recorre la espalda. **Conciencia**, que finalmente significa “**con conocimiento**”, es lo que le hace cimbrarse en ese momento. El silencio lo acompaña, como si para él no

hubiera absolutamente nada más en la vida que entrar en su reflexión. Ahí, en ese preciso instante en que no hay nada más que él y la realidad de la cual se ha percatado, es cuando **decide tomar la iniciativa** de no permitir que ello continúe, no puede “pasar de largo” lo que ha presenciado.

De inmediato regresa al lugar y, sin saber cómo, toma a Sophie y la lleva al hospital para ser atendida. La joven fue muy feliz y logró vivir los siguientes tres meses, tiempo “más que suficiente”, injustamente hablando, que le dio la oportunidad de disfrutar de un atardecer, de un amanecer y del cuadro estrellado de una noche de quietud.

De allí nace su propuesta: **“No puedes cambiar al mundo tú solo...”, pero sí puedes cambiar “lo macro en lo micro...”. ¡Cambia lo macro en lo micro!**

Aún así, el mundo pareciera ser inconsistente en algunas cosas y consistente en otras.

Un tercer caso narra que en otro continente, con otra filosofía de vida, un hombre sencillo nacido en Bangladesh decide hacer sus estudios de posgrado en Estados Unidos. Y allí vive la experiencia de otra civilización, de una cultura en apogeo rodeada de otras normas, otras costumbres, en fin, otra cultura.

Al obtener su grado, el doctor Muhammad Yunus regresa a su natal Bangladesh. ¡Qué irónica es la vida, cuando uno menos se lo imagina es cuando se encuentra con su propia vocación! Es así que al caminar por las calles de la ciudad que tantas veces de niño había recorrido, **se percata** de una niña que está sentada de espaldas, tejiendo sillas de mimbre. ¡Cuál sería su sorpresa cuando, al rodearla para ver las sillas que tejía, se encuentra con un cuerpo de niña con rostro de anciana!

—¿Qué sucedió? —se pregunta—. Y se entera que la adolescente, de escasos 16 años, había trabajado toda su vida casi en estado de “esclavitud” porque años atrás había solicitado un préstamo de 40 dólares y, por los intereses tan altos, aún trabajando jornadas de 19 horas a la semana o más, no había podido pagar la deuda después de diez años. ¡Ni siquiera los intereses! Hoy debía casi 150 dólares.

Para Muhammad Yunus no era un problema darle los 150 dólares y liberarla, podía hacerlo, pues había consolidado sus estudios y su formación académica en un país desarrollado que le había abierto las puertas para desempeñarse con éxito en empresas de alto nivel; sin embargo, esa tarde, al llegar a su hogar, meditó sobre la verdadera razón por la que se le había presentado esta situación. En ese momento, por primera vez, logró abrir su visión para entender que esa niña no era la única que había caído en tal situación.

Al día siguiente regresó con la niña y le propuso simplemente prestarle los 150 dólares a una tasa menor a la que solicitaban los bancos en aquel momento, ella lo aceptó y luego de tres meses logró regresarle el préstamo y tuvo la posibilidad de comenzar su propio negocio.



● **Foto 1.1.** Muhammad Yunus creó el concepto de *microcrédito*, los cuales son préstamos pequeños para personas de escasos recursos.

Entonces el doctor Yunus se preguntó: ¿por qué no replicar el modelo? Eso lo motivó a acercarse a los bancos, donde en todos los casos encontró el mismo argumento: “Si los ricos que tienen dinero, no pagan..., menos aún los pobres”.

¡Quién diría que precisamente Yunus había encontrado el modelo de las microfinanzas, lo que lo condujo en el futuro a crear su propio banco!

En última instancia, su hipótesis inicial era correcta y los bancos no la habían concebido plenamente: los pobres, agradecidos por la confianza, demuestran ser, finalmente, los mejores pagadores. Esto dio origen a toda una metodología de crédito que se ha extendido a muchas partes del mundo con gran éxito (Barber y cols., 2010).

El doctor Yunus solamente necesitaba **una razón** para trascender, una razón para “soñar que podría hacerlo”. No cabe duda que **“los hombres somos verdaderamente de la estatura de nuestros sueños”** (Vargas, comunicado personal, 2003).

¿Cuándo se da cuenta el líder que está llamado a ser líder? Un líder se da cuenta cuando entiende que puede hacer que las cosas sucedan, que sin él, el *statu quo* seguiría siendo el mismo.

**Un líder encuentra en él y por él mismo sus propias razones. Se entrega a su misión, a su visión. Está dispuesto a lograr el cambio a pesar de... Tiene convicción y es lo que lo motiva a él y a los demás.**

Los líderes han sido “tocados en el alma” y tienen conciencia de lo que está sucediendo. A veces únicamente se requiere de un instante para cambiar en la vida. **A veces, toda una vida puede pasar en un instante.**

Ya sea que decida qué hacer de su vida, pues finalmente “tu vida será lo que hagas con ella”, ya sea que encuentre un “llamado” y entienda que quizá no pueda cambiarlo todo pero sí “lo macro en lo micro”, o bien que reconozca que su motivo se centra en sus sueños y haga que su intención sea “tan grande como sus propios sueños”, el líder inspira, guía, dirige, va hacia adelante.

El líder está dispuesto a enfrentar las consecuencias de sus acciones, pero busca no ser pasivo, sino activo en su proceder. Decide ser un agente que transforme su realidad en vez de ser un simple agente que se adapte a su realidad. Logra encontrar razones, motivos, despierta en su conciencia y sabe que puede despertar las conciencias de los demás.

El líder va un paso adelante porque tiene claridad de lo que debe hacer y cómo lo debe realizar. De ahí que se ostente como un verdadero modelo a seguir y que los demás procuren secundarlo.

Los líderes han inspirado, inspiran y seguirán inspirando. Y sí, “¡en aquellos tiempos..., en esos tiempos..., en nuestros tiempos..., en tu tiempo...!”, el líder se hace presente de alguna u otra manera. Pareciera que solamente necesita esa oportunidad para nacer, para desarrollarse, para entender por qué, qué y cómo, dentro de un marco de tiempo —cuándo—, dentro de una realidad única.

Los líderes, como se menciona en el prólogo, reconocen que “el hecho de empequeñecerse no le sirve al mundo”, y de alguna manera saben que deben ser capaces de “extraer la luz que llevan dentro para iluminar el rumbo de los demás” (Williamson citado por Gibby).

El líder encuentra en su proceder la razón a seguir e inspira a los demás para seguirlo por el simple hecho de existir. Al final, todo pareciera comenzar con solo un sueño.

## 1.2 ¿Cómo inspirar?

*Quiero poner algo en el universo...*

*Steve Jobs*

¿Por qué, entonces, los líderes inspiran? ¿Todos estamos “llamados” a ser líderes? ¿De dónde viene el liderazgo?

A lo largo de la historia, estas preguntas son algunas de las inquietudes básicas que a menudo se plantean sobre el liderazgo. ¿Cómo se adquiere? ¿Se nace con él? ¿Es posible desarrollarlo?

Los ejemplos de diversos líderes que han hecho el cambio e influenciado a tantas personas hacen meditar a fondo sobre este atributo.

Así, el liderazgo se puede observar en diversos escenarios: en el mundo empresarial, deportivo, artístico, religioso, cultural, social, político, militar, entre otros.

El liderazgo tiene dos posibilidades de acción: una positiva y otra negativa, que pueden confundirse en el camino y poner en riesgo los fines últimos.

La propuesta de Maquiavelo se centraba en “el fin justifica los medios”; otros, como Hitler, buscaban la “raza pura”; la búsqueda de Juan Pablo II lo llevó por el ecumenismo, mientras que a Gandhi, hacia la paz.

No cabe duda: diferentes metas y distintos enfoques. Esto nos motiva aún más a conocer exactamente qué se entiende, entonces, por liderazgo, lo que quizá resulte mucho más gráfico si lo dividimos en tres partes.



● **Foto 1.2.** Juan Pablo II ayudó de manera importante a que el comunismo terminara en Europa.

La primera de ellas responde que el liderazgo es, finalmente, **“hacer hacer”**: “Si soy capaz de hacer que otros hagan, entonces soy líder”. En efecto, **desde la concepción legionaria, implica que para ser líder uno debe motivar, incentivar,**



**animar a otros a que hagan lo que uno tiene por visión.** Lo anterior no quiere decir que el líder no trabaje, muy por el contrario, lo que realmente quiere decir es que el líder sabe que para que las cosas sucedan debe lograr un efecto multiplicador, compartiendo sus ideales y buscando que estos sean buscados por sus seguidores.

La segunda prerrogativa corresponde al **“hacer”**: el líder debe poner el ejemplo haciendo las cosas, cuando esto sea posible y su habilidad, destreza o facultad así se lo permitan. Lo anterior hace que las personas ganen confianza en él. Con su actuar da garantía y estimula a los demás a emularlo, evita los pretextos e invita a refrendar las acciones de manera colaborativa. **El ejemplo, finalmente, arrasa.**

Por último, cuando el líder no sabe cuál es el camino a seguir, o bien cuándo es necesario facultar a alguien más para hacer la labor, se sigue el tercer principio que se refiere a: **“dejar hacer”**. Al delegar o “no estorbar” el camino para la consecución del objetivo que se persigue, el líder también está dando ejemplo con su actuar y fomenta que sus seguidores se vuelvan copartícipes de la solución en la misión pretendida. Tal vez en muchas culturas pueda pensarse que esto implicaría perder poder o autoridad, cuando en realidad lo que se está gestando es el reconocimiento de las facultades y dones que los seguidores pueden aportar a la misión o tarea enunciada. No nada más se gana la estima de quien participa, sino que el líder deja de ser “jefe” para convertirse también en un verdadero guía que estimula la participación.

**Hacer hacer, hacer y dejar hacer** son las tres reglas básicas o principios que integran la definición más efectiva del liderazgo. Cuando estas se orientan hacia un liderazgo de acción positiva, se tiene entonces un verdadero ejemplo a seguir que busca finalmente el bien común.

En cuanto a la cuestión de si el “líder nace o se hace con el tiempo”, debe decirse que “hay esperanza” pues ambas respuestas son correctas. Por supuesto su combinación está permitida, y si se hiciera una matriz de interrelación entre las variables, encontraríamos inmediatamente las cuatro mezclas directas:

- Un líder que nace siéndolo y desea serlo (por lo que se sigue construyendo en el camino).
- Un líder que nace siéndolo y no desea serlo (por lo que aparenta estar en un estado latente, como si el don que le fue conferido invernara por no querer salir a la luz).
- Un líder que no nace con este atributo pero que se empeña en serlo (por lo que cultiva las características que le fueron dadas hasta lograr el mejor de los desarrollos posibles).
- Un líder que no nace con este atributo y que simplemente tampoco desea desarrollarlo.

Por lo anterior se podría decir que el liderazgo también es vida humana objetivada con intencionalidad: **"Leadership is attitude"** (Robbins, 2004). Uno tiene en sus manos la decisión de serlo o no, aunque a veces pasa de manera inadvertida, ya sea porque las circunstancias lograron despertar a ese líder que se lleva dentro, o bien como resultado de la imposición, un documento o la necesidad misma.

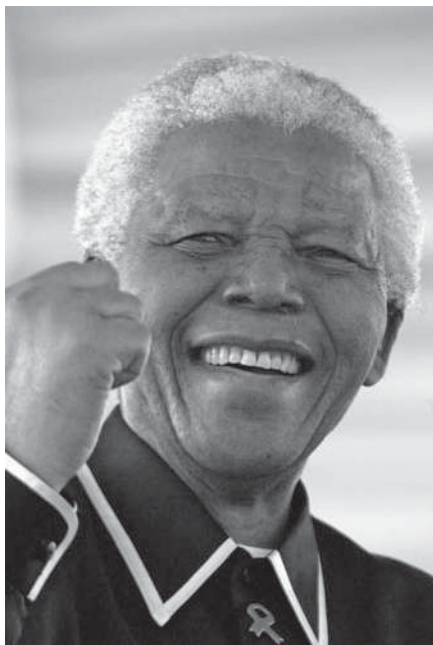
Esto conlleva a pensar que existen, a la par, diferentes estilos o "tipos" de liderazgo: el liderazgo *formal*, que se tiene cuando se le confiere a alguien la autoridad para desempeñar determinadas funciones, o bien el liderazgo *circunstancial*, que de manera espontánea, en un espacio y tiempo determinados, y bajo ciertas circunstancias, parece emanar. Igualmente está el liderazgo *legítimo*, que surge naturalmente en determinadas personas, como "si intrínsecamente viviera dentro de ellas y por el simple hecho de existir se le siguiera, por su atracción y carisma" (Barber y cols., 2010).

En estas meditaciones sobre liderazgo, una de las historias que mejor puede ilustrar corresponde a uno de los grandes líderes de nuestro tiempo, quien pronunciara precisamente uno de los dos discursos reconocidos como más hermosos y emotivos del siglo pasado. Se trata de una persona sudafricana que, irónicamente (podría pensarse), naciera en el seno de una de las tribus más pequeñas de África, la tribu Thembu, de la etnia de Xhosa, en la pequeña aldea de Mvezo. Desde muy temprana edad cargó sobre sus hombros con la responsabilidad de llegar a ser el consejero del rey, puesto que tenía por derecho, según la tradición de su tribu, y por herencia paterna.

En efecto, se trata de Nelson Mandela, quien recibiera su nombre a los siete años y por azares del destino estudiaría en el Fort Hare College, donde entró en contacto con la política. En 1944 fundó la rama juvenil del Congreso Nacional Africano (ANC, por sus siglas en inglés) que defendió la acción conjunta contra la política gubernamental del *apartheid*. Fue en diciembre de 1952 cuando lo detuvieron y condenaron a nueve meses de prisión, en virtud de la Ley de Represión del Comunismo, quedándole prohibido asistir a mítines en el futuro y obligándole a abandonar Johannesburgo. A pesar de esta inhabilitación continuó trabajando con los líderes del ANC.

Tras la matanza de Shapeville, en la que 69 ciudadanos de color murieran asesinados por las fuerzas de seguridad sudafricanas durante la manifestación en contra del *apartheid*, quedaron prohibidos tanto el ANC como el Congreso Panafricano. Fue en ese momento, junio de 1961, cuando los dirigentes del ANC decidieron iniciar la lucha armada y crearon la *Punta de lanza de la nación*, grupo armado del ANC, del cual Mandela fue máximo dirigente, lo cual le costó ser acusado y juzgado por rebelión. En su juicio, conocido como "Juicio de la traición de Rivonia", él mismo condujo su defensa, así como

la de los otros acusados, y fue condenado a cadena perpetua. Pasó 18 de los 27 años de presidio en la cárcel de Robben Island antes de ser trasladado a Ciudad del Cabo en 1982, fecha en que inició una campaña internacional en favor de su liberación.



● **Foto 1.3.** Nelson Mandela fue líder indiscutible en las relaciones internacionales africanas pues medió diversos conflictos.

En 1985 comenzó una serie de eventos que dio la vuelta a las circunstancias que estaba viviendo. El primero de ellos fue el ofrecimiento de libertad condicional bajo la premisa de no modificar su posición sobre el régimen del *apartheid* del presidente Pieter Willem Botha, oferta que Mandela rechazó.

Luego, en 1990, el presidente Frederik Willem de Klerk lo liberó después de legalizar el ANC. Desde este momento Mandela fungió como negociador con el gobierno en los años más difíciles, entre 1990 y 1994. Sus esfuerzos le hicieron ganador, junto a F. W. de Klerk, del Premio Nobel de la Paz, por sus esfuerzos de establecer la democracia y armonía racial en Sudáfrica.

En 1994, Mandela se convirtió en el primer presidente de raza negra de la República de Sudáfrica y, para 1997, fue considerado líder indiscutible en las relaciones internacionales africanas, mediando diversos conflictos.

En 2006 Amnistía Internacional le otorgó, en Johannesburgo, su máximo galardón: el premio “Embajador de conciencia”, por su liderazgo excepcional para proteger y promover los derechos humanos.

Experiencias de vida, de éxitos y fracasos, llevaron a Mandela a escribir sus reflexiones que tituló *La lucha es mi vida*, un documento publicado en Londres y en que expresó:

Yo he elegido este camino que es más difícil y que comprende mayores riesgos y dificultades que el estar en una cárcel.

He tenido que separarme de mi querida esposa e hijos, de mi madre y hermanas para vivir fuera de la ley en mi propia tierra.

Yo he tenido que cerrar mi oficina, abandonar mi profesión y vivir pobre y miserablemente como lo están haciendo muchas gentes. No obstante, combatiré... con ustedes, codo a codo, pulgada a pulgada, milla a milla, hasta alcanzar la victoria... La lucha es mi vida.

Continuaré luchando por la libertad hasta el fin de mis días.

Durante el curso de mi vida, me he dedicado a esta lucha por el pueblo africano. He combatido la dominación blanca del mismo modo que he combatido la dominación negra.

Aspiro a una sociedad ideal, democrática y libre, en la que todas las personas vivan en armonía y en igualdad de oportunidades.

Este es un ideal que anhelo para vivir por él y alcanzarlo, pero si es necesario hacerlo, por él, yo estoy preparado para morir.

(Mandela, 1988)

¡Mandela estuvo 27 años en la cárcel! En la incertidumbre de la prisión, todo ese tiempo privado de su libertad, menospreciado en sus ideas, aislado como un criminal y, sin embargo, mantuvo siempre la esperanza, conservó su tenacidad y la ilusión de alcanzar el camino que se había trazado.

Esto hace pensar en nuestra propia convicción que debemos sostener como personas e integrantes de nuestra sociedad que nos demanda un futuro que necesitamos forjar.

Y qué mejor corolario que el texto de Marianne Williamson, que erróneamente se cita como parte del discurso inaugural de Nelson Mandela como presidente sudafricano en 1994:

Nuestro miedo más profundo no es que somos débiles.

Nuestro miedo más profundo es que somos poderosos, sin límite.

Es nuestra luz, no nuestra oscuridad, la que más nos aterra.

Nos preguntamos, ¿quién soy yo para ser tan luminoso, bello, talentoso y fabuloso? Cuando la verdadera pregunta sería:

¿quiénes somos para no serlo?

Somos creaciones de Dios.

El hecho de empequeñecernos no sirve al mundo.

No hay nada iluminador en el encogerse para que los demás  
no se sientan inseguros a nuestro lado.  
Todos estamos destinados a brillar, como brillan los niños.  
Nacimos para manifestar la gloria de Dios, que está en nuestro interior,  
la cual no está sólo en algunos de nosotros,  
sino que está en todos nosotros.

Y cuando dejamos que nuestra propia luz brille...  
inconscientemente, damos permiso para que otras personas  
hagan lo mismo.

En la medida en que nos liberamos de nuestros propios temores,  
nuestra presencia automáticamente libera a los demás.

Así que es trabajo sagrado el superar nuestros propios temores,  
lo cual, no solo te ayuda a ti, sino que ayuda al mundo entero.

Nuestro miedo más profundo no es que somos débiles.  
Nuestro miedo más profundo es que somos poderosos, sin límite.

*(Williamson citado por Gibby)*

No cabe duda que algunos líderes parecieran estar “dormidos”, sin que ellos mismos sepan que cuentan con la semilla de la esencia del liderazgo.

Es por ello que el despertar de un líder puede darse por un estímulo que hace que emanen las virtudes que estaban ocultas y que, por cierto, ahora identificadas, pueden conservarse o apagarse después de que el estímulo deje de existir (Carmona, comunicado personal, 2010).

¿Será esto obra de la naturaleza humana? Se ha intentado descifrar el enigma de lo que encierra el concepto de liderazgo e igualmente estructurar tablas con las características comunes a los líderes de nuestra época y de la historia. Los resultados han sido muy variados, pues si bien existen factores en común, en muchos casos no aplican todos.

Así, se podría pensar que el carisma es una característica propia del líder y, en efecto, muchos líderes parecen poseerla; no obstante, el fundador de Walmart, por ejemplo, hizo todo un emporio y no por ello fue visto —e incluso él mismo no se consideraba— como “carismático”; por el contrario, se sabía introvertido y quizá hasta tímido (Hamel, 2002).

Sin embargo, lo que sí podemos decir es que los líderes son capaces de comprender su entorno. Ven con mayor claridad las circunstancias, saben enfocarse en su presente lo mismo que vislumbrar el futuro que desean lograr. **Convierten sus ideas en acciones y contagian a los demás con un espíritu de posibilidad, lucha y entrega.**

El líder busca trascender, desea construir, está inquieto por compartir su visión. Sabe que su equipo es parte importante del proceso y se apoya legítimamente en él. Un verda-

dero líder sabe incentivar y hace que el camino se recorra en conjunto, siempre hacia adelante, procurando la concreción de su ideal, el cual se entiende más bien como un “llamado”, como una misión a realizar (Barber, “Fundamentos epistemológicos de la administración”, 2011).

## 1.3 Liderazgo-empresa

*Liderazgo no es una personalidad magnética,  
que también puede serlo una persona con mucha labia.  
No es hacer amigos e influir en los demás, eso es adulación.  
El liderazgo es elevar la visión de una persona a aspiraciones más altas,  
elevar el rendimiento a un nivel de exigencia más alto,  
construir una personalidad más allá de sus limitaciones normales.*

*Peter Drucker*

¿Cómo se traduce el liderazgo para una empresa? Se dice que una empresa es lo que su director es y, sin embargo, tal vez esta frase vaya aún más allá.

Como todo proceso administrativo, el liderazgo pertenece, por su naturaleza propia, a una de las cuatro fases que lo integran: la dirección. Ciertamente que el liderazgo no se limita a dicha fase e incluso, como propuso Fayol en su momento, sus efectos y su trascendencia se podrían observar claramente en lo que compete a la planeación, organización y control, pero a la dirección se le reconoce como el crisol donde el liderazgo se cultiva y extiende, empresarialmente hablando.

Además, un líder puede ser un gran dirigente por su propia naturaleza o bien por las circunstancias que lo rodean. Ortega y Gasset decía: **“Yo soy yo y mis circunstancias”**. Esto implicaría que el líder debe tener la capacidad de adaptarse a la situación y, más allá de ello, de conducir a la empresa que dirige hacia la consecución de sus objetivos, sin importar los cambios que se presenten.

Sir Winston Churchill logró un liderazgo inspirador para los ingleses y durante la Segunda Guerra Mundial fue reconocido como uno de los grandes líderes. Su frase más influyente, al inicio de la guerra, fue: “Únicamente puedo ofrecerles sangre, sudor y lágrimas”, y cumplió. Así consiguió que Gran Bretaña saliera adelante en el momento, sin embargo, ya en época de paz no pudo adaptarse, y cuando se postuló para ser nombrado primer ministro en un segundo periodo, perdió las votaciones. Después se le reconoció

como un gran literato y llegó a ser la voz de la conciencia de su país. Con sus ideas movió espíritus y con grandes dosis de energía y valor fue inspiración de muchos.

Por esto es necesario reconocer al entorno, es correcto pensar que las circunstancias afectan tanto al líder como a la empresa. Por ello, un líder debe tener muy claro en todo momento cuáles son sus prioridades, qué objetivos persigue, cuáles son los medios más convenientes e incluso, por qué no, hasta reconocer qué caminos son éticos y cuáles no, todo para llevar a cabo su misión.

Por supuesto, el alcance que pueda tener para influir en su equipo a fin de que se sume y persiga el mismo objetivo estará en su habilidad de comunicación y capacidad motivadora. Se podría decir, en palabras de Dave Ulrich y Jack Zenger (1999), que el líder debe basarse en resultados aunque debe estar alerta a todo lo demás. En última instancia, son los líderes quienes fijan el rumbo; ven con mayor claridad el horizonte, ideal o modelo que puede construirse en el futuro; anhelan llegar a él e invitan a los demás a que se haga realidad. Los líderes deben, por tanto, comprender los sucesos externos, enfocarse en el futuro y convertir la visión en acción (Carmona, comunicado personal, 2000).

Los líderes también requieren una gran dedicación personal, ser capaces de estimar a las personas y poder trabajar con otros (Handy citado por Ulrich y cols., 1999), lo cual implica entusiasmar, apoyar y animar más que juzgar, criticar o evaluar (Blanchard citado por Ulrich y cols., 1999). Es indispensable que busquen la colaboración promoviendo metas cooperativas y forjando confianza (Kouzes-Posner citado por Ulrich y cols., 1999); por último, y tal vez lo más difícil, les corresponde demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control (Schein citado por Ulrich y cols., 1999).

En el liderazgo, poder incubar y desarrollar la capacidad de la organización para lograr sus fines implica **no temer a la fuerza de los subalternos** (Drucker citado por Ulrich y cols., 1999). Esto es reconocer que en los nuevos modelos es más aceptado que la autoridad se delegue en lugar de que se comparta y que la responsabilidad se comparta, en vez de que se delegue.

Por otra parte, **no hay que temer al conflicto**, pues finalmente es muy humano y sucede en cualquier relación interpersonal, aunque debe optarse por uno funcional y no por uno disfuncional y que desintegre al equipo (Gibson y cols., 2006). Finalmente, “debe existir el acompañamiento de un verdadero *coach* en todo momento, uno que reconozca que **cuando el reto asciende, la necesidad de trabajar en equipo aumenta**”, lo que claramente es liderazgo en acción (Oclúa, 2004).

Los atributos del liderazgo son, por tanto, pautas que marcan el estilo o modelo de dirección a seguir y que se ven reflejadas en el devenir diario (Barber, “Liderazgo aterrizado a la empresa”, 2011).

## 1.4 ¿Qué pasa cuando el jefe se convierte en líder?

*Sé el cambio que quieres ver en el mundo.*

*Mahatma Gandhi*

Una de las primeras cuestiones que un líder debe realizar está orientada a reconocer no solamente las características, virtudes, destrezas, habilidades y limitaciones de las personas, sino ¡también las propias!

Y aunque la pregunta sea el porqué de ello, la razón profunda se halla en la diferencia entre quién merece ser llamado líder y quién, jefe.

Así, si vemos el tema con honestidad, pareciera que ambos cuentan con la posibilidad de influenciar a o incidir en otras personas; no obstante, las decisiones e instrucciones que ambos toman o emiten, respectivamente, trascienden en los demás de manera diferente.

Un simple ejercicio como el que propuso Daniel Goleman en su tesis sobre la inteligencia emocional, correspondería a hacer una lluvia de ideas sobre aquellas características que diferenciarían a un buen jefe de uno malo (Goleman, 2007).

Las personas que han tenido la oportunidad de incidir en el campo laboral muy probablemente diferenciarían con facilidad, sin titubear y en función de las experiencias que han tenido con los jefes a los que les han reportado, las cualidades que los identifican.

Así, algunos empleados bien podrían opinar que un buen jefe es aquel que muestra comunicación, paciencia, empatía, servicio, sabe escuchar, es amigable, por citar algunos puntos, mientras que un mal jefe podría ser aquel que actúa de manera envidiosa, malintencionada, con incongruencia, que es tosco en sus modos o en el trato a su personal, es prepotente, agresivo, incapacitado para su trabajo, etc. (Goleman, 2011).

No es extraño que las palabras de Idalberto Chiavenato encuentren eco nuevamente al reflexionar que “el jefe también marca con su personalidad el microclima laboral” (2002).

Analizando la lista, se puede observar que el liderazgo no está necesariamente marcado por el raciocinio ni es exclusivo de las personas que intelectualmente están mejor dotadas, de hecho, parece ser que no existe por fuerza una correspondencia directa entre el IQ (léase como el grado o nivel de coeficiente intelectual) y el don de liderazgo. Así, más bien



el buen líder resulta ser aquel que entiende a las personas, sabe identificar las emociones y ubica debidamente los intereses o metas que las personas persiguen. Como decía Henry Ford: **“se buscan hombres que crean que no hay situación imposible”**.

Un líder reconoce que no solamente es líder por él mismo, sino por sus seguidores. El líder es alguien que da ejemplo pero incluso va más allá, pues trasciende con sus palabras y acciones directas, con la claridad de su pensamiento, su entrega y dedicación, por su genuina vocación y por el interés auténtico hacia los demás y hacia el objetivo que persigue. No por nada el ex vicerrector académico de la London Business School of Economics, Nigel Nicholson, dijo en el Foro de Liderazgo HSM 2011, el **“líder no solo es testimonio, sino además es actuación e interrelación profunda con las personas, buscando activamente que las cosas realmente sucedan”** (WOBI, World Business Forum, 2011).

Entonces, un jefe puede ser reconocido como aquella persona a la que formalmente se le ha dado autoridad para desempeñar sus funciones. Esto implica que tiene el poder y la autoridad formal para ejercer su cargo, pero no que cuente con un liderazgo legítimo, es decir, que le pertenezca intrínsecamente.

Por el contrario, un líder puede o no tener el título de “jefe”, pero de manera genuina y natural las personas gustan de acercarse a él, pues ven en él un modelo a seguir, un guía que marca el camino y que tiene la visión y convicción de que las cosas sucederán, además de que logra con acciones tangibles que ello suceda. Como dijo Steve Jobs: **“mi trabajo no es hacérselo fácil a mi personal, mi trabajo es hacerlos mejores...”** (Jobs citado en iPhoneSpies, 2009).

Por todo ello, **un líder influye, convence, aparenta ser líder, demuestra que es líder, se sabe líder.**

Cuando una persona toma conciencia de su capacidad de liderazgo y la lleva a la acción, su impacto puede ser muy representativo. De ahí que deba velar por orientar dicha capacidad de liderazgo hacia una acción atinada, positiva, propositiva y no lo contrario. Sería fácil caer en un escenario desafortunado si no se basa en un buen proceder ético y en una buena moral.

Con todo ello, una prueba empírica y sencilla para demostrar si su jefe es o no líder es observar qué sucede cuando su jefe no está físicamente en la oficina: si las cosas continúan realizándose con normalidad, con la motivación característica y lográndose éxitos sobresalientes, es que su jefe es líder pues ha trascendido en el equipo. Si, en caso contrario, la productividad descende, no existen objetivos claros, el ambiente se deteriora y las personas pierden motivación o interés, entonces se trata simplemente de un jefe que hace que las cosas avancen aunque solamente cuando él está presente y bajo su presión directa.

¿Qué es lo que hace la diferencia? Tal vez el ingrediente de desempeño estrella que ostentan los líderes consista en **saber distinguir las competencias de sus colaboradores**, lograr que las características de las personas coincidan con los retos que se les entregan, hacer que la actividad se convierta en un verdadero reto y no en una cuestión de desánimo o aburrimiento. Se trata de entender también a las personas como personas y finalmente de reconocer que el juego se llama **"sumar en vez de restar"**. En este momento lo que realmente sucede es que se toma en cuenta el EQ (coeficiente emocional, por sus siglas en inglés), que en última instancia nos indica cómo desempeñarnos, manejarnos, relacionarnos y dirigirnos a nosotros mismos (Goleman y cols., 2002), y el líder sabe y es consciente de ello, pues reconoce que una vez que la estrategia está definida, **la única manera de lograrla es a través de las personas: motivándolas, convencíéndolas, comprometiéndolas, uniéndolas, lo que en otras palabras se resumiría como liderándolas.**

Un líder inteligente, por ende, busca que existan objetivos claros pero flexibles para que se logren, permite la realimentación a fin de reconocer los aspectos que están aportando a la consecución de los objetivos, pero también para determinar aquellos que lo están impidiendo y, en la medida de lo posible, se involucra orientando o ayudando para que las cosas avancen. Esto solamente se puede lograr propiciando círculos abiertos de comunicación entre las personas que se interrelacionan. De ahí el refrán legionario de **"primero motivar, luego exigir"**.

Para bien o para mal, el líder es el centro en torno al que gira, se promueve o se detiene la empresa. Es la cara de la organización y su personalidad también se transmite a aquella, e incluso podemos decir que tal personalidad influye en su equipo de trabajo y en la forma en que procede.

Tal vez el reto más grande corresponda a encontrar ese punto de armonía en donde líder y seguidores encuentran total y mutua aceptación, atención, empatía y sincronía en su entender y proceder, avanzando todos con convencimiento hacia el mismo objetivo y sintiéndose mutua y colectivamente bien. Cuando esto pasa, el grupo se convierte en equipo; el equipo, en equipo de alto desempeño; y el equipo de alto desempeño, en unidades de alto rendimiento.

Entonces, ¿líder o jefe? La respuesta solamente puede estar en la autoconciencia, en una sana reflexión personal, en una ética social, en procurar un impacto positivo en otros, y hay que percatarse que para ello se requiere de autoconciencia y dirección emocional y que la conciencia social requiere empatía y conciencia organizacional (Goleman, 2007); que la administración de las relaciones requiere liderazgo inspirador, influencia,

manejo de conflictos, trabajo en equipo y colaboración; que uno mismo requiere de autocontrol emocional, adaptabilidad, logros y perspectivas propositivas.

Cuando estos niveles se alcanzan no es extraño observar cómo el líder se pregunta a sí mismo si realmente ama lo que hace, pues hace de la autorreflexión uno de sus hábitos; pero más impactante resulta observar cómo el propio líder, cuando encuentra que algo de lo que hace no satisface correctamente su búsqueda o inquietud personal, vuelve a meditar y analizar la situación para hallar la forma de que lo que hace realmente valga la pena; después de todo, aunque existan personas que son líderes natos, no todos desarrollan la capacidad de liderazgo. De nosotros depende reconocerlo y querer hacerlo (Barber, “Alieneación organizacional”, 2011).

## 1.5 Liderazgo y personal

*Dame un empleado de almacén con una meta  
y te daré un ser humano que hará historia.  
Dame un ser humano sin una meta  
y te daré un empleado de almacén.*

*J. C. Penny*

Pocas son las empresas que, de manera seria, llevan un orden estricto en el proceso de selección, evaluación, contratación, inducción y desarrollo de sus recursos humanos. Si realmente pensamos que la clave del éxito y el activo más valioso de una empresa son el factor humano, entonces sería correcto pensar que las personas son los “motores” que hacen que toda la maquinaria de la empresa avance y, por tanto, debería dárseles la atención que se merecen (Barber y cols., 2004).

La selección de personal es, por mucho, uno de los elementos que marcan el éxito de una empresa. Ninguna persona u organización debería contratar a alguien que le genere problemas, todo lo opuesto, debería contratar a quien realmente resuelva problemas. Es aquí donde el perfil del puesto entra en acción y la búsqueda de la persona que lo ocupe debe ser minuciosa. Muchas veces se señala que es preferible tomarse el tiempo necesario para contratar a una persona que tomar decisiones precipitadas y allegarse de la persona incorrecta.

Las combinaciones son tan diversas como las variables de perfil de puesto respecto del perfil de candidato. Así, el escenario ideal es que exista el puesto y encontrar a la per-

sona idónea. También puede suceder que la persona esté “sobrada” para el puesto o, lo contrario, que el puesto “le quede grande” a la persona que está compitiendo por él. Obviamente resta el caso de que el puesto y la persona no sean compatibles entre sí. Otras empresas se encuentran con problemas muy variados, por ejemplo, el caso de encontrar a una persona altamente capacitada pero no para el puesto que se está ofreciendo en ese momento.

Un sabio liderazgo en recursos humanos optaría por dejar al candidato en cartera y esperar a que se abra otra oportunidad, o bien, ser activo y procurar el puesto, dentro de la organización, en donde la persona realmente agregue el valor cabal que por su naturaleza pueda aportar.

Por otro lado, una persona que no tiene afinidad por los ideales de la empresa, que no se encuentre a sí misma en el estilo de liderazgo de su jefe, que no tenga empatía con sus compañeros, con el equipo de trabajo o con ambos, bien podría pasar por un sinfín de estados de ánimo desde la apatía o la falta de motivación hacia el trabajo hasta la desobediencia, el reto y la abierta generación de problemas, que al final serían sinónimos de gastos considerables para la empresa.

Esto hace que las organizaciones ganen experiencia y reconozcan con cierta facilidad o certidumbre la existencia de “verdaderos profesionales” ocultos bajo un velo de conocimientos, profesionalismo o ambos.

El líder del departamento de recursos humanos debe tener la sensibilidad, prudencia, capacidad de discernimiento y posibilidad de descifrar las verdaderas intenciones y capacidades del postulante, así como ser capaz de predecir, de la forma más precisa, la conducta que mostrará el futuro trabajador en caso de ser seleccionado.

Sin embargo, la selección y el proceso de contratación no terminan ahí. Es indispensable que el colaborador se integre al equipo, abra los espacios y canales de comunicación pertinentes para elevar los pronósticos de un desarrollo exitoso en su labor. Al mismo tiempo, la inducción también puede ayudar a mejorar el estado de ánimo y no es extraño ver que las personas de nuevo ingreso, que viven en forma paralela este proceso, articulen lazos de apoyo fuertes entre ellas.

Al respecto, recuérdese que todo proceso de inducción debe estar acompañado, además de las presentaciones al personal adecuado, de introducir el manual de políticas corporativas y enseñar el código de ética que sigue la empresa.

¡Cuántos errores no se pudieron haber evitado si se hubiese anticipado de manera correcta lo que la empresa espera recibir de su trabajador a cambio del salario que se con-

venga, y al mismo tiempo, cuán indispensable es que el trabajador sepa con claridad la forma en que debe conducirse en el trabajo!

En última instancia, “aunque el liderazgo pueda ser fácil de explicar, no es fácil de ejercer” ([www.trabajando.com](http://www.trabajando.com), 2008), y más aún en el tema de recursos humanos, pues debe recordarse que se trata de comportamientos, habilidades, características personales, temperamentos, etc., que tienen todas y cada una de las personas que integran a la organización (Medina, comunicado personal, 2011).

Los gerentes, directores o cualquier empleado que tienen personas a su cargo, deben empezar por tener una visión sobre qué es lo que quieren, hacia dónde desean ir y, para el caso que estamos describiendo, saber con qué persona quieren contar (Jiménez, comunicado personal, 2011).

El liderazgo en recursos humanos no se da solamente “en el papel”, debe ejercerse en el día a día al operar la empresa, atendiendo las relaciones humanas de su personal a cargo. Para ello, los líderes se valen de la organización de estructuras, la planeación de actividades y el control de los recursos (Newstrom, 2011), lo cual incide positivamente en el aumento de las posibilidades de éxito y cumplimiento de las metas que la organización persigue (Lara, comunicado personal, 2011).

En resumen, el liderazgo es vital para que una organización sobreviva, crezca, se desarrolle y se posicione. Entonces su aplicación resulta estratégica en los recursos humanos.

Dependiendo del nivel de liderazgo, la empresa se podrá acercar o alejar más del modelo que se haya concebido para esta. Por eso, el esfuerzo empieza no únicamente con la selección, sino que debe continuar en la seriedad del proceso de contratación, con una adecuada inducción que considere un sistema justo de remuneración, debe contemplar una capacitación constante y eficiente, considerar siempre las condiciones de higiene y clima laboral sano, además de contar con un proceso de desarrollo y plan de carrera dinámico que sea motivador.

Si bien “justo es recibir un salario equitativo al trabajo que uno devenga”, también resulta justo que el trabajo realizado tenga la calidad, los alcances y la eficacia que el puesto demande (Barber, “Compromiso organizacional”, 2011).



# Motivos que inspiran

## 2.1 Sueños: inspiración y visión a futuro

*Nada como un sueño para crear el futuro.*

*Víctor Hugo*

Entonces, ¿a qué se le llama *liderazgo inspirador*? Si se quisiera definirlo de manera lisa y llana podría decirse que permite al individuo desarrollar la competencia de inspirarse y motivarse y, como consecuencia, inspirar y motivar a otros para conseguir aquello que nadie más podría obtener.

En la literatura de la administración podría decirse que el líder inspirador no solamente alcanza los objetivos y las metas trazadas, sino que además lo hace consiguiendo altos rendimientos. ¿Qué podría ser para una empresa, sociedad, institución o grupo humano, algo más valioso organizacionalmente hablando?

Por tanto, la diferencia entre un líder hacedor de cambios y uno inspirador está en la forma como involucra a las personas, la satisfacción que alcanza en sí mismo y en los demás con su proceder, y la trascendencia, el compromiso y ascendiente que logra en los demás.

Aunque el tema es complejo por la naturaleza misma de su concepto, es fácil palparlo en sus resultados cuando sucede. Un líder inspirador que, por ejemplo, actúa en una empresa logra que su personal esté mucho más comprometido, disminuye la rotación o desertión del personal y mejora los resultados en general sin importar la forma como estos se midan.

No por nada *inspiración* significa “insuflar vida en algo inerte”. En la Biblia, por ejemplo, esto se ilustra a través de un pasaje en que Adán y Eva fueron dotados de espíritu (movimiento): “... e insufló en sus narices aliento de vida y resultó el hombre un ser viviente” (Génesis 2:7).

De manera análoga, en de la concepción budista, por ejemplo, el aire es entendido como sinónimo de vida.

El líder inspirador se esfuerza, por tanto, en provocar ese “movimiento” haciendo que las personas crean en ellas mismas, logrando de manera asombrosa lo que ellas, de otra manera, no hubieran podido conseguir. Es “iluminar el entendimiento de alguien y mover su voluntad” (Clúa, comunicado personal, 2013).

Pero, ¿de dónde proviene esa energía intrínseca que tiene el líder inspirador? En un mundo material que ha olvidado el concepto de que todo comienza con una idea, se hace más imperante la necesidad de “creer para ver” (Clúa y Díaz, 2012). Al final, todo comienza con un sueño que “pone a tiempo la visión y marca el camino de lo que queremos alcanzar” (Oclúa, 2011).

En última instancia, como dijo Napoleón Bonaparte, **“el líder es un vendedor de esperanza...”**.

## 2.2 ¿De dónde vienen los sueños?

*Imposible es simplemente una palabra que usan los hombres débiles  
para vivir fácilmente en el mundo que se les dio,  
sin atreverse a explorar el poder que tienen para cambiarlo.*

*Imposible no es un hecho, es una opinión.*

*Imposible no es una declaración, es un reto.*

*Imposible es potencial.*

*Imposible es temporal.*

*¿Imposible?*

*Imposible es nada.*

*Nike Inc.*

¿Qué, cómo, cuándo o por qué?

En su libro *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Empieza por el porqué, o de qué manera los líderes inspiran a la acción), Simon Sinek se refiere al “círculo de oro” donde se encuentra la gran pregunta en la que se enfoca un líder, ¿por qué?: ¿cuál es el propósito?, ¿cuál es la creencia?, ¿por qué existe algo?, ¿cuál es la razón para hacer lo que se está haciendo?

Con ello el líder puede comunicar sus ideas desde adentro hacia afuera, pues entiende claramente lo que pretende alcanzar, conoce la meta a la que se dirige, puede imaginar

el rumbo, busca el camino para aterrizar sus ideas, reconoce la creencia y sabe compartirla con los demás sumando voluntades, y al final el “hacer —hacer hacer— deja hacer”, pues le da un por qué, una razón al sueño, lo “vende”, lo transmite y comparte, lo identifica con las personas que le ayudarán a realizarlo.

Un jefe sabe decir qué hacer y quizá puede explicar cómo, pero pocas veces por qué. Cuando se empieza desde el porqué se involucra a las personas, se busca su participación y se dan las razones necesarias para hacer lo que se busca hacer. El discurso se presenta de manera que permita a la motivación hacer el esfuerzo necesario.

Ya Nietzsche lo decía, **“el que tiene un por qué siempre encuentra el cómo”** (Nietzsche citado en Frankl, 2011).

En la historia hay un sinnúmero de momentos que ejemplifican lo anterior, como el de Thomas Alba Edison (creador de múltiples inventos, entre ellos la luz eléctrica) que se inspiraba imaginando una ciudad iluminada de día y de noche; si fallaba en el intento de encontrar su invento, había descubierto una forma más de cómo no era posible realizarlo y por tanto se acercaba por eliminación a la respuesta buscada. Su tenacidad y perseverancia ocasionaron accidentes que varias veces lo llevaron al hospital; sin embargo, como inventor interpretaba la palabra *imposible* como “aún no he encontrado la respuesta”.

¿Quién le podría decir hoy a The Beatles, Steve Jobs, Bill Gates, Cristóbal Colón y muchos otros que su sueño no se volvería realidad? Claro, ellos trabajaron arduamente y supieron cómo conseguir los apoyos necesarios de las personas que creyeron en su ilusión.

En el mundo contemporáneo, la pregunta sería: ¿cómo está nuestra máquina de generar sueños? Parece que ser adulto es perder la ilusión, entregar la capacidad de asombro de niño, convertirse en un ente muy racional capaz de adaptarse a un mundo “previamente” ordenado y dejar de pensar de manera fresca y jovial ¿cómo sería posible realizar los sueños?

No por nada, Robert Kennedy afirmó: **“algunas personas ven las cosas como son y se preguntan ¿por qué?, mientras otras sueñan con cosas que nunca han sido y dicen ¿por qué no?”**

De ahí que el líder busque ser un mejor modelo, ser ese *champion* generador del cambio que se atribuye poder ser el iniciador.

Para ser un mejor modelo, el líder inspirador guía con el ejemplo. Sus acciones hablan más que sus palabras. La **imitación resulta ser la “primera escuela para los líderes”** (Clúa y cols., 2003) y, por cierto, el método más efectivo. El líder aprende el liderazgo observando a diversas figuras, entre las que tal vez estén líderes de opinión, algunas autoridades, el proceder de sus padres, la forma en que se conducen sus profesos-



res y primeros jefes de trabajo o el actuar de los gobernantes, por citar algunos de los principales actores que influyen en el devenir. Este líder, de una u otra manera, provoca reuniones, se acerca con la gente y narra historias que le ayudan a entretejer la suma de las voluntades para orientarlas hacia la generación del cambio. Es un modelador de conductas clave que participan en conjunto para alcanzar el sueño. Es un ente capaz de solicitar realimentación del hacer e incluso del mismo sueño para enriquecerlo.



● **Foto 2.1.** La Fundación Bill y Melinda Gates busca reequilibrar oportunidades en salud y educación en las zonas de escasos recursos de EE.UU.

De igual manera, **el líder inspirador se entiende como ese promotor del cambio** que define el porqué cambiar, por qué hacerlo en este momento, por qué proceder de este modo y, al mismo tiempo, externa su convicción.

Sabe cómo “pintar en un lienzo” lo que será y los beneficios que al final traerá aquello que se persigue. Hace que los que crean en su sueño lo sigan y se vuelvan promotores de lo que vislumbra, ayudándolo a que ello se convierta en realidad.

En última instancia, ese líder inspirador es un iniciador, pues como dice sir Isaac Newton: “la energía para sacar algo del reposo requiere de una fuerza sobre ello”. **Para un líder inspirador todo comienza con su propio sueño.**

Si la iniciativa es inspiradora requerirá además de decisión, responsabilidad. Pero antes de avanzar, el cuestionamiento es ahora: ¿de dónde nacen los sueños?

Los sueños, al final, pueden venir de muchas fuentes: de la necesidad de modelar un mundo mejor, de no aceptar errores o malas interpretaciones, como se cuestionara Martin Luther King al tratar de entender el porqué de la discriminación y por qué no vivir en donde todos los seres humanos sean iguales (Zenger y cols., 2009).

Esa inspiración proviene de tantas razones como situaciones viva el ser humano, por ejemplo: ¿realmente necesitamos morir de cáncer o alguna enfermedad para la que aún no se encontró cura? O, en cuanto a las diversas posibilidades tecnológicas: ¿por qué oír una sola canción si puedo traer conmigo miles de ellas? (iPod). ¿Por qué morir en choques automovilísticos si pueden colocarse cinturones de seguridad? (Tucker). O, desde el punto de vista de la creatividad y belleza: ¿por qué inventar colores para el cabello de las mujeres? ¿Por qué pintar de varios colores los autos? (Recuerde que la propuesta original de Ford en la primera línea de producción del modelo T era: “aquí solamente hay dos colores: negro o negro”).

Así es que, ¿de dónde vienen los sueños? Los sueños vienen de las imágenes, los temas o sucesos que hemos registrado y que de alguna manera nos han impresionado. Ello se mezcla con las buenas y malas experiencias que hemos vivido.

En el área de los negocios hagamos un ejercicio sobre cómo visualizar una mejor empresa, por ejemplo un banco que se distingue en México por prestar el mejor servicio. Este banco, comprado en 2011 por otro mucho más grande, era reconocido como el más grande de los chicos y el más chico de los grandes. Su nacimiento tuvo origen en un sueño donde alguien imaginó cómo sería el banco ideal y acuñó la idea de un lugar donde se ofreciera buen café cuando el usuario del servicio estuviera dentro de las instalaciones, donde se permitiera utilizar internet en la sala de espera, donde el trato al cliente fuera delicado y formal, donde la cuenta del cliente no estuviera asignada a una sucursal sino a un ejecutivo; un banco donde no hubieran filas de espera, que contara con los apoyos tecnológicos para operar desde la casa u oficina, donde hasta se bolearan los zapatos durante la estancia en las instalaciones y donde, en general, ¡no se tuviera que ir a la sucursal!, ¡que llevara el dinero hasta la casa si así se requería!; un banco en el que si el cliente tuviera que ir a la sucursal, viviese una experiencia extraordinariamente agradable, incluso en quincenas o puentes. Para muchos mexicanos, el nombre del banco es fácil de identificar.

De ahí que, como reza el precepto budista, **“cuida tus pensamientos e ideas, así como los sueños, porque se volverán palabras. Cuida tus palabras**

**porque al ponerlas a trabajar se volverán acciones. Cuida tus acciones, porque al final se volverán tu forma de vivir. Cuida tu forma de vivir, porque se volverá tu destino”** (Clúa y Díaz, 2012).

## 2.3 Creencias: factor de identificación

*Cuidese de las cosas que anhela:  
Edison amaba los inventos,  
Ford amaba los automóviles,  
Los hermanos Wright amaban los aeroplanos,  
Beethoven amaba la música,  
Shakespeare amaba las letras...  
¡Cuidese de lo que anhela!, porque irremediablemente se hará realidad...  
Carlos Clúa*

A la pregunta ¿por qué falla un producto o una empresa? se suele dar tres principales respuestas: falta de capital, personas equivocadas y malas condiciones del mercado.

Pocas personas han oído hablar de Samuel Pierpont Langley quien, como muchos otros, intentó construir un aparato que remontara el vuelo. El Departamento de Guerra le dio 50 mil dólares para que ideara una “máquina voladora”, así que el dinero no fue problema. Langley asistió a Harvard, trabajó en el famoso Instituto Smithsonian y tenía excelentes contactos: conocía a todos los grandes pensadores del momento y por sus relaciones personales logró contratar “a las mejores mentes que el dinero pudiera reunir”. También las condiciones del mercado eran fantásticas en aquel momento; el periódico *The New York Times* lo seguía a todas partes y todo el mundo estaba a favor de su proyecto. Así que, ¿cómo es que nunca oímos hablar de Samuel Pierpont Langley?

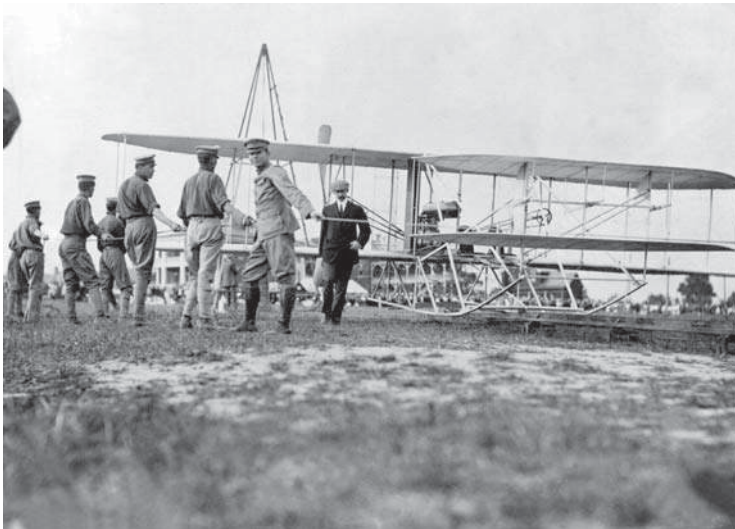
A unos cientos de kilómetros de distancia de donde Langley llevaba a cabo sus esfuerzos, en Dayton, Ohio, los hermanos Orville y Wilbur Wright no tenían ingrediente alguno de lo que consideramos como la receta del éxito: no contaban con dinero suficiente (financiaban sus esfuerzos con las ganancias de su tienda de bicicletas), nadie en su equipo, incluidos ellos, tenía educación universitaria y sobra decir que *The New York Times* no los siguió a ninguna parte durante el periodo de gestación de su idea.

La diferencia fue que a Orville y Wilbur les guiaba una causa, tenían un propósito, algo en qué creer: soñaban con idear una máquina voladora y, en su idealización, fervien-

temente imaginaban que de lograrlo cambiarían el curso del mundo. Samuel Pierpont Langley era diferente: únicamente quería ser rico y famoso, buscaba un resultado.

Quienes trabajaron con los hermanos Wright dejaron sangre, sudor y lágrimas, mientras que quienes laboraron para Langley lo hicieron por un sueldo.

Las historias cuentan que el camino no fue nada sencillo, por el contrario, cada vez que los hermanos Wright salían a hacer sus experimentos debían llevar consigo cinco grupos de piezas, porque esas eran las veces que se estrellarían antes de regresar a cenar a sus casas.



● **Foto 2.2.** Los hermanos Wright diseñaron aviones controlables pues consideraron la inclinación de las alas para el cambio de dirección.

Con el tiempo, el 17 de diciembre de 1903, los hermanos Wright remontaron el vuelo por primera vez, nadie fue testigo salvo ellos pero días más tarde “nos enteramos de aquel acontecimiento”.

El día que Langley se enteró de la hazaña de los hermanos Wright abandonó su esfuerzo. Pudo haber dicho: “muchachos, es un descubrimiento asombroso, voy a mejorar su tecnología”; sin embargo, no lo hizo ni se hizo rico y famoso, simplemente dejó el proyecto.

Por ello decimos que las creencias son un factor de identificación y, para ello, el líder inspirador no solo vive sus sueños sino sabe cómo retirar las restricciones que lo atan o retrasan (Sinek, 2009).

**El líder inspirador reconoce que puede fallar. No teme empezar aunque esto pueda ser a veces la parte más difícil. Se atreve a soñar en grande. Es capaz de atreverse a intentar algo nuevo. Se concentra en una sola cosa a la vez. Sigue hacia adelante y sabe que el único que puede detenerlo es él mismo.**

Para este líder su discurso y proceder están inspirados en algunas ideas, que aunque no necesariamente registradas de manera teórica, de una forma u otra las llevan a la práctica; así, un líder inspirador sabe que:

- Al decidir, el éxito estriba en hacerlo correctamente seis de cada 10 veces (cierto que nunca se tendrá una marca perfecta, pero debe ser imperativo cuidar las decisiones clave. En última instancia no debe tenerse miedo a decidir).
- Si crece como el mercado, va bien; si crece más que el mercado, va muy bien, y si crece menos que el mercado, va mal (los objetivos son importantes pero lo es más la forma en que el mercado reconoce al producto o servicio que ofrece).
- Es importante divertirse en el trabajo, pero siempre tomándolo en serio (trabajar duro y disfrutar el trabajo, la risa y alegría pueden quitar la presión).
- Tiene derecho a equivocarse pero la obligación de responder por sus errores.
- Debe traer siempre los tenis, porque va a correr (siempre deberá existir ese sentido de urgencia y rapidez).
- Debe tener en el ADN un reloj suizo: regalar y usar relojes para llegar y salir a tiempo (crear una nueva cultura organizacional).
- Nada es perfecto, todo es perfectible (siempre habrá un camino para hacerlo mejor).
- Equivocarse es válido, pero no en lo mismo (siempre aprender pero capitalizar lo aprendido).

De aquí que los líderes sepan cómo administrar debidamente su sueño. Son capaces de crear una visión convincente y convertirla en realidad. Un verdadero líder sabe abrazar el error, no teme equivocarse y lo admite cuando sucede, su único desacierto es no hacer nada. Estimula la “réplica del espejo”: tiene o ha tenido en su vida a alguien que le ha dicho la verdad para descubrir algo más sobre ellos mismos.

Los líderes estimulan la disensión. Saben rodearse de personas que tienen opiniones distintas a las suyas y tienen el factor novel: optimismo ilimitado, fe, esperanza, y capacidad de hacer las cosas y comunicarlas a los demás.

Los líderes entienden el “efecto Pigmalión” de la administración: “Si esperan grandes cosas de sus subalternos, ellos se las proporcionarán”. Saben que “estirar es no forzar” y al mismo tiempo tienen el factor Gretzky, pues cuentan con el sentido sobre en dónde debe estar la organización para que pueda crecer.

Los líderes ven a lo lejos, tienen paciencia increíble y perspectiva a largo plazo. Comprenden que hay intereses creados, buscan equilibrar los intereses de los diferentes grupos, además de crear alianzas y asociaciones estratégicas.

## 2.4 Testimonio: congruencia de vida

*Existen tres principios básicos que todo líder tiene claro en su proceder:*

- 1. Si se dice, se cumple...*
- 2. Nunca puedes perder en público...*
- 3. El ejemplo, arrasa...*

*C. Barber*

Don Armando Valladares, escritor, exprisionero político cubano, exembajador de Estados Unidos en la Comisión de Derechos Humanos de la ONU, en alguna de sus conferencias compartió su experiencia de 22 años recluido en la cárcel por no aceptar ideas políticas diversas a las que él sostenía; por no querer cambiar sus convicciones más profundas; por mantenerse firme al defender su religión, contrario a lo que otros querían que profesara (Valladares, comunicado personal, 2010).

Sus ideas le valieron una celda de escasos tres metros por uno de superficie que incluía una puerta de acero fijada con un cordón de soldadura, sin instalaciones sanitarias y solamente una pequeña ventana al margen de los pies en donde únicamente le pasaban el escaso alimento diario.

Decirlo es fácil, pero basta con imaginarse la desesperación que debió haber sentido al estar incomunicado, verse rodeado de insectos que pululaban su pequeño recinto, tener que lidiar incluso con aquella fauna nociva que físicamente le hacía daño. Eso le llevó a afirmar: “realmente existe una naturaleza criminal y por ende no hay dictadura buena”. Sin embargo, en medio de esa celda siempre reconoció “nunca estuve solo. Dios siempre estuvo conmigo...”, y enfatiza: “realmente nunca perdí la libertad, solo el espacio. Es Dios y solo Dios quien le da la verdadera libertad al hombre” (Valladares, comunicado personal, 2010).

En esa celda, y a pesar de todas las circunstancias adversas, encerrado en medio de la nada, aunque al mismo tiempo en comunión con el “Todo”, don Armando conoció a su esposa, quien a sus escasos 13 años visitaba con relativa regularidad a su padre, recluido

en la celda de al lado. Fueron novios durante 21 años ¡solo a través de cartas!, pues durante todo ese tiempo no se conocieron físicamente por la limitación de la celda.

Fue ella, convencida de la injusticia, quien se encargó de divulgar a todo el mundo lo que estaba sucediendo en aquella prisión.

Valladares se convirtió en un verdadero sobreviviente de los campos de trabajo forzado en esa Isla de Pinos, Cuba, y en cualquier oportunidad y momento, con cualquier herramienta, incluso con su propia sangre sobre cualquier superficie, fue que escribió sus obras, entre ellas el escrito titulado *Contra toda esperanza*, y su colección de poemas, como el siguiente:

Me lo han quitado todo...

Las plumas, los lápices, hasta el papel, porque ellos no quieren que yo escriba.

Me han humillado y aun así sigo en pie,

Pero me queda la sonrisa y la voluntad de ser libre.

*(Valladares, comunicado personal, 2010)*

¿Quién lo diría? Aún en la adversidad, en ese encierro, acepta que fue la prisión la que le dio el tiempo para meditar, conocerse a sí, encontrarse con Dios, y firme en sus convicciones sostiene:

**“Al final de todo, solo existen en el mundo dos fuerzas: el odio y el amor. Y siempre..., siempre, es el amor el que triunfa sobre el odio”** (Valladares, comunicado personal, 2010).

Nunca culpó a Dios. Por el contrario, solo pidió que le diera fuerzas para seguir firme en su pensar. ¡Era tan fácil aceptar otras ideas políticas... era tan fácil aceptar que referente absoluto no existía y evitar de tajo esa tortura!

Pero no lo hizo, sabía que sin fe el hombre no hace nada. “Es ponerse en las manos de Dios. Es salir fortalecido en su fe”, y agrega, **“uno puede engañar a todo el mundo, negar sus creencias, y al final, verse al espejo y saber que el único que se ha engañado es uno mismo”** (Valladares, comunicado personal, 2010).

¡Qué mejores palabras para realzar lo que es la congruencia de vida y el liderazgo en perfecta armonía!

El ver a una persona que da testimonio de su pensar y proceder, que tiene el valor de decir las cosas y sostenerse en sí y por sí a pesar de las consecuencias, es tener esperanza de que un mundo nuevo aún puede ser conformado.

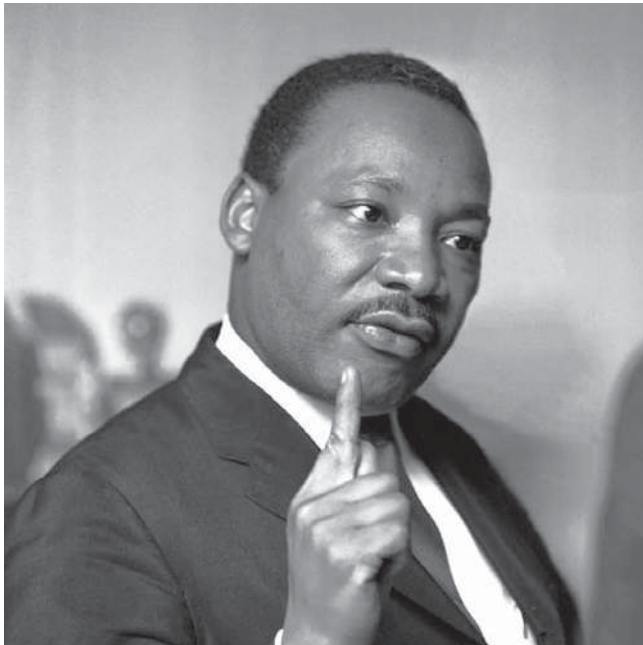


## 2.5 Inspirar

*Hay hombres que luchan un día y son buenos,  
Hay otros que luchan un año... son mejores,  
Hay quien lucha muchos años... son extraordinarios,  
Pero hay los que luchan toda la vida... esos son imprescindibles.*

*Bertold Brecht*

En el verano de 1963, la marcha de Washington (Estados Unidos) reunió a 250 mil personas para escuchar al doctor Martin Luther King Jr. No mandaron invitaciones y no había sitios web para verificar el lugar y la fecha, menos aún la hora, ¿cómo fue eso posible?



● **Foto 2.3.** Martin Luther King luchó por los derechos de los afroamericanos hasta que terminó con la segregación racial en EE.UU.

El doctor King no fue el único gran orador en Estados Unidos ni la única persona que sufrió la era en que no se reconocían los derechos civiles. Si bien no todas sus ideas



eran buenas, tenía un don: en vez de decirle a las personas lo que debía cambiarse en la nación, compartía aquello en lo que creía: “Yo creo...”, “yo tengo un sueño...”. Fue así que le dijo a la gente y esta creyó en lo mismo, tomó su causa y la hizo propia, transmitiéndola a más personas, creando estructuras en donde era posible “correr la voz”.

Y he aquí que 250 mil personas se hicieron presentes en el lugar indicado, el día indicado y el instante indicado para oírlo hablar. ¿Cuántos fueron obligados a verlo? ¡Ninguno! Todos fueron por sí mismos y por lo que creían que debía ser Estados Unidos. Para muchos esta acción supuso viajar en autobús durante ocho horas y luego pararse bajo el sol de Washington de mediados de agosto.

Lo que los movía eran sus creencias y no un conflicto racial, incluso sobra decir que 25% de la audiencia era blanca.

Para Martin Luther King había dos leyes diferentes en este mundo: la que emana de la autoridad divina y la de los hombres. Y solo cuando todas las leyes de los hombres lleguen a ser consistentes con las leyes que emanan de la autoridad divina, se vivirá en un mundo justo. De ahí que el movimiento por los derechos civiles llegara a ser el instrumento perfecto para ayudarlo a darle vida a su causa.

Así que sin duda las personas lo siguieron no por él, sino por ellas mismas; en su discurso “Tengo un sueño” compartió sus ideales, su propuesta, así que también vale decir que se le siguió por “su sueño” (Luther King citado en Sinek, 2009).

Hoy en el mundo muchos políticos presentan sus planes generales con un número finito de puntos que, al final, realmente no inspiran a nadie. Por el contrario, Martin Luther King, en aquel discurso memorial, expresaba textualmente:

Hoy les digo a ustedes, amigos míos, que a pesar de las dificultades del momento, yo aún tengo un sueño. Es un sueño profundamente arraigado en el “sueño americano”.

Sueño que un día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: “Afirmando que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales”.

Sueño que un día, en las rojas colinas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos dueños de esclavos se puedan sentar juntos a la mesa de la hermandad.

Sueño que un día, incluso el estado de Misisipi, un estado que se sofoca con el calor de la injusticia y de la opresión, se convertirá en un oasis de libertad y justicia.

Sueño que mis cuatro hijos vivirán un día en un país en el cual no serán juzgados por el color de su piel, sino por los rasgos de su personalidad.

¡Hoy tengo un sueño!

Sueño que un día el estado de Alabama, cuyo gobernador escupe frases de interposición entre las razas y anulación de los negros, se convierta en un sitio donde los niños y niñas negras, puedan unir sus manos con las de los niños y niñas blancas y caminar unidos, como hermanos y hermanas.

¡Hoy tengo un sueño!

Sueño que algún día los valles serán cumbres, y las colinas y montañas serán llanos, los sitios más escarpados serán nivelados y los torcidos serán enderezados, y la gloria de Dios será revelada, y se unirá todo el género humano.

Esta es nuestra esperanza. Esta es la fe con la cual regreso al Sur. Con esta fe podremos esculpir de la montaña de la desesperanza una piedra de esperanza. Con esta fe podremos transformar el sonido discordante de nuestra nación en una hermosa sinfonía de fraternidad. Con esta fe podremos trabajar juntos, rezar juntos, luchar juntos, ir a la cárcel juntos, defender la libertad juntos, sabiendo que algún día seremos libres.

*(Luther King citado en Sinek, 2009)*

Esto sugiere que en última instancia los líderes tienen una posición de poder o autoridad. Pero **los que verdaderamente lideran, inspiran** no porque tengan que hacerlo, sino porque quieren hacerlo.

**Seguimos a quienes lideran no por ellos, sino por nosotros mismos.**

## 2.6 ¿Quién dice que no se puede?

*Pocos son los hombres que construyen ciudades. La gran mayoría las habita.  
Pocos son los hombres que proyectan la construcción de un puente. La gran mayoría lo cruza.  
Pocos son los hombres que levantan rascacielos y fábricas. La gran mayoría trabaja en ellos.  
Pocos son los hombres que construyen caminos. La mayoría transita por ellos.*

*Carlos Clúa de la Torre*

Hace mucho tiempo... En un lugar muy lejano, en unas montañas casi inexploradas, existía una pequeña y humilde iglesia de la cual solo se encargaban dos personas: el sacerdote, a quien las personas se referían como Padre, y un sacristán.

El sacristán hacía la función de monaguillo aunque también atendía otros deberes como la limpieza elemental de la iglesia. Aunque los tiempos eran difíciles, el Padre y el sacristán hacían todo lo posible para salir adelante.

Un día la situación económica se tornó simplemente insoportable, a tal grado que el Padre decidió hablar con el sacristán para exponerle el problema y prescindir de sus servicios, y le dijo:

—Hijo, la situación económica está tan crítica que ya no es posible mantenerte. Es necesario que salgas a la calle y resuelvas tu destino, *encuentra tu camino*.

El sacristán, muy consternado contestó:

—Padre, por favor, no me deje solo, pues como usted sabe, *yo no sé leer, yo no sé escribir*, y enfrentarme a este mundo, en estas condiciones, será morirme de hambre. Permítame hacer otros quehaceres, que sabré atenderlos bien.

El Padre, preocupado, decidió aguantar la situación, por lo que el sacristán aumentó sus obligaciones y realizó todas aquellas tareas manuales adicionales que le asignó; sin embargo, llegó el momento que el Padre no tuvo más opción que hablar de nuevo con el sacristán y decirle:

—Hijo, toma todos los ahorros de la iglesia de un año y sal con ellos a enfrentarte a la vida.

El sacristán tomó aquella muy pequeña bolsa de dinero y con la tristeza en los ojos salió a probar suerte.

No tardó mucho en darse cuenta que dicha cantidad de dinero no alcanzaba siquiera para una escasa comida, por lo que tomó la decisión de comprar un paquete de dulces el cual abrió, sacó uno solo de ellos y lo vendió, y luego vendió otro y así sucesivamente hasta que al final del día había logrado venderlos todos, uno a uno.

El sacristán, al caer la noche, se dio cuenta que ya no tenía más dulces pero ahora contaba con el doble del dinero que se le había dado en la mañana. El sacristán no comió ese día, pasó hambre; sin embargo al día siguiente, en lugar de comprar un paquete logró comprar dos y luego fueron tres y luego fueron cuatro.

El sacristán, que con el tiempo logró hacerse de un poco más de dinero, adquirió una manta que colocó en el piso en donde no solo vendía dulces sino una variedad extensa de productos, y con el tiempo puso dos y luego fueron cuatro, pero el sacristán se acordaba que había pasado *hambre, miedo, sufrimiento*, pues como él no tuvo la oportunidad de *aprender a leer y a escribir*, socorría con lo poco que le quedaba a todas aquellas personas que tenían *miedo o hambre*.

Después de algún tiempo, el sacristán pudo hacerse de una pequeña tienda de abarrotes, y después fueron dos y luego fueron cuatro y, con mayor empeño, llegó el día en que adquirió una verdadera tienda de autoservicio, y luego fueron dos y luego fueron cuatro, pero el sacristán, que siempre había sido generoso, se acordaba de aquellas personas que tenían *miedo*, que a causa de *no saber leer y escribir* como él, habían padecido de grandes desventuras; para aquel entonces el sacristán ayudaba a más personas con lo que ganaba, lo cual ya era considerable en esos momentos.

Fue así como el sacristán continuó trabajando tenazmente hasta que por fin, en un día común, logró adquirir toda una cadena de autoservicio, y luego fueron dos y luego fueron cuatro, pero el sacristán, que ahora contaba con grandes recursos, no se olvidaba de aquellas personas que, como él, nunca *aprendieron a leer y a escribir* y a aquellas personas que sentían *algún miedo*.

En aquella etapa de su vida, el sacristán decidió hacer una gran donación, algo nunca antes visto en generosidad y dimensiones. El sacristán y los muchos amigos que tenía, la mayoría de ellos por haberlos ayudado, decidieron reunirse para acompañarlo en el día de la inauguración de ese gran inmueble. No fue extraño observar que personas de todo el mundo empezaron a reunirse en torno a este admirable hombre de quien algún día encontraron consuelo y solución.

De las calles y colonias vecinas llegaron sus amigos, de otros municipios, delegaciones, estados, departamentos e incluso de otros continentes. Era un día lleno de alegría pues muchas personas que querían al sacristán y que ahora estaban diseminadas por todo el mundo se estaban reuniendo.

A esa agradecida multitud se le añadió la prensa, la televisión y la radio, pues todos deseaban presenciar tan maravilloso momento. El sacristán, que solo tenía que acercarse a cortar el listón para que el inmueble quedara inaugurado, se aproximó a este y, cuando con tijeras en mano estuvo a punto de trozarlo, uno de los periodistas lo detuvo al momento y le dijo:

—Señor, por favor..., antes de que corte el listón, dedíquenos unas palabras.

El sacristán, que sabía bien que no tenía la preparación adecuada para dedicar palabras, contestó:

—No, no, gracias..., en este momento no estoy preparado para decir ninguna palabra, más estoy ansioso por inaugurar el inmueble.

El periodista, que había seguido muy de cerca los pasos del sacristán y reconocía en él su extraordinaria sencillez y calidad humana contestó:

—Ya sabemos de su legendaria humildad y temíamos que nos dijera eso; sin embargo, pensando en usted le hemos preparado unas palabras por escrito para que nos las lea...

Y, en ese momento, el periodista le entregó una hoja de papel con un escrito para que fuera simplemente recitado.

El sacristán tomó el escrito, lo miró, y con los ojos llenos de vergüenza, enfrente de todo el mundo que lo estaba viendo, dijo:

—Es que *yo no sé leer..., yo no sé escribir...*

El periodista, que también era amigo del sacristán, sabía perfectamente lo que implicaba ese momento para su entrevistado, y tratando de corregir, dijo:

—¡Oh señor!, si usted que *no sabe leer, no sabe escribir* ha hecho todo lo que ha hecho... ¿qué habría sido si usted hubiese aprendido a leer y a escribir?

Y el sacristán contestó:

—Hubiese sido... sacristán.

*(De la Parra Román, comunicado personal, 1989)*

Al final todos tenemos miedo, temor, angustia... ¿Qué sería si no fuese realmente así? Se requiere de una inmensa madurez para reconocernos a nosotros mismos y una clara sinceridad.

Para los líderes reconocer sus limitaciones, la adversidad que enfrentan y sus propios paradigmas mentales, son pasos que tarde o temprano habrán de enfrentar, de los cuales se sobrepondrán y a los que se impondrán. Finalmente, **¿qué sería del líder si no tuviera algún temor?**

Y para concluir, una última reflexión:

Una vez un niño vivió el infarto que tuvo su padre y que lo puso al borde de la muerte; ya en el hospital, al niño se le da solo el tiempo suficiente para hacerle una pregunta a su padre, pues iba a pasar al quirófano.

Con la duda sobre qué preguntar, solo le vino a la mente una pregunta:

—¿Sabes?, aún hay muchas cosas que no sé contestar, que no puedo explicar, y ahora veo que a lo mejor no podré tenerte por más tiempo a mi lado, así que antes que te vayas quisiera, realmente necesito, preguntarte: ¿cómo puedo distinguir lo bueno de lo malo?

Y la respuesta de aquel padre bondadoso, lleno de temple y sabiduría fue:

—Hijo, si crees que lo que estás haciendo va a enorgullecer a tus padres..., entonces es bueno (Barber, 2000).

**Un líder sabe cómo reaccionar ante el “miedo”, sabe cómo “distinguir entre lo bueno y lo malo”, y también sabe “reconocer sus limitaciones”,** pues como dijo el poeta:

Hombre serás cuanto más te acerques a lo humano...  
hombre serás cuando después de caído te levantes  
y en lugar de lamentar tu suerte,  
con tus manos, tus fuerzas y tu mente,  
prepares el camino que recorras...

*(Jiménez, 1995)*

Porque lo importante está en nosotros y en el qué y el cómo construyamos nuestros destinos, pues finalmente nada, nada, está escrito.

¿Quién dijo entonces que no se puede?

## 2.7 Líder y cambio

*Lo esencial es invisible para los ojos.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

Curiosos son los días que estamos viviendo.

Dicen que cuando uno desea abrir una conversación y no tiene un tema en particular, siempre es bueno empezar hablando sobre el clima, por ejemplo: “días muy calurosos y tardes llenitas de lluvia. ¡Qué curiosa combinación!”

Un año más pasa y podría pensarse que la vida sigue igual, que las cosas no han cambiado. ¿Qué tanto pudiera haber sucedido en un año? Y de repente, haciendo un recuento de los momentos, aparecen tantos instantes, de experiencias de vidas inolvidables e imposibles de replicar, de temas que solo pueden girar alrededor de las personas.

Sin embargo, hay lugares en donde parece que el tiempo se mantiene estático, estable, encapsulado, y a pesar de ello el mundo se mueve.

En México, por ejemplo, existe una colonia penal federal muy diferente a lo que se podría uno imaginar: las Islas Marías.

En dicha cárcel, donde no hay cuatro paredes sino el horizonte y el agua, tocándose uno al otro como una barrera natural imposible de vencer, se puede descubrir que no todos los presos “son esas personas con un alma negra y mala que la sociedad ve en ellos” (Vargas, comunicado personal, 2008). En ellos hay personas que han pasado por situaciones muy difíciles y que en muchos de los casos se vieron casi obligados a cometer errores.

“Era increíble el darse cuenta que aún ahí, es posible hacer la diferencia en ese lugar” (Reyes Orozco, comunicado personal, 2008) y pensar que muchos desean aún cambiar...

Cambiar..., reflexionando lo anterior la pregunta básica sería, ¿realmente los hombres podemos llegar a cambiar? Filosóficamente hablando se puede decir que **“la persona es una mudanza permaneciendo en su mismidad”** (Hernández, comunicado personal, 2009). El anterior juicio revela la profundidad de lo que significa “el cambio”, pero a la vez la permanencia de la persona en su devenir.

*Así, la persona se muestra de manera permanente y constante en su esencia. Como ser personal es y seguirá siendo, por lo que hay un llamado auténtico a la verdad* (Hernández, comunicado personal, 2008).

Y de aquí se podría pensar que la mentira y el error son lo más propio del hombre, pero aún así **“hay esperanza”** (Guerra, comunicado personal, 2011).

Si bien no podemos negar que la mentira existe, también es muy cierto que el hombre está llamado a la *verdad*.

Por ello es que en “el hombre hay cambios”, es decir, existe ese movimiento en lo que *es él mismo, en su mismidad*.

*Esos cambios son actualizaciones de las potencialidades* que tiene todo hombre.

Es triste escuchar sentencias como “esa persona no tiene remedio”, o bien “nunca cambiarás”. Actuar de esta manera es no reconocer en la persona su tendencia al perfeccionamiento. No obstante, al aceptar esta posibilidad se abre la oportunidad de colaborar con esa tarea.

**Un líder debe potenciar las capacidades de las personas a las que dirige, descubrir en cada una de ellas las metas y objetivos que con sus capacidades puede alcanzar. Se traduce en descubrir y armonizar lo permanente y lo cambiante, tanto en lo moral, en lo accidental, en lo profesional y en lo esencial.**

Es por ello que somos así, *cambio y permanencia*.

Un líder se forma en rescatar lo bueno de cada una de ellas, buscando mejorar y hacer que otros mejoren, logrando ese justo medio al respetar lo esencial y potenciar así lo accidental.

Tal vez por lo anterior es preciso distinguir que **la percepción no necesariamente corresponde a la verdad**. Se requiere de paciencia y sabiduría para poder reconocer la verdad auténtica y no dejarse llevar por una posible imagen distorsionada de una errónea percepción. Se requiere de una intención.

Y si de intenciones se hablara, **¿no es la intención el primer paso para potenciar el acto?**

Intenciones buenas que deben concretarse en actos buenos, que velen porque la percepción sea exacta a la verdad que se persigue.

Si se ilustrara lo anterior con uno de los pasajes del libro del que se extrajo la frase inicial de este apartado, *El principito*, valdría la pena recordar la soledad del desierto del Sahara en donde Antoine de Saint-Exupéry concibió esa obra después de que el avión en que viajaba se estrellara ahí. Dicho paisaje es en el que un hombre, de manera accidental, vive una experiencia iniciática con un extraño personaje que le pide dibujar un cordero. En esta obra magistral de la literatura se recuerda que son en las pequeñas cosas donde se esconde la verdadera esencia de los sentimientos.

En el libro, el protagonista abandona su planeta donde cuidaba a una rosa que le proporcionaba alegría y aroma; en su camino encuentra otras rosas pero se da cuenta que extraña y añora aquella que le pertenecía.

“—Es el tiempo que has invertido con tu rosa lo que la hace tan importante”. Y “—tanto la rosa como el Principito eran importantes el uno para el otro porque mutuamente se necesitaban—”. Enunciando textualmente del libro se vuelve a rescatar que el secreto está en reconocer que no se puede ver bien si no es con el corazón, **“pues lo esencial es invisible para los ojos”** (De Saint-Exupéry). De ahí que los grandes líderes del mundo, si bien entienden la parte racional de las personas, son capaces de comprender el sentir de los individuos.

Por esto si las personas no estuvieran dispuestas a ser mejores, ¿por qué incluso en una prisión como la que se describe al principio existe la voluntad por cambiar? ¿Qué se requiere para ello?

La respuesta debe ser tan simple como una oportunidad, ¡tan solo una oportunidad!, y siempre, siempre, será muy bienvenido alguien que guíe el camino.

Por todo ello, en un líder se ve el ejemplo y un modelo de vida digno de ser imitado, porque puede diferenciar entre lo que es una simple percepción y la auténtica verdad, porque sabe reconocer que “lo esencial es invisible para los ojos”, porque entiende a las personas en su mismidad pero sabe identificar y sacar lo mejor de ellas en su potencialidad, porque reconoce el proyecto de vida que hay en las personas y porque, al final, se identifica con quienes dirige por la misión que el propio líder comparte (Barber, 2008).

## 2.8 Liderazgo auténtico

*¿Quieres tener un gran imperio?  
Impera sobre ti mismo...*

*Publio Siro*

¿Por qué cuando las cosas van mal, las personas volteamos a ver a nuestros líderes...?

A veces por la esperanza que se tiene de que en ellos vamos a encontrar la respuesta a los problemas, o bien porque en ellos radica la autoridad o el poder para resolver esa situación adversa que se nos presenta. Igualmente, porque un líder se comporta como aquel modelo-modélico que seguimos “por el simple hecho de existir” (Fullat, 1987) y en otras ocasiones porque son precisamente los líderes quienes tienen la convicción y claridad sobre cómo se está dando la relación entre los individuos o el transcurrir de los eventos, entre los sujetos y los objetos. Es por ello que un líder genuino reconoce que en él descansan las ilusiones, aspiraciones, voluntades y necesidades de más de una persona.

Los líderes, con su actuar, sus palabras y su forma de proceder, dan confianza o intimidan, infunden tranquilidad o nerviosismo, inspiran aquella convicción que da la firmeza para alcanzar el triunfo o trasminan un sentimiento que tergiversa y conduce hacia la derrota.

Por tanto, los líderes siempre están emitiendo un mensaje. **“Todo el mundo volte a ver siempre al líder”** (Nicholson, comunicado personal, 2011) y por lo tanto el líder debe comprender que es importante el saber controlarse y comportarse, que es



una figura pública y que representa la voz de todos aquellos que le dieron la facultad para ser liderados por él.

Para los líderes los retos son importantes y debe reconocérselos como oportunidades para crecer; sin embargo, nunca debe permitirse que una crisis deje de convertirse en una oportunidad y que lo procedente es saber manejarla o afrontarla.

Por eso los líderes no solo intentan enfrentar y confrontar la adversidad, sino que reconocen que en los retos hay una gran oportunidad de aprender. También se permiten errar en el intento. **“Si se falla habrá siempre otra oportunidad de seguir intentando, innovando, tratando...”** (Goleman, comunicado personal, 2011).

De ahí que los líderes tengan el don de saber observar, identificar las tendencias, reconocer aquello “que mueve los corazones o la razón de las personas” (Vargas Díez Barroso, comunicado personal, 2011). Pero cuando todo se lleva a cabo y los resultados son positivos, el líder entiende también que su éxito alcanzado es pasado, y el pasado, pasado es.

**Un líder siempre vive el presente, aprende de su pasado pero se proyecta en todo momento hacia el futuro.**

¿Qué es lo que los líderes tienen entonces en común? Puede ser que la respuesta esté en la forma como logran identificar e influenciar con su visión en los demás.

Los líderes se conocen a sí mismos y saben cuáles son sus fortalezas y debilidades. Tienen el don para que las personas se comprometan con su ideal y su visión, esa visión que viene “de muy adentro de los mismos líderes” y es función del entendimiento del ser humano, como si fuese una filosofía de la mente y de la vida (Vega, World Business Forum [WOBI], 2011).

Y todo esto solo se gana “amándose uno mismo, creyendo en uno mismo” (Nicholson, World Business Forum [WOBI], 2011). Representa, por tanto, la habilidad para sostener los conceptos de los cuales se tiene total convicción pero también implica la honestidad de cambiar aquellos otros que pudieran estar equivocados.

Es un sentimiento de no perderse a sí mismo si se falla, sino de encontrarse con quien realmente uno quiere y con lo que uno quiere. Por ello, para los líderes “el conflicto es simplemente una parte intrínseca de la naturaleza humana. Ganarán los que puedan reconocer las señales a tiempo y enfrentar el problema abiertamente” (Nicholson, World Business Forum [WOBI], 2011).

El liderazgo genuino es intrínseco al líder, no puede ser facultado u otorgado, sino que proviene del decoro humano más auténtico que enaltece al ser humano y trasciende en los demás (Barber, “¿Por qué las personas siguen a un líder?, 2011). De ahí que un líder sea reconocido, pues en su acción estará su trascendencia en los demás. Finalmente **“todo lo que hacemos en vida, trasciende en la eternidad...”** (Séneca).



# Corrientes de pensamiento del liderazgo

## 3.1 El líder, ¿nace o se hace?

*Miremos más que somos padres de nuestro porvenir,  
que no hijos de nuestro pasado.*

*Miguel de Unamuno*

Si lo vemos de manera muy pragmática, definitivamente lo primero que se requiere es nacer para luego hacerse líder; sin embargo, la pregunta se entiende, pues la inquietud que contiene está más bien orientada a saber si una persona realmente tiene en su ADN el gen del liderazgo o bien si este don se puede desarrollar y acrecentar.

Según el actuario Enric Ramón, director general y fundador de Tequila Don Ramón, para él existen tres tipos de individuos con el potencial de hacerse empresarios: aquellos que nacen ya con dicho gen en su sangre —lo llevan en su ADN—, aquellos que heredan la empresa y aquellos que abren precisamente su empresa por una necesidad. Si extrapolamos este discurso al ámbito del liderazgo, debería existir una tendencia similar, es decir, el líder que trae ese extraño gen en su sangre, aquel que lo hereda o le es conferido por otra persona (¿Maquiavelo?) o aquel que de manera circunstancial vive alguna experiencia que se traduce en un llamado para posicionarse o ejercer liderazgo, es decir, encuentra un motivo.

Pero la crítica que en el mundo de los negocios se hace a estas reflexiones se orienta más bien a que en ningún estudio de sangre o revisión médica se ha encontrado (Senge, comunicado personal, 2012) o detectado (Clúa, comunicado personal, 2012) ese famoso gen del liderazgo.

Entonces, sería correcto suponer que hay algo más que va forjando el proceder, actuar, desarrollo y crecimiento de los líderes.

De ahí la afirmación de que todo lo que pensamos o actuamos los seres humanos en la vida está circunscrito a una corriente filosófica. A veces sin darnos cuenta procedemos apegados a ella, otras con toda consciencia, es decir, con conocimiento nos sumamos a estas posturas ideológicas.

Así, saber de qué manera cada una de estas corrientes filosóficas interviene en el liderazgo es base fundamental para saber cómo desarrollar tal competencia e incluso poder concebir si para ser líder se nace o es preciso irse haciendo sobre el camino.

## 3.2 Filosofía empresarial y liderazgo

Reconocer que el líder puede hacerse da la pauta para comprender que el hombre es perfectible. Pensar que el hombre puede nacer siendo líder está más bien orientado a concebir que dicho atributo está en su esencia.

Para ciertos autores el liderazgo es, en potencia, esa competencia que puede desarrollarse y perfeccionarse para llevarla a la práctica si así lo desea y decide el individuo. Esto porque también es cierto que hay personas que podrían ser excelentes líderes y que a pesar de contar con las virtudes naturales no llegan a desarrollarlas o aplicarlas.

Otros líderes parecen estar “dormidos” y no saber que cuentan con la esencia del liderazgo hasta que las circunstancias los hacen “despertar”. Por algún incentivo determinado el líder se “activa” y reacciona ante el estímulo, emanando de sí una de sus virtudes que estaba oculta y que ahora identificada puede conservarse o apagarse cuando el estímulo deja de incidir.

¿Naturaleza humana? El liderazgo parece ser más intrigante y apasionante cuando se le trata de comprender.

Podría pensarse que en el mundo hay muchos líderes en operación, cuando en realidad “pareciera existir una profunda urgencia por allegarse de líderes de acción positiva que incidan en nuestra sociedad” (Vargas, comunicado personal, 2005).

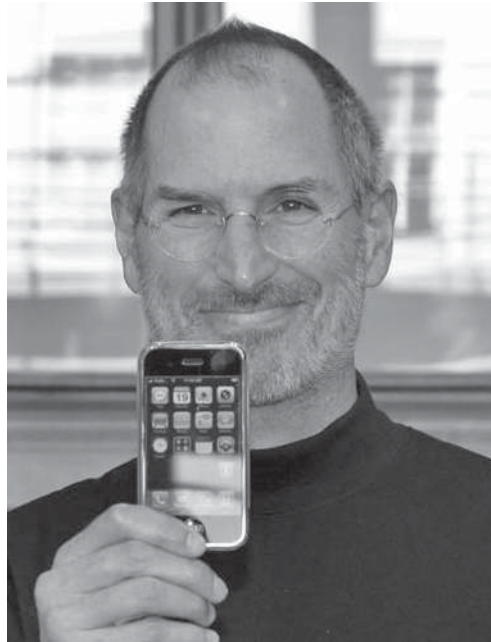
Dave Ulrich y Jack Zenger, interesados en conocer de qué manera los líderes fortalecen los negocios e incrementan las utilidades, al principio de su libro *Liderazgo basado en resultados* esbozan algunos elementos clave de los atributos del liderazgo.

Proponen que los líderes “fijan el rumbo”, y posiblemente esta sea su primera gran característica: deben tener la claridad de pensamiento, el entusiasmo y la visión de hacia dónde debe ir la organización que dirigen. Así, un líder debe orientar a su firma (organización, grupo del cual es responsable, corporación, etc.) hacia el futuro previendo, predi-

ciendo y, por qué no, hasta “jugando” con las diversas influencias que intervengan para el efecto.

¿Cómo proceden los CEO o cofundadores de las grandes corporaciones? ¿Qué habría imaginado Steve Jobs (Apple Inc.), Carlos Fernández (Grupo Modelo), Carlos Labarthe (Compartamos Banco), Akio Morita (Sony)?, por citar algunos.

Según Michael Porter, en última instancia toda empresa está inmersa en un espacio en donde concurren cinco fuerzas: competencia potencial, competencia actual, sustitutos, proveedores y clientes (Porter, 2009). Este principio sigue siendo vigente hoy, aunque se les haya dado otros nombres a algunas de las fuerzas y también se reconozca a los inversionistas —o terceros implicados, como diría Guillermo Cruz (Cruz, 2007)— y se tengan presentes temas como las regulaciones gubernamentales, la sostenibilidad de las ventajas competitivas y las implicaciones de la responsabilidad social (Guerra, comunicación personal, 2012). Sin importar la dirección a seguir, el líder siempre encuentra una oportunidad o la forma de solventar las dificultades que en el camino se van presentando, independientemente de cómo intervienen las “fuerzas” que están a su alrededor.



● **Foto 3.1.** Las aportaciones de Steve Jobs fueron muy significativas en los campos de las computadoras, música, películas y en la industria *wireless*.

Tal vez los líderes (Ulrich y cols., 1999) deban posicionar a sus firmas de modo que formen una identidad propia y única, y generen el valor que describe tal estado futuro, que suele ser plasmado en una filosofía corporativa integrada por la visión, la misión, la estrategia, la aspiración, el destino, los principios, los objetivos particulares, etcétera.

¿Cómo instrumentar lo anterior para las instituciones educativas cuyo ideario es la base de su filosofía y directriz de proceder? ¿Por qué para san Juan Bautista de La Salle, la reverenda madre Julia Navarrete o Josemaría Escrivá de Balaguer el dejar asentadas las constituciones o directrices generales de las casas que fundaron habría sido tan importante para diseminar su filosofía y sumar voluntades bajo una misma causa?

Pese a las diferencias sutiles en el significado de estos vocablos, todos señalan que es el líder quien define el futuro de la empresa u organización, por medios que fomenten la participación y permitan asignar los recursos necesarios para hacer realidad ese futuro (Ulrich y cols., 1999).

Es así como los líderes que saben cómo fijar el rumbo hacen tres cosas:

- Comprenden los sucesos externos.
- Se enfocan en el futuro.
- Convierten la visión en acción.

Si la discusión del liderazgo parte entonces de la concepción que el líder tiene de sí mismo, de los sucesos externos, del futuro que se desea construir y al mismo tiempo de la búsqueda de trascender identificando su visión y además participándola a los demás, resulta necesario identificar primero aquellos elementos que históricamente le han ayudado a trascender, para trascender en sus ideas apoyándose en una visión compartida que realmente incentive a su equipo a avanzar juntos y concretar esa idea que más bien se entiende como un llamado, una misión a realizar.

Una de las herramientas más prácticas que posibilitan lo anterior son los idearios, formulaciones de carácter sintético en las que las instituciones expresan los rasgos esenciales de su identidad, los principios base de su organización, los valores que se proponen promover y el objetivo fundamental o la misión que se comprometen a realizar (Barber, 1999).

Por tanto, el ideario es el documento que plasma de manera general la visión del líder. En su estructura, se entiende como un conjunto de principios, valores y objetivos prioritarios que derivan necesariamente de la identidad de la institución, revelan su razón de ser y explican los objetivos específicos procedentes de la peculiar inspiración de la organización, a veces denominada incluso “llamado” especial (Muñoz, 1994).

De la observación anterior es fácil entender por qué los líderes, o las instituciones que han fundado, a través de su ideal responden a su vocación determinada y solo esmerándose por atenderla y vivirla se justifican ante sí y ante la sociedad (Díaz de León, comunicado personal, 1997).

Así, los líderes realmente reconocen que su ideal debe responder a una voluntad de compromiso serio para con la sociedad y con los destinatarios de los servicios que la organización, de existir, ofrezca. Cualquier respuesta diferente a la que presente el ideal del líder hablaría solo de incongruencia de vida, y no es difícil observar cómo la misma sociedad se da cuenta cuando lo que se dice no concuerda con lo que se hace.

De aquí que esa característica inherente a los líderes vista en el capítulo anterior emane de manera natural: “congruencia de vida entre su pensar y actuar”, que debe estar avalada por su propio testimonio de vida.

Si se aplica lo anterior a la organización, cuando el pensamiento y sentir del líder queda plasmado en un ideario, éste se impone sobre la propia institución. Ahí surge un nuevo reto, el de compartir el ideal y dar a conocer los principios sobre los que se cimenta, los valores que realmente se promueven y los objetivos que se pretenden perseguir (Barber, 1999).

Cuando el ideario es producto de una voluntad de compromiso, se dice que no únicamente justifica a la institución sino que, en cierta forma, se impone a ella, pues no solo se invita a los responsables sino que se hace extensivo a los integrantes de la comunidad. Por esto puede afirmarse que la misión definida se convierte en misión compartida (Cervantes, 1997).

Así, la misión y el ideario deben ser comprendidos como elementos de cualquier filosofía institucional. Para aquellas instituciones de servicio que buscan el bienestar del hombre, el ideario suele representar la parte fundamental de su filosofía, pues es el hombre en sí su finalidad última. Esta concepción antropológica-filosófica invita a desarrollar un modelo ideal que no persiga la “medición” del individuo sino su superación y desarrollo; entonces, la misión debe ser considerada como el objetivo fundamental que se desprende del ideario.

Además, para las organizaciones cuyos fines estén determinados por el aspecto económico, la misión debe tomar un lugar primordial, pues ésta, como *objetivo fundamental*, es la que permite su factibilidad, medición y realización, además de que sintetiza la forma en que se practicará la filosofía de la institución.

La misión puede, por tanto, interpretarse como una declaración precisa expresada en términos de ejecución que funciona como una meta relativa para la satisfacción de una necesidad (Barber, 1999).

En cualquiera de los dos casos, la misión y el ideario siempre están íntimamente unidos y no se pueden separar. No importa cuál se redacte primero, lo importante es que expresen claramente el sentir del fundador, es decir, del líder que los promovió.

La bibliografía administrativa muestra que muchas organizaciones o empresas han fracasado por no haber asentado explícitamente su filosofía institucional. Esto conduce a que si el líder falta y los integrantes no tienen muy clara la dirección a seguir o muestran divergencias, la organización se fractura.

La filosofía corporativa también debería incluir:

- Una *declaración de principios* que inicie con un principio general de inspiración o criterio supremo referido a la organización general y su actuación, los objetivos, el sentido especial de su decisión de servicio, los sistemas y métodos de formación, el trato brindado a todas las personas, los reglamentos, la administración, etcétera.
- Una *opción prioritaria* que debe coincidir con la razón de ser de la empresa u organización.
- Una *misión* entendida como la razón de ser de la empresa o el objetivo fundamental de esta.
- Una *propuesta de valores*.
- Una *naturaleza de unión de grupo*, que normalmente está determinada por los valores que se persigan y vivan.
- Una *referencia al servicio*, que supone la conciencia de responsabilidad y el compromiso con la disposición de servicio a los demás (Muñoz, 1994).

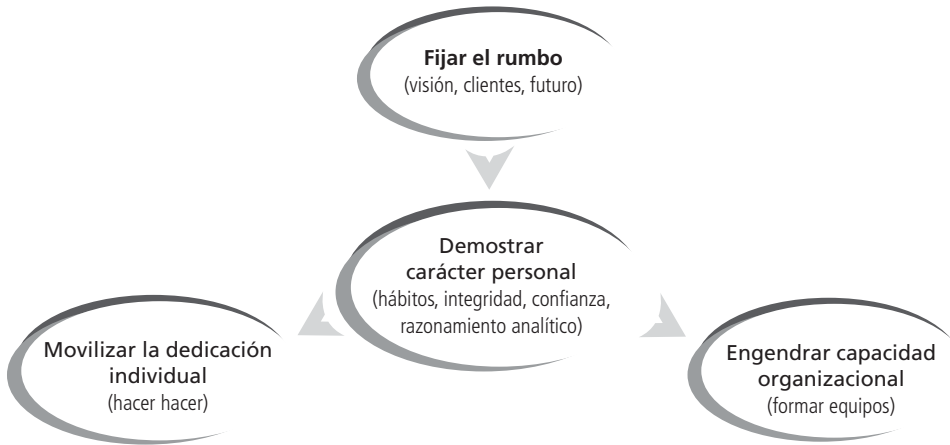
### 3.3 Atributos del liderazgo

*Las cosas no pasan,  
es uno quien hace que pasen...*

*John F. Kennedy*

¿Cuáles son las características o atributos que hacen que el líder realmente sea exitoso?

Después de muchos estudios, el argumento parece coincidir siempre en un punto inicial: el líder debe tener la capacidad para fijar el rumbo. Para ello busca apoyarse en su visión, su concepción sobre cómo ve el futuro, su entendimiento de la dinámica de las fuerzas que contribuyen o afectan a su ideal y un equipo que realmente lo siga y se sume a su intención (véase la figura 3.1).



● **Figura 3.1.** Esquema de los marcos generales de atributos del liderazgo.  
Fuente: Ulrich, Zenger y Smallwood, 1999.

Acto seguido toman especial significado los rasgos personales, entre otros casi siempre se habla de honestidad, integridad, confianza, buenos hábitos, razonamiento analítico. Estas características son indiscutiblemente importantes, pues con ellas el líder puede actuar en los siguientes pasos, como la movilización de la dedicación individual (es decir, hacer que otros se comprometan) y su capacidad para engendrar a la organización (lo que significa su habilidad para poder formar verdaderos equipos que administren el cambio).

Así, el hecho de *fijar el rumbo* incluye varios elementos, entre ellos comprender que existen sucesos externos; reconocer la existencia de una fuerte orientación hacia el cliente; pensar profundamente y ver nuevas posibilidades (Kanter citado en Ulrich y cols., 1999); tener visión, destrezas y recursos básicos; dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejoren la productividad orientada al cliente; darle a la organización un rumbo claro y constante; demostrar una responsabilidad inquebrantable frente a la sociedad y el medio ambiente, etcétera.

*Enfocarse hacia el futuro* implica mostrar una verdadera convicción en crear una visión (Scheing citado en Ulrich y cols., 1999) articulada congruentemente, unos valores y una estrategia tangibles, y una misión que abra nuevos caminos (Covey citado en Ulrich y cols., 1999); operar sobre un conjunto de principios y convicciones inspiradores (Fitzenz citado en Ulrich y cols., 1999); definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos (Heskett y Schlesinger, citados en Ulrich y cols., 1999), y finalmente ver el negocio desde la perspectiva del cliente.



El renglón de *movilizar la dedicación personal* implica tener amor por la gente, ser capaz de estar solo pero también poder trabajar con otros (Handy, citado en Ulrich y cols., 1999); entusiasmar, apoyar y animar más que juzgar, criticar y evaluar (Blanchard, citado en Ulrich y cols., 1999); fomentar la colaboración promoviendo metas cooperativas y forjando confianza (Kouzes y Posner, citados en Ulrich y cols., 1999), y finalmente demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control (Schein, citado en Ulrich y cols., 1999).

Por último, poder *engendrar una capacidad organizacional* requiere no temer a la fuerza de los subalternos (Drucker, citado en Ulrich y cols., 1999); formar líderes *ad hoc* según requieran cada una de las agrupaciones de proyectos (Bridges, citado en Ulrich y cols., 1999); alinear y asegurar la armonía entre organización y estrategia (Covey, citado en Ulrich y cols., 1999); mostrar tolerancia por la diversidad; integrar diversas culturas; resolver conflictos con diplomacia y encontrar una causa común (Kanter, citado en Ulrich y cols., 1999); abogar por la asociación y colaboración como estilos de conducta preferidos (Fitz-enz, citado en Ulrich y cols., 1999); formar equipos de proyectos autodirigidos (Bridges, citado en Ulrich y cols., 1999); respaldar al equipo incluso cuando está perdiendo; suministrar realimentación específica y frecuente que ayude a mejorar el rendimiento del equipo; saber escoger a los integrantes mejor dotados que se tengan en el equipo; desarrollar o crear una cultura; mantener y sustentar la cultura; ser capaz de analizar supuestos culturales (Yeung y Ready, citados en Ulrich y cols., 1999), y promover conscientemente una cultura claramente articulada y estimulante (Fitz-enz, citado en Ulrich y cols., 1999).

Por supuesto que hay mucho más atributos del liderazgo propios del estilo o modelo empleado, pero una buena base la constituyen los puntos mencionados.

### 3.4 Teorías del liderazgo

*Todos los caminos llegan a Roma.*

*Sabiduría popular*

Todo tiene un inicio y el liderazgo ha encontrado en la historia de la humanidad diversas facetas vividas según la interpretación de cómo se entendía al hombre, a sus relaciones con la sociedad y el entorno, a la conveniencia, a la política y las circunstancias temporales, entre otras cosas.

Estas concepciones han hecho que el liderazgo pueda estudiarse desde muy diversas ópticas, pues ha sido influenciado directamente por algunas de las corrientes filosóficas existentes.

Así, en la antigüedad clásica, Platón (*República*) y Aristóteles (*Política*) analizaron la relación entre el poder y los súbditos, pero sin cuestionar su origen pues para ellos era sagrado, es decir, provenía de los dioses y éstos revestían o no de liderazgo y autoridad al elegido, por lo que poco o nada podía hacer una persona para adquirirlo y formarlo si lo tenía. La concepción aquí era más bien de un don divino.

Esta concepción continuó en la Grecia clásica, la Roma imperial y bizantina, así como en las distintas naciones europeas y del Medio Oriente durante la Edad Media; y curiosamente prevaleció tanto en las civilizaciones cristianas y musulmanas como en las monarquías precolombinas de América central y del sur, al igual que en el imperio chino y japonés, sin comunicación estricta entre ellas en varios momentos de la historia (Sánchez, 2003).

Fue en el Renacimiento, con Nicolás Maquiavelo (1469-1527) y su obra *El príncipe*, que tras reflexionar sobre la conducta de los tiranos italianos de la época se propone “la búsqueda implacable de la prosperidad y la ruina directa de sus enemigos”. En esta obra se sugiere, por desgracia, prescindir de todo escrúpulo moral, pues para obtener y mantener el poder, así como para defender el estatus, era necesario luchar y eliminar a los contrapoderes sin importar los caminos. Allí queda plasmada la tesis de que “el fin justifica los medios” (Barber, “Fundamentos epistemológicos de la administración”, 2011).

Este tipo de gobierno prevaleció hasta el siglo XVII, a pesar de la oposición de un grupo de teóricos católicos (Carmona, comunicado personal, 2010).

En 1576, el francés Jean Bodin (*Los seis libros de la República*) definió a la monarquía absoluta y autoritaria, detentora de todos los poderes, como la mejor forma de gobierno, y en los siglos XVI y XVII se consolidó este tipo de liderazgo.

En 1689, la conciencia europea entró en crisis y en Inglaterra se logró derrocar a la monarquía absoluta y establecer la hegemonía del Parlamento. Junto al parlamentarismo, el empirismo de Locke y la física newtoniana, Inglaterra exportó al continente europeo ideologías diversas sobre el buen orden de las conciencias, como el deísmo, la religión natural y la moral del placer (contraria a toda doctrina tradicional basada en la moral del último fin), lo que en Europa abrió la puerta al pensamiento ilustrado (Sánchez, 2003).

La sociedad quería ser más feliz, limpia y mejor educada. Y esta ansia de felicidad y bienestar coincidió con la superación de la crisis económica y la expansión agraria e industrial; así el hombre se sintió cada vez más seguro y feliz en su morada terrestre.

En ese momento de euforia y prosperidad, el economista inglés Adam Smith (1723-1790; *La riqueza de las naciones*) propuso al mundo que se adoptasen los principios de una economía liberal en la que el intervencionismo del Estado, forma bárbara que no atendía a los principios naturales de la ley de la oferta y la demanda, debía alejarse de la vida económica favoreciendo la libertad absoluta de todos los que en ella participaban.

Para entonces los campesinos, burgueses y obreros que querían ocupar un puesto en la sociedad y el gobierno unieron sus esfuerzos para acabar con el régimen feudal. Es el siglo XVIII de la Revolución Francesa. Montesquieu (1689-1755), en sus *Cartas persas* y en *El espíritu de las leyes*, defendió la división de poderes en el Estado (ejecutivo, legislativo, judicial) como forma política adecuada frente a la práctica de la monarquía absoluta en que el rey gobernaba sin parlamento y concentraba todo el poder en sus manos por ser considerado de orden divino.

Con el Iluminismo de ese mismo siglo, Thomas Hobbes, John Locke y Jean Jacques Rousseau situaron al origen del poder en la delegación del liderazgo y la autoridad que el pueblo hace en sus gobernantes. Sacan del esquema a Dios y deja de haber un orden divino.

Fue hasta finales del siglo XIX y principios del XX que el estudio del liderazgo y el poder se liberan por completo de la concepción sacra tradicional y se forma una institución nueva: la empresa, fuera de las organizaciones tradicionales como la monarquía, la nobleza, la iglesia o el ejército.

En estas fechas se comienza a sostener la idea de que en las sociedades modernas e industriales la *miseria humana* no es un fenómeno natural o un inevitable castigo, sino el resultado de la ignorancia de la mayoría y de la explotación o forma de ejercer el poder de una minoría.

Bajo estas influencias ideológicas se desarrolla una nueva ciencia, la sociología, cuya finalidad es el estudio y la descripción de los hechos sociales y la estructura social. Una de las manifestaciones más representativas de la sociología fue el tratamiento de la autoridad, el poder y el liderazgo.

La sociología como ciencia inició en el siglo XX, en Francia, con Henri Saint-Simon y Auguste Comte, a quien se le debe el nombre de *sociología*. Algunas líneas de pensamiento desarrolladas con base en ella son:

La *teoría de la administración científica* de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), en la que al líder empresarial le corresponde satisfacer las necesidades de la empresa y no la de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento de los empleados a como dé lugar, para alcanzar las metas de la organización. Los trabajadores son vistos como

simples instrumentos que deben adaptarse a la empresa y no al revés. Son la *fuera de trabajo*.

Los *catorce principios de la administración* de Henry Fayol, en los que propone la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al general, la remuneración del personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden, la equidad y justifica la estabilidad personal, la iniciativa y la solidaridad. Fue Fayol quien logró teorizar sobre el liderazgo gerencial y reconoció a la administración como un proceso que incluye las fases de planeación, organización, dirección y control. A diferencia de Taylor, reconoció que la solidaridad es un ingrediente vital en cualquier organización, con lo cual dio un rostro más humano a la dirección y liderazgo empresariales.

La *escuela de relaciones humanas* de Elton Mayo, en la que se sostiene que la función del líder empresarial consiste en facilitar el trabajo de las personas y darle oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Las *teorías X y Y* de Douglas McGregor, en las que la conducta de los líderes o directivos se deriva de dos concepciones filosóficas sobre las personas:

- a) Teoría X. Supone que al trabajador no le gusta laborar, es flojo y perezoso, por lo que el líder debe ordenarle todo, exigirle que ejecute las directrices y evitar que piense, y
- b) Teoría Y. Supone que al trabajador sí le gusta trabajar y asumir sus responsabilidades, y en este caso el líder debe darle libertad de movimiento, dejarle planear y decidir (Jones y George, 2011).

La *teoría Z* de Ouchi, un esfuerzo por conceptualizar el sistema de administración empresarial japonés de las últimas décadas. En ella hay una gran identificación entre empresa y empleados, una preocupación recíproca en la que los empleados responden con lealtad a la empresa. El resultado es una gran motivación, con baja rotación y buena productividad. Con este clima, el personal participa en todos los procesos administrativos de la empresa, con grandes beneficios para ambos (Sánchez, 2003).

La *teoría de los sistemas* de Rensis Likert, que amplió las propuestas de McGregor a cuatro:

1. Sistema 1. El líder es autoritario y muy estructurado, su actitud básica es la de desconfianza absoluta en sus empleados, porque sus motivaciones son el dinero, el temor y las amenazas; en consecuencia la interacción entre líder y subordinados es muy escasa y altamente autocrática.

2. Sistema 2. La actitud básica del líder hacia sus subordinados es la de cierta condescendencia, algo paternalista. En esta concepción, las motivaciones de los empleados son las recompensas más que los castigos, de aquí que la interacción entre líder y subordinados sea escasa, por el clima de cautela de ambas partes.
3. Sistema 3. La postura esencial del líder frente a sus empleados es de confianza pero sin permitirles tomar decisiones importantes. Las motivaciones de los subordinados son las recompensas y los castigos, pero también la participación en el puesto ocupado. La interacción entre líder y subordinados es moderada, con intentos de mucha apertura por ambas partes.
4. Sistema 4. La confianza es el clima habitual entre líder y subordinados, cuya participación e interés por el trabajo son la principal motivación, por lo que la interacción entre ambos es intensa y abierta.

En los últimos 100 años, el mundo de los negocios y la administración ha tenido un despegue mucho más acelerado que en los últimos siglos, por el proceso de comunicación, los medios de difusión y la forma en que se han suscitado los eventos a lo largo de la historia.

Entre los discursos más importantes están los siguientes:

*Conducta de la tarea y relación* (Robert Tannenbaum y Warren Schmidt). Estos autores distinguen dos aspectos en la actuación del líder: la conducta de la tarea y la conducta de la relación. Los planes, los intereses, las actividades y las preocupaciones de un líder, además de dirigirse a una tarea común: los resultados, deben velar también por las personas del equipo de trabajo, por sus intereses y sentimientos, ya que no son máquinas sino seres humanos con necesidades particulares, legítimas e imprescindibles.

*Los cinco líderes típicos* (Robert Blakey y Jane Mouton). Partiendo de los factores tarea y relación propuestos por Tannenbaum y Schmidt, Blakey y Mouton demuestran que no necesariamente el aumento en la conducta tarea implica la disminución en la conducta relación, puesto que los dos factores son independientes. De la combinación de ambas variables surgen, según ellos, cinco líderes típicos:

- Líder deficiente en la tarea y las relaciones.
- Líder eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones (explotador, cosificador).
- Líder eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea (es el amigo, el camarada).
- Líder mediocre en la tarea y en las relaciones.
- Líder eficiente en la tarea y en las relaciones (líder auténtico). Este último imprime a su equipo el sello de la superación personal, el respeto mutuo, la disciplina y el trabajo.

*Liderazgo situacional* (Paul Hersey y Kenneth Blanchard). Terminada la Segunda Guerra Mundial, estos dos estudiosos de la Universidad Estatal de Ohio intentaron responder a la pregunta: ¿qué es lo que hace que un líder sea efectivo? Tomando como punto de partida las conclusiones de Blake y Mouton propusieron cuatro estilos de liderazgo. Luego de varios estudios encontraron que, sorpresivamente, los líderes no se explican solo en función de las variables de tarea y relación, sino de otras tres funciones o más, como las capacidades y actitudes de los seguidores, el temperamento y carácter del líder, el temperamento y carácter de los seguidores, así como las circunstancias del lugar, tiempo y la tarea. Para ellos el liderazgo es una relación entre la persona y la situación, no una característica de la personalidad, sino un proceso que se detona cuando una persona entra en contacto con una situación. Por ello no hay líderes universales, sino personas más adecuadas que otras para conducir un grupo en una cierta situación. Para esto construyeron una matriz con el interés por la tarea en las abscisas y el interés por la relación en las ordenadas, y generaron cuatro cuadrantes (I a IV) que corresponden al líder que arrastra, el líder que respalda, el líder que delega y el líder que ordena-dirige.

*Modelo de liderazgo del diamante* (Peter Koestenbaum). En este modelo el liderazgo significa grandeza, que es una de las cinco cualidades o puntos del diamante del liderazgo: visión, ética, valor, realidad, grandeza.

*Método Split Brain* (Roger Sperry). En este modelo se pone de manifiesto que los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro humano son la sede de funciones cerebrales diferentes y complementarias. El hemisferio izquierdo corresponde más al contenido que a la forma, es el del lenguaje y la reflexión. El hemisferio derecho funciona globalmente sin entrar en los detalles y pone en movimiento el lado izquierdo del cuerpo, privilegia la imagen y la imaginación. Estos dos hemisferios son una de las causas de los diferentes modos de ver las cosas, de la ambigüedad y complejidad humana y, en consecuencia, de los distintos tipos y formas de ejercer el liderazgo (Sánchez, 2003).

*Teoría de los tres cerebros históricos: reptiliano, límbico y cortical* (Mac Lean). Desde el punto de vista biológico y anatómico, el cerebro humano está constituido por tres cerebros superpuestos y engranados. El primero corresponde al cerebro reptiliano, cuya función consiste en preservar a la especie humana mediante la satisfacción de sus necesidades. El cerebro límbico corresponde a la sede de los mecanismos de la motivación y filtra la información según las emociones experimentales, por lo que permite la comunicación con el mundo externo. Y el cerebro cortical almacena los recuerdos que permiten la repetición de las experiencias agradables e impide las experiencias desagradables, por lo que constituye la sede de la memoria a largo plazo. En función de ello también puede identificarse el actuar diario en las relaciones con los seguidores.

*La quinta disciplina* (Peter Senge). Esta teoría sostiene que la capacidad de aprender siempre y más rápido que la competencia es la única ventaja competitiva de una organización. En consecuencia, toda institución debe estar abierta al aprendizaje. El liderazgo debe estar en sistemático crecimiento intelectual; propiciar organizaciones inteligentes, sistemáticamente abiertas al aprendizaje mediante cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

*La inteligencia emocional* (Daniel Goleman). Según este autor, la inteligencia emocional es la capacidad que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, tener autodominio, ser persistentes, disponer de la capacidad de motivarse a uno mismo, potenciar la capacidad de trabajar en equipo, adoptar una actitud empática y social, etc. En fin, un conjunto de actitudes que son mucho más importantes que el coeficiente intelectual a la hora de alcanzar el triunfo en el liderazgo. Esta teoría intenta recuperar el cerebro emocional o parte derecha del cerebro. Con este modelo se trata de aprovechar productivamente las emociones y el carácter, tanto en las relaciones personales como interpersonales y de trabajo.

*El liderazgo centrado en principios* (Stephen Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente eficaz*). Sostiene una serie de principios básicos en el liderazgo eficaz, con los que se pueden interpretar y resolver eficazmente todos los problemas complejos del quehacer diario.

### 3.5 Inteligencia emocional y liderazgo inspirador

*Uno no tiene que ser el mejor del mundo.  
Uno tiene que buscar ser el mejor para el mundo.*

*D. Jones*

Si bien el estudio de las corrientes o enfoques de liderazgo ayuda a ejercer la influencia e inspiración del líder, cada uno debe crear su forma única y diferente, la cual se adapta a su momento, lugar, situación y, muy especialmente, a la personalidad y las motivaciones de líder, siempre enmarcado por los valores que él mismo posee y defiende.

Autores como Daniel Goleman (inteligencia emocional), Víctor Frankl (logoterapia y sentido de la vida), Bernard Bass (liderazgo transformador) y Martin Seligman (psicología positiva) han contribuido a la conformación del liderazgo moderno. Tres psicólogos (Goleman, Frankl, Seligman) y un administrador (Bass).

Para Goleman, el liderazgo es un pegamento emocional que hace que la energía crezca en la persona y el grupo para alcanzar una causa o meta. Goleman observó que las habilidades sociales desarrolladas para interactuar con personas y grupos con presencia física, se empezaron a perder drásticamente en la era de la tecnología.

John Naisbitt, en su clásico libro *Megatendencias*, vislumbraba hacia los años noventa que la sociedad estadounidense exitosa sería aquella que pudiera manejar tres idiomas: el materno, uno extranjero y el de máquina, es decir, advertía la aparición de una sociedad con “alta tecnología y alto toque humano” (Naisbitt y Aburdene, 2000). ¿Quién diría que la profecía de que para comienzos del siglo XXI seríamos hombres de tres pantallas (de TV, del cine o celular y de computadora) se haría realidad!

Esto hace que el hombre se “deshumanice” y entre en un mundo virtual al que comienza a dedicarle cada vez más tiempo: e-mail, chat, YouTube, celular, redes sociales (Facebook, Twitter), SMS, webinars, Skype, etc., medios altamente eficientes para conducir, que atrapan la atención y reúnen diversos foros o públicos que los utilizan para convivir diariamente.

Hoy conocemos y platicamos con amigos de todo el mundo pero desconocemos a nuestro vecino, somos los más humanos con las plataformas virtuales y los menos humanos con nuestro prójimo.

Trabajamos con compañeros y jefes internacionales pero no los escuchamos hablar o sabemos cómo son, claro que existen sistemas como Skype pero en realidad muchas veces no hemos convivido con ellos presencialmente, aunque podemos llegar a sentir que somos muy amigos.

Nos es más cómodo interactuar por computadora que conocer presencialmente a la persona. Pareciera que el modelo virtual nos permitiera defendernos mejor ante una pantalla.

Las nuevas generaciones comienzan a ver algunos síntomas interesantes: no necesariamente saben cómo platicar en una reunión, pero son muy hábiles para cambiar hacia diferentes páginas y personas en tres pantallas de la computadora.

Juegan Wii pero no hacen deporte, aunque aparentemente se ejercitan y juegan en la computadora con verdaderos profesionales.

En esencia, el ser humano cada día se parece más a una computadora: frío, analítico, con muchas opciones, conectados en muchas partes y con un compromiso humano menor.



La emoción de conocer a alguien e interactuar se pierde y se traslada a un mundo virtual donde puede mentirse y ser diferente (*Second life* o el manejo de avatares).

La nuestra no es una posición contra la tecnología, que es una herramienta poderosa, pero es cierto que debe recuperarse la capacidad del individuo de sentir, vivir y explorar lo real.

Este es el origen de la inteligencia emocional propuesta por Goleman, tan indispensable en nuestros días. Asombroso pensar que hace 50 años este tipo de propuesta no era necesario, como lo es hoy ante tanta intensidad.

El *desafío de Aristóteles* dice que:

...cualquiera puede enfurecerse..., eso es fácil; pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y en la forma correcta... eso no es fácil...

(*Aristóteles, Ética a Nicómaco*)

Es en la capacidad de manejar las emociones donde converge esa energía que por mucho tiempo se olvidó: “pienso, luego existo”.

El “siento luego existo” del EQ (coeficiente emocional, por sus siglas en inglés) no fue realmente acuñado, pues en su lugar existía el IQ (coeficiente intelectual). ¡Qué curioso que para enfrentar cualquier situación se requieran ambos!, aunque cierto es que uno de ellos suele predominar sobre el otro; por ejemplo, para casarse predomina la emoción mientras que para hacer un trabajo técnico sobresale la razón y el análisis.

Por tanto, ¿qué es la inteligencia emocional propuesta por Goleman? Existen muchas definiciones, entre ellas esta: la “capacidad de sentir, entender, controlar estados anímicos propios y ajenos” (Goleman, 2004).

**Esto hace pensar que el liderazgo, al final, no se enseña sino se aprende, y por tanto:**

- **El liderazgo no es una posición, es una decisión.**
- **Que aunque todos podemos ser líderes, no todos queremos ser líderes.**
- **En última instancia, somos líderes en lo que nos interesa alcanzar y modificar.**
- **El más importante para liderar es el que viste en la mañana frente al espejo... o sea, uno mismo.**

En este momento uno se pregunta, ¿cómo están mis estados anímicos? ¿Realmente los sentimos, los entendemos, los controlamos? ¿Es posible orientar toda esa energía y mo-

tivación para alcanzar los sueños trazados? Si esto realmente pasa, entonces podemos inspirar a los otros.

En el análisis de un problema y la decisión se ven los dos factores: la razón (como la calidad de análisis y respuesta) y la emoción (como la aceptación y el compromiso que uno acepta).

**En el mundo laboral contemporáneo nos contratan por la inteligencia racional, pero ascendemos por la inteligencia emocional** que mostramos.

En el trabajo individual es nuestra inteligencia racional la que marca el éxito, mientras que en el trabajo de grupo, en la familia, el equipo, es la inteligencia emocional la que predomina.

¡Qué interesante ver que cada día encontramos más genios solos!, se pueden ver con facilidad en los *reality shows* de la TV, entre los gerentes y matrimonios fallidos porque no pudieron entenderse con otro ser humano.

Lo anterior nos conduce a dos reflexiones, la del existencialista Jean-Paul Sartre: “el infierno son los otros...”, y la de Lord Byron (citada incluso por Adolf Hitler): “mientras más conozco a los seres humanos, más quiero a mi perro”. ¡Qué tristeza conducirse y pensar de esta forma! ¡Y qué mayor tristeza cuando este proceder es resultado o producto de las malas experiencias que por desgracia algunos tienen en la vida! Ciertamente es que esto acontece cuando se ha entrado en conflicto con alguien y no se ha tenido la habilidad para manejar debidamente las emociones propias o de la contraparte.

Recuerde que la emoción tiene un gran impacto en la salud física, forma parte del ser humano. En última instancia, **“Usted puede comprar el esfuerzo producto de las manos de una persona, pero no su corazón, que es donde precisamente está el entusiasmo y la lealtad”** (Covey, 2011).

Todo ello puede observarse en tantos altos directivos: son grandes conocedores del sector en que operan y cuentan con gran capacidad técnica, pero tienen verdaderas deficiencias para generar un liderazgo inspirador.

Esto hace pensar en diversos puntos que, mal manejados, pueden desembocar en síntomas negativos, pero bien manejados aportan al desarrollo de la inteligencia emocional:

#### I. Regla del ejército estadounidense.

“No puedes hacer que sigan tus órdenes, pero puedes hacer que teman por no haberlas seguido” (Goleman, 2004). (¿Será acaso que esta regla esté inspirada en los principios de liderazgo de Maquiavelo vistos al inicio del capítulo?).

#### II. Autoconocimiento.

“Conócete a ti mismo, conoce tus emociones y reacciones, tu autovalía y autocontrol” (Goleman, 2004). (¿Será que esté inspirado en la época clásica?).

## III. Autocontrol.

“Regula tus reacciones y emociones” (Goleman, 2004).

## IV. Automotivación... resiliencia.

“¿Cómo recuperarse de un problema? ¿Cómo animarse y animar a los otros?” (Goleman, 2004).

## V. Empatía.

“Sentir y caminar en los zapatos de otros, entender y saber reaccionar ante las emociones de otros” (Goleman, 2004).

## VI. Habilidades sociales.

“Capacidad para interactuar con otros, manejar el cambio, tener liderazgo, trabajar en equipo, ser asertivos, saberse comunicar, contar con ascendiente, construir lazos” (Goleman, 2004).

## VII. Consejos para ser más inteligentes emocionalmente:

- Juzga menos y trata de comprender y preguntar más.
- Considera los sentimientos y las emociones del otro cuando les compartas tus decisiones y pensamientos.
- Acepta la responsabilidad de tus actos y toma el control.
- Muestra respeto por las emociones y los sentimientos del otro aunque no estés de acuerdo ni lo comprendas.
- Explora cómo se sienten los otros y comparte tus sentimientos honestamente.
- Haz un esfuerzo para siempre encontrar lo positivo... recuerda que “al mal tiempo, buena cara”.
- Sé cuidadoso cuando des consejos, órdenes, lecciones y hagas críticas. Trata de que sean bien recibidas.

## 3.6 Logoterapia y sentido de la vida

*No porque no lo podamos ver, deja de existir...  
No porque no lo queramos ver, deja de existir.*

*Carlos Barber*

—Hoy no me quiero morir —comentaba una abuela próxima a los 105 años de vida—. ¡Qué extraña resulta la vida a veces!, durante tanto tiempo esa misma persona había exter-

nado que se quería morir. Los dolores, la desidia, la monotonía, el cansancio natural del cuerpo, el abandono o la falta de contacto con las personas con quienes había convivido durante su juventud y en los inicios o mediados de su madurez, no le daban mayor ánimo para seguir adelante.

Qué irónica resulta la vida, pues días antes una telenovela que recién aparecía y trataba sobre Porfirio Díaz, le había recordado lo que vivió. —Hoy no me quiero morir— decía, porque quería tener la oportunidad de conocer lo que ese día por la noche le ofrecería la telenovela—. **¿Por qué? Porque las personas vivimos de ilusiones...**

Con una ilusión, incluso con una pequeña, las personas nos movemos (Vargas, comunicado personal, 2008).

Según la corriente de la logoterapia, propuesta por Víctor Frankl, el **hombre requiere indispensablemente de un sentido en su vida.**

Para él, **la vida tiene sentido en todas las circunstancias; el ser humano es dueño de una voluntad de sentido y se siente vacío o frustrado cuando deja de ejercerla; el ser humano es libre dentro de sus limitaciones para realizar su sentido de vida.**

Eso es lo que le da la existencia. El porqué y para qué hacemos lo que hacemos como fin último de vida.

Lo anterior supone la existencia de dos mundos: el sensible y el de las ideas. ¿Quién no se ha perdido a veces en el discurso de sus ideas? ¿Qué serían los hombres sin ideas? Y, más aún, ¿qué sería la vida sin sentido?

Tal vez sea cierto que los **hombres somos de la estatura de nuestros pensamientos...**, que realmente somos lo que soñamos (Vargas, comunicado personal, 2009).

En el libro *México 2025, el futuro se construye hoy* (con prólogo del ingeniero Carlos Fernández, director general de Grupo Modelo) se cita que para San Agustín el tiempo es presente en tres facetas: el presente como lo experimentamos, el pasado como memoria presente y el futuro como expectativa presente (Rubio y cols., 2006).

Esta perspectiva del tiempo y del futuro nos dice que el presente determina tanto nuestra visión del futuro como la del pasado; sin embargo, la del pasado solo se explica en función de la memoria que hoy tenemos de lo que ocurrió. En el caso del futuro, lo fundamental es que nuestras acciones de hoy determinan lo que será el mañana. Esta es la perspectiva que anima a la construcción de un futuro mejor.

Si aceptamos la concepción de san Agustín, **el futuro será lo que hagamos hoy.** Es decir, el futuro se construye con lo que hacemos y con lo que dejamos de hacer. Todo se acumula para dar forma a ese futuro que pretendemos o al cual fuimos llamados.

En ese sentir —sentido de vida—, el futuro se construye instante por instante, pero si no hay un claro sentido de intención, cualquier camino nos llevaría a cualquier futuro.

Esta manera de entender el cambio se hila con el día de hoy. ¿Cuántos líderes sienten esa necesidad por compartir su visión, sus conocimientos y sentimientos, su experiencia o forma de percibir la vida?

Nada de esto podría ser realidad si el líder no creyera que con su vocación pudiera lograr el cambio. El líder sabe que a veces con solo una palabra puede influenciar de por vida el rumbo de tantas vidas. Tal vez por ello a esto se le llame *trascender*, lo que se logra con el ejemplo, el testimonio, nuestro sentir y la expresión de nuestro sentido de vida, ahí donde se plasma nuestra voluntad, nuestro devenir y nuestro amor.

Para un líder de acción positiva “tocar almas”, en última instancia, no es más que el reflejo de ese amor que simplemente no se puede contener. Estalla cuando uno menos se lo imagina, esperando encontrar eco en aquella respuesta que a veces se expresa en el silencio, y que “no porque no lo podamos ver deja de existir...” (Barber, 2008).

Esa semilla que el líder planta, solo esperará el momento más adecuado para poder nacer. Solo es cuestión de tiempo, de paz, de fe, de correspondencia. Y aunque quizá el líder nunca sabrá si ha logrado su objetivo persona a persona, guarda en su conciencia ese pensar que le dice: “lo has hecho bien”, pues sabe que ha hecho lo que tenía encomendado.

“Como una encomienda que se transmite en un sueño, como mensajeros que portan un anuncio para aquellos testigos de la realidad que se hará patente, los líderes basados en el sentido de la vida, se hacen presentes” (Barber, 2008).

Un líder sabe que no puede dejar de soñar, pero también que debe hacer realidad sus sueños. Es por ello que incluso busca “ponerle plazo a sus sueños” (Roberts, comunicado personal, 2012).

Todo esto hace pensar que en realidad los líderes deben ser “verdaderos faros de luz que iluminen el camino” (Bordons, comunicado personal, 2008).

Y eso da la oportunidad para demostrarnos que **los hombres no valemos por lo que hemos logrado, sino por lo que somos capaces de hacer.**

A eso se le llama *sentido de vida* y en logoterapia se remarca que aunque todo puede serle arrebatado al ser humano, hay algo que no y que representa la última de sus libertades humanas: el elegir su actitud ante las circunstancias y decidir, finalmente, su propio camino (Frankl, 2011).

Es por ello que la muerte solo puede causarle pavor a quien no sabe llenar el tiempo que se le ha dado para vivir. De ahí que se remarque que **“la hora pasa, la pena se olvida, pero la obra se queda...”** (Frankl, 2011).

El sentido de vida no se inventa, se descubre y el líder es quien lo incentiva. A cada persona le está reservada una misión en la vida, que no puede ser sustituida en su cometido, y la vida es la única oportunidad para realizarla.

La esencia del ser humano aflora cuando se ve involucrado o enfrentado a reaccionar ante una determinada situación. La adversidad suele ser una gran oportunidad para descubrir, curiosamente, nuestro sentido de vida.

Nuestras acciones, los momentos que vivimos, los sufrimientos que tenemos o vemos, los hechos que presenciamos, hacen que la vida tenga sentido aún en las peores circunstancias, por eso hay que decirle sí a la vida (Frankl, 2011).

Víctor Frankl (*El hombre en busca del sentido*) cimbraba a sus atribulados pacientes con sus típicas preguntas de razonamiento negativo: ¿por qué no te suicidas hoy? En ese momento se daban cuenta que deseaban hacer, trascender, amar...

Si los ejecutivos de empresas hicieran ese mismo ejercicio, la pregunta podría ser: ¿por qué no renuncias hoy? Responderían con cosas buenas, con lo positivo del sufrimiento o del momento que viven.

Algunos principios de la logoterapia son:

1. El ser humano necesita de una razón para vivir.
2. El ser humano necesita ser libre, hacerse responsable de sí y de las consecuencias de sus actos.
3. El ser humano necesita de un grado de conflicto o tensión para reflexionar sobre el sentido de su vida.
4. El líder crece internamente al reconocer su sentido de vida o llamado.

Por todo ello, es el líder quien debe estar atento al mundo, tomar de ahí su propio sentido de vida e “invitar a la cruzada” a aquellos que despierta, convence o concientiza para la odisea que habrá de realizar por misión.

## 3.7 Liderazgo transformador

*Nuestro trabajo no es hacer un subordinado perfecto, es hacer nuevos líderes.*

*Kenneth Blanchard*

¿Qué es el liderazgo transformador? Es la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren resultados superiores a los planificados originalmente y, al mismo tiempo, obtengan recompensas internas, lo que resulta autorrecompensante.

El liderazgo transformador persigue el desarrollo de las personas y del entorno, aumentando al mismo tiempo el nivel de conciencia de lo actual *versus* lo posible o deseado, así como la conciencia de lo que significa la persona para el grupo.

Esto conlleva siempre metas superiores y trascendentales en vez de orientarse solo a intereses de corto plazo.

Traducido en el esquema de motivación de Maslow, el liderazgo transformador pone en un segundo plano las motivaciones básicas (fisiológicas y de seguridad) por motivaciones de orden superior (autorrealización).

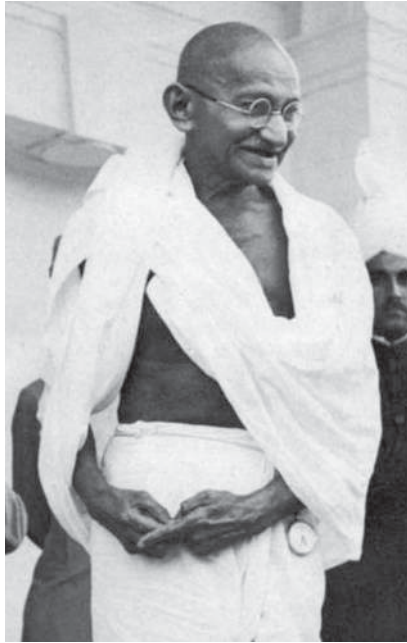
Si pensamos en Nelson Mandela, Martin Luther King y Mahatma Gandhi, curiosamente encontramos un patrón de conducta similar: un gran cambio que pone en riesgo la tranquilidad.

Un líder transformacional hace la alquimia de sueño a visión, de visión a realidad y motiva e inspira a la gente a luchar y dar lo mejor de sí por el bien del grupo, la familia, la empresa o la sociedad.

Los líderes transformacionales realizan cambios mayores al modelo de vida, a la manera de hacer las actividades importantes, a la forma de alcanzar los objetivos. Un líder transformador toma el reto de incluso cambiar la filosofía, los sistemas y la cultura que apoyan los métodos que normalmente se están ejecutando.

Al respecto, existen tres prácticas frecuentes que los líderes transformadores utilizan para generar entusiasmo por sus ideas:

1. *Tienen luz interna.* Cuentan con un ideal que es carismático y llega a ser idealizado. Un ejemplo es Konosuke Matsushita, fundador de National Panasonic, quien fuera reconocido como persona altamente importante y venerada. En alguna ocasión se le acercó un trabajador y el dijo que Konosuke era como el monte Fuji: sagrado, venerado como símbolo, y el señor Matsushita contestó: “así se ve el monte Fuji desde lejos, pero de cerca fácilmente se alcanza a ver la basura que han dejado los paseantes; de igual manera, como persona, también tengo mis defectos” (Kotter, 1998). En la humildad, los líderes también son capaces de reconocer sus errores y defectos. Hoy se otorga el premio Liderazgo Matsushita en la Escuela de Harvard, y en Osaka, en el Museo Matsushita, se observa la planeación estratégica a 250 años, ¡cuando no existían computadoras hacía bloques de planeación a 25 años! Matsushita creía que “aun cuando todos estemos muertos, la empresa debe seguir...” (Kotter, 1998), por ello a los empleados se les debe considerar y tratar como miembros de la familia, y por lo mismo darles lo mejor.



● **Foto 3.2.** En su lucha en el movimiento nacionalista indio, Gandhi empleó métodos de lucha como la huelga de hambre y el principio de la no violencia.

2. *Consideración individual.* Los líderes transformadores se preocupan por su desarrollo y por las necesidades de los demás. Mantienen siempre abiertos los canales de comunicación, brindan apoyo y asesoría. Se preocupan no solo por sus seguidores, sino también por sus subordinados, como personas. Un ejemplo es el personaje que interpreta Mel Gibson en la película *We Were Soldiers*, en una escena declara: “No les puedo prometer que regresen vivos, pero les puedo prometer que seré el primero en bajar al campo de batalla y que no dejaremos a nadie atrás, vivos o muertos, y todos, absolutamente todos, regresaremos juntos. Y les prometo que seré el último que pise el terreno enemigo”.
3. *Intelectualmente estimulante.* Es decir, el líder transformacional desafía el *statu quo*. Inspira imaginación y creatividad. Ve las oportunidades y está atento de las amenazas. Reconoce los problemas y sabe cómo plantear soluciones potenciales. Un ejemplo extraordinario es el de Mahatma Gandhi, quien rompió con lo previamente establecido al crear el principio de “no violencia”. Logró ignorar los principios de las castas que





existían en la India. Hablaba con sus seguidores, buscaba conocerlos personalmente, sabía del principio de la verdad y era un digno ejemplo de la integridad entre el hacer, vivir y decir. Su visión siempre se mantuvo estable: ver una India libre, y supo cómo contagiar y animar para que ello fuera posible.

4. *Motivacionalmente inspirado.* El líder transformador tiene la visión, sabe comunicarla, orienta hacia los resultados esperados, sabe cómo captar la atención de las personas, influye confianza, se fija en lo positivo, y conoce sus fortalezas y sus debilidades. No es complaciente y no se siente especialmente importante. Ejemplos: Lee Iaccoca, quien sacó de la quiebra a Chrysler con el modelo K; Jan Carlsson, director ejecutivo de Grupo SA (*Scandinavian Airlines System*), quien creó la estrategia de servicio y el libro sobre el momento de la verdad; y también el general George Patton, quien transformó al tercer ejército en la Segunda Guerra Mundial utilizando fuerzas motorizadas (especialmente tanques de guerra).

En última instancia, el líder transformador tiene un camino y sabe que en él hay subidas, bajadas, vueltas, tropiezos, pendientes poco inclinadas y algunas bastante elevadas.

Reconoce que hay momentos de cuestionamiento y preocupaciones al andar, pero también que es la convicción, el coraje, el valor personal y la persistencia lo que hace la diferencia entre el éxito o el fracaso.



# Liderazgo en acción

## 4.1 Objetivos claros, grandes ganancias

*Cuando no podemos cambiar la situación,  
el reto está en cambiarnos a nosotros mismos.*

*Víctor Frankl*

Imaginemos a Juan García después de una jornada de trabajo larga y demandante de 12 horas (50% más que las ocho reglamentarias), sin contar la doble travesía de hora y media de transporte para ir y regresar de su trabajo, desgastado por ese tráfico incesante de las grandes ciudades donde parece normal tener que “invertir” ese tiempo para recorrer en horas pico menos de 10 km de distancia de punto a punto; victoriosamente llega a casa pero cansado, lleno de pendientes y con el ánimo por los suelos, apenas susurra a su familia la pregunta de rutina: “¿cómo están?”, para la que sueña una respuesta perfecta: “todo bien, ninguna novedad”.

En su casa, su esposa, quien además de las funciones del hogar atiende otro empleo igual o más demandante, pues los roles del matrimonio la llevaron a participar en ambos de manera “normal”, aparenta que la dinámica familiar camina sin mayores contratiempos.

Sin embargo, un muy pequeño detalle da inicio a esta historia: nuestro querido Juan se sienta a la mesa para degustar esa tan merecida sopa que, de solo imaginarla, le da la energía e ilusión suficientes para llegar al final del día, pero... ¡está fría!

De manera natural y sin mala intención le comparte a su esposa que la temperatura de su platillo “no es la ideal”, y como si el drama hubiese esperado todo el día para estallar, ella se da la vuelta y suelta en llanto diciéndole: “¿es que ya no me quieres?”

Esta historia fue narrada por Alejandro Molina Bortoni (2011) en una de sus consultorías organizacionales, que podría estudiarse desde muchos enfoques diferentes: psicoló-

gico, empresarial, familiar, del comportamiento humano, de la dinámica institucional, por citar algunos.

Y, ¿qué relación guarda un tema con los otros? A primera vista ninguna; sin embargo, un ejemplo tan simple y trivial como este puede desencadenar una serie de dudas que en última instancia aterrizan en un cuestionamiento normal: ¿de qué estamos hablando?, ¿en qué frecuencia estás tú y en cuál yo? Con este principio tan simple del análisis se vislumbraría solo la punta de un *iceberg* con 90% de masa oculta bajo el nivel del mar, donde no molesta a nadie hasta que el barco se estrella contra él.

Si lo vemos desde afuera parece que ambas partes, esposo y esposa, tienen objetivos iguales pero están hablando (o interpretando) cosas diferentes. Para ella, el que su esposo le diga que la sopa está fría puede significar que no está valorando todo el trabajo que le significó tenerla lista. Y él podría pensar que después de una jornada de trabajo tan difícil ni siquiera un pequeño detalle de consideración se le puede tener.

Esto corresponde al primero de todos los principios del liderazgo en acción: **objetivos claros, grandes ganancias.**

En efecto, es indispensable tener claros los objetivos que se persiguen y los medios que permitirán llevarlos a cabo. Por supuesto, el recurso más valioso para hacer realidad estos objetivos es, y seguirá siendo, el humano, que con su talento y conocimientos puede buscar diferentes formas para lograr lo que se ha propuesto; pero la responsabilidad del líder no es solo decidir el rumbo a seguir, sino también saberlo transmitir y lograr el compromiso de las personas que en ello intervengan.

El liderazgo en acción supone, por tanto, un segundo gran principio de ejecución: **no trabajes como 40, haz que trabajen 40.**

Encontrarse con “la sopa fría” implica que a lo largo del proceso algo no está funcionando del todo bien. Ha faltado involucrar a otros terceros implicados, o bien involucrarse en primera persona para que ello no suceda.

Un líder sabe que debe participar de manera activa, directa, en primera persona, pero también del poder de delegar y hacer que otros se sumen a su iniciativa.

La comunicación efectiva y asertiva, el uso correcto de los canales para el monitoreo de los resultados y la ejecución contundente, son simplemente algunas de las actividades que el líder sabe que debe realizar para lograr los objetivos que se pretenden.

Y cuando esto pasa, ante todo es indispensable *alinear los objetivos*, ponerse de acuerdo y caminar juntos hacia adelante. Es una forma de hacer que los esfuerzos converjan y, al mismo tiempo, unir al equipo bajo un mismo propósito, pues finalmente lo que debe

conformarse es un equipo y no simplemente una agrupación de personas que persigan objetivos disímboles.

El líder que sabe escuchar, entiende que “aunque se vaya bien, siempre habrá señales” (Molina, comunicado personal, 2011). Por ello es indispensable conocer qué puntos son los que requieren ser afinados en la organización. ¿Serán los roles de los puestos? ¿Se estará desdibujando mi estructura organizacional? ¿Existe un buen clima organizacional? ¿Estoy favoreciendo un microclima laboral adecuado a mi liderazgo? ¿Cómo se está llevando a cabo la comunicación interna y externa? ¿Existen realmente progresos? ¿Estamos siendo reactivos o proactivos?

Como en todo, debe existir buena disposición y una orientación hacia la colaboración. El éxito está en tener el alma dispuesta. Finalmente todas las cosas y actividades están interrelacionadas. Un círculo virtuoso comienza en el momento en que se decide comenzar y en vez de encontrar pretextos se encuentran soluciones.

En la organización esto supone un verdadero trabajo en equipo, una intención de mejorar y ver que las cosas mejoren, y para ello, como en cualquier equipo, es necesario **“entrenar y entrenar juntos”** (González, comunicado personal, 2011). De no hacerlo así, seremos entes con metas y caminos propios pero diferentes, que no logran el éxito arrasador de la operación coordinada y enfocada. Un equipo debe tener, por tanto, objetivos comunes, luchar entre todos por alcanzarlos y velar siempre porque la comunicación y los mensajes lleguen atinadamente.

Implica un esfuerzo de empatía, de no perder el foco, de no olvidarse del ser humano sino centrar la solución en torno a él.

Juan García y su esposa tenían en realidad muchas más cosas que contarse y comprender. No se trataba de que la “sopa estuviese fría o no”, sino de tomarse un espacio para poder dialogar y preguntarse si la forma en que estaban haciendo las cosas era la ideal o si habría otros caminos más eficientes y menos desgastantes que permitieran llegar al mismo objetivo.

En última instancia el que la sopa estuviese fría o no podría pasar inadvertido, mientras que para quien sabe interpretarlo es una señal. Un verdadero líder presta atención cuando el fenómeno es recurrente y evalúa si lo que está sucediendo es realmente lo correcto, es decir, lo que se desea que suceda, si lo que se está haciendo es precisamente lo que debería realizarse o identifica lo que no se está haciendo o se realiza mal.

Obviamente no se trata de una “sopa”, en el mundo de los negocios, como en los asuntos personales, siempre habrá alguna señal que el líder pueda identificar y le permita meditar y reflexionar sobre lo que se está haciendo y cómo se está haciendo.

Finalmente, **“si uno piensa como hasta ahora ha pensado y hace lo que hasta ahora ha hecho, seguirá obteniendo lo que hasta ahora ha obtenido”** (Covey, 2011).

En nosotros está el ser verdaderos arquitectos de nuestro destino (Barber, “¿Me quieres? —La sopa está fría. Alineación organizacional”, 2011).

## 4.2 La solución creativa

¿Cuál será el tipo de solución correcta que un líder debe perseguir? Por lo regular se habla de que la solución que se proponga a los diversos problemas debería ser la correcta, y a veces, dependiendo del escenario, podríamos encontrarnos en una dicotomía polarizada en la que solo hay dos respuestas posibles: sí o no.

Bajo esta concepción no es difícil que al líder se le consulte procediendo en un sentido u otro: se contrata o no se contrata a la persona, se le despide o se le conserva, se hace o no la fusión evaluada, se continúa en el mercado o se suspende la acción, etcétera.

No obstante, **“entre el blanco y el negro existe un infinito de tonalidades”** (Barber, “La solución creativa”, 2011), lo mismo sucede con la toma de decisiones.

Al respecto, a finales de la Segunda Guerra Mundial, los grandes estrategias de logística propusieron el concepto de *administración e investigación de operaciones*, el cual no trataba solo de producir determinado bien o servicio, sino de hacerlo para llegar a la solución “óptima”, ya fuera que se generaran más productos con los mismos insumos de que se disponía o, como Urwicks propuso, para evaluar matricialmente el bien y la afectación generados (Ulrich y cols., 1999).

Precisamente este último autor destacó cuatro opciones: el bien menor, el bien mayor, el mal menor y el mal mayor. Al reconocer que existen estos cuatro escenarios se opta por aquel que más “convenga” seguir al líder, atendiendo a las circunstancias pero sin que en la acción positiva el líder pierda de vista el concepto de la ética.

Con ello en mente ya no se habla solo de una *decisión polarizada*, sino de que el liderazgo reconoce la existencia de una *decisión óptima* determinada por el escenario de la ética y la conveniencia, a lo que Peter Senge agrega que la argumentación de la solución debe convertirse en algo mucho más participativo, en donde la experiencia de todos contribuye a lograr mejores resultados, pues son el sistema y la organización los que van aprendiendo.

Por todo ello siempre existe una *solución creativa*, aquella en la que no solo se logra la mejor respuesta para el momento que se vive, sino que invita a que las partes que inter-

vienen no se queden en una postura en la que uno pierda y el otro gana, o en términos de la matriz de Urwicks: los dos pierdan, los dos ganen, uno gane y el otro pierda o uno pierda y el otro gane.

La solución creativa es más bien aquella en donde se trasciende la lógica de la respuesta o reacción inmediata. Se busca encontrar un tercer elemento, una forma diferente de enfocar el problema, la procuración de un camino alternativo o paralelo, o un retirar o añadir un ingrediente adicional al problema para que la operación se comporte de manera diferente.

Como en la química, se trataría de encontrar ese detonador que haga que la dinámica de las sustancias que intervienen sea distinta invitando a resolver y generar una solución mucho más exitosa que cualquier otra.

Así es como el líder reconoce en los problemas “verdaderas oportunidades” para sacar el mayor provecho y ganar aún más de lo que de otra manera no sería posible.

**Los problemas se entienden entonces como incentivos para gestar nuevas soluciones** que por alguna razón antes no eran visualizadas, por eso para algunos las crisis podrían ser precisamente los momentos idóneos para poner a prueba la creatividad en la solución de los problemas.

¿Quién diría que varias automotrices ganarían mucha más participación o confianza de sus clientes reconociendo sus errores de producción, haciendo un *recall* para corregirlos y logrando, al mismo tiempo, posicionar la marca en el mercado por su interés en el bien del consumidor? (Recuérdense los casos de Ford y Firestone, por ejemplo). ¿Quién pensaría que un “error de tecnología” podría convertirse en una nueva forma de concebir las necesidades del mercado para inventar o innovar productos? (Piénsese en los *post-it*, por ejemplo). ¿Quién tendría la genialidad de considerar a los procesos como un continuo en vez de dividirlos en partes donde cada etapa representa una proeza a ser superada? (Hamel, 2002).

Los líderes entienden que entre “ese blanco y negro como respuesta a una problemática, siempre existe una solución creativa”. Están alertas a otros factores como el tiempo, que suele ser la variable independiente por excelencia, así como la que ejerce mayor presión en una situación, de ahí que las propuestas a implementar dependan también de él.

Algunos grandes líderes comparten la visión de que “a veces es necesario tomarse el tiempo necesario para decidir cierta situación en vez de precipitarse y optar por una decisión no adecuada, errónea o que no llene las expectativas” (Barber, “La solución creativa”, 2011). Como cuando se piensa en contratar a alguien y no se tiene el perfil exacto; en este caso conviene tomarse el tiempo necesario para hallarlo, pues de lo contrario la

persona contratada en vez de resolver los problemas existentes puede generar más u otros diferentes, o simplemente no lograr la respuesta exacta pretendida (Fabre, comunicado personal, 2009).

Sin embargo, también hay quienes sostienen que es mejor tomar una solución rápida en vez de paralizarse o detenerse durante mucho tiempo para resolver determinado problema, pues luego, al instrumentar la respuesta necesaria, los efectos serían tardíos y sin tanto impacto (González, comunicado personal, 2011).

Puede que en última instancia una decisión que se toma bajo el apremio del tiempo no sea la óptima; sin embargo, la respuesta inmediata podría ser mucho más beneficiosa que el desequilibrio ocasionado a la organización cuando ésta se aplaza (González, comunicado personal, 2011).

Aunque en estos ejemplos la variable tiempo sea el punto de referencia, es indispensable ubicar los conceptos *estrategia* y *táctica* según el nivel de la toma de decisión que se requiera.

En última instancia una decisión estratégica precipitada no resolvería definitivamente el problema que pretende, y una decisión táctica retrasada también entorpecería la ejecución de la operación que administra.

Tiempo, espacio y forma... finalmente las unidades que se estudian en la bibliografía de los negocios y la administración —unidades tipo TEF— siguen siendo ingredientes a considerar en cualquier decisión (Stoner y Freeman, 1995).

El punto sigue siendo lo suficientemente creativo para poder aplicar las herramientas que se nos han proporcionado para el análisis y la toma de decisiones. Para esto existen muchas posibilidades: árboles de decisión, simulaciones, análisis de sensibilidad, modelos de investigación-acción coparticipativos, lluvias de ideas, métodos numéricos y aproximaciones numéricas de Newton-Raphson, teoría de colas, juego de negocios, aprendizaje orientado a la solución de problemas, pensamiento divergente, pensamiento crítico, estudio de casos, enfoques cualitativo y cuantitativo, entre muchas otras.

El bagaje de la administración y la ingeniería industrial sin duda ofrece una gama amplia de técnicas y herramientas para orientar debidamente la decisión a tomar. Sin embargo, cada persona y cada situación es diferente. De ahí que un líder no necesariamente tenga el mismo efecto o logre los mismos resultados que otro, pues en él se centra la sensibilidad para poder identificar y abordar el problema, orientar y alinear los esfuerzos, monitorear y custodiar la consecución de los resultados, analizar y cuantificar que estos hayan sido realmente los pretendidos.

En este caso lo importante es no limitarse a un solo criterio para la toma de decisiones sino, por el contrario, abrir los horizontes a las muchas y diversas técnicas o caminos que ofrecen beneficios adecuados, y que favorecen y mejoran el resultado de la decisión, y no solo aceptar los resultados que se hubieran obtenido al optar por un camino determinado.

Al final, nada que pueda definirse está escrito.

## 4.3 Naturaleza humana y liderazgo

*Me miro al espejo todas las mañanas y me pregunto:  
si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que estoy a punto de hacer hoy?  
Y cada vez que la respuesta ha sido "no" por varios días seguidos...,  
sé que necesito cambiar algo.*

*Steve Jobs*

¿Qué es lo que hace a un líder bueno o malo?

En 2011, Daniel Goleman hizo el recuento de una serie de características al respecto, y parecía que ser comunicador, paciente, empático, servicial, escuchador, amigable, entre otras, hacen que el líder sea bien recibido, aceptado y seguido; mientras que la persona que se presentaba como mala, envidiosa, irónica, incongruente, ruda, sin resultados, prepotente y agresiva, no necesariamente era catalogada como líder.

Diversos estudios han intentado describir las razones por las que preferimos ciertos tipos de retos o tendemos a comportarnos de determinada manera ante las muy variadas situaciones. ¿Será que la inclinación a iniciar un nuevo reto es común a todos nosotros?, o, ¿habrá formas de reaccionar que sean solamente alcanzables por algunas pocas personas?

En ese esfuerzo por tratar de conocer un poco más sobre la forma en que proceden nuestra voluntad y nuestros actos, el liderazgo comienza a hallar las primeras respuestas desde la comprensión de la individualidad de la persona y desde las características físicas y psicológicas que poseemos cada uno.

En psicología, por ejemplo, se hace una abstracción sintética que considera que el cerebro del ser humano puede dividirse en dos grandes hemisferios: el izquierdo y el derecho. Esta abstracción es conveniente para explicar que cada una de dichas regiones suele ser el área en que tienen lugar los elementos que potencian nuestra forma de com-



portarnos. Así, las personas que tienden a desarrollar más el hemisferio izquierdo suelen ser más racionales, analíticas, calculadoras, exactas, precisas, examinadoras, introvertidas, más “frías” ante las eventualidades y orientadas en gusto por las tonalidades frías (por ejemplo, el color azul); mientras que quienes tienden a desarrollar el hemisferio derecho suelen ser más soñadoras, emocionales, ideales, imprecisas, extrovertidas, generales, observadoras, con gusto por los colores cálidos (por ejemplo, el rojo).

En esta línea de razonamiento, las diversas profesiones podrían clasificarse según nuestras inclinaciones y peculiaridades. Podría decirse que carreras como las matemáticas, la actuaría, la ingeniería, la física y, en general, todas las relativas a las ciencias exactas son preferidas por personas inclinadas al uso o desarrollo del hemisferio izquierdo, mientras que músicos, pintores, actores y profesores, por ejemplo, estarían más orientados hacia el desarrollo del hemisferio derecho. De ser así, de inmediato surge una pregunta: ¿en dónde está ubicada la mayoría de los grandes líderes de la humanidad?

El ejercicio resulta muy interesante, principalmente cuando se pregunta a un grupo heterogéneo sobre sus puntos de vista. La realidad es que pensar que el ser humano está determinado por un solo hemisferio sería simplemente “patológico”: no podría estar orientado exclusivamente hacia el hemisferio izquierdo porque seríamos simples máquinas de respuesta automática ante estímulos predeterminados en donde los sentimientos quedarían al margen de cualquier decisión o acción; mientras orientarlo únicamente hacia el hemisferio derecho nos privaría de la racionalidad del izquierdo, seríamos personas de infinita sensibilidad paralizadas ante cualquier evento.

La realidad nos señala que existe una mezcla de elementos de ambos hemisferios que nos hace ser únicos e irrepetibles, pero en el balance entre los dos sí es posible identificar una posible tendencia hacia alguno de ellos.

Sobre esta cuestión, al tratar de catalogar a una población amplia de líderes de la humanidad, tanto contemporáneos como de tiempos pasados, se aprecia que, contrario a lo que podría esperarse, la mayoría más bien se ha orientado hacia el hemisferio derecho. ¿Por qué? la respuesta es muy interesante. Nuestro estilo de vida, la forma como hemos sido educados, el comportamiento entre nosotros para lograr una sociedad más civilizada, entre otros muchos elementos, han hecho que nos aboquemos a lidiar con razones. Nuestros grandes sistemas de organización nos “entrenan” para poder contestar con racionalidad y soltura ante la enorme cantidad de decisiones que enfrentamos día a día; sin embargo, muchas veces se ha descuidado el reconocimiento de nuestros sentimientos o sensaciones que experimentamos en ese momento, y no por nada parece curioso ver cómo cuando se nos pregunta qué es lo que sentimos o qué “tenemos en ese

momento”, a veces no encontramos las palabras precisas. ¡Es como si no pudiéramos “compilar”!

Está claro que los grandes líderes de la humanidad, si bien no se descarta que muchos de ellos hayan contado con el privilegio de tener un nivel muy profundo de razonamiento, síntesis, análisis, etc., han sabido entender el sentir de las personas y “tocar sus corazones”.

Frases como “es que no podía ver el bosque porque me tapaba un árbol” o “dale un desierto a un hombre y lo convertirá en un vergel, réntale un vergel a un hombre y lo convertirá en un desierto”, son fácilmente identificadas como llamados al hemisferio derecho que hay en todos nosotros.

¡Qué curioso que esta analogía aplique igualmente al ámbito empresarial! En él los ejecutivos parecieran inclinarse más hacia el área de la seguridad de recibir un salario de manera constante y periódica, y contar con una estabilidad en el proceder de sus vidas, por ello están dispuestos a dar su tiempo y esfuerzo trabajando para otra persona; está claro que se orientan más hacia el hemisferio izquierdo. Sin embargo, los empresarios que intentan iniciar algo nuevo, para quienes el reto es precisamente la incertidumbre, el “qué pasará”, para quienes la libertad de disponer de su tiempo y sentir que son sus propios jefes es primordial, son ejemplos claros de una tendencia mayoritaria hacia el hemisferio derecho.

En todo momento vale la pena tener presente que la combinación de las características de ambos hemisferios aumenta la probabilidad de éxito en el proceder; sin embargo, es muy recomendable contar con esa inclinación ideal en la que se hallan las características más idóneas para el ejercicio de una determinada actividad.

El que una persona labore como empleado cuando su tendencia es más empresarial puede generar frustración, rechazo o rebeldía, aunque un porcentaje adecuado de adaptabilidad más los elementos típicos del hemisferio izquierdo podrían convertirla en pieza clave de una empresa, en un ejecutivo con iniciativa que proveería de un sentimiento empresarial a la organización a la que sirve y, si el escenario lo permite, podría llegar a tomar decisiones que otras personas podrían considerar como arriesgadas. Esta persona cuenta con algo esencial: la ausencia de temor al fracaso, por lo que será un empleado muy codiciado.

Por otro lado, el ejecutivo que intenta ser empresario se encuentra con el miedo a lo desconocido, el temor al fracaso, la superación de las críticas al “qué dirán de él habiéndose cultivado académicamente para trabajar en una empresa de renombre”; pero, nuevamente, si este individuo tiene mayor tendencia hacia el hemisferio izquierdo y cuenta

con un bagaje adecuado de elementos del hemisferio contrario, bien podría darse la oportunidad de desarrollar un negocio sobresaliente en el que pueda aterrizar la experiencia laboral que aprendió en sus diversos cargos anteriores. Esta persona contaría con la capacidad de una administración sana y bastante equilibrada.

Ser empresario o ejecutivo no tiene nada de vergonzoso; muy por el contrario, cada uno se ubica en el contexto que le compete según las características que posea, aunque muchas compañías, por su inclinación cultural, están orientadas a preferir una u otra forma para proyectarse.

Este fenómeno, que puede ser visto de manera zonificada y regional, suele presentarse incluso de manera masiva y hasta nacional. Históricamente, culturas como las del mundo árabe, desde tiempos inmemoriales, se orientaron hacia el comercio, lo que hacían por tierra con caravanas o por mar como los fenicios en sus viajes por todo el Mediterráneo; en otros tiempos, sociedades completas decidieron especializarse en la sistematización y producción de bienes y servicios de manera masiva, estandarizando sus productos y creando para ello nuevos sistemas de organización; Gran Bretaña, con la Revolución Industrial, es testimonio de ello.

En nuestros tiempos, con el fenómeno de la globalización, puede verse con claridad la mayor orientación de las sociedades anglosajona o germánica hacia ciertos sentidos, mientras las culturas orientales o latinas tienden hacia otros aspectos.

Se podría incluso escribir libros enteros sobre la gestión del nuevo comportamiento cultural que hoy subyace, en los que se describiera de qué manera las dinámicas laborales se presentan entre y dentro de los estados, países y, por qué no, hasta entre los grandes bloques comerciales (Barber y cols., 2004).

Sin embargo, si volvemos al nivel individual, en donde se gestan las contribuciones que sumadas generan el efecto mencionado, debemos ser conscientes de que en muchas ocasiones la persona no es quien toma la decisión final sobre hacia dónde ir. Pareciera que en numerosas oportunidades es la vida la que nos lleva por otros senderos y quien hace necesario explorar nuevos horizontes.

Un ejercicio para evidenciar la orientación de una persona, compañero de trabajo, amigo o ser querido tan cercano como el esposo o la esposa, es observar su reacción a la pregunta de si estaría dispuesto a iniciar un negocio. El ejercicio sería interesantísimo si nos planteáramos esa pregunta a nosotros mismos. Por supuesto, si la reacción fuese positiva y dominara intentar el proyecto, si el reto fuese más juego que reto, si no importara sacrificar los ahorros, la seguridad, el tiempo, entre otros, estaría claro que ser empresario es una opción atractiva afín a nuestra persona. Sin embargo, si el temor, la duda y

la inseguridad se hicieran presentes en ese momento, se podría decir que más bien tendemos hacia la comodidad del ejecutivo, entendida como ser empleado.

Las personas comparten sus inclinaciones, y la suma de estas puede ser exitosa para el fin que se persiga. De ahí que no deba rechazarse o desvalorizarse ninguna de las opciones expuestas. Cada quien debería encontrar su lugar correcto en su proyección laboral; sin embargo, en la mayoría de los casos, la realidad no suele ser tan perfecta, por lo que una reflexión a tiempo sobre el tema podría facilitar la apertura de otras opciones que quizá no son consideradas como posibilidades.

Respaldadas por la composición de las características de los perfiles de ejecutivo y empresario, se abren otras posibles combinaciones a ser empleado o dueño de un negocio. Éstas corresponden a las del autoempleo e inversionista. En la primera, la persona crea un empleo del cual se siente orgulloso y en el que trabaja para sí, como una consultoría. Por su parte, el inversionista es la persona que mediante el manejo adecuado de su dinero produce más capital. Aquí la cuestión está en contar con la base adecuada de capital para poder generar un flujo de efectivo atractivo y compensatorio del riesgo y esfuerzo dedicados (Oclúa, 2004).

El reto del líder comienza con orientar la vida propia hacia donde uno puede tener mayores resultados y sentirse mucho más cómodo, y continúa y se hace manifiesto al reconocer a las personas que dirige como personas, con todo lo que ello implica.

Además de todo esto, el líder también debe ser sensible al cambio constante del mundo y a los nuevos paradigmas sobre cómo interpretarlo que nacen todos los días. Por ejemplo, cuando las sociedades valoraron la agricultura y la industria, construyeron los sistemas para soportar esa forma de organización, hoy aparece como variable fundamental atender al conocimiento, la tecnología y el uso de la información, que se proponen como baluartes del mundo moderno. No será difícil identificar en su momento las características que las personas deberán tener para posicionarse con ventaja en los nuevos contextos laborales, y el líder debe ser el primero en tener claras las necesidades que su visión demande.

## 4.4 La misión del líder

¿Por qué Cristóbal Colón descubrió América? Según la historia, entonces el hombre imaginaba que la Tierra era plana, que al llegar al horizonte, el mar se desplomaba porque el planeta estaba sostenido por cuatro elefantes sobre dos tortugas que, a su vez, eran soportadas por un hombre robusto y gigante llamado Atlas, que lo detenía todo. La lógi-

ca consideraba un suicidio el aferrarse a la idea de que el mundo fuese una esfera, por lo que los paradigmas no apoyaban la empresa de tal descubrimiento.

Las personas, ¿nos casamos por lógica? La mayoría de respuestas a esta pregunta son negativas, pues se argumenta que hay más de mil razones por las que uno se casa y quizá la que mayor aceptación tenga encuentra lugar en el discurso sostenido por quienes se orientan más por el hemisferio derecho que por el izquierdo.

En los negocios, *emprender* algo nuevo casi nunca estriba en la lógica. En esos casos, la mente reacciona como un paracaídas que se abre durante el descenso y nos permite incursionar: *open mind*. Sin embargo, empezar algo supone tanto el proceso natural de finalizarlo como el riesgo de perderlo.

¿Por qué entonces quiebran los negocios? Pregunta similar a, ¿por qué fracasa una relación afectiva? Se podrían dar mil y un razones al respecto, entre ellas la monotonía, el desinterés, la intensidad de los problemas que se presentan, la falta de confianza, el descrédito, etc., y no obstante para todas existen ejemplos reales que demuestran que dichos problemas pueden superarse.

Las relaciones afectivas, como los negocios, terminan porque en alguna parte de la historia la persona ha perdido *la ilusión*. Hay empresarios que deben enfrentar variaciones en la demanda, devaluaciones, pago de multas, cumplimiento de los compromisos fiscales, falta de liquidez, demandas, escasez de insumos, presiones de productos sustitutos, proveedores o clientes, severos asedios de la competencia actual y potencial, entre muchos otros factores; sin embargo, **mientras que el empresario conserve la ilusión por su negocio, encontrará cómo resolver el problema**. Una situación análoga a las relaciones interpersonales.

**La misión principal del líder es, por tanto, cuidar y procurar la ilusión.**

Sin embargo, quienes inician alguna actividad empresarial casi nunca cuentan con los medios suficientes para dar vida a sus ideas por lo que, sin importar la ilusión que tengan, es real pensar en que existen factores externos que destinan muchos negocios al fracaso desde antes de comenzar.

**El líder debe ser, por tanto, un “proveedor” de los recursos que se necesitan para cumplir su misión.**

En México, por ejemplo, 80% de las micro, pequeñas y medianas empresas suelen no superar los dos años de vida y del porcentaje restante que sobrevive, menos de 15%, logra llegar a los 10 años desde su fundación.

A pesar de que las mipymes constituyen la fuente de trabajo más importante de América Latina, lo cierto es que pocos negocios pueden dar continuidad a la idea que los

originó. Hace menos de 40 años en Italia, por ejemplo, el sentir de los microempresarios sobre lo que debían durar sus negocios estaba determinado por la misión que se pretendía realizar. Hoy las nuevas generaciones han mostrado un desinterés por continuar con el negocio familiar, por lo que los fundadores se conforman con aceptar que el negocio fue abierto para cumplir con el fin de la subsistencia y no el de la trascendencia.

Sin embargo, en otras sociedades como la japonesa, por ejemplo, su planeación estratégica está orientada hacia los siguientes 50 años, y la mayoría de sus ejecutivos sabe que no verá concretados sus esfuerzos, pero piensa en la herencia que dejará a las siguientes generaciones.

### **Los líderes buscan que su visión los trascienda.**

Difícil tarea para el líder, quien entiende que cada cosa que hace, cada palabra que comparte, cada intención por difundir e influenciar su ilusión, es una nueva oportunidad de hacer realidad su visión.

## **4.5** Cómo ser un líder inspirador

*El azar reparte las cartas,  
pero uno es quien las juega.*

*Schumpeter*

Pareciera ser entonces que un líder inspirador es aquel que ayuda a ver a otros el sendero e incentiva, motiva y anima a caminarlo. Su visión suele ser mucho más amplia porque proyecta el futuro y lo aterriza en acciones presentes para hacerlo realidad.

Sin embargo, como en toda naturaleza humana, el líder se encuentra siempre con la dicotomía de inspirar hacia el bien o hacia el mal. Historias como las de Gandhi o Juan Pablo II son diametralmente opuestas a lo que en su momento llevara a cabo Hitler o Atila, por ejemplo. Está claro que unos han aplicado su liderazgo para actuar positivamente, mientras otros se orientaron hacia un liderazgo de acción negativa.

Por su propia naturaleza, encanto y atracción, los ejemplos de liderazgo suelen utilizarse como temas de la cinematografía actual y pareciera que los cineastas han logrado captar con gran aproximación la naturaleza intrínseca del líder en acción. Así, es fácil observar cómo en el discurso aparece un héroe (líder) que no necesariamente desea serlo, pero que por algún motivo —“un accidente”— (Barber, 2009) ha sido “tocado” en el corazón y movido a actuar. Es una persona emocional que canaliza sus ideales y los transfor-



ma en acciones. También parece que en forma casi simultánea aparece un villano o malvado que representa exactamente lo contrario que el héroe (líder) pretende alcanzar. Incluso a veces ese villano es representado por una causa situacional contrapuesta y sostiene el *statu quo* adverso pues le es conveniente aunque suponga el sacrificio de muchos. El héroe casi siempre busca a un ayudante o mentor que lo apoye, le dé luz, lo guíe o le transmita conocimientos que pueda aplicar en el corto plazo para realizar su misión. Poco a poco va expandiendo su visión y logrando que más personas se sumen a su ideal; estas personas antes se sentían desamparadas o impotentes ante una situación y hoy se unen y atreven a hacer lo que por miedo, desidia o conformidad con la situación no se animaban o atrevían. A esta altura el líder ya comenzó a ganar sus primeras pequeñas batallas, evidenciando la debilidad del villano y despertando en los demás la esperanza de que es posible hacer cambios importantes ante una situación. El cambio es cada vez más acelerado, el villano comienza a ser acorralado y a perder seguidores. Mientras más se refuerza la convicción del cambio más fuerza adquiere el héroe y más se debilita el adversario. Finalmente el héroe (líder) y sus seguidores, después de una ardua pelea, logran el cambio.

Una narrativa tal vez poética y fantasiosa, pero con elementos de administración del cambio, liderazgo y desarrollo de talento tan claros que resulta obvio el éxito adquirido por el líder en cuestión. Películas como *Gladiator*, *Patton*, *Wallace (Corazón valiente)* y series de *James Bond* y muchas más, son reflejo fiel de la descripción arriba narrada.



● **Foto 4.1.** El personaje del general Máximo Décimo Meridio, de la película *Gladiator*, es un claro ejemplo de liderazgo.



Este es el proceder de un líder que se forja en el camino para lograr sus metas.

Y surge una nueva pregunta, ¿qué es lo que hace al jefe ser jefe, pero no le permite llegar a ser líder inspirador?

Al jefe le falta energía y entusiasmo, se conforma con lo mínimo. Hace su tarea, no ilusiona a sus colaboradores y, sobre todo, no le da sentido al trabajo u objetivo que pretende alcanzar. Automáticamente, el jefe no muestra una clara dirección hacia el futuro, tampoco tiene claridad total de por qué hace lo que está haciendo y esto impide que las personas se comprometan genuinamente, o al menos no al nivel de lo que haría un líder.

Los jefes casi siempre exigen poco, no ponen retos que obliguen al crecimiento, sus pretensiones son cortas y poco atractivas, y tampoco trascienden. Su proceder no forja horizontes atractivos de alcanzar en el tiempo.

Los jefes se preparan poco: con lo que saben está perfecto. No buscan nueva información ni procuran generar nuevas destrezas, por lo que su desarrollo está realmente definido.

Sin embargo, el punto más crítico estriba en que los jefes suelen tener poco compromiso con su personal. A la persona se le considera un engranaje más en la maquinaria que él conduce, y en caso de no funcionar le resulta fácil cambiar “el engranaje”.

Los jefes, contrario a lo que hacen los líderes, comparten poca información con los demás y se comunican de manera poco frecuente. Esta relativa oscuridad hace que cuando se comuniquen digan hago diferente, pero al mismo tiempo generan incongruencia y pierden respeto.

Los intereses que mantiene el jefe son muy personales o, salvo algunas excepciones, de algunos de los suyos. Con o sin intención promueve conflictos entre sus colaboradores y a menudo usa la competencia destructiva para hacerlos pelear entre sí.

Los jefes permiten poca participación a su personal al no involucrarlos, compartirles sus ideas o escuchar sus puntos de vista. El jefe piensa que todo lo sabe, todo lo puede solo y busca todo el reconocimiento para él. ¡Muy contrario al líder inspirador!

Entonces, ¿qué hacer para realmente convertirse en un líder inspirador?

Las propuestas de este libro conducen en última instancia a elementos muy obvios, aunque como se explicaba, “lo esencial a veces resulta invisible a los ojos” (De Saint-Exupéry). Por ello enunciamos los siguientes consejos:

1. *Emplee más las emociones.* Como se dijo, la inteligencia emocional, la emoción positiva, el orgullo, la alegría y el entusiasmo es lo que realmente nos lleva a actuar. Es la chispa que arranca el motor de esa gran maquinaria. Por algo en diversas universidades de alto prestigio se enseña teatro y declamación para enseñar a crear sensaciones



de tristeza, alegría, entusiasmo. Hablar con las palabras y el cuerpo es un vehículo muy importante de transmisión de ese llamado intrínseco del líder.

2. *Cree una visión.* Es válido hacer imágenes, buscar vivencias significativas y que estas puedan transmitirse.
3. *Hable mucho con su personal.* Exprese sus ideas, ¡escúchelos! y realiméntelos positiva y negativamente, con prudencia y sabiduría.
4. *Use las herramientas del coaching y mentoring.* Delege, capacite, genere nuevas habilidades, hágase cada vez más fuerte en lo que se requiera para emprender la conquista de su visión.
5. *No deje que los conflictos escalen.* Atiéndalos rápidamente y entienda que el conflicto es humano. Los conflictos bien atendidos generan innovación y producen avances. Si hay un conflicto, déle cauce.
6. *Busque formas innovadoras para resolver los problemas.* Nuevas formas, nuevos procedimientos, nuevas estrategias que le ayuden a alcanzar su visión.
7. *Sea el primero en dar el ejemplo.* Usted es quien debe dar los primeros pasos siempre. Muestre con el ejemplo lo que se puede hacer.

## 4.6 Se gana y se pierde *versus* se gana y se aprende

*Algunas personas quieren que suceda,  
Otros desean que suceda,  
Y unos pocos hacen que suceda.*

*Michael Jordan*

Los deportes de competencia mantienen vivo en nosotros un espíritu de vitalidad e iniciativa. **Enseñan a los que se sienten poderosos en qué momento son débiles y a los valientes a confiar en sí mismos cuando llegan a sentir miedo.**

Nos enseñan a ser orgullosos y resueltos en la derrota, pero humildes y amables en la victoria. Nos enseñan a dominarnos a nosotros mismos antes de intentar dominar a otros. Nos impulsan a aprender cómo reír y, con todo, a nunca olvidar cómo llorar. Nos enseñan a dar preponderancia a la valentía por encima de la timidez (Newman, 2011).

Por ello hablar de liderazgo inspirador en los deportes es un trabajo duro. Por ejemplo, la filosofía de Vince Lombardi: “Ganar no lo es todo..., es lo único”, plasmaba que en “su negocio no había sitio para un segundo lugar...” (Lombardi, 2004).

¿Cómo se le hace para inspirar e infundir el hábito de ganar...? La respuesta está en entrenar lo básico, desarrollar carácter y voluntad superior, pero, más allá, el compromiso consigo mismo para ponerlo todo, para generar el resultado deseado.

Así, por ejemplo, los planteamientos de Vince Lombardi comenzaban diciendo: “nuestro Señor te dio un cuerpo que puede soportar casi cualquier cosa, sin embargo es nuestra mente la que tiene que convencerse de ello...” (Lombardi, 2004).

Con este tipo de planteamientos orientados a acrecentar la confianza y hacer crecer a la persona expresaba una filosofía de vida centrada en Dios, la familia y el equipo. Decía: “lo que distingue a un hombre de otro es la energía, la fuerza de voluntad, el contar con un solo propósito y poseer una determinación irreductible; sin embargo, la mayor diferencia consiste en el sacrificio, la renuncia, el amor y la lealtad; en el arrojo y la humildad de buscar la excelencia, así como en la voluntad forjada a través de la disciplina perfecta, porque todo ello hace la diferencia”, y al mismo tiempo reconocía que “ningún líder, sin importar qué grande sea, puede permanecer mucho tiempo en su sitio...; son los resultados lo que lo deciden todo” (Lombardi, 2004).

Para Vince Lombardi el objetivo consistía en ganar de manera justa, recta, decente, apegada a las reglas, pero al final de todo ganar. Sabía que toda la agitación, el triunfo y dinero que trae de la mano la victoria duran muy poco, y que **es el espíritu que se requiere para alcanzar la gloria, lo que realmente perdura.**

La filosofía de Lombardi, orientada al “segundo esfuerzo”, validaba intentar de nuevo aún a pesar de haberlo hecho sin éxito antes. Se trata de no darse por vencido.

Sus cinco grandes motivaciones aún inspiran a los líderes del mundo:

1. La actitud mental ganadora es esencial.
2. Procurar la oportunidad y prepararse para ella.
3. Salud mental y física.
4. Control de la situación.
5. Nunca darse por vencido: tenacidad y perseverancia.

Y esto lo decía así:

Si crees que estás derrotado, lo estás.

Si crees que no te atreves, no lo harás.

Si te gusta ganar pero crees que no puedes vencer, es casi un hecho que vas a perder.

Si crees que vas a perder, estás perdido, porque en este mundo encontramos que el éxito empieza en la voluntad del hombre y reside en su actitud personal.

Si crees que eres inferior, lo eres.

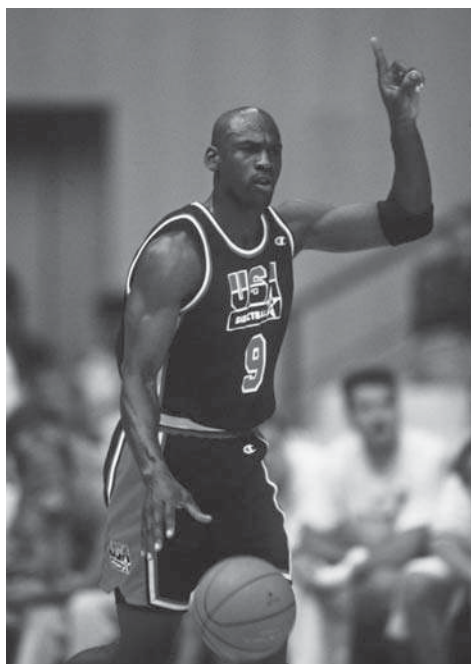
Tienes que pensar en grande para elevarte; tienes que estar seguro de ti mismo, antes de alcanzar la cumbre.

Las batallas en la vida no siempre las gana el más fuerte o el más veloz.

Tarde temprano el que triunfa es aquel que cree que puede triunfar...

*(Lombardi, 2004)*

Otro gran ejemplo es el exbasquetbolista Michael Jordan. La primera vez que se retiró, el presidente de Estados Unidos lo lamentó públicamente; y en su segundo retiro, la bolsa de Wall Street bajó, sobre todo las acciones de la empresa Nike, que vendía sus productos deportivos.



● **Foto 4.2.** Michael Jordan es considerado el mejor jugador de todos los tiempos por muchos aficionados y especialistas del basquetbol.

Jordan, quien ganó seis campeonatos y varios premios personales, al ver que su equipo perdía la temporada, comentó: “El talento gana juegos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos” (Jordan, 2004).

Es por ello que las grandes metas se consiguen paso a paso, juego a juego, no hay otra manera. Es dar “un paso a la vez..., es atender un objetivo a la vez” (Jordan, 2004).

Por ello hay que vencer el temor a la ilusión de nunca fracasar. Es darse permiso para fallar a veces. Nadie, al final, lo gana todo. De ahí que Jordan dijera **“puedo aceptar el fracaso..., pero no puedo aceptar el no intentarlo”** (Jordan, 2004).

Jordan falló más de 9 000 tiros en toda su carrera, perdió casi 300 juegos, en 26 ocasiones le confiaron el último tiro del partido y lo falló, y al respecto dijo: **“he fracasado una y otra vez en mi vida, por eso tengo éxito”** (Jordan, 2004).

Se trata indiscutiblemente de alguien con entrenamiento duro, que decía lo siguiente: “no hay camino fácil..., no sudo por sudar..., no practico por practicar. Cada día me exijo más y me piden más, por eso me pusieron *Air Jordan*. Así, regreso a lo básico continuamente, porque si eso está bien puedo avanzar, pero si los cimientos están endebles, toda la estructura se derrumba” (Jordan, 2004).

El ejemplo del jugador arrastra al equipo en la cancha.

**Al final de todo, hay que ganarse el respeto de quienes diriges.**

## 4.7 Inspirar

*Si tus acciones inspiran a otros a:*

*Sofiar más*

*Aprender más*

*Hacer más y*

*Cambiar más,*

*entonces, eres un líder.*

*John Quince Adams*

¿Qué es, entonces, la inspiración? Inspirar, al final del camino, es un catalizador y potenciador de habilidades, que lleva a personas ordinarias a hacer cosas extraordinarias. Lo que inicialmente se consideraba imposible, se vuelve posible.

La inspiración genera resultados que parecen milagrosos y es una característica inherente a los líderes, hace que las personas a su lado la valoren tan alto que a cambio dan su

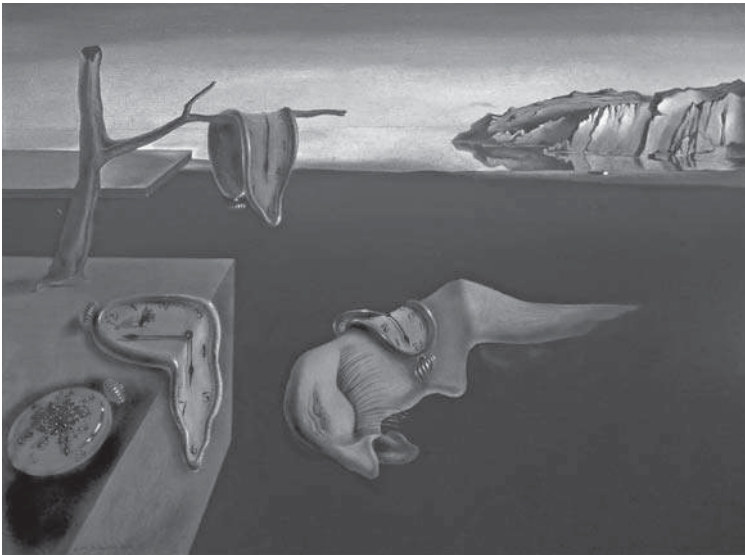


compromiso y entrega. Por ello la inspiración funciona mucho mejor cuando se orienta o dirige hacia una causa u objetivo. La historia está llena de ejemplos al respecto, solo basta preguntarle a un inventor, escritor o artista, por ejemplo.

Pensemos en el legado de Gaudí, Eugenio Salvador Dalí, Frida Kahlo, Humberto Peraza. ¿Qué fue lo que les inspiró a hacer su trabajo? ¿Cuál fue su móvil principal?

La inspiración y emoción son altamente “contagiosas”, para bien y para mal. Si uno no pone la debida atención es fácil pasar de la alegría al miedo. Por lo que resulta útil cuidar que dicho contagio se oriente siempre hacia el logro positivo.

No por nada el líder es ejemplo y campeón de cambio. Inspira emoción y deja huella en un mundo en constante evolución.



● **Foto 4.3.** Salvador Dalí desarrolló su propio estilo en sus obras. Una de sus pinturas más famosas es *La persistencia de la memoria*.

Por ello, Richard Barrett (comunicado personal, 2004) dice:

No sé quién eres  
Ni lo que haces,  
Pero cuando camine en tu organización  
Quiero sentir tu pasión.  
Quiero ver tu valentía.  
Quiero experimentar tu espíritu.



Quiero saber qué estás haciendo para innovar.  
No sé quién eres  
Ni lo que haces,  
Pero cuando camine en tu organización,  
Quiero sentir tu autenticidad.  
Quiero ver tus lágrimas  
Quiero experimentar tu júbilo.  
Quiero saber que nunca esconderás quién eres.  
No sé quién eres  
Ni lo que haces,  
Pero cuando camine en tu organización  
Quiero sentir tu deseo  
Quiero ver tu búsqueda  
Quiero experimentar tu voluntad  
Quiero saber que nunca dejarás de aprender.  
No sé quién eres  
Ni lo que haces,  
Pero cuando camine en tu organización  
Quiero sentir tu presencia.



## Bibliografía

- ARISTÓTELES. (2004). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza Editorial.
- BARBER KURI, C. M. (1999). *Proceso de planificación de sistemas educativos tipo SINPPE aplicado a las MHPVM*. Tesis doctoral. ULSA.
- BARBER KURI, C. M. (Marzo, 2000). *Un momento de reflexión*. Vera Humanitas. México: ULSA.
- BARBER KURI, C. M., Franklin Benjamin, E., Díaz Becerril, C. F., Furlong Vázquez, M., Watanabe Shiguematsu, J. K., Kerch Flores, F., y Moreno Fabre, R. A. (2004). *Casos empresariales*. (2a. ed., vol. 2). México: Miguel Ángel Porrúa-Fondo editorial UAMS.
- BARBER KURI, C. M. (Mayo, 2008). *Discurso cambio-liderazgo*. México: UAS.
- . (Julio, 2009). El accidente empresarial. CNNExpansion.com. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/21/el-accidente-empresarial>
- . (Mayo, 2010). *Palabras del discurso al día del maestro*. México: UAS.
- . (Marzo, 2011). Liderazgo aplicado a los recursos humanos. *HSM*. Recuperado de <http://mx.hsmglobal.com/notas/60925--liderazgo-aplicado-los-recursos-humanos>
- . (Marzo, 2011). Liderazgo aterrizado a la empresa. *HSM*. Recuperado de <http://mx.hsmglobal.com/notas/60642-liderazgo-aterrizado-la-empresa>
- . (Abril, 2011). ¿Me quieres? —La sopa está fría. Alineación organizacional. CNNExpansion.com. Recuperado de <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2011/04/03/%C2%BFme-quieres-%E2%80%93-la-sopa-esta-fria-alineacion-organizacional-elaborado-por-dr-carlos-miguel-barber-kuri-director-institucional-%E2%80%93-division-de-negocios-uvn-carlos-barberuvn/>
- . (Abril, 2011). Compromiso organizacional. *El Empresario*. México.
- . (Abril-junio, 2011). Fundamentos epistemológicos de la administración. CNNExpansion.com. Recuperado de <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2011/07/30/fundamento-epistemologico-de-la-administracion-2/>
- . (Abril-junio, 2011). La solución creativa. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/editoriales/53154.html>
- . (Mayo, 2011). Por qué las personas siguen a un líder. CNNExpansion.com. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2011/05/09/liderazgo-autentico>
- . (Julio, 2011). El jefe como líder. *Pulso Pyme*.
- , González, J. C., Moreno Fabre, R., Franck, A. (2010). *Microfinanzas en América Latina*. México: LID.



- BEATTY, C. A., Barker Scott, B. A. (2004). *Building Smart Teams. A Roadmap to High Performance*. Thousand Oaks: Sage.
- BERTALANFFY, L. (1993). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BLANCHARD, K. (1990). *El ejecutivo al minuto en acción. Una visión creativa y original de la dirección de empresas*. México: Grijalbo.
- BORRELL, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- CERVANTES HERNÁNDEZ, J. (1997). *Educación en los umbrales del año 2000*. México: ULSA.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- CLEGG, B., Birch, P. (2001). *Trabajo al equipo al instante*. México: Granica.
- CLÚA de la Torre, C., Díaz, G. (2012). *Los nuevos ejecutivos de recursos humanos*. México: ACD.
- CLÚA MARTÍNEZ, O., Clúa de la Torre, O., Clúa de la Torre, C. (2003). *Diamantes ejecutivos*. México: Selector.
- COVEY, S. (2011). *El octavo hábito*. México: Paidós.
- CRUZ REYES, G., Alcalá de León, F. J., Aguilar Monteverde, R., Canal Hernard, J. M., Ochoa, J. L. (2007). *Gobierno corporativo eficaz. El sistema de control interno como herramienta fundamental (situaciones de las empresas mexicanas)*. México: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo-Global Corporate Governance Forum-CIPE-DELOITTE.
- DRUCKER, P. (1994). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- FRANKL, V. E. (2011). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- FULLAT I Genís, O. (1987). *Filosofía de la educación*. (3a. ed.). Barcelona: CEAC.
- GARCÍA, D. (2003). *Elegí vivir*. Santiago de Chile: Grijalvo.
- GIBBY, B. (Septiembre, 2007). Marianne Williamson or Nelson Mandela?, Bartgibby.com, recuperado de <http://www.bartgibby.com/2007/09/19/marianne-williamson-or-nelson-mandela/>
- GIBSON, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2006). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- GOLDSMITH, M., Lyons, L., Freas, A. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Pearson Educación.
- GOLEMAN, D. (2000). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Vergara.
- . (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), pp. 82-91.
- . (2007). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Londres: Arrow Books.
- . (Junio, 2011). Apuntes del Foro de Liderazgo. HSM. México.
- , McKee, A., Boyatzis, R. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- HAMEL, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Nueva York: Plume.

- HUGO, V. M. (1862). *Los miserables*. Buenos Aires: Losada.
- JIMÉNEZ, J. L. (1995). *Hombre*. México: Guadarrama Impresores.
- JONES, G., George, J. (2011). *Contemporary management*. (7a. ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- JORDAN, M. (2004). *Mi filosofía del triunfo*. México: Selector.
- KOTTER, J. P. (1998). *El liderazgo de Matsushita*. México: Granica.
- LOMBARDI, V. (2004). *Ganar no es lo más importante... es lo único*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- LUTHER KING, M. (1963). Tengo un sueño. Wikisource en español. Marxist Internet Archive.  
Recuperado de <http://www.marxists.org/espanol/king/1963/agosto28.htm>
- MANDELA, N. (1988). *La lucha es mi vida*. Barcelona: Ediciones 29.
- MOLINA BORTONI, A. (2011). Presentación. *Formación de Equipos de Alto Rendimiento*. Tepoztlán: UVM.
- MULLENS, A. (2002). La historia de una chica que eligió vivir. *Selecciones*. Recuperado de [http://ar.selecciones.com/contenido/a581\\_la-historia-de-daniela-garcia](http://ar.selecciones.com/contenido/a581_la-historia-de-daniela-garcia)
- MUÑOZ BATISTA, J. (1994). Reflexiones universitarias. *Nuestro ideario* (22).
- NAISBITT, J., Aburdene, P. (1991). *Megatendencias 2000*. Bogotá: Norma.
- NEWMAN, A. (2009). Mi tenacidad mental. Recuperado de <http://www.angynewman.com.mx/2011/12/05/mi-tenacidad-mental/>
- NEWSTROM, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- OCLÚA Consultores. (2004). *Revitalización ejecutiva*, México: Edamex.
- \_\_\_\_\_. (2008). *El ascenso*. México: Edamex.
- \_\_\_\_\_. (2008). *El nuevo liderazgo*, México: Edamex.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Los nuevos ejecutivos*. México: Edamex.
- PORTER, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- ROBBINS, S. (Septiembre, 2004). The Leadership Attitude. Working Knowledge for Business Leaders. *Harvard Business School*. Recuperado de <http://hbswk.hbs.edu/archive/4391.html>
- ROCHA, J. (Enero, 2009). Las 10 mejores citas de Steve Jobs. iPhoneSpies. Recuperado de <http://appleweblog.com/2009/01/las-10-mejores-citas-de-steve-jobs>
- RUBIO, L., Azuara, C., et. al. (2006). *México 2025. El futuro se construye hoy*. México: Miguel Ángel Porrúa-CIDE.
- SAINT-EXUPERY, A. (2010). *El principito*. México: Ediciones Gandhi.
- SÁNCHEZ-FUENTES, F. (2003). *Desarrollo y formación de líderes, perfil humano del líder*. México: El Arca.
- SINEK, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Nueva York: Penguin.
- STONER, J., Freeman, R. E. (1995). *Administración*. (5a. ed.). México: Prentice-Hall.
- ULRICH, D., Zenger, J., Smallwood, N. (1999). *Liderazgo basado en resultados. De cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan sus utilidades*. México: Grupo Editorial Norma.

- ULSA. (1996). Palabras de aceptación del doctor John Johnston, primer doctorado honoris causa otorgado por la Universidad La Salle. *Reflexiones Universitarias* (31).
- VALLADARES, A. (1985). *Contra toda esperanza*. Buenos Aires: Intermundo.
- \_\_\_\_\_. (Octubre, 2010). Palabras del discurso Excelencia académica. UAS.
- VIDEO. (2005). La Quinta Disciplina. 8’
- VIDEO. La Meta. 47’
- VIDEO. Liderazgo: Estilo y Circunstancia. 27’
- ZENGER, J. H., Folkman, J. R., Edigner, S. K. (2009). *El líder inspirador. Cómo motivan los líderes extraordinarios*. Barcelona: Profit Editorial.

# Índice analítico

## A

Aceptación del compromiso, 57  
Actividades, planeación de, 20  
Activo más valioso de una empresa, 18  
Actos buenos, 38  
Actuación del líder, 52  
Actualizaciones de las potencialidades del hombre, 37  
Administración  
    catorce principios de la, 51  
    e investigación de operaciones, 68  
Administrar debidamente su sueño, 28  
Alinear los objetivos, 66  
Análisis de sensibilidad, 70  
Aprender capitalizando lo aprendido, 28  
Árboles de decisión, 70  
Armonía entre organización y estrategia, 48  
Atributos del liderazgo, 14, 42  
Ausencia de temor al fracaso, 73  
Autoconciencia, 17  
Autoconocimiento, 57  
Autocontrol, 58  
Autoempleo, 75  
Automotivación, 58  
Autoridad  
    delegación de, 14  
    formal, 16

## B

Bien mayor, 68  
Bien menor, 68  
Buenos hábitos, 47

## C

Calidad de análisis y respuesta, la, 57  
Cambio  
    *champion* generador del, 23  
    constante del mundo, 75  
    promotor del, 24  
    y permanencia, 38  
Capacidad  
    de hacer las cosas y comunicarlas a los demás, 28  
    de inspirar y motivar a los seguidores, 61  
    de liderazgo, 16  
    de manejar las emociones, 56  
    del individuo de sentir, vivir y explorar lo real, 56  
    motivadora del líder, 14  
    para engendrar a la organización, 47  
Capacidades de las personas, 38  
Capacitación constante y eficiente, 20  
Características  
    del jefe, 79  
    del líder, 6  
    del perfil ejecutivo, 73  
    del perfil empresarial, 73  
    para el liderazgo, 71  
Carisma, 12  
Catorce principios de la administración, 51  
Cerebro  
    cortical, 53  
    emocional, 54  
    límbico, 53  
    reptiliano, 53  
*Champion* generador del cambio, 23

Círculo de oro, 22  
Círculos abiertos de comunicación, 17  
Claridad de pensamiento, 42  
Clientes, 43  
*Coaching*, 80  
Código de ética de la empresa, 19  
Coeficiente  
    emocional, 17, 56  
    intelectual, 15, 56  
Competencia  
    actual, 43  
    potencial, 43  
Comportamiento  
    cultural, gestión del nuevo, 74  
    del líder, 39  
Comprender el sentir de los individuos, 38  
Compromiso  
    aceptación del, 57  
    con la sociedad, 45  
    voluntad de, 45  
Comunicación  
    círculos abiertos de, 17  
    efectiva y asertiva, 66  
Concepto de  
    administración e investigación de operaciones, 68  
    ideario, 44  
    inspiración, 21, 83  
    liderazgo inspirador, 21  
    sentido de vida, 60  
Conciencia  
    organizacional, 17  
    social, 17  
Condiciones de higiene y clima laboral sano, 20  
Conducta(s)  
    claves, modelador de, 24  
    de la relación, 52  
    de la tarea, 52  
Confianza, 47  
Congruencia de vida, 30  
    entre su pensar y actuar, 45  
Consejos para ser más inteligentes  
    emocionalmente, 58  
Consideración individual, 63  
Control  
    de los recursos, 20  
    del líder, 39

Corriente de la logoterapia, 59  
Crear una  
    cultura, 48  
    nueva cultura organizacional, 28  
    visión, 80  
Creatividad en la solución de los problemas, 69  
Cualidades del diamante del liderazgo, 53  
Cultura  
    mantener y sustentar la, 48  
    organizacional, crear una nueva, 28

## D

Decidir correctamente, 28  
Decisión  
    estratégica precipitada, 70  
    óptima, 68  
    polarizada, 68  
    táctica retrasada, 70  
Declaración de principios, 46  
Dedicación individual, 47  
Definición de inteligencia emocional, 56  
Dejar hacer del liderazgo, el, 8  
Delegación  
    de autoridad, 14  
    del liderazgo y la autoridad, 50  
Desarrollo del  
    hemisferio derecho, 72  
    hemisferio izquierdo, 72  
Diamante del liderazgo, 53  
Diferencia entre líder y jefe, 17  
Dirección emocional, 17  
Divertirse en el trabajo tomándolo en serio, 28  
División de poderes en el Estado, 50  
Dominio personal, 54  
Don de liderazgo, 15

## E

Economía liberal, 50  
Efecto Pigmalión, 28  
Ejecutivo, 50  
    con iniciativa, 73  
    que intenta ser empresario, 73  
Elementos  
    claves de los atributos del liderazgo, 42  
    de cualquier filosofía institucional, 45

Emoción positiva, 79  
 Emociones  
   capacidad de manejar las, 56  
   emplear más las, 79  
   habilidad para manejar debidamente las, 57  
   manejo de las, 56  
 Empatía, 17, 58  
 Emplear más las emociones, 79  
 Empresa, activo más valioso de una, 18  
 Enfocarse hacia el futuro, 47  
 Enfrentar y confrontar la adversidad, 40  
 Engendrar una capacidad organizacional, 48  
 Entusiasmo, 42  
 Equipo, 17  
   de alto desempeño, 17  
 Equipos de proyectos autodirigidos, 48  
 Escuela de relaciones humanas, 51  
 Esencia del ser humano, 61  
 Esquema de motivación de Maslow, 62  
 Estimular la disensión, 28  
 Estrategia de servicio, 64  
 Evitar que los conflictos escalen, 80

**F**

Factor  
   Gretzky, 28  
   humano, 18  
   novel, 28  
 Fases del liderazgo, 13  
 Fijar el rumbo, 47  
 Filosofía  
   corporativa, 44  
   de vida centrada en Dios, la familia y el equipo, 81  
   de Vince Lombardi, 81  
   institucional, 46  
 Fin justifica los medios, el, 49  
 Firmeza para alcanzar el triunfo, 39  
 Formar líderes *ad hoc*, 48  
 Fuerza de trabajo, 51  
 Fuerzas de Porter, 43  
 Función del  
   entendimiento del ser humano, 40  
   líder empresarial, 51  
 Futuro como expectativa presente, 59

**G**

Gestión del nuevo comportamiento cultural, 74  
 Globalización, 74  
 Grupo, 17

**H**

Habilidad  
   de comunicación del líder, 14  
   para formar verdaderos equipos, 47  
   para manejar debidamente las emociones, 57  
 Habilidades sociales, 58  
 Hablar con las palabras y el cuerpo, 80  
 Hacer del liderazgo, el, 8  
 Hacer hacer del liderazgo, el, 7  
 Hemisferios del cerebro, 71  
 Herramientas para el análisis y la toma de decisiones, 70  
 Hombre deshumanizado, 55  
 Hombres sin ideas, 59  
 Honestidad, 40, 47

**I**

Ideal del líder, 45  
 Ideario  
   concepto de, 44  
   producto de una voluntad de compromiso, 45  
 Ideas que inspiran al líder inspirador, 28  
 Identificar las tendencias, 40  
 Ilusión, 59  
   pérdida de la, 76  
 Implicaciones de la responsabilidad social, 43  
 Individualidad de la persona, 71  
 Individuos con el potencial de hacerse empresarios, 41  
 Innovaciones de procesos, 47  
 Inspiración, 83  
   concepto de, 21, 83  
 Instituciones de servicio, 45  
 Integridad, 47  
 Intellectualmente estimulante, 63  
 Inteligencia emocional, 54, 56, 57, 79  
   definición de, 56  
   origen de la, 56  
 Intención, 38  
 Intenciones buenas, 38  
 Intervencionismo del Estado, 50  
 Inversionista(s), 43, 75

## J

Jefe, 16

- características del, 79
- diferencia entre líder y, 17

## L

Ley de la oferta y la demanda, 50

Líder

- actuación del, 52
- auténtico, 52
- autoritario y muy estructurado, 51
- capacidad motivadora del, 14
- características del, 6
- como modelo de vida digno de ser imitado, 39
- comportamiento del, 39
- de acción positiva, 60
- deficiente en la tarea y las relaciones, 52
- eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones, 52
- eficiente en la tarea y en las relaciones, 52
- eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea, 52
- genuino, 39
- habilidad de comunicación del, 14
- hacedor de cambios, 21
- ideal del, 45
- inspirador, 21
  - ideas que inspiran al, 28
- inteligente, 17
- llamado intrínseco del, 80
- misión principal del, 76
- paternalista, 52
- pregunta en la que se enfoca un, 22
- puede hacerse, 42
- que arrastra, 53
- que delega, 53
- que ordena-dirige, 53
- que respalda, 53
- rasgos personales del, 47
- reconocido, 40
- reto del, 75
- transformacional, 62
- visión del, 44

Liderazgo

- atributos del, 14, 42
- capacidad de, 16

- características para el, 71
- centrado en principios, 54
- circunstancial, 9
- de acción negativa, 77
- de acción positiva, 8
- de Maquiavelo, principios de, 57
- del diamante, modelo de, 53
- diamante del, 53
- don de, 15
- el dejar hacer del, 8
- el hacer del, 8
- el hacer hacer del, 7
- elementos claves de los atributos del, 42
- en acción, 14, 66
- en recursos humanos, 20
- es actitud, 9
- fases del, 13
- formal, 9
- genuino, 40
- inspirador, 17
  - concepto de, 21
  - en los deportes, 81
- legítimo, 9
- positivo, 77
- principios del, 8
- reglas básicas del, 8
- situacional, 53
- tipos de, 9
- y la autoridad, delegación del, 50

Líderes

- basados en el sentido de la vida, 60
- de acción positiva, 42
- dormidos, 42
- en operación, 42
- natos, 18
- primera escuela para los, 23
- que saben cómo fijar el rumbo, 44
- típicos, 52

Llamado intrínseco del líder, 80

Lógica de la respuesta, 69

Logoterapia, 61

## M

Mal

- mayor, 68
- menor, 68

Manejo de  
 crisis, 40  
 las emociones, 56  
 Mantener y sustentar la cultura, 48  
 Manual de políticas corporativas, 19  
 Matriz de Urwicks, 69  
*Mentoring*, 80  
 Método Split Brain, 53  
 Miseria humana, 50  
 Misión  
 compartida, 45  
 de la organización, 45  
 definida, 45  
 en la vida de la persona, 61  
 principal del líder, 76  
 Modelador de conductas claves, 24  
 Modelo de liderazgo del diamante, 53  
 Modelos  
 de investigación-acción coparticipativos, 70  
 mentales, 54  
 Monarquía absoluta y autoritaria, 49  
 Moral del  
 placer, 49  
 último fin, 49  
 Motivacionalmente inspirado, 64  
 Motivaciones  
 básicas, 62  
 de los subordinados, 52  
 de orden superior, 62  
 de Vince Lombardi, 81  
 Movilización de la dedicación individual, 47  
 Mundo  
 de las ideas, 59  
 sensible, 59

## N

Naturaleza de unión de grupo, 46  
 Nivel de coeficiente intelectual, 15  
 No darse por vencido, 81

## O

Objetivo fundamental de la organización, 45  
 Objetivos claros, 66  
 Opción prioritaria, 46  
 Oportunidad, 39  
 Oportunidades para crecer, 40  
 Optimismo ilimitado, 28

Organización  
 capacidad para engendrar a la, 47  
 de estructuras, 20  
 misión de la, 45  
 objetivo fundamental de la, 45  
 y estrategia, armonía entre, 48  
 Organizaciones  
 inteligentes, 54  
 tradicionales, 50  
 Orientación  
 de una persona, 74  
 hacia el cliente, 47  
 Origen de la inteligencia emocional, 56

## P

Parlamentarismo, 49  
 Pasado como memoria presente, 59  
 Pensamiento sistémico, 54  
 Percepción errónea, 38  
 Pérdida de  
 la ilusión, 76  
 las habilidades sociales para interactuar  
 físicamente, 55  
 Perfil  
 del puesto, 18  
 ejecutivo, 73  
 empresarial, 73  
 Permanencia de la persona en su devenir,  
 37  
 Perseverancia, 81  
 Planeación de actividades, 20  
 Poder  
 de delegar, 66  
 del líder para resolver situaciones, 39  
 Potencialidades del hombre, 37  
 Potenciar  
 las capacidades de las personas, 38  
 lo accidental, 38  
 Pregunta en la que se enfoca un líder, 22  
 Premio Liderazgo Matsushita, 62  
 Presente como lo experimentamos, 59  
 Primera escuela para los líderes, 23  
 Principio de la verdad, 64  
 Principios  
 básicos que todo líder tiene claro en su proceder,  
 29  
 de la logoterapia, 61



- de liderazgo de Maquiavelo, 57
- del liderazgo, 8
- Problemas, creatividad en la solución de los, 69
- Proceso
  - administrativo, 13
  - de inducción, 19
- Promotor del cambio, 24
- Propuesta de valores, 46
- Proveedores, 43
- Proyecto de vida de las personas, 39

## Q

- Quinta disciplina, la, 54

## R

- Rasgos personales del líder, 47
- Razonamiento analítico, 47
- Reconocer las propias limitaciones, 35
- Regla del ejército estadounidense, 57
- Reglas básicas del liderazgo, 8
- Relación, conducta de la, 52
- Relaciones humanas, escuela de, 51
- Religión natural, 49
- Réplica del espejo, 28
- Resiliencia, 58
- Respetar lo esencial, 38
- Responder por los errores, 28
- Responsabilidad
  - compartida, 14
  - social, 43
  - implicaciones de la, 43
- Respuesta, lógica de la, 69
- Reto del líder, 75

## S

- Saber observar, 40
- Segundo esfuerzo, 81
- Selección de personal, 18
- Señal que el líder pueda identificar, 67
- Sentido de
  - urgencia y rapidez, 28
  - vida
    - concepto de, 60
    - del ser humano, 59

- Sistema
  - de administración empresarial japonés, 51
  - justo de remuneración, 20
- Sociología, 50
- Solidaridad, 51
- Solución creativa, 68
- Superación y desarrollo del individuo, 45
- Sustitutos, 43

## T

- Técnicas para el análisis y la toma de decisiones, 70
- Temor al fracaso, 73
- Tenacidad, 81
- Teoría
  - de la administración científica, 50
  - de los sistemas, 51
  - de los tres cerebros históricos, 53
  - X, 51
  - Y, 51
  - Z, 51
- Terceros implicados, 43
- Tipos de liderazgo, 9
- Tolerancia por la diversidad, 48

## U

- Unidades
  - de alto rendimiento, 17
  - tipo TEF (tiempo, espacio y forma), 70
- Uso de las herramientas del *coaching* y *mentoring*, 80

## V

- Valores, propuesta de, 46
- Ventajas competitivas, 43
- Verdad, principio de la, 64
- Vida
  - concepto de sentido de, 60
  - de las personas, proyecto de, 39
  - del ser humano, sentido de, 59
  - sin sentido, 59
- Visión del líder, 44
- Voluntad de compromiso, 45