

Liderazgo: El Don de Servicio

¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores?

Autores:

Alfonso Silíceo Aguilar

Bernardo G.-Ángulo Belloc

Fernando Silíceo Fernández

Revisión técnica
Carlos Roberto Ramírez Fuentes

McGraw-Hill

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

Gerente de división: Iliana Gómez Marín *Gerente de marca:* Adriana Leal Holohlavsky *Supervisor editorial:* Arturo González Yáñez *Supervisor de producción:* Blanca Esther Morales Soto *Supervisor de diseño de portada:* Sandra Hisel Reyna Olvera

LIDERAZGO: EL DON DEL SERVICIO ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores?

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

DERECHOS RESERVADOS © 2001, respecto a la primera edición en español por, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. A Subsidiary of *The McGraw-Hill Companies*

Cedro No. 512, Col. Atlampa,

Delegación Cuauhtémoc

C.P. 06450 México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana,

Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-3498-8

1234567890 09876543201

Impreso en México Printed in México

Esta obra se terminó de Imprimir en Junio del 2001 en Programas Educativos .A. de C.V.

Calz. Chabacano No. 65-A

Col Asturias C:P: 06850 México, D.F.

Empresa certificada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. bajo la Norma ISO-9002.1994/NMX-CC-04: 1995 con el núm. de registro RSC-048 y bajo la Norma ISO-14001:1996/SAA-1998, con el núm de registro RSAA-003

Se tiraron 7,000 ejemplares

Dedicatorias y agradecimientos

*Al más amoroso de los líderes y paradigma del servicio,
a Dios.*

*A todos los miembros de mi familia, de quienes he recibido el
amor y la fuerza para vivir y trabajar.*

*A mis socios, colegas, directivos y clientes, de quienes he
aprendido y sigo aprendiendo.*

*Mi agradecimiento a María del Carmen Castro, por su cumplido
trabajo en apoyo de este libro.*

Alfonso Silíceo Aguilar

A Dios, del cual todos formamos parte.

*A Paramahansa Yogananda, por darme tanto sin pedir a cambio
nada más que mi gozo y realización.*

A todos los santos y santas de todas las religiones.

*A todos los héroes y heroínas que se atreven a elegir como
camino de vida el beneficio de los demás por medio de su
servicio.*

*A mi amada familia, así como a todas y todos mis amigos y
compañeros del camino.*

*Agradecimientos especiales a Marcela Fernández, Paulina
Silíceo,*

*Alejandro Krongold, Tobiána Codesal, Héctor Rodríguez y Jesús
González por su valioso apoyo.*

Fernando Silíceo Fernández

*En el mar del tiempo hay faros que con su fuego nos recuerdan el camino y nos
inspiran a no darnos por vencidos. Gracias a esas luces que han alumbrado mi vida.
Gracias a la luz que lo origina todo, Dios; a la más importante en mi vida, Mayela, a
las que alegran mi vida, Fer, Jimis y los que vengan; a las que me hicieron, cuidaron
y acompañaron, mis familias, la sanguínea, la adoptiva y la política, a mis maestros,
jefes y amigos. En particular, agradezco a mis compañeros y colaboradores de
trabajo, así como a esas diminutas luces que algún día serán grandes estrellas, mis
alumnas y alumnos. Por y para ellos escribí este libro.*

Bernardo G.-Angulo Belloc

Contenido

Una historia que vale la pena conocer	10
Introducción	11

Capítulo I

Visión, misión y valores de todo líder	13
□ Visión: mejorar el mundo.....	15
□ Misión: servir a los demás	19
□ Servir o servirse, el gran dilema ético de todo líder	20
□ Valores: compartir la visión y la misión	21
□ Como líder debo compartir	23
□ Ejercicios	24

Capítulo II

Liderazgo e inteligencia emocional	25
□ Comentarios sobre la teoría de Daniel Goleman	25
□ Autoconciencia y autocrítica	26
□ Autocontrol y autorregulación de la conducta	26
□ Motivaciones trascendentes	27
□ Empatía	27
□ Compromiso social.....	27
□ El "yo pienso" y el "yo siento" en las relaciones humanas	29
□ El capital emocional en los grupos y las organizaciones	30

Capítulo III

El liderazgo es de ida y vuelta	32
□ El binomio líder-seguidor.....	32
□ De seguidor a líder y de líder a seguidor	33
□ Los anónimos: gigantes del servicio.....	34
□ La influencia benéfica: el boomerang del servicio	35
□ El axioma de la influencia	35
□ Conclusión	36

Capítulo IV

La dimensión espiritual del liderazgo	38
□ La primera reflexión.....	38
□ La elección de nuestros actos	39
□ La solución de la paradoja religiosa	41
□ Severidad, no agresividad.....	46

- Autoridad, no autoritarismo 47
- El liderazgo es servicio impregnado de alegría 47
- Conclusión 48

Capítulo V

- Poder y autoridad: una confusión histórica 50**
 - Una primera reflexión 50
 - El inicio de la confusión 52
 - La capacidad de influir mediante la fuerza, común denominador de la autoridad y el poder 53
 - Diferencias entre poder y autoridad..... 55
 - La autoridad: permitid que crezca, dejad que progrese..... 56
 - Condiciones para el ejercicio de la autoridad.... 57
 - El único sentido del poder: servir a la autoridad 58
 - La autoridad se gana y se construye siempre con base en la ética y con el objetivo de servir a los demás 59

Capítulo VI

- Escasez de líderes y necesidad de héroes 60**
 - ¿Ya no hay líderes?.....60
 - Cualidades y conductas de todo líder63

Capítulo VII

- El liderazgo de la mujer72**
 - Igualdad de la mujer y el hombre72
 - Los saltos en el tiempo.....72
 - Las siete grandes virtudes y talentos de las mujeres 74
 - El ama de casa 76

Capítulo VIII

- SERVICIO se escribe con mayúsculas79**
 - En la familia79
 - En la educación79
 - En la empresa79
 - ¿Imposición ajena o decisión personal?.....81
 - Servir es un acto libre y valioso.....81
 - ¿Débil o fuerte?82
 - El ego, ¿amo o alumno del servicio?82
 - ¿Derrota o reto en la vida?.....83
 - ¿Abajo o al lado?84

- Nadie da lo que no tiene85
- Actividad monótona o creativa85

Bibliografía..... 87

La sabiduría milenaria y todos los textos sagrados
contienen el siguiente principio:

***Por sus obras
y sus frutos, los conoceréis***

Es fácil comprender a un niño que teme a la oscuridad, pero la gran tragedia de la vida es cuando los adultos tienen miedo de la luz.

PLATÓN

Sólo una vida vivida para los demás vale la pena ser vivida.

ALBERT EINSTEIN

Dormí y soñé que la vida era alegría. Desperté y vi que la vida era servicio. Serví y descubrí que en el servicio se encuentra la alegría.

RABINDRANATH TAGORE

Un verdadero líder es aquel que ha aprendido previamente a obedecer a otros, aquel que se siente el servidor de todos y que jamás se yergue voluntariamente sobre un pedestal. Quienes persiguen los halagos no merecen nuestra admiración; mas quien nos sirve, tiene derecho a recibir nuestro amor.

PARAMAHANSA YOGANANDA

Una historia que vale la pena conocer

Hace algún tiempo, durante una Junta del Consejo Escolar, un joven estudiante de preparatoria defendía con vehemencia y gozo una verdad que le había sido revelada por su padre la tarde anterior. Ante la claridad y sensibilidad de pensamiento del estudiante, un joven profesor presente en aquella reunión quedó tan *impactado* que no pudo evitar reconocerle en público la participación que tuvo en dicha junta.

Un año después, el destino quiso que el estudiante y el profesor coincidieran en un salón de clases como maestro y alumno, tocándole ahora al alumno admirar al maestro por su método de enseñanza, su capacidad y su compromiso, admiración que el alumno dio a conocer a su padre durante el diálogo cotidiano que mantenían juntos.

Estando el padre y el maestro enterados cada uno de la existencia del otro —por interés e intermediación del muchacho— decidieron conocerse. Debe subrayarse que la insistencia del alumno provocó que padre y maestro se entrevistaran poco tiempo después.

—Profesor — dijo el padre —, mi hijo tiene una estupenda opinión de usted y por ello me gustaría invitarlo a trabajar conmigo.

El maestro respondió:

—Pero usted me acaba de conocer, no sabe quién soy.

—Es cierto — replicó el padre —. Sin embargo, las opiniones de mi hijo siempre han sido para mí la mejor garantía para tomar una decisión. Con eso me basta y sobra.

El tiempo les ha permitido al padre, al maestro y al alumno, construir una amistad en la que el aprendizaje y el crecimiento han sido recíprocos, es decir, de ida y vuelta.

En esta historia consta que el padre del estudiante se vio sensiblemente influido tanto por su hijo — dada la recomendación insistente— como por la apertura desinteresada que en todo momento percibió en el maestro, quien a su vez fue influido por la sabiduría y sensibilidad tanto de su alumno como del padre de éste.

Ésta es una historia que revela cómo la intuición visionaria de un joven líder, puesta al servicio de una misión, logró conformar un equipo basado en la amistad, el trabajo y el servicio, un equipo donde los papeles de sus tres miembros han dado como resultado un intercambio que no han provocado sino el crecimiento personal y profesional de todos ellos.

Amigas y amigos lectores, hoy día, tanto el alumno como el maestro y el padre siguen agradeciendo y celebrando haberse encontrado. Este libro es uno de los frutos más significativos de dicho encuentro existencial y, por ello, ahora lo ponemos, con la humildad debida, al *servicio* de ustedes.

Los autores

Introducción

¿Necesitamos los humanos y todo ser viviente un mundo mejor? ¿Deben tener un código ético los líderes que tomarán las decisiones en este mundo?

¿Será el servicio a los demás la tarea más importante en el mundo que todos queremos?

Hemos dejado atrás el siglo XX, un siglo en el cual presenciamos más de 600 guerras, dos de ellas mundiales y una más denominada Fría, además del predominio de enfermedades, hambruna, drogadicción, corrupción, ignorancia, destrucción del medio ambiente, etcétera. Aunque también pudimos contemplar avances importantes en la técnica y la ciencia, así como el surgimiento del altruismo y la defensa de los derechos humanos, el balance del siglo pasado en lo que se refiere a justicia social, distribución de la riqueza y crecimiento espiritual, fue más bien negativo.

El inicio de este milenio requiere con urgencia de un cambio, de fe, de esperanza y de una dosis de espiritualidad que rescate la dignidad del ser humano y sienta las bases de una nueva sociedad que promueva el desarrollo integral de todos los habitantes de este planeta.

El liderazgo, en este sentido, no es un tema más: es el gran tema, y lo es simple y sencillamente porque los ámbitos de mayor impacto en nuestra vida (el socio-familiar, el educativo, el económico, el político y el religioso) dependen de las *decisiones* que tomen aquellos a quienes llamamos *líderes*. Ante esta situación, queda claro que se necesita un despertar de conciencias en los líderes del nuevo milenio.

Para esta enorme tarea transformadora se requiere, de manera inaplazable, formar a dichos líderes (mujeres y hombres, en sus papeles de padres de familia, hijos, alumnos, maestros, empresarios, directivos, empleados y gobernantes) para que enfrenten el reto de forjar nuevas generaciones en todos los ámbitos del conocimiento, sin distinción de niveles sociales, credos o razas, preferencias o niveles económicos. A todos ellos hemos dedicado este libro.

El eje central de esta obra es el concepto de *servicio* como tarea fundamental de todo líder, pues a través de la acción comprometida y ética podrán servir cada vez más a mejores causas, y fomentar así el tan necesario progreso integral y sustentable de la humanidad.

Es oportuno anticipar que la acción de *servir* a otros admite muchas posibilidades, por lo que no se puede reducir el concepto de servicio a una sola actividad. Hay quienes sirven produciendo cosas, otros enseñan y forman, algunos más diseñan y planifican, otros dirigen, incluso hay quienes sirven con una vida de oración, meditación y contemplación. Como vemos, *servir a los demás* es una actividad que tiene muchas caras, pero siempre debe observarse una misma actitud y un mismo objetivo: mejorar este mundo con más aportaciones valiosas y productivas.

Queremos adelantar una de las contribuciones y líneas de reflexión más importantes de este libro y de la cual estamos plenamente convencidos: el liderazgo es un hecho social y existencial que no se puede entender más que de «ida y vuelta», es decir, como un fenómeno sistémico de retroalimentación en el cual las funciones y fronteras entre líder y seguidor son tan tenues por su influencia recíproca que casi llegan a desaparecer.

Aunque algunos investigadores del liderazgo han tomado en cuenta la importancia que tienen los seguidores para esta actividad, sin embargo, hemos concluido y visualizado que dicha variable actúa como una de las fuentes de crecimiento de los líderes formales y como un factor crucial en la evolución del concepto de liderazgo.

Además de lo anterior, en este libro queremos dejar en claro que el auténtico liderazgo es gozoso, es decir, no puede entenderse si quien lo ejerce no lo hace con alegría, generosidad y trascendencia, sin que con ello se deje de ser consciente del sacrificio que implica tal acto. Por esta cuestión, hemos planteado que todo líder, sin importar su nivel de influencia o campo de acción, debe definir por sí mismo su visión, su misión y el código de valores que habrá de inspirar su «quehacer» en esta vida.

Este libro está inspirado en héroes —es decir, en los hijos y sus padres, los alumnos y sus maestros, los trabajadores y sus directivos, los ciudadanos y sus gobernantes y todo ser humano que quiera influir en el mejoramiento de este mundo— que tienen la pretensión de ganarse el derecho de ser considerados líderes. Queremos dejar en claro la diferencia que existe entre las nociones de poder y autoridad: la primera debe estar subordinada necesariamente a la segunda para legitimarla y darle sentido, pues, de acuerdo con su etimología y sentido más profundo, autoridad significa «posibilidad de que otros crezcan y progresen».

Asimismo, queremos dejar algo de lo más importante para el final: se trata del fenómeno emergente del liderazgo femenino, no porque éste no existiera antes, sino porque hasta hoy se le ha dado el crédito y reconocimiento que merece. A este respecto deseamos resaltar que no se puede visualizar un mundo valioso, productivo y trascendente si no es a partir de la intervención de la mujer en todos sus diferentes e importantes ámbitos de acción.

Si hay alguien que ha inspirado esta obra han sido las mujeres. Vaya un agradecimiento a nuestras madres, esposas, hermanas, hijas, amigas y colaboradoras que con generosidad y amor desinteresado han inundado nuestras vidas con ejemplos de liderazgo, pues a través de su *servicio a otros* nos han hecho ver el valor y sentido de este concepto. Sin duda, las mujeres serán las grandes heroínas y protagonistas del siglo XXI y de un mundo mejor. De ellas tenemos todavía mucho que seguir aprendiendo los hombres.

La diferencia entre el pasado y el futuro está en el presente y la tenemos en nuestras manos. ¿Con qué tipo de servicio contribuirás tú, amigo lector? ¿Y cuánto amor, pasión y compromiso estás poniendo a tu misión en esta vida? Las anteriores preguntas las formulamos inspirados en la madre Teresa de Calcuta, una de las líderes y servidoras más grandes del siglo XX, quien en repetidas ocasiones señaló: «No importa cuántas cosas hagas en la vida, sino cuánto amor pongas en hacerlas.»

Fernando Silíceo Fernández
Bernardo G.-Ángulo Belloc
Alfonso Silíceo Aguilar
Enero de 2001

I - Visión, misión y valores de todo líder

Los conceptos de visión, misión y valores han cobrado especial interés y relevancia en los últimos años. Para este nuevo siglo y milenio, la importancia que revisten es más que necesaria, pues son conceptos o términos que se están aplicando en el quehacer de todo grupo humano organizado que genera algún producto o servicio para la sociedad y que promueve, por ello, el bien común social, ya sea a nivel regional, nacional o mundial.

Queremos aplicar estos conceptos directa y específicamente a la tarea de los líderes, pues son ellos quienes dirigen organizaciones e instituciones de todo tipo para el logro eficaz de objetivos socioeconómicos, filantrópicos, educativos y de cualquier otro orden. Todo ser humano, y en particular los líderes, sin importar el campo de acción en que se desenvuelva (desde la familia hasta las grandes corporaciones, pasando por toda clase de empresas y organizaciones sociales) ha de definir su tarea a partir de una *visión*, de una *misión* y de un código de *valores*.

Si analizamos la filosofía de algunas de las empresas e instituciones más importantes del mundo, descubriremos que todas ellas ya han definido con precisión estos conceptos, pues hablan de su identidad y dan sentido a la tarea que se han echado a costas.

Por ello, ¿qué significan estos tres conceptos trascendentales en la función de todo aquel que pretenda influir en otros, es decir, que pretenda convertirse en líder?

La *visión* debe entenderse como la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un sueño, un anhelo, un objetivo trascendental que se debe alcanzar. La *misión* es la acción cotidiana que define la identidad y tarea de un individuo o grupo (que podría resumirse en las preguntas: quiénes somos y para qué estamos en este mundo). En otras palabras, una misión es la razón de ser o existir de dicho individuo o grupo y la causa y fin de su actividad.

Los *valores* constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos. Las ciencias sociales, la ética, la psicología, la sociología y en especial la antropología, definen los valores como principios que permiten la supervivencia de un grupo, cualquiera que sea éste. Los valores son concepciones prácticas y normativas que, mediante la sabiduría colectiva (de la familia, la empresa, los grupos, etcétera) regulan la actuación de un grupo. Es importante señalar que estos tres conceptos o dimensiones constituyen una manera de pensar y hacer las cosas, es decir, una cultura.

Los grandes hombres de la historia nos han enseñado la importancia de generar dentro de uno mismo la fuerza de una visión y misión personales para guiar la propia vida, pues mediante ellos, *i.e.*, con la misión y la visión se han transformado en personas llenas de un poder interior que se ha constituido en la base sobre la que han integrado sus valores, sus metas en la vida y en el trabajo, así como sus habilidades e intereses. El poder interior que genera contar con una misión personal convierte a hombres y mujeres comunes en personas entregadas a la tarea de crear, para sí mismas y para quienes las rodean, un mundo de nuevas perspectivas, retos y realizaciones que, de otra manera, parecerían inalcanzables. La misión parte de una visualización particular del futuro, de lo que puede (o más bien debe) ser, de lo que se puede crear para darle sentido a la propia vida. La visión son los sueños que uno puede alcanzar durante su existencia, sin miedos, con sentido de reto y trascendencia, incluso a pesar de las propias debilidades y carencias.

En la cultura oriental, más centrada en la visión hacia el interior gracias a ciertas prácticas como el yoga y la meditación, el hombre ha logrado el dominio de sus habilidades y capacidades hasta límites inimaginables, como detener a voluntad la respiración y los latidos del corazón por tiempo indefinido, o tener un control absoluto sobre el frío, el calor e incluso el dolor; es decir, las personas han llegado a ejercer un enorme dominio sobre su cuerpo y espíritu propios, el cual hemos podido ver reflejado en casi todos los ámbitos de la vida, desde las disciplinas marciales hasta la fuerza transformadora del movimiento de no violencia promovido por Gandhi.

Nuestra responsabilidad moral no consiste en detener el futuro, sino en moldearlo para cambiar nuestro destino en una dirección más humana.
ALVIN TOFFLER

El progreso no es sólo mejorar el pasado, sino desplazarse hacia el futuro.
GIBRÁN JALIL GIBRÁN

*Visión, misión y valores de todo líder
El progreso es compromiso de todos.*
HENRY FORD

La visión puede transformar a los hombres en santos o demonios, en emprendedores o destructores, como bien percibió Erich Fromm. El hombre tiene una necesidad intrínseca de trascendencia y superación. Lindberg cruzó el Atlántico en pos de un sueño sabiendo que en el intento podría perder la vida. Miguel Ángel pintó la Capilla Sixtina y la convirtió en un legado para todas las generaciones. Edison inventó la bombilla eléctrica, después de sufrir miles de fracasos, gracias al poder de una intuición a la que siempre le fue fiel. Bach le cantó a Dios a través de su música y por ello se le conoce como el Quinto Evangelista.

Victor Frankl sobrevivió a un campo de concentración gracias a la fe que tenía en poder escribir su historia y crear la logoterapia, técnica con la cual propone a la humanidad darle sentido a la vida. La visión de un futuro y la misión personal son tan fuertes que pueden resistir las situaciones más dramáticas. La visión está transformando el mundo de los negocios, al convertir a éstos en proveedores de servicios al cliente y en formadores de una nueva mentalidad de desarrollo humano y calidad en los productos.

La visión se genera a partir de

- la historia y circunstancia personal y familiar del individuo,
- la percepción del mundo interior y exterior,
- los valores propios,
- el compromiso con uno mismo,
- el compromiso con los demás,
- el deseo de encontrar un destino mejor.

La visión se convierte en misión cuando

- se inicia el camino que se ha visualizado,
- se confía en la voz interior y se es congruente con ella,
- se tiene fortaleza y se actúa a pesar de las adversidades,
- se da y recibe al mismo tiempo,
- se es responsable y comprometido con el logro de la meta.

Visión: mejorar el mundo

No puede concebirse a un líder sin una visión de futuro. Todos los líderes, sin importar su nivel ni su campo de acción, están o deben estar motivados por un proyecto a futuro. Deben tener una idea inicial o un anhelo que pretendan cumplir más adelante, pues, como se ha dicho alguna vez, «una idea es más poderosa que mil ejércitos».

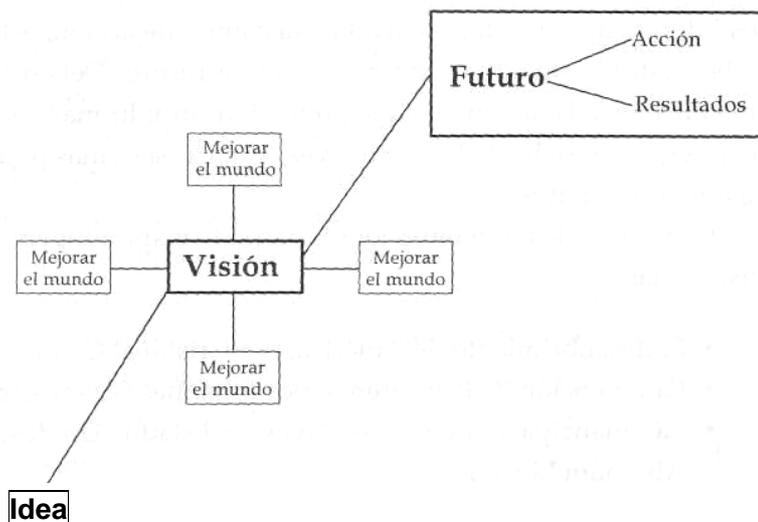
Entre otros, los siguientes logros han sido inspirados en ideas visionarias:

- El descubrimiento de América, por Cristóbal Colón.
- La invención de la imprenta, por Johannes Gutenberg.
- La emancipación de los esclavos en Estados Unidos, por Abraham Lincoln.
- La independencia de los países de Sudamérica lograda por Simón Bolívar.
- La defensa de la Patria realizada por Benito Juárez, con la cual repelió las invasiones extranjeras y dio prioridad a la educación del pueblo.
- La creación de la vacuna contra la rabia, por Louis Pasteur.
- El descubrimiento de la penicilina, por parte de Alexander Fleming.
- La llegada del hombre a la Luna, logro obtenido por el presidente Kennedy y los directivos de la NASA.
- El servicio y cuidado que brindó la madre Teresa de Calcuta a los más pobres e indefensos del mundo, quien además fundó una congregación ejemplar.

Toda idea puede y debe ser generadora de una visión de futuro que permita la construcción de un mundo mejor.

Todo es resultado de una idea.

PARAMAHANSA YOGANANDA



Relación entre la idea, la visión y la acción para mejorar el mundo.

Queremos terminar este tema con una bella cuarteta del poeta mexicano Ignacio Guzmán Garduño:¹

*Desde el pequeño fuerte
O somos constructores decididos
que mejorar al mundo hemos querido,
o somos destructores desmedidos
que gozamos con verlo derruido.*

*Todo joven que se inicie en una carrera
debe recordar que el mejor negocio es el género
humano.*

CHARLES DICKENS

La realización de un proyecto, sueño, objetivo o anhelo futuro, es quizá la dimensión más importante de cualquier empeño, tarea o actividad que se pretenda realizar. Por ejemplo:

- Casarse.
- Ser padre de familia.
- Ser un profesional o un profesionista.
- Ser sacerdote.

¹ Ignacio Guzmán Garduño es un destacado médico, político y poeta mexicano que ha influido en los avances de la medicina social y la vacunación infantil.

- Obtener una medalla olímpica.

- Terminar la secundaria.
- Cosechar una siembra.
- Descubrir una fórmula.
- Crear un medicamento.
- Evangelizar una comunidad.
- Promover el desarrollo espiritual de individuos y grupos.
- Soñar con la igualdad entre los seres humanos.
- Vencer a nuestro ego.

En este último punto no queremos dejar de mencionar el gran sueño que Martin Luther King expresó en su célebre discurso:

«Tuve un sueño: que algún día los blancos y los hombres de color irán tomados de la mano por las calles de Estados Unidos.»

El líder verdadero nunca está satisfecho con sus ideas y visiones, siempre las analiza, cuestiona y enriquece, generando así nuevos conceptos que implicarán cambios y retos nuevos cada vez mayores. Todo líder visionario es un agente de cambio.

La visión es poderosa, pues es un sueño que, por contener dentro de sí tareas modestas o grandiosas que constituyen un reto o anhelo, anima de manera constante la acción humana. Confucio dijo alguna vez: «No importa lo lento que vayas, siempre y cuando no te detengas.»

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

MIGUEL DE UNAMUNO

*La preocupación por el destino del hombre
debe constituir siempre el interés de todo
esfuerzo técnico, cosa que nunca debemos
olvidar en medio de nuestros diagramas y
nuestras ecuaciones.*

ALBERT EINSTEIN

La visión, en un sentido profundo, siempre es enriquecedora e inspiradora de nuestra vida y mantiene una vitalidad permanente en el espíritu de quien la posee.

Mi visión, nuestra visión

La visión puede quedarse a veces en el secreto o la intimidad de su dueño, o bien ser compartida con otros para contagiarlos de su esencia (sobra decir que de esta última manera puede surgir una visión compartida). Las dos opciones son válidas, sin embargo, una visión compartida siempre será de mayor impacto, por lo que su ejecución debe ser una de las tareas fundamentales de todo líder:

- *Los padres* que desean y visualizan una familia integrada en la que todos sus miembros se conocen y comunican, se dan apoyo mutuo y pueden crear entre todos (y cada cual dentro de las posibilidades que le permite su edad) un futuro estable, armónico, de amor y éxito.
- *La hija o el hijo* que llega a convencerse a sí mismo y a sus hermanos de que entre todos pueden hacer crecer a su familia, y asumen su responsabilidad, sus capacidades y su liderazgo.
- *La directiva o el directivo de una empresa* que prevé la creación de productos y servicios que contribuyan al bien de la sociedad y proporcionen calidad, precios competitivos, ahorro, productividad y rentabilidad, y ello a fin de crear más riqueza y distribuirla equitativamente, generando así más fuentes de trabajo. (Sobre todo, la directiva o los directivos que se comprometen con la capacitación de su personal.)
- *El empleado* que se atreve a compartir con su jefe sus ideas y promueve una cultura sin diferencias entre sus compañeros de trabajo.
- *El funcionario público* que no sólo transforma su institución en un verdadero centro de trabajo responsable y honesto en beneficio del público, sino que se brinda a los ciudadanos anteponiendo siempre el interés de la Patria al suyo propio.
- *El sacerdote o representante de una religión* que es congruente con su fe y promueve en todos sus seguidores la esencia religiosa del amor, la unión y el respeto por la creación de Dios.
- *El líder sindical* que se consagra a su labor como verdadero representante de sus agremiados, negociando con las organizaciones todo aquello que signifique un modelo de ganar-ganar para todos, buscando fórmulas que generen mayor productividad en este mundo competitivo.
- *El maestro de escuela* que inspira a sus alumnos para que sean personas íntegras, apasionadas y responsables ante la sociedad, y para que derramen en otros lo mejor de sí mismos.
- *El alumno* que se compromete con la dinámica y el crecimiento del grupo mediante la crítica constructiva, y se preocupa por ayudar a su maestro a ser mejor.

Compartir la visión con los compañeros y seguidores ha llegado a producir verdaderos milagros, pues su efecto multiplicador de energías crea no sólo alianzas y lenguajes, sino también poderosas sinergias que se dirigen hacia un mismo fin. Hoy por hoy, uno de los retos de todo líder al dirigir grupos humanos (familias, clubes, comunidades, iglesias, empresas e inclusive naciones) es transmitir a sus miembros el efecto de una *visión compartida*.

Hemos querido encontrar, buscando entre muchos otros, aquel principio, valor o adjetivo, que sea el común denominador de toda visión humana. Desde luego, y no es necesario insistir en ello, *la visión debe contener principios y valores éticos que vayan orientados al bienestar del hombre en lo individual y en lo colectivo*, y que pretendan y logren *mejorar este mundo* tan necesitado de un cambio hacia un progreso que signifique justicia, educación, empleo, solidaridad, desarrollo sustentable, etcétera. La negación de ello sería un retroceso para la humanidad.

Creemos, de esta manera, que el concepto de *mejorar el mundo* no sólo integra nuestra propuesta sino que además constituye el común denominador de toda visión que los líderes habrán de seguir como proyecto de realización futura.

Que quede claro, la visión no es algo etéreo o abstracto. Antes al contrario, es algo concreto y práctico que debe reflejarse en resultados y logros en el corto, mediano y largo plazos. La visión es el punto de partida, pues toda visión *inicia, motiva, inspira, refuerza, compromete, apasiona, reactiva, conecta, trasciende, da sentido, define y recrea* un proyecto que se traduce en acciones y resultados a futuro. Ejemplos concretos de lo anterior son, entre otros, la expresión del directivo más connotado hoy por hoy en el campo de la administración, Jack Welch, presidente de General Electric, quien dijo que había logrado hacer de su empresa la número uno en su ramo, gracias a que logró generar una *verdadera pasión por la visión compartida* entre todos los miembros de su empresa.²

El contenido de una visión para mujeres y hombres puede referirse a tareas sencillas pero valiosas, modestas pero de altura espiritual, algunas de las cuales aparecen a continuación:

- Ser mejores padres, más cariñosos, responsables, para fungir como puntales y líderes de familia. Ser mejores hijos, más solidarios y responsables de las tareas de la familia y del crecimiento de todos sus miembros.
- Ser mejores jefes y líderes, educadores, humildes, cerca nos, integradores cuando se trata de fomentar el trabajo en equipo a sabiendas de que también se es seguidor.
- Ser mejores empresarios, solidarios, equitativos, generadores de riqueza y de más fuentes de trabajo. Como empleados, estar cada vez más comprometidos con la calidad, el servicio y la integración del equipo humano.
- Crecer como maestros buscando siempre la formación integral y el potencial de los alumnos; como alumnos, soñar con un futuro de éxito anteponiendo siempre el servicio a los demás.
- Ser mejores funcionarios públicos, honestos, comprometidos con los ciudadanos, patriotas.
- Ser mejores sacerdotes, congruentes, humildes, amorosos y sacrificados.
- Ser mejores secretarias, permanentemente preocupadas y ocupadas por su crecimiento personal y profesional, sin que por ello dejen de asistir a sus jefes y a los demás.

Misión: servir a los demás

*Bellos rostros son los que revelan
en el semblante la luz de un alma grata;
bellas manos son las que realizan
actos nobles, buenos, verdaderos;
bellos pies son los que, de prisa,
acuden a aliviar la pena ajena.*

SÓCRATES

Toda misión está fundada e inspirada en la visión de que hablamos en el apartado anterior. Recordemos, además, que el término misión encuentra su etimología en el vocablo *mittere*, que significa *ser enviado para algo*. El sentido profundo de toda misión en esta vida, sin importar los campos de acción o los niveles de actuación, plantea las siguientes preguntas fundamentales: ¿qué sentido damos a nuestra existencia? ¿Para qué fuimos enviados a esta vida que, según algunas filosofías y religiones, es sólo tránsito a otro mundo? ¿Para qué o por qué vivimos?

Toda misión es acción, tarea, esfuerzo, compromiso y hasta sacrificio para ayudar a que los demás crezcan y para proporcionar a través de nuestra actuación un beneficio a otros, entendiendo desde luego que si esto se logra, los beneficiarios seremos nosotros mismos. Debemos, por tanto, vivir la vida dándole a ésta un sentido trascendente.³

² Recuérdese que inspiración viene del latín *inspiratio*, que significa *en el espíritu*.

³ Viktor Frankl, en su libro *El hombre en busca de sentido*, nos muestra la importancia de este postulado vital.

Tengamos presente el pensamiento del hombre que fue calificado como el más importante del

siglo XX, Albert Einstein, quien dijo: "Sólo una vida vivida para los demás, vale la pena ser vivida."

Es propio de nuestra cultura occidental, que carece de la disciplina y la práctica de la introspección, que las personas, sin importar su edad, sexo o preparación, tengan poca conciencia de su misión en esta vida, y menos aún la tengan algunos líderes que, por ello, distorsionan su papel como tales. Estar conscientes de nuestra misión, en el sentido de *servir a los demás*, implica una permanente lucha contra nuestro egoísmo, pues servir a otros es amarlos, ponerlos antes que a nosotros, es anteponer el beneficio de los demás a nuestros gustos, tiempos, placeres y satisfacciones.

*Y sólo cuando hayamos sido capaces de matar nuestro egoísmo,
podremos alcanzar la
armonía y la paz.*

HERMANN HESSE

Servir o servirse, el gran dilema ético de todo líder

Al igual que en el caso anterior, encontramos que el común denominador a toda misión es el término *servir*, por lo que ahora podríamos establecer una relación entre ambos conceptos: *visión y misión quieren decir servir para mejorar este mundo*. Por lo general, utilizamos el término *servir* para denotar algo que «hace el bien», que beneficia y es útil, que promueve el desarrollo y que mejora el estado o situación de alguien o de algo. No es gratuito que utilicemos este término coloquialmente aplicándolo, entre otros casos, a los servicios médico, público, postal, espiritual, social y militar,⁴ etcétera. Recordemos además nuestras expresiones cotidianas: «soy su servidor», «estoy a su servicio», entre otras. También en términos de uso común, pero con un gran significado, aplicamos el verbo *servir* con elocuencia y con un sentido irrefragable y contundente para demostrar utilidad, por ejemplo cuando decimos que algo o alguien «sirve» o «no sirve»: «el diputado no sirve como representante del pueblo», "aquel hombre sí sirve como papá", "aquella secretaria sirve como asistente", "tal o cual persona sirve o no sirve para tal o cual tarea". El juicio es definitivo y no admite revisión o recurso alguno. En esta vida servimos o no servimos para los papeles, actividades o funciones que desempeñamos en el vivir cotidiano. Cabe aclarar que cometer errores no significa, necesariamente, que no servimos, sólo hay que recordar la sabia cita latina: *errare humanum est* (es propio del humano cometer errores). Aprender y crecer a partir de nuestros errores es una virtud.

De manera sintética, el pensamiento o la filosofía de este tema puede resumirse en un juego de palabras de la sabiduría popular que no admite censura ni revisión: «El que no vive para servir, no sirve para vivir».

Pero démosle a este pensamiento un tono más poético, místico y, desde luego, filosófico. El gran poeta indio, Rabindranath Tagore, quien dio a Gandhi el calificativo de Mahatma,⁵ nos regala una bella síntesis de este tema, misma que decidimos colocar en la primera página de este libro como fuente de inspiración:

*Dormí y soñé que la vida era alegría.
Desperté y vi que la vida era servicio.
Serví y descubrí que en el servicio se encuentra la alegría.*

⁴ Desde luego que entendemos el servicio militar como la formación de la juventud para la defensa de la Patria.

⁵ Cuyo significado es Alma Grande o Gran Maestro.

Pero, ¿qué es servir en un plano todavía más profundo y humano?

En una de sus oraciones, el Santo de Asís nos dice lo siguiente:

*Señor,
Hazme instrumento de tu paz:
donde haya odio siembre yo amor.
Donde haya injuria, perdón.
Donde haya duda, fe.
Donde haya error, verdad.
Donde haya sombra, luz.
Donde haya desaliento, esperanza.
Donde haya tristeza, alegría.*

La síntesis y conclusión de toda visión y misión puede plantearse de la siguiente manera: como ser humano, he decidido influir positivamente en otros y servirles al mismo tiempo.

*Mi visión
debe ser mejorar este mundo
y mi principal misión,
servir a los demás.*

Valores: compartir la visión y la misión

*El mal líder es aquel a quien todos critican.
El buen líder es aquel a quien todos alaban.
El gran líder es aquel que logra que el pueblo
diga: lo hicimos nosotros.*

LAO TSÉ

Los valores son los cimientos de toda construcción humana. El mundo presente, y en especial los umbrales del siglo XXI, está marcando un retorno importante a los valores humanos, tanto sociales como productivos. Nuestro mundo demanda hoy, con mayor fuerza que nunca, una convivencia más justa, más respetuosa de la dignidad humana, más solidaria y fundada en los valores tradicionales e inmutables que nos han legado las grandes religiones y las civilizaciones más sabias de la antigüedad. Los valores conforman las reglas o los principios que regulan el comportamiento individual y grupal para tener una convivencia armónica y productiva. Hoy por hoy, naciones, instituciones y empresas están rescatando los principios y valores que definen su identidad y destino, y muchas de ellas han concertado y compartido estos valores haciéndolos parte fundamental de su cultura organizacional.

El reencuentro del hombre con la vida espiritual trascendente, la conciencia y necesidad de la paz, la defensa de los derechos humanos, la lucha tenaz por el valor de la democracia y los modelos de calidad y servicio, productividad, excelencia, equidad interna y ética en el trabajo que permean a toda clase de organizaciones, constituyen un movimiento de revaloración de nuestra vida en todas

sus dimensiones.

Los valores, como dijimos antes, son los cimientos de toda cultura humana y, por tanto, de toda cultura organizacional, familiar, deportiva, escolar, etcétera. Los valores conforman los fundamentos éticos y los principios filosóficos del «ser» y del «quehacer» humanos. La experiencia y el sentido práctico nos demuestran que los valores son:

- Principios éticos de acción.
- Creencias y anhelos.
- Actitudes sanas y constructivas ante el mundo.
- La esencia de un credo.
- Niveles de compromiso en el quehacer humano.
- Caminos que orientan el comportamiento para la acción constructiva.
- Inspiración para el logro de objetivos de servicio.
- Medios para el enriquecimiento de toda cultura organizacional.
- Señalamientos y fuentes de inspiración para la tarea de los líderes.
- Claridad y dirección para la visión y la misión personales y de grupo.
- Requisitos para la productividad, la calidad, la excelencia, el desarrollo individual y grupal y la mejora continua.

Después de años de enseñanza, aprendizaje y reflexión compartiendo el tema de los valores con líderes de todos los ramos y niveles, hemos desarrollado en forma tentativa el siguiente código de valores para que sea observado por todos los líderes

1. Respetar la dignidad natural del ser humano.
2. Educar y promover el desarrollo humano.
3. Ser justo y equitativo.
4. Unir, integrar, ser solidario y trabajar en equipo.
5. Ser congruente e íntegro.
6. Reconocer la contribución del otro.
7. Mostrar humildad y apertura, saber escuchar y aprender.
8. Ser honesto y leal.
9. Generar valor, calidad y mejora continua.
10. Amar.

En un ejercicio que acostumbramos realizar en los seminarios de liderazgo, como parte de nuestra función como consultores, solicitamos a los participantes que indiquen cuáles fueron los valores que vivieron y enseñaron las personas que influyeron en ellos y los educaron, esto es, sus propios líderes.

Piense usted en los tres líderes más importantes, hombres o mujeres que influyeron en su vida positivamente, y enumere a continuación cuáles fueron los cinco valores y fuerzas principales de cada uno de ellos.

Lider 1

Lider 2

Lider 3

Valores	Valores	Valores
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

El resultado de estos ejercicios aplicados en más de 100 seminarios, con un promedio de 20 participantes en cada uno y un total de más de dos mil personas asistentes, nos llevó a concluir que los valores más significativos, en términos de las acciones y el comportamiento de los líderes, son los siguientes:

1. Honestidad.
2. Tenacidad.
3. Amor.
4. Respeto.
5. Educación.
6. Lealtad.
7. Congruencia.
8. Compromiso.
9. Paciencia.
10. Esfuerzo.
11. Disciplina.
12. Justicia.

Tomando en cuenta lo anterior, e igual que en el caso de la visión y la misión, hemos querido identificar un valor que sea el común denominador y dé sentido a todos los demás valores; en este caso descubrimos que era *compartir* y lo aplicamos de la siguiente manera:

Como líder debo compartir

- Una visión que *mejore* este mundo, y
- Una misión que implique *servir* a los demás, a través de la educación, la capacitación, la justicia, la equidad, la congruencia, la lealtad, el reconocimiento, el respeto, la humildad y el amor, entre otros valores de la misma jerarquía.

Integrando todo lo antes señalado en torno a la visión, la misión y el código de valores que todo líder debe poseer, podemos llegar a la siguiente conclusión:

*Mi visión es mejorar este mundo,
mi misión es servir a los demás y mi principal
valor es compartir con otros
todo aquello que inspire el crecimiento integral
y social del ser humano.*

Estimado lector, te invitamos a contestar, inspirado en este capítulo, los cuestionarios que

aparecen a continuación.

EJERCICIOS

Cuestionario

Mi MISIÓN EN ESTA VIDA

1. Acciones concretas de servicio

Conmigo mismo

Con mi familia

Con mi trabajo

Para el mundo

Visión, misión y valores de todo líder

VISIÓN

2. ¿Cuáles son los proyectos futuros que tengo respecto de mi vida personal, familiar, de trabajo, comunitaria y para con el mundo?

3. ¿Cuáles son los cinco valores principales que me han enseñado mis padres, familiares, maestros, jefes y otras personas que han influido en mí?

1.

2.

3.

4.

5.

4. ¿Cuáles son los valores que estoy viviendo en mi vida personal, familiar, laboral, comunitaria y con el mundo?

5. ¿Cómo y a través de qué valores quiero compartir mi vida, mi misión y mi visión con los demás?

II - Liderazgo e inteligencia emocional

*Cuando llegues al final de lo que debes saber,
estarás al principio de lo que debes sentir.*

GIBRÁN JALIL GIBRÁN

*Los verdaderos triunfadores en la vida
integran la inteligencia racional con una
alta inteligencia emocional, siendo esta
combinación el factor de su éxito.*

Comentarios sobre la teoría de Daniel Goleman

Daniel Goleman es sin duda el psicólogo más famoso de la actualidad. Se ha distinguido como un investigador serio y profundo que ha formulado interesantes y revolucionarias tesis sobre la vida, la salud y la inteligencia emocional del ser humano. De entre las diversas aportaciones y teorías de Daniel Goleman, la referente a la *inteligencia emocional* del ser humano es la que más éxito ha tenido y la que más ha influido en otros investigadores durante los últimos cinco años. Su libro, titulado precisamente *La inteligencia emocional*, ha sido no sólo de los más vendidos, sino que ha inspirado y abierto las puertas a un sin número de aplicaciones para tan novedoso y atractivo concepto. Muchos autores han partido de los postulados de esta teoría y han hecho aplicaciones interesantes a los casos de la familia, los niños, los jóvenes, los padres, las empresas y el liderazgo mismo. Para Daniel Goleman, la inteligencia emocional es *la fuerza o energía afectiva que hace feliz y exitoso al ser humano* a partir de la empatía, la capacidad de autocrítica, la autoconfianza, el autocontrol, la motivación proveniente de metas trascendentes, la honestidad e integridad, la capacidad para trabajar en equipo y el sentido social o comunitario.

*El cociente intelectual y las habilidades técnicas son importantes,
pero la inteligencia emocional
es la condición sine qua non del liderazgo.*

Goleman ha encontrado en sus investigaciones recientes que los líderes más efectivos coinciden en un factor fundamental: todos ellos demuestran un alto nivel de inteligencia emocional. Este tipo de inteligencia influye tanto en su actuación como en sus compromisos, actitudes y conductas, los cuales se agrupan en las cinco dimensiones siguientes:

- Autoconciencia y autocrítica.
- Autocontrol y autorregulación de la conducta.
- Motivaciones trascendentes.
- Empatía.

- Compromiso social.

Autoconciencia y autocrítica

- *¿Cómo impactamos en los demás?*
- *¿En qué aspecto debemos crecer?*

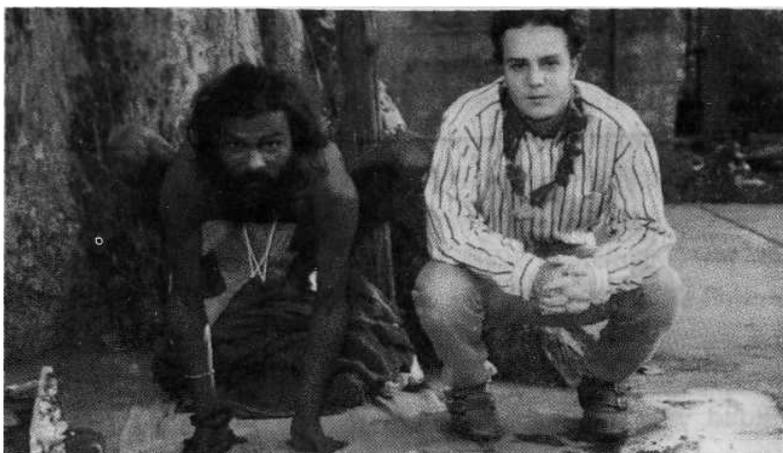
Esta capacidad de autocrítica implica honestidad e integridad, y responde al antiguo mandato del oráculo de Delfos que, como la sentencia socrática, rezaba: "Conócete a ti mismo".¹ La autocrítica supone, además, el conocimiento de nuestras propias fuerzas, debilidades, emociones, necesidades, deseos e impulsos.

Es interesante hacer notar que esta primera dimensión, señalada por Goleman, se puede observar en algunos grandes líderes como Gandhi, Martin Luther King, y la madre Teresa de Calcuta, en los cuales el crecimiento del yo estuvo basado, sobre todo, en su capacidad de autocrítica, con la que ubicaban sus áreas de debilidad, y las dominaban, para poder experimentar una superación constante.

Autocontrol y autorregulación de la conducta

- *Control sobre mí mismo*
- *Ser amo de mis impulsos*

Esta segunda dimensión de la inteligencia emocional deriva en parte de la anterior y se refiere a la capacidad del líder para optar por suspender o controlar sus emociones y comportamientos. Su dinámica se puede sintetizar en la habilidad de "pensar antes de actuar" (el conocido método de contar hasta 10), lo que implica un acto de toma de conciencia, apertura y humildad por parte de la persona o el líder. Esta autorregulación se refiere también a la habilidad de controlar o redirigir estados de ánimo e impulsos destructivos y a la tendencia a eliminar la costumbre de emitir juicios anticipados.



Fernando Silíceo con un yogui indio, quien demuestra el control que tiene sobre su cuerpo a través de una complicada postura de hatha yoga en Khajuraho, India.

¹ En el oráculo de Delfos estaba escrito: "Conócete a ti mismo, como primer paso en el camino de tu perfección."

Dentro de esta dimensión, es necesario contar con las siguientes capacidades: apertura al

cambio, humildad, honestidad con uno mismo y comodidad ante la ambigüedad, es decir, saber manejar situaciones bipolares indefinidas.

Como ya señalamos, en Oriente, y más específicamente en la India, se practican técnicas milenarias, como el yoga y la meditación, mediante las cuales es posible generar, de manera natural, un poderoso control sobre el cuerpo, las emociones, la mente y el alma de uno mismo.

Motivaciones trascendentes

- ¿Qué me motiva en esta vida?
- ¿Son mis metas superficiales o valiosas?

Esta dimensión se refiere a la energía, persistencia y tenacidad dirigidas al logro de metas trascendentes que van más allá del estatus o el dinero. Dentro de esta dimensión de la inteligencia emocional, la motivación, como la entiende Goleman, se traduce en una auténtica pasión por objetivos trascendentes, cargados de optimismo *incluso en el caso de falla o derrota*, que además implican un alto compromiso personal, grupal, institucional, organizacional y universal. Según Goleman, el Dalai Lama es un buen ejemplo de ello. Cabe señalar, además, que entre ambos existe una vieja y sólida amistad. Pero, además, Gandhi, Martin Luther King y la madre Teresa de Calcuta son claros ejemplos de cómo esta motivación puede llevar al logro de metas verdaderamente trascendentes y significativas que van más allá de un título o una función.

Empatía

- Ponerme en los zapatos del otro
- Sentir con el otro y comprenderlo

Goleman no entiende la empatía sólo en su concepto tradicional, es decir, como la capacidad de "sentir con el otro", sino como la habilidad y virtud de entender el entorno psicológico y emocional del ser humano y de tratarlo de acuerdo con su personalidad y sus reacciones emocionales. En este sentido, el líder debe tener una gran sensibilidad intercultural, así como una capacidad de percepción e intuición muy desarrollada. La empatía así entendida produce en quien la posee un perfil educador y generador de talento, así como una gran capacidad para generar arraigo y lealtad por parte de sus seguidores.

Compromiso social

- *Capacidad de relación y vinculación*
- *Compromiso frente al grupo y la comunidad*

Esta capacidad se refiere al talento en el manejo de las relaciones humanas, así como a la construcción de redes de trabajo y a la habilidad de trabajar en equipo. Goleman señala un talento en particular en esta dimensión: la habilidad de encontrar áreas y metas comunes y de construir *rapport*,² o contacto en la relación interpersonal. Para llevar a cabo esta importante habilidad social se requiere de persuasión y una gran experiencia en el manejo y construcción de grupos.

² Se da este nombre a la habilidad de hacer un "contacto humano" que genere seguridad y confianza en el otro.

Dentro de las cinco dimensiones anteriores que Goleman plantea como esenciales para el perfil de todo líder, está implícito un contenido ético que se hace presente en una finalidad constructiva, positiva, trascendente, de crecimiento personal y de desarrollo integral tanto del líder mismo como de su propia actuación y sentido de *servicio* frente a otros, no sólo de individuos sino también de grupos y organizaciones. Este sentido positivo es análogo a la motivación biofílica de Erich Fromm.³

Un punto de gran interés dentro de la teoría del liderazgo de Goleman es que la inteligencia emocional se puede aprender, con lo que da respuesta al debate tradicional de si *los líderes nacen o se hacen*. Asimismo, afirma que algunos líderes nacen ya con una gran carga genética de inteligencia emocional. Se ha comprobado que es en los neurotransmisores de la zona o subsistema límbico del cerebro donde reside la inteligencia emocional y toda la vida afectiva, los sentimientos y las emociones del ser humano. Pero es válido señalar también que la inteligencia emocional es fruto de las experiencias de aprendizaje de la persona a lo largo de toda su vida.

Es un hecho comprobado que la inteligencia emocional aumenta con la edad y con las experiencias de aprendizaje que permiten a alguien alcanzar la madurez. En este punto es importante citar al místico español San Juan de la Cruz, quien señala que "en el atardecer de la vida, quien juzga es el amor".

En nuestra experiencia como consultores y educadores hemos podido constatar, repetidas veces, que, en efecto, la inteligencia emocional es algo que se puede enseñar con un alto nivel de eficacia en los resultados. Ciertamente es que para que haya un aprendizaje significativo debe haber una gran apertura, motivación, capacidad de respuesta y de vivencia directa en el candidato. En materia de desarrollo ejecutivo y de entrenamiento y formación de líderes, además de los modelos grupales o convencionales como los cursos, seminarios, talleres, diplomados, etcétera, se requiere necesariamente de un modelo personalizado a través del cual se confronte al candidato con sus debilidades y se le ayude a adquirir las facultades adecuadas para su desarrollo como líder. El principio anterior y la práctica de formar líderes con resultados exitosos es avalado por Andreas Renschler, director ejecutivo de Mercedes Benz en Estados Unidos, quien señala que el modelo de la inteligencia emocional saca a relucir los *mejores talentos* de sus directivos y ejecutivos.

Para conocer cómo son los comportamientos y las manifestaciones típicas tanto de la inteligencia racional como de la inteligencia emocional, ofrecemos el siguiente perfil comparativo para que el lector determine cuál es el tipo de inteligencia con la que más se desempeña.

Perfil comparativo

Inteligencia racional (CI)

Usted:

1. Piensa y reflexiona.
2. Prefiere aislarse y tomar distancia
3. Por lo general se muestra frío
4. Se muestra serio y hosco.
5. Prefiere ser hermético.
6. Se centra en sí mismo (egocéntrico)
7. Tiene gran habilidad en el manejo de datos y cifras.
8. Es parcial, analítico y dogmático

Inteligencia emocional (CE)

Usted:

1. Siente, se relaciona y reflexiona.
2. Se vincula e integra, es comunitario
3. Prefiere ser cálido.
4. El contacto humano y la empatía son su regla
5. Disfruta siendo abierto.
6. Busca siempre el bien de todos.
7. Tiene un alto nivel de creatividad
8. Es incluyente y con visión holística, es decir, de totalidad.

9. Encuentra más seguridad en el pasado.

9. Disfruta más proyectando el futuro.

10. Ve el mundo como un conjunto de situaciones y hechos

10. Siente más bien a las personas, sus intenciones y emociones.

Instrumento para autoevaluar la inteligencia emocional.

Lo que nos proponemos con este apartado es unir las fuerzas y los talentos de ambas inteligencias para generar un equilibrio y una salud integrales en las personas.

El objetivo es que las fuerzas unan, no que separen las debilidades, ya que el reto de toda sociedad, familia y organización sanas, maduras y en crecimiento, es aportar y educar al mayor número de *eruditos emocionales*, concepto que hemos creado a partir de las conclusiones de Enrique Rojas,⁴ quien define al *analfabeto emocional* como un ser humano desintegrado y despojado de toda vida afectiva-sentimental, que poco aporta al desarrollo social humano en todos los campos.

El "yo pienso" y el "yo siento" en las relaciones humanas

Tanto en psicología como en relaciones humanas está suficientemente investigado que las actitudes y conductas generosas, respetuosas y empáticas hacia los demás, promueven el crecimiento y la autoestima. Estas relaciones humanas positivas impulsan el crecimiento y desarrollo de las personas y siempre dan buenos frutos. Por el contrario, las actitudes y los comportamientos agresivos, fríos y negativos dejan como resultado heridas, frustraciones y miedos que traen consigo baja autoestima e inseguridad en las personas que son tratadas de esa manera.

Durante los últimos años, las corrientes de la psicología humanista, del desarrollo humano y de las relaciones humanas, han propuesto sustituir en el manejo de las transacciones y relaciones humanas cotidianas de todo tipo, el "yo pienso" por el "yo siento", argumentando, con razón, que los seres humanos somos fundamentalmente seres sensibles que, ante la expresión y comunicación de sentimientos y emociones, respondemos siempre con más éxito, apertura y resultados positivos que ante las ideas, los conceptos y las razones.

Como ya señalamos, cuando aludimos a la inteligencia racional y a la inteligencia emocional no pretendemos negar o devaluar la importancia del "pensar", sino que tratamos de dejar en claro que la variable emocional es más promisoría respecto al éxito en las relaciones humanas. Para ejemplificarlo, debemos tener presente que, no por nada, en la sabiduría popular — que es la más sabia de todas — se comprende que los seres humanos no somos robots, ni máquinas, ni gente "de hule", sino que somos precisamente *humanos* que necesitamos del contacto interpersonal antes de poder pensar o procesar ideas y conceptos. Se considera contacto interpersonal a toda relación en la que se establece, antes que nada, una liga emocional y/o sentimental que produce o bien la apertura o bien la cerrazón frente a las ideas, los conceptos, los pensamientos o las razones. Este postulado y esta propuesta de la psicología y de la escuela de las relaciones humanas es tan cierta que al pensar en la necesidad afectiva y de nutrimento básico de un bebé o infante, es imposible negar que con ellas se hace referencia fundamentalmente a las emociones, el cariño y la cercanía que le brindan su madre, su padre, su familia y todo su entorno; ellos son algo así como un "útero" que se encarga de formar socialmente al niño.

³ Fue Erich Fromm quien clasificó la obra humana en dos grandes apartados: la motivación biofílica, es decir, de amor a la vida, constructiva y positiva, y la motivación necrofílica, de amor a la muerte y la destrucción. Sigmund Freud llamó a estas motivaciones *eros* y *tánatos*, pulsión de vida y pulsión de muerte, respectivamente.

⁴ Autor español de varias obras, entre las que destacan *El hombre ligh* y *El amor inteligente*.

Es más, las investigaciones realizadas respecto de este tema señalan que la salud psicológica de jóvenes y adultos depende directamente —a decir también de la sabiduría popular— de la cantidad de "ternura" y no de "ternera" que haya recibido el infante en sus primeros años. De hecho, Freud y muchos otros grandes teóricos de la psicología señalan como esencial para la salud emocional de todo ser humano la necesidad de afecto.

Queda pues como reto para todos los líderes, la tarea de incrementar la intensidad en el manejo de las emociones, los sentimientos y la inteligencia emocional en todos los ámbitos de su vida, equilibrando o sustituyendo debidamente el "yo pienso" por el "yo *siento*".

Por otro lado, no debemos permitir que nuestros sentimientos y emociones bloqueen o dominen nuestra razón, neutralizando de ese modo la importancia que tienen en cada ámbito de nuestra vida, sino buscar que dichos sentimientos y emociones la iluminen y enriquezcan.

El capital emocional en los grupos y las organizaciones

Es nuestro deseo complementar el modelo propuesto por Goleman con un nuevo concepto que es resultado, como ya dijimos, del trabajo en investigación y consultoría de empresas que hemos realizado por más de 25 años. Nos referimos al capital emocional en los grupos y en las organizaciones, cuya definición más precisa sería: *La energía afectiva generadora de comportamientos sanos y productivos, que refuerzan y dan sentido a la misión, a los valores y a los objetivos de un grupo o de una organización.*

En los últimos cinco años, se ha formulado el concepto de capital intelectual como aquella suma de conocimientos, información, experiencias, habilidades y hechos que constituyen el valor y patrimonio de un grupo o una organización, y que supone el conjunto de conocimientos en los que se fincan el pasado, presente y futuro de dicha organización.

Dentro de la idea de capital intelectual se le da mayor importancia y jerarquía al conocimiento humano en términos de capacidad, es decir, de *know how* o "saber cómo", o bien de cualquier manifestación del saber aplicado en pos de resultados óptimos en el quehacer grupal y empresarial. Como es de esperarse, la inteligencia racional goza de un papel preponderante en este contexto.

El capital intelectual tiene que ver con el "yo sé" y el "yo puedo", que se reducen al *soy capaz*, pero antes que todo ello, se encuentra el "yo quiero" y el *yo siento*, que se refieren precisamente a la fuerza motivacional y emocional que posee todo trabajador, empleado, ejecutivo o directivo. Por esta cuestión, hemos decidido acuñar el anglicismo *feel how* o "sentir como", a manera de complemento del conocido y antes mencionado *know how*.

Volviendo al concepto de capital emocional, el diccionario de psicología define *emoción* de la siguiente manera:

- Experiencia o estado psíquico caracterizado por un grado muy fuerte de sentimiento y acompañado casi siempre de una expresión motora a menudo muy intensa.
- Estado de conciencia total que comprende un tono *afectivo* distinto y una tendencia activa corporal específica.

¿A qué hechos, conductas, actividades y sentimientos se refiere la energía emocional definida por estos enunciados?

¿De qué manera esta energía, es decir, estas actitudes, conductas y hechos impactan la productividad grupal y organizacional?

*La fuerza que impulsa el éxito de una compañía
son las ideas y los sentimientos,
y la verdadera tecnología
es la cristalización de una filosofía.*

SOICHIRO HONDA

La historia de la humanidad ha demostrado que los grandes logros, retos, cambios y resultados han sido, primero y antes que nada, producto de una motivación, de un "yo quiero" independiente y previo al "yo puedo". Asimismo, la investigación en ciencias administrativas ha sido consistente en señalar que las grandes contribuciones de la vida empresarial e institucional, están basadas en los procesos de motivación, lealtad y reconocimiento, así como en los sentimientos y conductas que son propias *del capital emocional* con que cuenta toda organización, siempre y cuando sus líderes hayan sido capaces de despertarla, fomentarla y cultivarla, reforzándola de manera permanente. Son 10 los sentimientos y conductas principales que integran la energía o capital emocional, a saber:

1. Seguridad y confianza
 2. Lealtad y fidelidad
 3. Pertenencia y arraigo
 4. Honestidad e integridad
 5. Compromiso y Responsabilidad
 6. Gratitud y entrega
 7. Motivación y deseo
 8. Valoración y orgullo
 9. Reconocimiento y recompensa
 10. Amor y sacrificio
- Capital Emocional → ¡Yo Siento! ¡Yo Quiero!

Diez valores que integran el capital emocional en las organizaciones.

Es indudable que estos sentimientos y estas conductas son la base de las relaciones y los procesos productivos humanos. Todos ellos se integran al "yo siento" y al "yo quiero" para dar lugar a la fuerza primordial y motora de toda actividad responsable y productiva. De todo lo anterior podemos extraer la siguiente conclusión:

La inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un **capital emocional** en los grupos y organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional.

III - El liderazgo es de ida y vuelta

El líder y sus seguidores siempre se influyen recíprocamente.

El binomio líder-seguidor

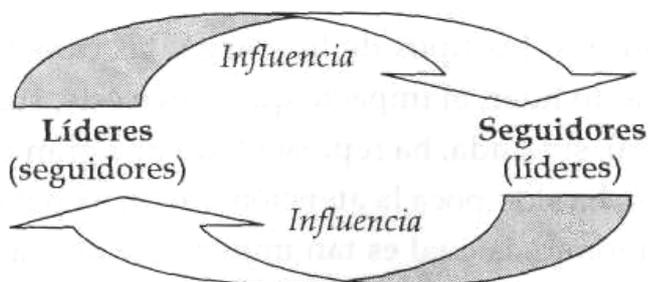
Cuando se habla de liderazgo, necesariamente se habla de un binomio integrado por el líder y sus seguidores. De la misma forma en que no se puede entender la sed sin el agua, o el hambre sin la comida, no se puede hablar de un líder sin seguidores. Simple y sencillamente no hay líder si no hay seguidores, y viceversa.

El tema de liderazgo no ha sido profundamente estudiado. Se han analizado los tipos de liderazgo, las características que debe tener todo líder, el impacto que ejerce éste, sus valores, etcétera, lo cual, sin duda, ha representado una gran contribución; sin embargo, ha sido poca la atención que se ha puesto en la otra parte del binomio, la cual es tan importante que sin ella la idea de líder y, por tanto, de liderazgo, no pueden existir. Esta parte del binomio está representada por los seguidores, cuyo papel se ha relegado a segundo término por la sencilla razón de que resulta más fácil, seductor, rentable y evidente dar reconocimiento a la figura que ha sido colocada en el puesto de autoridad. Basta recordar que vivimos en un mundo que rinde tributo a todo aquel que ostenta una posición de estatus, título o poder.

Ahora bien, ¿qué es el liderazgo? Podemos describir este concepto como "la influencia para el logro de un fin valioso". Una vez definida esta actividad surge la pregunta: ¿acaso los seguidores no influyen también en la conducta de sus líderes? El fenómeno del liderazgo no es estático; se trata de un sistema dinámico en el cual hay, o más bien debe haber, una interrelación y reciprocidad de influencias valiosas y benéficas para ambos integrantes del binomio. Anteriormente, a esta relación de poder y subordinación se le ilustraba mediante el siguiente esquema parcial y unidireccional:

LÍDERES	<i>Influencia</i>	SEGUIDORES
Padres	→	Hijos
Jefes	→	Empleados
Maestros	→	Alumnos

Ahora, con un nuevo paradigma, debemos entender este binomio de la siguiente manera, dejando en claro que, como veremos a continuación, los líderes se convierten en seguidores y los seguidores en líderes.



Dinámica Líder-Seguidor

De seguidor a líder y de líder a seguidor

Algo que conviene analizar es que, dentro del liderazgo, existen líderes impuestos y líderes elegidos. Los líderes impuestos, como su nombre indica, no son designados por sus seguidores, que en este caso también le son impuestos a los primeros. Ejemplo de este tipo de líderes son los padres, los maestros, los directores de empresa, los funcionarios públicos, etcétera. Estas personas nos son impuestas por la naturaleza, las instituciones, los escalafones y las cadenas de mando. Sin embargo, hay personas cuyo liderazgo se fundamenta en un doble fenómeno, es decir, por un lado son impuestos y por otro tienen la responsabilidad de legitimarlo y ganárselo a los ojos de sus seguidores. Sea como fuere, la realidad es que a estas personas se les atribuyen, gratuitamente, cualidades de líder que no necesariamente poseen. Se debe romper con el mito de que un jefe o director es un líder. Habrá que ver si los frutos de su trabajo avalan la función que desempeña. En este sentido vale la pena recordar, de nuevo, lo que dicen los textos sagrados: "Por sus frutos los conoceréis." Esta percepción del concepto resulta, no obstante, un tanto peligrosa, pues genera una dinámica ilusoria en tanto no se logra establecer el verdadero liderazgo. Veamos el caso del salón de clases, donde el maestro que no cuenta con muchas habilidades en dinámica de grupos, resulta especialmente antipático, además de que no conoce suficientemente su materia como para impartirla. Ante esta situación puede ocurrir que, de entre los alumnos, surja un líder que concilie la situación grupal y que asuma la responsabilidad de líder y guíe al grupo hacia la búsqueda de una solución. Este ejemplo, tal vez extremo, permite visualizar los casos en que un líder impuesto que no cumple con los requisitos, obliga a que, de entre sus seguidores, surjan los líderes auténticos. El seguidor se convierte en líder en la medida en que influye en la dinámica del grupo, dentro del cual queda incluido el líder virtual o impuesto.

No siempre los líderes impuestos cumplen con las condiciones que se requieren para desempeñar su función; sin embargo, siempre tendrán la posibilidad de desarrollar las habilidades, conductas y actitudes necesarias para lograr un verdadero liderazgo. De hecho, uno de los más grandes retos sociales del momento en que vivimos consiste precisamente en que todo aquel que no se haya percatado de que es un líder se dé cuenta de ello, y que quien ocupe posiciones de influencia, se convierta en un líder verdadero.

Con mayor razón en los casos en que el grado de responsabilidad en estas funciones es crucial para el correcto desenvolvimiento de nuestra sociedad, como es el caso de una maestra o de un padre de familia. A este respecto podría citarse un ejemplo de la vida real que a todos tal vez nos resulte conocido. Una familia, integrada por los padres y sus tres hijos de 17, 16 y 10 años, se reúne para comer. El padre comenta que en los siguientes días irá a la casa el pintor para efectuar labores de mantenimiento y también para pintarla por completo. El hijo de 10 años se muestra inconforme sobre los colores que ya habían elegido los padres de manera unilateral. El argumento que esgrime el pequeño se basa en la idea de que los hijos tienen derecho a opinar sobre los colores seleccionados,

después de todo, la casa también es de ellos. — Es de todos, ¿no es así?—, afirma el hijo. Los padres reconocen su error y la casa se pinta de acuerdo con el consenso de todos.

Existen numerosas historias en que las personas a quienes se les atribuyen en forma falsa cualidades de líder son guiadas e influidas sin embargo por aquellos a los que no sólo no se les ha atribuido ninguna capacidad de influencia, sino que incluso se les ha querido borrar del mapa.

¿Cuántas veces el padre ha recibido la influencia positiva de su hija(o)? Por ejemplo, cuando le dice: "Papá, no deberías tirar basura en la calle", o bien cuando le dice: "Papá, deberías mejorar tus actitudes y conductas respecto de los demás". Gibrán Jalil Gibrán, en su hermoso libro *El profeta*, dice, al hablar sobre la relación padre-hijo: "Podéis darles vuestro amor, mas no vuestros pensamientos, porque ellos tienen los suyos propios. Podéis esforzaros por ser como ellos, mas no intentéis hacerlos como vosotros." ¿Cuántas veces el maestro ha recibido un servicio invaluable por parte de su alumno? ¿Cuántos jefes, directivos y empresarios han logrado una mayor productividad gracias a las recomendaciones, sugerencias o cuestionamientos de sus obreros y empleados? En realidad, muchas veces se impone a *priori* el título de seguidores a grandes líderes que no han sido reconocidos como tales por ignorancia o por falta de visión; sin embargo, un líder auténtico siempre sabe ser un seguidor, así como un seguidor consciente sabe que puede ser un gran líder.

La respuesta de los líderes no siempre es la óptima, ya que el narcisismo y la omnipotencia de los supuestos líderes pueden llegar a ser terriblemente destructivos. Tal situación es consecuencia de una falta grave de sensibilidad y de una gran carencia de humildad y visión: ¿cómo va a atreverse el hijo a darle una indicación a su padre y, más aún, cómo va el padre a obedecerle o a tomarlo en cuenta? ¡Que horror! Lo pondría en ridículo.

Los anónimos: gigantes del servicio

Pensemos en el caso de aquellos grandes personajes, muchas veces héroes, que se dedican precisamente a servir, como los bomberos, las y los meseros, las trabajadoras domésticas, los carteros, los policías, los barrenderos, las secretarías, los choferes, etcétera, personas que no sólo han sido olvidadas, sino que incluso se les nombra en términos despectivos y, peor aún, no se les toma en cuenta y hasta se les maltrata.

Estos personajes no sólo desempeñan muchas de las tareas más nobles, sino que además constituyen un ejemplo para cualquiera; todos ellos son en realidad grandes líderes que impactan nuestras vidas e influyen en ellas de tal forma que, por ejemplo, a las trabajadoras domésticas se les ha llegado a conocer como "la alegría de la casa". ¿Quién se atrevería a creer, por ejemplo, que el barrendero influye en nuestras vidas de manera significativa? ¿Es acaso lo mismo salir de casa y ver las calles repletas de basura y papeles, a verlas limpias? Al menos la psicología ambiental indica que no, ya que la limpieza del ambiente influye positivamente en el estado de ánimo y el desempeño de las tareas de cada individuo. Aunque esto puede sonar descabellado, es un hecho real. Estas personas generan sensaciones gratificantes en aquellos a quienes sirven y, además, nunca presumen del impacto positivo que generan ni hablan de su grandeza, sino que por el contrario son humildes. Querido lector, hay dos palabras que deberíamos decir a estos líderes anónimos: "gracias" y "perdón".

En el campo empresarial, un ejemplo que puede aclarar aún más esta situación tuvo lugar en Matsushita Electric Panasonic. La idea de incluir un micrófono integrado en las grabadoras portátiles no surgió de la mente de un técnico o un experto en diseño e innovación, sino de un elevadorista comprometido y creativo, quien preocupado porque el producto de la empresa donde laboraba sirviera mejor a los clientes, sugirió al director técnico que se pensara en la manera de evitar el micrófono alámbrico, que daba muchos problemas en el uso de la grabadora, además de la obvia incomodidad y poca versatilidad que implicaba su uso. ¿Cómo íbamos a pensar que sería un elevadorista quien tendría una de las ideas más importantes de aquella época en dicha empresa? ¿No será ya tiempo de comenzar a poner más atención en este tipo de personas? ¡Detrás de todo líder existen grandes líderes potenciales que hay que despertar!

Un gran líder siempre sabe escuchar.

*El verdadero liderazgo debe generar más líderes,
no más seguidores.*

La influencia benéfica: el boomerang del servicio

Cuando se ha recibido un servicio o una influencia benéfica, surge de manera natural en el beneficiado — cuando éste es sano y humilde — la necesidad o el anhelo de devolver de alguna forma el beneficio recibido.

El alumno, el hijo, el empleado, etcétera, siempre se muestran ansiosos de generar un impacto positivo en sus líderes auténticos, ya sea por medio de una manzana, de un favor, de un reconocimiento, del aplauso de todo el grupo o de algo más sorprendente. La anécdota siguiente ilustra de manera formidable lo anterior. Hace algunos años, una de las empresas mexicanas más importantes contaba entre sus filas con un gerente de planta a quien apodaban Don Ponchón. Hombre muy afectuoso, que tenía un estilo de liderazgo cercano, generoso, servicial, a la vez que exigente con sus empleados. En una ocasión este personaje solicitó a su gente y al sindicato un esfuerzo especial, es decir, una jornada extra de trabajo en domingo. Contrario a lo que él o cualquier otra persona hubiera pensado, los trabajadores no sólo aceptaron el reto que implicaba sacrificar el domingo, sino que pusieron como condición *no cobrar dicha jornada extra*, como una forma de agradecimiento y reconocimiento a su estilo de liderazgo.

Con esta anécdota queda claro que, ante todo acto noble, queda el deseo de devolverlo de una u otra forma. Devotamente, los trabajadores brindaron a su líder esa sorpresa como respuesta al gran *liderazgo-servicio* de su gerente Don Ponchón.

Ésta es otra forma de confirmar nuestra teoría y experiencia de que el liderazgo es de "ida y vuelta" y de que es, necesariamente, un fenómeno positivo cuando se le utiliza para conseguir un fin valioso. En el caso del "antiliderazgo", que resulta de una influencia negativa o destructiva, nunca surge el anhelo de devolver favor alguno, ya que lo único que se genera es daño. En estos casos no estará presente la voluntad de respuesta recíproca a tal influencia. Por el contrario, el egoísmo genera únicamente ira, resentimientos y heridas, al tiempo que hace surgir el impulso y deseo de destruir al antilíder para cobrarle cualquier cuenta que tuviera pendiente. Alemania, por ejemplo, sigue lamentando y cargando sobre sus espaldas el haber tenido entre sus filas a Adolfo Hitler.

El axioma de la influencia ¹

Uno de los teóricos de la comunicación más respetados a nivel internacional es Paul Watzlawick, quien, además de elaborar múltiples estudios, nos ha brindado un maravilloso y famoso axioma ² al que llamó "La imposibilidad de no comunicar", por el que demuestra que no existe un auténtico fenómeno de incomunicación, lo que equivale a decir que todo comunica. Pues bien, inspirados en tal axioma, hemos desarrollado este otro, que además se convierte en un argumento irrefutable de que el liderazgo es de ida y vuelta:

La imposibilidad de no influir ²

¹ Este axioma lo desarrolló Fernando Siliceo como fruto de las reflexiones que inspiraron este libro.

² Un axioma es una verdad evidente, verdad universalmente aceptada que no admite argumentación en contra.

Siguiendo la teoría de Kurt Lewin (liderazgo es igual a influencia), el doctor Alfonso Silíceo, la ha complementado con el argumento de que la influencia ejercida en otros puede ser positiva (ética) o negativa (antiética), aclarando que la influencia positiva equivale al liderazgo y la negativa al antiliderazgo.

En este momento, lo que nos interesa es analizar simplemente la *influencia*, independientemente de si es positiva o negativa. La cuestión es que con cada acto u omisión de nuestra parte, se influye en otros. El solo hecho de no contestar una pregunta influye en quien la ha planteado, pues al no recibir respuesta, se puede pensar en multitud de razones por las que no se obtuvo contestación, lo que sin duda es un modo de influir. Con esto podemos ver que, incluso aquello que podríamos pensar que no influye en las personas (como podría ser el silencio), sí lo hace, y de muy diversas formas.

Existen muchos fenómenos presentes en las interacciones humanas que influyen de manera determinante en los demás:

• Tu palabra.	• Tu silencio.
• Tu alegría.	• Tu tristeza.
• Tu buen ejemplo.	• Tu mal ejemplo.
• Tu compromiso.	• Tu falta de compromiso.
• Tu iniciativa.	• Tu pasividad.
• Tu experiencia.	• Tu inexperiencia.
• Tu presencia.	• Tu ausencia.
• Tu valor.	• Tu cobardía.
• Tu entrega.	• Tu apatía.
• Tu coraje.	• Tu flaqueza.
• Tu fuerza.	• Tu debilidad.
• Tu sabiduría.	• Tu ignorancia.
• Tu paciencia	• Tu impaciente.
• Tu Justicia	• Tu injusticia.
• Tu vida.	• Tu muerte.

Y, en síntesis,

TU LIDERAZGO, TU SERVICIO Y TU EXISTENCIA.

Amigas y amigos lectores, ante *la imposibilidad de no influir*, la decisión en torno al tipo y la calidad de la influencia que deseemos generar está en nuestras manos.

Conclusión

El liderazgo es un sistema dinámico en el que las energías o influencias siguen un movimiento que va del líder a los seguidores y viceversa, con lo cual los líderes se convierten en seguidores y los

seguidores en líderes. Incluso los seguidores influyen en sus líderes y los impactan a tal grado que se convierten en fundamento, causa y fin de la misión y lucha de su actuar cotidiano. Para que este fenómeno genere resultados positivos, de crecimiento para ambos elementos del binomio líder-seguidor, es necesario, como ya hemos señalado varias veces, que tanto uno como otro muestren humildad, apertura y sentido de *servicio*.

IV - La dimensión espiritual del liderazgo

*Un verdadero líder es aquel que ha aprendido previamente a obedecer a otros,
aquel que se siente el servidor de todos
y que jamás se yergue voluntariamente sobre un pedestal.
Quienes persiguen los halagos no merecen nuestra admiración,
más, quien nos sirve,
tiene derecho a recibir nuestro amor.*

PARAMAHANSA YOGANANDA

La primera reflexión

En este punto de nuestro desarrollo, necesitamos una expansión urgente de conciencia y consciencia ¹ que nos permita ampliar nuestros horizontes hacia el *servicio* y beneficio comunes. No podemos permitir que las predicciones terribles sobre el futuro, tales como la escasez de agua, el hambre y las guerras, se conviertan en una realidad. Es hora de vencer el egoísmo de unos cuantos y enfrentarnos con el coraje del alma a los retos del momento en que vivimos.

*En este mundo hay suficiente para satisfacer la necesidad de todos,
pero no la codicia de todos*

M. K. GANDHI

El fenómeno espiritual es la dimensión que mejor ha enseñado el camino de la unión y del bien común. Por espiritualidad entendemos el fenómeno de los más altos valores y de la búsqueda de Dios, el contacto con Él y el acto consciente de Él, aun cuando no se pertenezca a religión alguna. Por ello Peter Drucker, el gran consultor de la administración y economía modernas, cuyo prestigio y sabiduría son reconocidos a nivel mundial, ha llegado a afirmar que:

El problema creado por la penetración del conocimiento científico en el corazón de la existencia humana no es político: es espiritual y metafísico. Lo que necesitamos es un retorno a los valores espirituales y a la religión.

La sociedad necesita regresar a los valores espirituales, no para neutralizar lo material, sino para hacerlo productivo en su totalidad. Por muy remota que sea su realización en la gran masa de la humanidad, hoy existe la promesa de abundancia material, o al menos de suficiencia material.

¹ Conciencia con «c» es un concepto de orden filosófico y se refiere al «conocimiento del bien y del mal»: *tengo la conciencia limpia*; con «sc» se refiere al concepto psicológico de «darse cuenta»: *soy consciente del problema*, es decir, me doy cuenta del problema.

Toda forma de liderazgo, entendida desde la concepción que proponemos, sea el de una maestra, un contador, una hija o el del presidente de un país, se sustenta esencialmente sobre una base espiritual implícita, puesto que busca, promueve y genera un *servicio*, es decir, un impacto benéfico en el otro y en uno mismo, que se consigue a través de actos de amor unificadores, nunca marginadores.

Este tipo de actos se valen de medios éticos para lograr fines igualmente éticos, es decir, siempre orientados al bien; incluso ocurre, con mucha frecuencia, que la persona que los lleva a cabo se olvida de sí misma y de su comodidad para actuar con un espíritu de sacrificio. Como ya indicamos antes, cuando analizábamos la misión de todo líder, el servir a otros implica una lucha permanente con el propio egoísmo. Nos encontramos, por tanto, frente a la dimensión ético-espiritual de la misión del líder.

*¿De qué le sirve al hombre ganar el mundo si
pierde su alma?*

JESÚS DE NAZARETH

No dejaremos de insistir en que el liderazgo es, en esencia, una labor de orden espiritual, toda vez que la influencia que genera en otro u otros conduce al logro de un fin valioso y, en última instancia, ético. Sin embargo, esta función no es exclusiva de personas dedicadas a la vida espiritual y/o religiosa, sino que puede presentarse en los seres humanos más normales.

Pensemos, por ejemplo, en la madre que cuida de su hijo enfermo durante noches enteras con paciencia, fortaleza, amor y sacrificio incomparables. Muchos de nosotros conocemos innumerables historias de personajes espirituales que admiramos por atender así a los enfermos, como lo hizo la madre Teresa de Calcuta, pero olvidamos que nuestras propias madres también lo hacen. Existen grandes líderes espirituales entre nosotros sin que nos percatemos de ello.

- ¿Acaso nuestros padres no influyen amorosamente en nosotros y nos guían hacia la salud y el bien?
- El jefe o gerente que se preocupa por sus empleados, por su bienestar, capacitación y seguridad, no sólo por la producción de la empresa, ¿no impacta positivamente la vida de sus trabajadores?
- ¿Acaso el maestro comprometido no regala a sus alumnos parte de su experiencia y su existencia en cada clase que prepara e imparte con pasión?

Todos estos actos son de un alto contenido espiritual, toda vez que los individuos que los escenifican no persiguen la satisfacción de su egoísmo, es decir, no buscan su satisfacción personal. Estas conductas están basadas en *valores* universalmente aceptados, como son la bondad, la honestidad, la humildad, el progreso, el amor, etcétera.

Es en esta dimensión espiritual donde los dos conceptos que sustentan este libro, *liderazgo* y *servicio*, se presentan a plenitud y han encontrado los mejores ejemplos a lo largo de la historia. Nadie duda que personajes espirituales como Jesús, Buda, Gandhi o Teresa de Calcuta fueron auténticos líderes servidores de la humanidad. Lo maravilloso de esto es que usted, amigo(a) lector(a), puede ser o ya es un(a) líder espiritual, como ya lo señalamos antes y lo iremos descubriendo juntos, y a fondo, más adelante.

La elección de nuestros actos

La posibilidad de elegir entre varias alternativas es uno de los atributos del liderazgo: un líder

siempre es un gran "elector", es decir, siempre está tomando decisiones y obviamente las mide y discrimina antes de ponerlas en práctica.

Si la madre Teresa de Calcuta se dedicó a cuidar pobres y enfermos durante toda su existencia (que constituye uno de los actos más amorosos que existen) y nuestra madre o nuestro padre lo hicieron sólo algunas veces, esto no quiere decir que la primera sea espiritual y que nuestros padres no lo sean, sólo es una cuestión de grado, frecuencia y circunstancia. Teresa de Calcuta *eligió* hacer eso durante toda su vida y tal vez usted lo haga cuando se presente la ocasión; quienquiera que sea la persona y cualquiera que sea la circunstancia, el acto siempre será profundamente espiritual.

La fenomenología existencial, que se asoma de manera directa al ámbito espiritual, sostiene dentro de sus postulados que "El ser humano es lo que hace de sí mismo y nada más" o, como dice Amado Nervo, "El hombre es el arquitecto de su propio destino". Por tanto, tenemos el gran poder y la responsabilidad de elegir lo que hacemos o dejamos de hacer, por lo que tenemos que estar siempre alertas para no cometer errores.

El secreto radica precisamente en la capacidad y el derecho de elegir entre un camino u otro, en medio de las circunstancias que la vida nos presente, utilizando la aptitud que poseemos para discernir entre lo correcto y lo incorrecto de los actos que llevemos a cabo, y evaluando previamente el beneficio o daño que podrían generar. Por ejemplo, algunos padres eligen quedarse con su hijo cuando está enfermo, renunciando a su descanso y a su comodidad, mientras que otros deciden lo contrario y se van a dormir delegando o no en otros esta tarea, que sólo a ellos corresponde. Por desgracia, esto sucede en muchos hogares, tanto en países desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo. ¿Podría llamárseles hogares a éstos?

La libre elección obedece a uno de los principios espirituales más importantes, que está presente en la gran mayoría de las tradiciones místico-trascendentes o religiones, que es el *libre al-bedrío*, entendido éste como *la autodeterminación libre y responsable*. De lo que se trata es de ser cada vez más conscientes, es decir, de darnos cuenta de lo cruciales que resultan nuestras elecciones cotidianas, para darles un contenido ético-espiritual que genere un provecho a través del *servicio* que podemos otorgar tanto a otros como a nosotros mismos.

Hemos puesto el ejemplo del hijo enfermo y la madre que lo cuida porque es una situación que todos hemos experimentado, y porque resulta por demás explicativo de la dimensión que alcanza el servicio en los demás dentro del fenómeno del liderazgo. Esta actitud espiritual y de servicio se derrama hacia todo ámbito y toda forma de liderazgo, sea en una empresa, una escuela, un país y/o el mundo entero. Y decimos que en el mundo entero porque, por raro que esto *parezca*, cuando un acto realizado por cualquier persona impacta de manera positiva y benéfica a una o más personas, esta influencia trasciende el tiempo y el espacio.

*El problema no es el mundo; el problema lo crea uno
en su relación con el otro, y ese problema, al extenderse,
se convierte en el problema del mundo.*

KRISHNAMURTI

A continuación exponemos dos casos reales en los que se demuestra, por un lado, que el liderazgo espiritual no es exclusivo de los templos y los hombres dedicados a la vida mística o religiosa y, por el otro, la forma en que cada uno de estos actos trasciende el tiempo y el espacio.

Salvar una vida

Dos hondureños que se dirigían a México como indocumentados (con toda la carga emocional y psicológica que esto implica), encontraron en su trayecto a un niño recién nacido abandonado junto a

las vías del tren. En ese momento surgieron frente a ellos dos alternativas: a) dejar al niño donde estaba, expuesto a los rayos del sol, sin preocuparse por su destino, con tal de eliminar el riesgo de ser identificados, capturados y deportados, o b) un segundo camino, que fue el que escogieron, que consistió en subordinar sus propios intereses y metas a un nuevo fin que, de acuerdo con sus valores, era más importante incluso que el riesgo de ser arrestados, es decir, intentaron salvar la vida del bebito.

Con este acto noble y ético, estas personas, dignas de toda nuestra admiración, simple y sencillamente *eligieron* el camino más difícil y que implicaba mayor riesgo. El resultado fue que las autoridades mexicanas no sólo *no* deportaron a los indocumentados, sino que regularizaron su situación migratoria y hasta les consiguieron trabajo como recompensa por su acto.

¿Acaso no fue una conducta espiritual la de estos humildes e indefensos hombres? ¿Eran Buda, Jesucristo o Gandhi? ¿Acaso estas personas no cambiaron en ese momento el curso del planeta? Simplemente el mundo pudo tener un poblador más o uno menos. En una bella analogía, José Manuel Loyola Urueta ² diría: "¿Acaso el pequeño trompo no está perforando al planeta Tierra?" La visión, la misión y los valores originales de estos héroes anónimos se modificaron ante la situación que enfrentaron, pero además tuvieron el valor de anteponer a su proyecto personal el acto de salvar la vida de un ciudadano del mundo, derrotando así su egoísmo y sus pretensiones y mejorando con ello este planeta.

Las medicinas no se hacen para ganar dinero

En Merck, una de las empresas farmacéuticas más importantes, su director general se lanzó a la difícil tarea de convencer al consejo directivo de que el producto de la industria farmacéutica, es decir, las medicinas, no se hacen para "ganar dinero", sino para "curar" a los seres humanos. En este caso ejemplar, la escala de valores sitúa el beneficio del ser humano en primer lugar, ante lo cual debe subordinarse cualquier interés comercial. Esta persona, por ser un verdadero líder con un alto sentido de servicio a la humanidad, decidió producir y obsequiar Mectizán a los países pobres que lo necesitaban y no podían pagarlo (sobre todo en África). Esta medicina de alto costo sirve para curar la ceguera producida por el consumo de agua contaminada.

La solución de la paradoja religiosa

En este apartado, amigas y amigos, vale la pena hacer una aclaración: la sabiduría popular que, como ya hemos dicho, es la más profunda de todas, señala que hablar de religión, política y "fútbol", es particularmente complicado. No obstante, respetando antes que nada las preferencias religiosas de cada cual, no podemos dejar de tratar este tema, manteniendo una actitud abierta, ecuménica e incluyente, en tanto que es eje y pieza clave del libro. Más aún cuando la religión, como fenómeno humano-espiritual, constituye sin duda la dimensión de mayor influencia en las actitudes, valores y conductas del ser humano y, por tanto, de todos los líderes.

No es *lo* mismo hablar de espiritualidad que de religión. Como ya hemos dicho, la espiritualidad trasciende a la religión, debido a que la primera se basa en el amor a Dios, que no es patrimonio exclusivo de nadie y, por tanto, de ninguna institución religiosa.

*Te amo, hermano, donde quiera que te encuentres,
ya sea que te arrodilles en tu iglesia, rindas culto
en tu sinagoga o reces en tu mezquita.*

GIBRÁN JALIL GIBRÁN

² Destacado pensador, político y poeta mexicano, autor del libro *Soy somos*, en el cual comparte con nosotros su visión sobre las cosas bellas de la vida.

Por estas razones, el concepto de religión debe ser redefinido. Por lo general, la religión se entiende y se vive como una experiencia parcializada y excluyente, toda vez que se centra sólo en algunas manifestaciones, como son los ritos, los dogmas, los documentos y las tradiciones. Por ello, Swami Sri Yukteswar, ³ uno de los más grandes místicos hindúes que haya existido, sentenció:

*Los diversos credos han erguido barreras casi insuperables, que amenazan
con separar a la humanidad para siempre.*

Como también señaló en alguna otra ocasión, sólo unas pocas personas extraordinariamente dotadas pueden elevarse sobre la influencia de sus credos personales y descubrir la unidad absoluta que existe en las verdades propagadas por todas las grandes religiones. Es necesario redefinir el sentido original del concepto de religión, por lo que habría que revisar la etimología de tal palabra. *Religión* procede del latín *re-ligare*, que significa religar, reunir, unir. Obviamente para unir algo, ese algo tiene que estar desunido: se debe unir primero a cada ser humano con la naturaleza y consigo mismo, para después hacer lo mismo con todos los seres humanos y poder unir a la humanidad con Dios.

No es ni justo ni responsable hablar de una sola religión, mucho menos asegurar que tal o cual religión es la única que nos puede llevar a Dios. La realidad es que existen varias religiones, y lo curioso es que todas ellas persiguen un mismo objetivo: llegar a Dios.

Sri Yukteswar, en su libro *La ciencia sagrada*, menciona que "existe una unidad esencial entre todas las religiones; no hay diferencia entre las verdades inculcadas por los diversos credos, todas las escrituras reconocen una sola meta para la existencia". Incluso todas ellas coinciden en los puntos principales de su búsqueda, lo cual queda demostrado en la llamada filosofía perenne, que Ken Wilber ⁴ define como aquella visión que integra la gran mayoría de las enseñanzas espirituales, sin importar su origen en cuanto a zona, época o religión y que aparece de manera implícita en todas las culturas y tradiciones, ya sea en el pensamiento de los indios americanos, en las civilizaciones prehispánicas, en la India, en México, en Egipto o en Irlanda. Incluso podemos decir que la filosofía perenne muestra la esencia misma de la religión, es decir, lo que la hace ser religión y no otra cosa.

A continuación se presentan algunos de los puntos más importantes de esta filosofía, que coincide no sólo con las religiones, sino también con postulados científicos reconocidos como los propuestos por la física cuántica.

1. El espíritu existe y está dentro de nosotros.
2. La mayoría de nosotros no tomamos conciencia del espíritu interno, debido a nuestra ignorancia o conducta equivocada.
3. Existe un camino de solución que nos conduce a la liberación.
4. Si seguimos ese camino hasta el final llegaremos a la iluminación o liberación suprema, una experiencia directa del espíritu interno.
5. Esa experiencia marca el fin del sufrimiento y nos conduce a una conducta amorosa y compasiva hacia todos los seres sensibles.

*Hasta que no extendamos nuestro círculo de compasión hacia todas las criaturas,
la humanidad no encontrará paz.*

ALBERT SCHWEITZER

³ Gurú de Paramahansa Yogananda y autor de *La ciencia sagrada*.

⁴ Considerado como el máximo exponente de la psicología transpersonal (cuarta fuerza de la psicología, que incluye y promueve el desarrollo espiritual del ser humano).

Por desgracia, a lo largo de la historia de la humanidad hemos visto actos profundamente antirreligiosos, faltos de respeto y ya no se diga de espiritualidad, perpetrados incluso por altos representantes de las distintas religiones.

- ❑ Nada más alejado de lo religioso o espiritual que la gran cantidad de asesinatos perpetrados en las formas más horribles por la Santa Inquisición.
- ❑ Las luchas sangrientas, los atentados terroristas y los actos de intolerancia entre hermanos católicos y protestantes en Irlanda, son la negación de las enseñanzas de Jesucristo que comparten ambas religiones.
- ❑ La interminable guerra fundamentalista en Medio Oriente entre judíos y musulmanes ha dado muestra de lo que precisamente una religión no debe ser, permitir o pro poner.

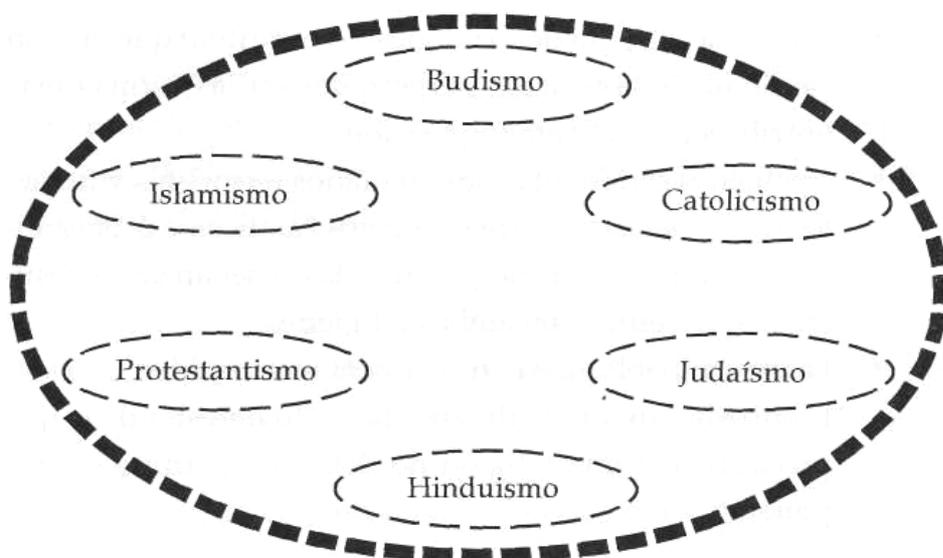
Según los estudios más profundos e incisivos, se ha demostrado que gran parte de las guerras que se han dado en nuestro planeta son, en el fondo, guerras religiosas. Pensemos tan sólo en los conflictos generados al amparo de cualquier tipo de fundamentalismo.

Existen distintos conjuntos religiosos; entre los que se hallan:

Judaísmo Islamismo Cristianismo

Por mencionar sólo tres, que curiosamente, proceden de un mismo origen, pero que som las que más conflictos han escenificado entre sí.

Desde nuestro punto de vista no debería haber conjuntos cerrados como éstos, sino muchos conjuntos abiertos que formen un todo también abierto, que constituya un conjunto verdaderamente religioso, *unificador* y *ecuménico*, en el que prevalezcan la armonía, el respeto y la apertura a toda religión.



Óvalo de religiones.

Al fin y al cabo, todas las religiones buscan lo mismo. La diferencia es generada por la intolerancia y el narcisismo de los que se creen poseedores de la verdad y hacen del amor y la grandeza de Dios propiedad exclusiva de un grupo, afirmando que el camino que ellos siguen es el único y que los demás están equivocados. Queremos resaltar los peligros que acarrea el ego, recordando para ello, las enseñanzas de Buda, quien resume su filosofía en lo que él mismo denominó las cuatro verdades nobles:

1. El mundo está lleno de problemas y sufrimiento.
2. Todo problema tiene una causa o razón de ser.
3. Todo problema tiene solución.
4. El ego es el problema.

Según el misticismo y la espiritualidad profundos, el ego es lo que nos separa de los demás, por creer que somos más importantes que los otros.

Cabe mencionar aquí que aquellos personajes de *distintas* religiones que, por cierto, no sólo son reconocidos por el catolicismo o el budismo como Jesucristo, Francisco de Asís, Buda, Krishna o el Dalai Lama, sino también por otras religiones a quienes se ha considerado tocados por la divinidad y a quienes también consideramos como poseedores de la verdad, por estar iluminados o unidos a Dios, nunca han sido separadores o marginadores, pues siempre han guiado a los seres humanos hacia la unión, la armonía, la paz, la concordia, la trascendencia, el servicio y el amor, sin importar religión, raza, color, sexo, edad, etcétera; es decir, han sido líderes verdaderos al *servicio* del género humano. Somos nosotros, sus pseudo-seguidores, los que nos hemos disgregado simple y sencillamente a causa de nuestro ego.

Es así como el más grande líder de la humanidad, Jesús de Nazareth, dijo un buen día: "Amaos los unos a los otros como yo os he amado"; e incluso señaló: "Ama a tus enemigos." Queda claro, pues, que en estas dos sentencias, Jesucristo no hizo distinción alguna de religión, filiación política, raza, sexo, preferencias o salud mental.

Resulta importante aclarar que cada religión, vivida de manera congruente y obedeciendo a su esencia unificadora, es, de hecho, una de las manifestaciones más puras de la espiritualidad en la búsqueda de Dios. La espiritualidad no es exclusiva de ninguna religión, sino que la trasciende. En esta línea de pensamiento podemos encontrar que un protestante es tan espiritual como un judío o un católico, e incluso que un ateo es más espiritual que el ministro de cualquier culto. Consideramos que puede haber ateos espirituales, pues, aunque nieguen la existencia de Dios, si sus conductas son virtuosas y amorosas, estarán caminando por una senda religiosa.

*No hay religión superior al servicio humano.
Trabajar para el bien común es la doctrina máxima.*

ALBERT SCHWEITZER

Las religiones no deben seguir permitiendo que los valores separatistas integren las filas de su esencia y las hagan caer en una anti-espiritualidad. Todas las religiones deben comprometerse a guiar a sus fieles hacia Dios en un ambiente de apertura, respeto, concordia, paz y, por qué no, de mutua colaboración e intercambio religioso a favor de su fundamento, causa y meta, que es Dios y que, insistimos, Dios no es exclusivo de nadie. Los autores de este libro hacemos nuestros mejores votos para que las diferentes doctrinas se conviertan en verdaderas religiones que, obedeciendo a su esencia ecuménica y *unitiva*, funcionen como auténticas instituciones líderes *al servicio* de la humanidad, sin hacer distinción de nadie.

Gandhi, a quien le fastidiaba la rivalidad existente entre las religiones, dijo en una ocasión: "Soy cristiano e hindú y musulmán y judío."

Severidad, no agresividad

Existe un mito en el pensamiento colectivo según el cual las personas espirituales son siempre sonrientes y pasivas, es decir, sus impulsos de agresión sencillamente no existen. Lo anterior es falso por completo: si existe alguna personalidad activa e intensa es la espiritual, lo que sucede es que las personas avanzadas espiritualmente no viven sus impulsos de la misma forma que los demás. Debemos señalar que la diferencia radica en que estas personas encauzan sus impulsos agresivos de manera tal que construyen, no destruyen, gracias a que los controlan en primer lugar.

En efecto, en todos los y las grandes líderes espirituales se han observado conductas dignas de un profundo respeto y admiración. Hemos visto cómo responden a la agresión de otros con amor, un amor difícil de entender y más aún de llevar a cabo; basta recordar a Krishna: cuando un discípulo suyo le preguntó qué debía hacer ante los constantes ataques físicos y psicológicos que sufría por parte de una persona, le contestó: "Sé como el sándalo,⁵ que perfuma el hacha que lo corta."

Jesucristo, siglos después, fue contundente cuando recomendó poner la otra mejilla a nuestro agresor, contradiciendo el viejo y destructivo adagio: "Ojo por ojo y diente por diente." Éstas son lecciones muy severas y, por ello, difíciles de entender y llevar a cabo.

Pero, ¿este tipo de actos sólo son realizados por seres de la talla de Cristo y Krishna? La respuesta es: ¡No! Usted puede elegir, amigo lector, ¿recuerda? No hay que confundir la pasividad con la conducta pacífica. Nada tienen en común. De hecho hay pocas conductas tan activas como la acción pacífica. Tampoco se piense que por pretender guiar mis actos espiritualmente voy a dejar que otros me aplasten y subyuguen; para eso existe la voz y los actos severos, firmes, constructivos y asertivos.

Daniel Goleman, psicólogo de quien ya hemos hablado, en su modelo de inteligencia emocional, establece un concepto particularmente importante que es *el control del impulso*, del cual — sin quitarle mérito alguno a Goleman—ya nos habían hablado muchos siglos atrás Jesucristo, los grandes yoguis y numerosos místicos de distintas religiones. *El control del impulso* es una de las características que hacen a una persona inteligente emocionalmente y, por tanto, más exitosa, fuerte y poderosa en su orientación al *servicio*.

En un líder espiritual no existe la agresión como acto, pero sin duda este tipo de líderes tiene un impulso interno que convierte en una fuerza impresionantemente avasalladora y creativa a la que llamamos severidad. Por ejemplo, Gandhi era un hombre pacífico por naturaleza, pocas veces en su vida se le vieron arranques de cólera, sin embargo, ¿quién fue más severo que él al rebelarse pacíficamente con un coraje y valentía inigualables ante Gran Bretaña? Bien pudo haber pedido un levantamiento armado, pero *eligió* la paz; en este sentido solía decir: "No hay caminos para la paz, la paz es el camino" (ya quisieran muchos a quienes hemos llamado líderes parecerse tan sólo un poco al pequeño gigante hindú). ¿Quién tan severo como Jesús, que cuestionó la forma de vida de todo el pueblo de Israel al afirmar que el pensamiento de aquella época estaba equivocado? Esa severidad necesita de control, entrenamiento y de una voluntad enorme que usted, estimado(a) lector(a), madre, maestro, hijo, político, jefe o empleada, puede desarrollar.

Hay algo que resulta importante aclarar: se trata de *controlar el impulso*, no de reprimirlo. Es decir, tenemos que aprender a ser dueños de nosotros mismos y de nuestras reacciones por medio de los numerosos métodos que nos preparan para ello, entre otros, la introspección, la oración, la meditación, el yoga o la misma inteligencia emocional. Lo que no debemos permitir es fingir que nada nos pasa y pretender que somos grandes místicos, porque los riesgos que acarrea reprimirnos son muy grandes.

⁵ El sándalo es un árbol que crece a lo largo de la Bahía de Bengala, en la India, cuya madera posee un aroma exquisito que dura toda la vida.

Autoridad, no autoritarismo

Al hablar del liderazgo espiritual debemos distinguir entre los conceptos de autoridad y autoritarismo. Como ya se explicó, contrariamente al concepto que por lo general se maneja, la palabra autoridad significa *dejad que crezca, permitid que progrese*. Desde nuestra perspectiva, la autoridad es una capacidad moral ganada, es una facultad otorgada por un grupo a una institución o a un líder para que sean conductores, guías, toda vez que hayan demostrado ser dignos de tal condición, amén de que hayan velado por el bien real de los individuos, objeto de dicha autoridad. Autoridad es, como podemos ver, una situación consensual, entendida como de beneficio mutuo, es decir, aquel a quien se le otorga debe merecerla.

El autoritarismo, por otro lado, es un exceso, un mal manejo de la autoridad que ejerce el poder sin razón, que no persigue metas comunes sino individuales, es decir, es ciego y egoísta ante los intereses de los demás o bien tiene la intención de pasarlos por alto. Un claro ejemplo de esto es el de cualquier dictador o tirano. Por lo general, quien practica el autoritarismo se cree omnipotente, mientras que el que posee autoridad es humilde.

Cuando me desespero, recuerdo que siempre ha triunfado el camino de la verdad y el amor. Grandes tiranos y soberbios tuvieron el poder durante algún tiempo, pero tarde o temprano cayeron inexorablemente.

M. K. GANDHI

Un buen ejemplo de autoridad sería Gandhi, y de autoritarismo Hitler.

El autoritarismo implica sumisión por parte de los dirigidos, esencialmente por miedo; en cambio, en la relación con la autoridad hay subordinación voluntaria y libre. La diferencia es que esta subordinación se basa en el respeto, la confianza, e incluso en la admiración y el amor.

- La autoridad es espiritual; el autoritarismo no lo es.
- ¡Nunca un autoritario en el ejercicio de su autoritarismo tendrá verdadera autoridad!

En el capítulo V haremos un análisis más detallado de este tema tan importante.

El liderazgo es servicio impregnado de alegría

Se tiene la idea de que el servicio, por implicar sacrificio, es una acción que no siempre se hace de buena gana. Lo anterior es cierto en un nivel primitivo, poco evolucionado, no así en un plano espiritual y trascendente.

El liderazgo es servicio, pero no es un servicio sufrido, sino que es un servicio alegre, que posee una conciencia que va más allá de la felicidad que nos provoca la comodidad, el placer o el logro material. Al servir al otro y saber el beneficio que se le brinda, se obtiene una satisfacción que trasciende las condiciones que provocan alegría; se trata de un concepto que en la espiritualidad profunda se le conoce por el nombre de *gozo*. Desde luego, para dar felicidad y alegría, primero debemos ser felices.

El hombre es desgraciado porque no sabe que es feliz.

¡Eso es todo!

Si cualquiera llega a descubrirlo,

será feliz de inmediato,

en ese mismo momento.

FEDOR DOSTOIEVSKY

Algunos ejemplos del tipo de servicio al que nos referimos en este libro son los siguientes: un esposo que está disfrutando de una película se enfrenta al hecho de que su esposa sufre una emergencia médica y la tiene que llevar al hospital. El placer del esposo se ve frustrado, no hay ninguna sensación de comodidad, tranquilidad y mucho menos felicidad, sin embargo, a través del servicio que da a su esposa, obtiene un provecho positivo al saber que le está generando un beneficio, mismo que le provoca un estado de alegría o gozo sin importar que su placer se haya visto frustrado. Lo mismo sucede con el médico que trata a un paciente doblando turno, la enfermera que cuida al anciano, el empleado que trabaja horas extra para generarle algún beneficio al dueño, o el caso de quien ayuda a un ciego a cruzar la calle. Por supuesto, lo más importante es que el prestador del *servicio* sea consciente del beneficio que está produciendo con su acción. Generar esa consciencia es uno de los propósitos de este libro.

La ganancia de servir

En este capítulo hemos hablado de muchas situaciones que confluyen en una sola idea: *liderazgo es servicio gozoso*.

Cualquier tipo de servicio tiene un interés y una ganancia de por medio. Incluso el que se llama servicio desinteresado tiene por objeto el avance espiritual, al igual que el beneficio que se le da a otro implica un provecho que uno mismo obtiene. La sonrisa del que entiende, el haber ayudado a resolver un problema o a vencer cualquier obstáculo implica una enorme satisfacción en el que presta el servicio.

Siempre que servimos a otro o a otros, aunque los resultados del servicio no sean tangibles o inmediatos, obtenemos una ganancia que es de orden trascendente y que muchos hemos experimentado, una ganancia gozosa que no se da necesaria y exclusivamente en los templos.

Conclusión

Desde cualquier acepción, punto de vista o línea de pensamiento, siempre será mejor un acto noble y bueno (espiritual) que uno que no lo sea. Lector, en su libre elección está la clave, usted siempre podrá optar por uno u otro acto. El rango de elección correcta estará en función de la salud mental, emocional, física y espiritual de cada individuo, pues en él quedará la responsabilidad de asumir un mayor o menor grado de consciencia. Sin embargo, ello implica un desarrollo integral de la persona.

Podemos decir, entonces, que todo pensamiento, palabra, acción u omisión, es decir, toda elección, cuando está sustentada por una intención y una ejecución impregnadas de un contenido ético, es una acción espiritual. Cuantos más seres humanos seamos verdaderos líderes que llevemos a cabo acciones valiosas y de beneficio común, será más sencillo contagiar a más gente, y será más fácil hacer que la probabilidad de lo negativo sea cada vez menor y que dependa de las fuerzas de la naturaleza, no de nuestras decisiones.

Tal vez ustedes, amigos lectores, ignoren tanto las veces que han impactado a alguien de

manera positiva, con lo que han agradado a Dios, como el modo en que lenta, paulatinamente, se han convertido en personajes espirituales. Ahora sólo queda disfrutar de la buena nueva y continuar por ese camino, el camino del bien.

Seamos, pues, responsables de nuestros actos y de la influencia que éstos generan en el mundo; seamos como el pequeño trompo y démosle vida al planeta tierra. Inspirémonos y actuemos, no debe resultarnos extraño que el significado de la palabra inspiración, lejos de lo que cada uno entienda, viene de *in-spiritu*, "en espíritu", es decir, hacer contacto con nuestro interior, con nuestro espíritu y, a partir de ello, actuar.

*El amor es un fruto que madura en todas
las estaciones, y que se encuentra
al alcance de todas las manos.
Todos pueden alcanzar el amor por
medio de una vida interior.*

MADRE TERESA DE CALCUTA

Ahora, amigo lector, deténgase, reflexione y dése cuenta que en el trabajo o en la actividad que desempeña, sea cual fuere ésta, está influyendo espiritualmente en los demás mediante el servicio que presta. Gracias en verdad por hacerlo.

Una vez leído este capítulo, pregúntese y conteste lo siguiente:

1. ¿Cómo puede enriquecer su misión de líder?
2. ¿Cree importante que los seres humanos debemos tomar más conciencia de la forma de dirigir nuestros actos sirviendo a los demás?
3. ¿Está dispuesto a darle un giro a su vida sirviendo con más gozo a los demás?
4. ¿Qué va a hacer en el corto, mediano y largo plazos para mejorar este mundo?

V - Poder y autoridad: una confusión histórica

*El poder sin sabiduría es tiránico,
la sabiduría sin poder es frágil.*

PLATÓN

Una primera reflexión

Es frecuente escuchar que se llame líder a cualquier persona con capacidades oratorias, con personalidad magnética o carismática, que mueva masas o exalte multitudes, o que incluso sin poseer estas características, esté al frente de una nación, una iglesia o una institución de cualquier tipo. Así, quien está a la cabeza en los registros estadísticos de ganancias y rendimientos empresariales, en los promedios escolares, en las mejores puntuaciones deportivas, en las preferencias del electorado en la política, en las listas del *hit parade* en la industria de la música o en el control de las actitudes de hijos o empleados, es llamado líder.

Como podemos ver, nuestra cultura ha hecho del liderazgo una cuestión

- de cantidad más que de calidad;
- de formas e imágenes más que de virtudes;
- de estatus más que de capacidades;
- de exteriores más que de interiores.

¿Sin embargo, ser líder es?

- ¿tan sólo un membrete en la puerta de la oficina?
- ¿una cuestión de cifras, números o estadísticas?
- ¿gozar del "reconocimiento público", aunque éste se sus tente en cuestiones de moda o mercadotecnia?

Estarán de acuerdo con nosotros, amigas y amigos lectores, que el que una situación sea aceptada como normal no la convierte necesariamente en correcta. Así, el hecho de que llamemos líder a quien está a la cabeza de una organización humana no quiere decir que en realidad lo sea, aun cuando la mayoría esté de acuerdo en llamarle así. Podría parecer una postura bizantina la propuesta de no considerar necesariamente como líder a todo aquel que dirige grupos humanos sólo por el mero hecho de ocupar tal posición; sin embargo, es de vital importancia recuperar el verdadero sentido del concepto por varias razones:

- Hay que referirnos a cada situación de manera exacta, en vez de alentar la ambigüedad en relación con un tema tan importante.
- Hay que estimular a las instituciones de todo tipo a que promuevan la formación de auténticos líderes, no de "jefes", "encargados" o "comisionados".
- Hay que sensibilizar a quienes detentan liderazgos formales (basados en el poder de un puesto o de una función) para que lleguen a ostentar *liderazgos reales* (basados en la fuerza

de la autoridad moral).

- El liderazgo es producto de un proyecto de vida orientado sobre todo al servicio, no a la búsqueda del poder.

En este texto proponemos, como términos viables para referirnos a la situación donde se ejerce algo parecido al liderazgo sin que en realidad lo sea, un par de neologismos: el antiliderazgo y el lideraje. Con ellos pretendemos darle más claridad a lo que aquí nos ocupa

El liderazgo es consecuencia de un modelo de vida personal, que se gana y edifica día con día. Cierto es que algunas personas nacen con determinadas características que les permiten convertirse en líderes; sin embargo, la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo.

Por desgracia, estamos acostumbrados a conformarnos con liderazgos anémicos y falsos a pesar de que en nuestras manos esté la posibilidad de construir liderazgos fuertes y gemirnos. Por ello, los sectores comprometidos y visionarios de la sociedad, así como todo aquél que desee ejercer un liderazgo sano y pujante, tienen la obligación moral de analizar la fuente de la cual emana el liderazgo y los cimientos sobre los cuales descansa éste, para así alcanzarlo y fortalecerlo, no sólo pretender ejercerlo.

Por lo anterior, enriquecer el fenómeno del liderazgo a través de la reflexión cotidiana, del estudio concienzudo y del análisis crítico, no es un ejercicio ocioso, sino la cimiento de una labor comprometida para hacer del nuestro un mundo mejor.

Cuanto más se conoce algo más se ama.

LEONARDO DA VINCI

Para el que ha oído hablar de liderazgo, para el que aspira a vivirlo, para el que cree que lo vive o para el que desea enriquecerlo, plantearse las siguientes interrogantes constituye un buen punto de partida:

- ¿Qué nos ha confundido y hecho que llamemos liderazgo a lo que no lo es?
- ¿Qué ha hecho que aspiremos al pobre y mediocre antiliderazgo o lideraje?
- ¿Qué nos tiene sin auténticos líderes?
- ¿Qué tiene que hacer aquél que desea ser un verdadero líder?

Históricamente, podemos comprobar que el hombre o las instituciones que han aspirado y aspiran a dirigir los destinos de cualquier grupo humano muchas veces han caído, y caen, en el error de confundir el *poder* con la *autoridad*. Parece ser que quien, con buena o mala intención, detenta un puesto de liderazgo, no ha sabido distinguir un concepto del otro, con las funestas consecuencias que acarrea esto.

En este libro enfatizamos la importancia de desarrollar un *liderazgo cuya orientación principal sea el servicio*, así como las actitudes y conductas que ello implica de manera necesaria. Sin embargo, el líder que hace su labor desde la trinchera del servicio a los demás, no puede pasar por alto la importancia de ir matizando su estilo de liderazgo según lo vaya requiriendo la situación.

Quien adopta el uso del poder en su expresión más burda como fuente del liderazgo, hace descansar sus acciones sobre la base de "Para que yo suba, alguien debe bajar". Por el contrario, el cimiento de quien ejerce una genuina autoridad es: "Si ambos nos ayudamos a subir, la altura que

alcancemos será mayor que la suma de las alturas alcanzadas individualmente."

*Uno nunca debe mirar a nadie hacia abajo,
más que para ayudarlo a levantarse.*

JOHNNY WELCH

En consecuencia, para que un líder lo sea en toda la extensión de la palabra, deberá necesariamente contar con el voto de confianza de sus seguidores, dado que éstos han delegado en él autoridad sobre sus personas en lo referente a la toma de decisiones y las acciones a seguir. Por tanto, el líder que fundamenta su quehacer en la autoridad, si bien es cierto puede llegar a ejercer el poder, lo hará siempre en beneficio de todos. El líder que se sustenta sólo en la fuerza del poder, puede lograr que se realicen las acciones deseadas a costa de castrar intelectual o emotivamente a sus seguidores, lo cual representará, tarde o temprano, un retroceso, no sólo para los seguidores, sino también para el líder mismo. En este sentido, recordemos que la historia siempre ha sido juez de los actos humanos. Hay que tener presente el bello pensamiento de Gandhi: "Cuando me desespero, recuerdo que siempre ha triunfado el amor. Grandes tiranos han tenido poder, pero tarde o temprano han sucumbido inexorablemente".

EL INICIO DE LA CONFUSIÓN

Autoridad institucional, circunstancial o por título, no es autoridad moral

Entre los hispanoamericanos, y quizá entre muchos otros pueblos, se ha utilizado coloquialmente la palabra autoridad para referirse a las instancias de gobierno y, particularmente, a las personas que las representan y actúan en su nombre y además gozan de ciertas atribuciones legales, o a quienes, sin ser servidores públicos, gozan de algún tipo de poder sobre los demás.

- Así, en procedimientos de orden legal se habla de la "autoridad responsable", o de que tal funcionario, juez, legislador, recaudador o policía "es" la autoridad.
- En la familia se dice que los padres son la máxima autoridad y que ellos gozan del poder para dar permisos, aplicar disciplina, proporcionar recursos o reconocer los logros de su prole.
- En el terreno educativo o académico se hace referencia a las "autoridades escolares" para designar desde el director de una primaria hasta el rector de una universidad.
- En el campo de la administración de empresas y organizaciones se señala que la alta dirección es la máxima autoridad.
- En el ámbito deportivo se identifica al árbitro, réferi o juez como la "máxima autoridad", cuyas decisiones son inapelables.
- En el terreno de la moda se dice que el diseñador es una "autoridad" en el campo de las tendencias o de las combinaciones, lo mismo se dice de un columnista, artista, deportista o escritor.

Lo que queda claro después de revisar los ejemplos anteriores, es que por lo común se considera y llama autoridad a todo aquel que ejerce algún tipo de influencia sobre un grupo determinado. Este tipo de autoridad ordinaria debe identificarse en todo caso como *autoridad institucional, circunstancial o por título*, es decir, aquella cuyo origen es externo al sujeto que la recibe, independientemente de la calidad moral de la persona y que, con mayor exactitud, debe llamarse *poder*.

El auténtico concepto de autoridad es de orden ético, por eso se le llama *autoridad moral*. En relación con lo anterior, vale la pena hacer varias aclaraciones:

1. La autoridad moral es un concepto cuyo origen y naturaleza son de orden ético-trascendente-constructivo y esencial, mientras que el poder es de orden situacional relativo-jerárquico y formal.
2. No toda persona que se considere una autoridad necesariamente lo es, por lo que tal concepto sólo debe utilizarse cuando las personas a quienes se aplica se hayan ganado dicho título o derecho.
3. Autoridad es un concepto vinculado con la idea de poder, por lo que siempre hay que tener presente que ambos poseen un común denominador, aunque su origen y finalidad sean distintos.
4. La autoridad moral requiere, para su ejercicio y aplicación real, transitar de lo teórico-abstracto a lo práctico-concreto por medio de dos condiciones:
 - a. Capacidad de convencer por parte de quien ejerce la autoridad.
 - b. Voluntad de dejarse convencer por parte del sujeto a quien se dirige dicha autoridad.
5. Toda autoridad moral goza siempre de algún tipo de poder; sin embargo, tener algún tipo de poder no significa necesariamente poseer verdadera autoridad.
6. La autoridad moral siempre se gana y construye de manera ética, no así el poder.
7. El poder influye de manera temporal o limitada, la autoridad moral siempre lo hará de manera permanente.

Para considerar

- ¿Sobre qué hemos basado nuestro liderazgo: autoridad o poder?
- ¿Hemos sabido combinar autoridad y poder?
- ¿Por qué no habíamos visto la diferencia entre ambos conceptos?

LA CAPACIDAD DE INFLUIR MEDIANTE LA FUERZA, COMÚN DENOMINADOR DE LA AUTORIDAD Y EL PODER

¿Por qué es frecuente confundir los conceptos de poder y autoridad? Vamos a detenernos a reflexionar por un momento, a extraer de nuestra propia experiencia, si no la respuesta en su total dimensión, por lo menos sí en su esencia.

Cuando pensamos en alguien a quien atribuimos un carácter de autoridad o el hecho de gozar de cierto grado de poder,

- ¿Qué es lo que él o ella nos hacen sentir?
- ¿Qué recuerdos nos vienen a la mente?
- ¿Qué nos sucede?
- ¿Qué vemos en ella o él?

Tal vez quienes han recibido una influencia negativa contesten que lo que experimentaron fue temor, rechazo, enojo, rencor, quizá envidia y, por qué no, deseos de venganza.

Quienes consideran que tal experiencia es algo que todos debemos enfrentar y tal vez incluso sufrir, probablemente dirán que algunos nacieron para mandar y otros para obedecer. Si bien no miran con beneplácito el verse sujetos al poder o a la autoridad de otros, lo entienden como algo necesario para mantener la armonía y el equilibrio en las relaciones humanas.

Para otros, pensar en alguien que tiene poder o goza de autoridad puede resultar inspirador, ya que desean algún día ser considerados de igual manera, bien porque su experiencia fue positiva y han visto la forma en que pueden transformar el mundo constructivamente por medio de la autoridad, o bien porque equivocadamente creen que es el precio que hay que pagar para tener la oportunidad de ejercer dominio sobre alguien más.

Sea cual fuere la vivencia que cada cual haya tenido con estos fenómenos, lo cierto es que resulta prácticamente imposible coincidir en un común denominador que integre los sentimientos de la mayoría de las personas, y ello debido a que cada cual ha experimentado, enfrentado, interpretado, sufrido o anhelado el poder o la autoridad de manera muy distinta.

*Representa un extraño deseo buscar el poder
y perder la libertad.*

FRANCIS BACON

Todo poder es deber.

VÍCTOR HUGO

Queda claro que tratar de conectar lo que sentimos, lo que recordamos, las sensaciones que nos provoca pensar en los conceptos de poder y autoridad, con lo que siente y piensa otra persona, no responde a la cuestión de si existe un común denominador entre mis sensaciones y pensamientos y las sensaciones y pensamientos de otro, sencillamente porque nuestra experiencia siempre difiere.

No obstante, recuperando las vivencias y apreciaciones de muchas personas pertenecientes a diversas culturas occidentales

- en Oriente la variación puede ser muy significativa —, queda como propuesta preliminar que tanto el concepto de poder como el de autoridad están ligados a la *capacidad de influir en otros* a través de *la fuerza*, aun cuando esta última sea de distinta naturaleza en cada caso.
- La *capacidad* se refiere a las posibilidades de que alguien o algo lleve a cabo una actividad o cumpla con un cometido, meta u objetivo. En este sentido, quien tiene poder o autoridad tiene más posibilidades de lograr algo.
- *Influencia* es la manera de impactar en algo o alguien para que sea, se desarrolle o se comporte de una manera determinada. Cabe precisar que se puede influir de modo positivo o negativo en los demás. De hecho, la capacidad de influir en alguien no necesariamente tiene que ser positiva, sino que dependerá de las intenciones, propósitos o habilidades de los sujetos involucrados en la relación.
- *Fuerza* es la *causa capaz* de obrar, hacer o producir un efecto, e implica la imposibilidad y, en el mejor de los casos, la dificultad, de oponerse a ella.
 - Puede ser de muy distintos tipos: natural, física, política, económica, social, formal, material, pública, moral, legal, espiritual, de la *razón* e incluso sexual.
 - En cuanto a su desarrollo, la fuerza ha pasado por distintos momentos, que en muchas ocasiones corresponden a etapas históricas o de evolución humana.

- Así, la fuerza ha transitado, regresado y entremezclado sus distintas manifestaciones: la bruta, la instrumental, la organizada, la institucional, la comercial, la industrial, la económica, la financiera e incluso la informativa, con el anhelo de que la fuerza de la ética sea la que prevalezca.

¿Qué significa lo anterior? Por supuesto, no estamos diciendo que el poder y la autoridad sean dos monstruos frente a los cuales no hay nada que hacer, más que someterse. Lo que afirmamos es que, en mayor o menor medida, con ambos se puede ejercer una gran influencia.

- ¿Es esta influencia legítima en su origen, aplicación y sentido?
- Quienes la ejercen, ¿la obtuvieron de manera adecuada y por los medios idóneos?
- ¿Su aplicación se realiza de manera justa, responsable, equitativa y proporcionada?
- ¿Su propósito es construir una sociedad mejor, o bien que quien la ejerce se beneficie indebida, injusta y mezquina mente?

A éstas y otras preguntas daremos respuesta más adelante. Sin embargo, lo que se puede anticipar es que tanto el concepto de poder como el de autoridad implican necesariamente que quienes los ejercen tienen la capacidad de influir en los demás. ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Para qué? ¿Sobre quiénes? Éstas son interrogantes sobre las que se abundará a continuación.

Diferencias entre poder y autoridad

Ya hemos dicho que una de las confusiones más frecuentes consiste en creer que, cuando gozamos de cierto grado de poder, nos convertimos de manera automática en una autoridad. Nada más alejado de la verdad, pues aunque es deseable que toda autoridad cuente con la mayor cantidad de formas de poder para utilizarlas de modo excepcional, quien tiene poder se ve obligado, si quiere trascender la relación con sus subordinados, a hacerse una figura de autoridad a la cual, más que seguirla por miedo, se le siga por admiración y respeto.

El poder puede tener diversas motivaciones y orígenes. En muchos casos, es producto de una meta individual y, en ese sentido, implica un esfuerzo personal, pero también se puede obtener sin quererlo, es decir, por accidente o circunstancia. Se puede obtener lícita o ilícitamente y también se puede acceder a él como consecuencia de haber asumido una función o puesto determinados. Pensemos, por ejemplo, en el caso de una persona que por su capacidad para relacionarse obtiene un puesto sin mayor esfuerzo que el de haberse hecho amigo de alguien poderoso, mientras que otros han trabajado dos o tres veces más que él y ocupan una posición mucho más modesta. El sujeto que así se hace jefe, automáticamente gozará de las prerrogativas que le otorga su cargo: contratar y despedir trabajadores, promover empleados, aumentar sueldos, asignar responsabilidades, etcétera. Sin embargo, puede ser que entre los empleados goce de menos autoridad moral que quien ocupa un puesto menos preponderante.

Para ganar autoridad moral siempre se requiere de un acto de voluntad personal y, a diferencia del poder, nunca puede obtenerse de modo accidental, sino que siempre implica, insistimos, una decisión consciente. La autoridad nunca se puede conseguir de manera ilícita; obtenerla de esta manera la transforma automáticamente en abuso de poder o autoritarismo.

La autoridad, en contraposición al poder, no es una consecuencia de haber asumido un puesto o una función específicos. De hecho, en múltiples ocasiones quienes detentan una autoridad de orden moral no ocupan ninguna posición institucional, ya que están más ocupados en proyectos de servicio que en escalar posiciones sociales, económicas, políticas y religiosas. Ejemplo claro de esto es la autoridad que ejerció Gandhi, no sólo frente a los pueblos de la India, sino frente al mundo entero, a pesar de no haber ostentado título formal alguno.

Por lo anterior, el poder, cuando se entiende sólo como un fin y no como un medio al servicio de la autoridad, se convierte en un deseo egoísta que busca explicar y darse sentido a sí mismo, muy por el contrario de lo que sucede con quien, sin quererlo, construye una autoridad personal que es capaz de trascender sus necesidades individuales para derramarse al *servicio* de otros.

*Si quieres conocer a un hombre,
dale poder.*

CONFUCIO

La autoridad: permitid que crezca, dejad que progrese

Para entender el alcance del concepto, es importante acudir al origen etimológico del término *autoridad*. La etimología latina *auctoritas*, *-atis*, que a su vez deriva de la palabra *augere*, significa *dejar crecer, hacer progresar*. El significado latino de la palabra *autoridad*, por tanto, se refiere a la acción que tiene como finalidad que otros crezcan o progresen.

Es verdad que tanto el poder como la autoridad tienen un común denominador, que consiste en el hecho de que ambos conceptos poseen la capacidad de influir en las personas sobre las cuales se ejercen. No obstante, el objetivo al que se dirige dicha influencia no siempre es el mismo.

Que quede claro, el concepto de autoridad se refiere necesariamente a un fin ético y constructivo: toda autoridad lo será en la medida en que provoque y promueva el crecimiento de otros, es decir, de los sujetos que son objeto de dicha autoridad. En caso contrario, no podemos considerar que se trate de autoridad alguna. Ejemplos de este principio aplicado a la vida cotidiana son los siguientes:

- Cuando los padres se preocupan por generar en sus hijos un desarrollo y crecimiento integrales, a través de su ejemplo, compromiso, amor, paciencia y dedicación. Esta preocupación se refleja en el hecho de que:
 - buscan la mejor escuela para ellos, de acuerdo con sus posibilidades;
 - los apoyan y orientan en la elaboración de sus tareas;
 - escuchan sus necesidades y les dan consejos;
 - se atreven a hablarles de sexualidad;
 - los colman de cariño y se preocupan porque aprendan.

Al educar bien a tu hijo, estás educando a tu nieto.

PROVERBIO CHINO

- Cuando los maestros contagian a los discípulos su pasión, entrega y compromiso por la educación, para así inspirar y generar en éstos el deseo de crecer y ser mejores. Para ello:
 - preparan su clase con esmero;
 - buscan generar un aprendizaje significativo;
 - actualizan el contenido de sus lecciones;
 - reconocen los talentos y habilidades de sus alumnos.

*Lo único que debe enseñar el maestro es el amor
por la materia.*

KRISHNAMURTI

- Cuando el empresario o directivo se compromete con la capacitación y desarrollo humano de sus empleados y obreros, se refleja en el hecho de que:
- reconoce y premia los esfuerzos y logros del personal;
 - provoca y desafía su creatividad;
 - actualiza sus conocimientos;
 - considera al empleado como su primer cliente;
 - en pocas palabras, genera una lealtad recíproca.

*En cualquier institución importante, sea empresa,
Organismo estatal o cualquier otra,
la capacitación y desarrollo de su potencial humano
es una tarea a la cual los
mejores dirigentes
han de dedicar enorme tiempo y atención.*

PETER DRUCKER

Aunque más adelante explicaremos las razones que sustentan estos conceptos, por increíble que parezca, hemos de mencionar que muchas veces los hijos, alumnos y empleados se convierten en líderes y figuras de autoridad frente a sus respectivos padres, maestros y jefes. Hay que ser sensibles, sabios y humildes para aprender y crecer, en caso de que enfrentemos tal situación.

Condiciones para el ejercicio de la autoridad

Todas las relaciones humanas implican la existencia de dos o más partes que de ordinario desempeñan, de acuerdo con la sociedad y el momento que viven, papeles distintos que las hacen ocupar situaciones de control, igualdad o adhesión. Resulta claro que en el caso del poder y la autoridad estamos frente a una relación que implica adhesión o, por lo menos, reconocimiento de mayor capacidad, fuerza o conocimiento —en algún campo— de alguna de las partes frente a la(s) otra(s). Cuando se piensa en el poder no es relevante, para efectos de su aplicación, la actitud con que reciba su influencia el sujeto al que va dirigido, porque, de todos modos, quiéralo o no, éste lo impactará. En el caso de la autoridad, por el contrario, es una condición necesaria que tanto el que la ejerce como el que se supedita a ella tengan la capacidad de hacerlo, como explicaremos a continuación.

Capacidad de quien ejerce la autoridad de convencer a los demás.

*La autoridad se gana y construye siempre éticamente,
sirviendo a los demás. Por tanto, es ilegítimo pedir
del seguidor lo que uno mismo no estaría
dispuesto a realizar.*

Sólo se puede convencer a otro cuando los argumentos que se utilizan están fundamentados en la razón, es decir, cuando están soportados en una construcción lógica y ética que lleve a concluir a quien se le presentan que las razones ofrecidas son lo bastante claras, sólidas, contundentes y valiosas como para ser aceptadas y seguidas. Empero, la gran mayoría de los seguidores, antes que sucumbir ante la contundencia de la lógica y la ética, se deja guiar por la intuición y las apreciaciones de orden emocional, que en general se conectan con el hecho de que quieren hacer lo que ven que hace su líder, el cual seguramente les pedirá después que sigan o ejecuten una conducta similar.

Es la congruencia, la identidad entre lo que se piensa, siente, dice y hace, lo que genera una disposición prácticamente incondicional. Bien dice la sabiduría popular: "No oigo tus palabras, porque tus hechos hablan más fuerte."

En innumerables libros e investigaciones sobre el tema del liderazgo, la congruencia es uno de los factores más importantes de su perfil. El siguiente pensamiento es, en este sentido, por demás contundente:

*¡Ay de aquél cuyas palabras sean mejores que sus
actos!
BUDA*

De hecho, ésta es una de las grandes diferencias entre el que actúa desde el poder y aquel que lo hace desde la autoridad. El primero piensa: "A nadie le debe importar si lo que pido lo hago antes yo mismo: soy el jefe y punto." El segundo sólo pide aquello que él mismo hace o por lo menos está dispuesto a hacer.

*Capacidad para ser convencido de aquel a quien se dirige
la autoridad.*

Se debe admitir que se requieren capacidades mínimas de inteligencia y voluntad para aceptar ser guiado por quien ejerce una autoridad legítima, es decir, por la autoridad que persigue un fin valioso. La realidad demuestra que no siempre son suficientes los argumentos y la congruencia: es necesario también que aquel a quien van dirigidos tenga la capacidad de ser convencido, es decir, que pueda y quiera hacer suyos los ideales que le transmite dicha autoridad. Recordemos el "yo puedo" y el "yo siento" que explicamos en el capítulo sobre la inteligencia emocional.

Hay gente que quiere, pero no puede, y viceversa. De hecho, hay personas que muestran una gran disposición, pero su capacidad no es lo bastante grande como para ser convencidas; esto, sin lugar a dudas, complica las cosas y representa un reto para la habilidad del líder. Hay, sin embargo, gente que, a pesar de ser *capaz*, simplemente no quiere hacer las cosas. De ellos se hablará a continuación.

El único sentido del poder: servir a la autoridad

No entender la diferencia entre poder y autoridad y la relación de subordinación de aquél a ésta, es lo que ha originado, a lo largo de la historia del hombre, que los encargados de ejercer el liderazgo en sus grupos muy pocas veces sean auténticos líderes, y más bien actúen como tiranos y, por tanto, como anti líderes.

*Todo poder excesivo dura poco
SÉNECA*

Los autoritarios no son ni por mucho los más sensatos, pues se valen del poder para ver coronados sus deseos y planes, sin importar a quiénes perjudican en el camino.

El poder puede ejercerse de forma caprichosa y, en este sentido, se convierte en fuerza bruta, desprovista de razón; es decir, se le utiliza como instrumento de presión, opresión, abuso e injusticia. El poder, sin embargo, no siempre es malo; en ocasiones resulta necesario. Con frecuencia, quien ejerce la autoridad debe utilizarlo, bien como herramienta o como último recurso, para hacer valer los principios que benefician a la colectividad. En este sentido, hay que dejar claro el carácter *instrumental* del poder respecto de la autoridad, el cual debe sujetarse a ésta y a sus principios éticos para que la autoridad contribuya al logro del bien común.

¿Qué sería de los grupos humanos si sólo se tuviera la cándida visión de que todo el mundo acepta, cumple y hace las cosas porque se le presentan argumentos de razón y ejemplos de congruencia? Con seguridad muchos, pero no todos, se dejarían convencer de esta manera. No obstante, excluyendo a quienes no pueden ser convencidos porque carecen de la capacidad necesaria, hay quienes no quieren ser convencidos por motivos muy diversos. Es obvio que no se puede obligar a nadie a seguir una conducta determinada, incluso a pesar de que podría resultarle benéfica; no obstante, tampoco se puede permitir que una postura abiertamente nociva perjudique a un grupo humano.

Ante situaciones de mala intención y abierta oposición irracional y sabotaje, quien ejerce la responsabilidad del grupo, una vez agotadas las instancias de convencimiento mediante los argumentos de la *razón*, la ética y la congruencia, se ve precisado a emplear como *sustituto*, y de *manera excepcional*, el poder como herramienta al servicio de la autoridad.

La autoridad se gana y se construye siempre con base en la ética y con el objetivo de servir a los demás

Una de las grandes tragedias de nuestro tiempo es que quienes gozan de poder no entienden que, para convertirse en autoridad, requieren de un compromiso profundo. Es claro que muy pocos intentan tal metamorfosis, por la sencilla razón de que ello implica esfuerzo, disciplina y sacrificio y, en un mundo como el nuestro, eso es un reto destinado prácticamente sólo a los héroes.

*El único signo de superioridad que reconozco es la
bondad.*

LUDWIG VAN BEETHOVEN

*La fuerza que genera la no violencia es
infinitamente superior a todas las armas
inventadas por los hombres.*

M. K. GANDHI

*Siempre ha constituido para mí un enigma el
hecho de que un hombre pueda sentirse satisfecho
con la humillación de su prójimo.*

M. K. GANDHI

VI - Escasez de líderes y necesidad de héroes

¿Ya no hay líderes?

Es curioso que, en los diversos foros en los que nos ha tocado compartir nuestras ideas y teorías sobre la esencia, los modos y los retos del liderazgo, surja de manera recurrente una pregunta: ¿por qué ya no hay líderes? Responder a semejante pregunta requiere de algunas precisiones. La antropología dominante parece proponer un ser humano privado de la capacidad de adquirir conciencia de sí mismo y de lo que le rodea, que se muestra apático para construirse una sólida conciencia moral que le oriente en un mar de confusiones y, en consecuencia, incapaz de tomar decisiones responsables. Hoy por hoy, vivimos en un mundo donde la mayoría de la humanidad ha optado por la comodidad, el relativismo, el consumismo y el hedonismo como modelos, no de vida, sino de supervivencia.

En este sentido, varios autores contemporáneos, como Fromm, Heidegger, Ortega y Gasset y más recientemente Guilles Lipovetsky, Fernando Savater, Enrique Rojas y Ricardo Yepes Stork, desentrañan y analizan el fenómeno de la posmodernidad para entenderlo y enfrentarlo de la mejor manera posible. Los mencionados filósofos, psicólogos y pensadores explican que, en la actualidad, el ser humano ha olvidado el estilo analítico, reflexivo y crítico, que en términos intelectuales es lo que permite crecer, ampliar horizontes y transformar el entorno.

En el mundo en que vivimos, señala Yepes Stork, la razón ha sido desbancada por las imágenes y, como consecuencia de ello, los seres humanos han perdido todo gusto y habilidad por la inteligencia y el intercambio de ideas. ¿Por qué? Porque pensar implica esfuerzo, trabajo y compromiso, valores que parecen estar pasados de moda.

En las escuelas son cada vez más los alumnos que pierden interés por lo teórico y lo abstracto y prefieren la comodidad de lo práctico e inmediato. Estamos siendo víctimas de un pragmatismo galopante que renuncia a enfrentar el reto de pensar, de manifestarse con fundamentos sólidos, de comprometerse con las convicciones personales, en donde el relativismo (la postura que invita a que cada quien decida qué es bueno y qué es malo) se asume como una manera de respeto al pensamiento de los demás. A un número cada vez mayor de personas le molesta las complicaciones que implica el pensamiento analítico. Lo superficial y epidérmico es la regla de nuestros tiempos.

La vorágine materialista, producto del triunfo del capitalismo, históricamente representado por la caída del Muro de Berlín en el año 1989 y el desmembramiento de la Unión Soviética, ha agudizado y enaltecido la visión de valorar y adorar sólo aquello que se puede cuantificar en dinero. Por desgracia, el conocimiento no se ha salvado de esta desvalorización. ¿Cuáles han sido los instrumentos promotores de semejante modelo? Sin duda podemos afirmar que los medios masivos de comunicación. Y aclaramos, no porque de suyo sean malos, sino porque en no pocas ocasiones han sido utilizados de modo inmoral como instrumento de gobiernos y empresarios sin escrúpulos que no han dudado en aprovechar su impacto en beneficio de intereses mezquinos y superficiales, manipulando así la conciencia del público consumidor. Como señala Alfonso Siliceo: "Ya muy cerca del siglo XXI, nuestro mundo está especialmente convulsionado, el futuro para nadie es claro, la carrera armamentista se incrementa, la pobreza y el hambre aniquilan a diario a miles de seres humanos, sobre todo a niños inocentes, las pruebas nucleares no encuentran un alto, el desempleo también se incrementa, las manifestaciones artísticas, principalmente de los jóvenes, más que cultivar el espíritu y responder a la estética, deterioran el gusto y los valores. Los medios de comunicación manipulan, empobrecen y envilecen a la sociedad, formando sociedades saturadas e individuos vacíos."¹

Los medios audiovisuales tienen la capacidad de "diseñar" a las personas, sus valores, actitudes, conductas y reacciones, lo cual nos estremece de sólo imaginar lo que le pasará al género humano si no encontramos la manera de revertir cuanto antes semejante fenómeno. En este orden de ideas se

ha hablado del efecto *feedback* (retroalimentación) que existe entre los medios y la sociedad, en el sentido de que los medios están integrados por miembros de la sociedad, y ésta se va modelando de acuerdo con los valores que los medios le proponen, o más bien, le imponen con sutileza.

¿Qué han hecho los medios audiovisuales ante nuestra incapacidad de filtrar sus contenidos y propuestas? Han influido en nosotros de tal manera que nos han enfermado de *pasividad, hartazgo y apatía*. Las propuestas de *vida virtual* proliferan cada vez más entre nosotros. Internet y la posibilidad que nos ofrece de *chatear*, representan sin duda uno de los más grandes beneficios recientes, pero llevan aparejada la posibilidad real de despersonalizar la comunicación entre los seres humanos, alejando a unos de otros. Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que la comunicación entre los seres humanos ha crecido exponencialmente en cantidad, pero en el mismo sentido parece decrecer en calidad. Un ejemplo de las ideas antes mencionadas lo ofrece la historia de un joven de preparatoria que, aprovechando la invitación de uno de sus maestros, decidió establecer contacto con él vía correo electrónico. Este alumno casi a diario compartía con su maestro sus más hondas penas, dolores, expectativas, planes y sueños existenciales, abriéndose a la posibilidad de escuchar consejos y recibir retroalimentación por parte de su profesor. Sin embargo, cada vez que se encontraban en el pasillo que conducía al salón de clases, aquel joven era incapaz de mirar a los ojos al hombre a quien había abierto su corazón por medio de la comunicación electrónica, ya no digamos para intercambiar algunas palabras con él, sino tan sólo para contestarle el saludo.

Qué ironía y qué tragedia: el hombre y la mujer posmodernos pueden presumir haber creado los adelantos más significativos en tecnología de la comunicación, sin embargo, paradójicamente, son los que menos han experimentado el sentido más profundo del concepto *comunicar*, que significa "compartir el don", es decir, compartir lo que tenemos o hemos recibido.

Si hay algo que el hombre de nuestros días no hace es, precisamente, compartir; más bien busca rehuir todo contacto humano creando para ello todo tipo de evasores, paliativos y sustitutos. En nuestros días, escuchamos con frecuencia comentarios que exaltan las bondades y los logros de vivir en el siglo XXI, el siglo de mayor libertad para el género humano, el siglo en que prácticamente han desaparecido los grilletes y las cadenas de hierro. Sin embargo, hay una esclavitud más peligrosa por honda, estéril, letal y sutil: la esclavitud de la mente y del alma, frente a la cual, el "invidente del alma" no ve su progresiva y sutil destrucción, porque le resulta más cómodo creer que "todo está bien". Vivimos sin darnos cuenta que nos movemos en un cementerio de "zombies existenciales", es decir, de muertos vivientes que están aterrados de explorar en las profundidades de su propia existencia, por temor a descubrirse a sí mismos, ya no digamos para enfrentarse a su esencia, sino a lo más elemental, como son sus planes, afectos, miedos, anhelos y relaciones interpersonales.

*Lo peor y más peligroso del que duerme
es creer que está despierto
y confundir sus sueños con la realidad.*

ANTHONY DE MELLO

La cita anterior nos recuerda los peligros del sueño existencial, pero en especial el caso de aquel que, creyendo estar despierto existencialmente, no se plantea siquiera la alternativa de darse cuenta de sus posibilidades y responsabilidades y de actuar de conformidad con ellas.

Si en la teoría y la práctica de algún concepto se han resentido los estragos de semejante modelo de vida, ése ha sido el caso de la libertad, en cuyo nombre los seres humanos hemos cometido las peores atrocidades.

¹ Alfonso Siliceo Aguilar, *Líderes para el siglo XXI*, McGraw-Hill interamericana, México, 1999.

Al amparo de la libertad nos hemos valido, consciente o inconscientemente, de su hermano bastardo, el libertinaje, para vivir de acuerdo con modelos alienantes, masificantes y desintegradores,

como nunca en toda la historia de la humanidad, pero con el agravante de que creemos, por si fuera poco, que estamos haciendo lo correcto.

Insistimos, el mayor peligro que enfrentamos es que ahora los enemigos del ser humano son más seductores, ambiguos, subliminales y engañosos que nunca y, en consecuencia, más difíciles de enfrentar. Y es que ahora se disfrazan de aliados y amigos, sus nombres son irresponsabilidad, relativismo, hedonismo y pragmatismo.

Hoy por hoy, las conquistas y el colonialismo no necesitan valerse de ejércitos ni guerras, para eso existen aliados más sutiles e imperceptibles, como son los medios en todas sus modalidades: televisión, cine, radio, prensa, moda, etcétera.

Algo nos duele, nos lastima, nos parte, pero no sabemos de dónde viene el dolor. Ante la impotencia y el desconcierto, respondemos con violencia, dirigiendo esa furia, sin darnos cuenta, a nuestro prójimo, es decir, a los más cercanos y, lo más grave, hacia nosotros mismos. Agresión, depresión y adicción son las vías de escape más comunes de la espiral de autodestrucción silenciosa y anónima. Ante esta antropología dominante, debemos desarrollar un nuevo modelo que recupere, para las generaciones futuras, valores absolutos y trascendentes, valiéndonos de formas y medios actuales de transmisión (comunicación) que nos permitan encontrar vías de construcción y no de destrucción del género humano. Ante esa masa amorfa que constituye la cultura de hoy no debemos ni podemos transigir en los "qué", pero, sin duda, el reto está en redefinir los "cómo", sobre todo aquellos que, habiendo funcionado antes, ahora parecen obsoletos.

¿Qué ha favorecido este contexto social y cultural en el mundo? Sin duda alguna, la globalización que, como indica el escritor mexicano Carlos Fuentes, tiene cosas buenas y malas, de las cuales entre estas últimas destaca, como la más significativa, haber hecho víctima al ser humano de una "explosión de información, pero de una implosión de significados". Sabemos de todo, pero a la vez de nada y, lo más grave, para nada.

Ante una masa de personas enterada superficialmente de "todo", con frecuencia se cree que la opinión de la mayoría es título de legitimidad para respaldar cualquier decisión por absurda, irracional e injusta que sea. Por eso resulta tan atinada la descripción de democracia que propone Fernando Savater, cuando dice que "... es el derecho de defender públicamente todas las opiniones, más que tenerlas a todas por igualmente válidas". Las opiniones, dice el filósofo español, valdrán no en función de quien las dice, sino de acuerdo con su fundamentación racional y los argumentos que las sustenten. ¿Imaginan, amigos lectores, la menuda condición que implica el que se pida a las masas adormecidas que fundamenten sus posiciones racional y éticamente, cuando se encuentran inmersas en un contexto de "cultura light"? Esta "cultura light", menciona Enrique Rojas, produce seres desprovistos de "calorías, proteínas y minerales existenciales y vitales", frente a los cuales, las opciones de tomar conciencia de sí mismos y construirse un código ético sólido se convierten en retos mayúsculos, a tal grado que resulta más fácil negar o descalificar, antes que aceptar y mucho menos enfrentar.

Si, como consecuencia de lo anterior, se concluye de manera preliminar que el padecimiento del ser humano posmoderno es la incapacidad de "autodirigirse" consciente y responsablemente (pues se ha perdido a sí mismo), se entenderá por qué nuestro mundo, desde hace algún tiempo, *carece de líderes reales* y se conforma con pantomimas burdas y patéticas de pseudolíderes o, mejor dicho, antilíderes.

De acuerdo con la sabiduría oriental, nadie puede dirigir a otros si antes no se dirige a sí mismo. Por ello, ha resultado más cómodo para muchos ser guiados en lugar de asumir la responsabilidad y el reto de guiarse primero a sí mismos, para después hacerlo con otros. Sin embargo, quienes están a la cabeza de los grupos humanos, es decir, quienes deben asumir cuanto antes la responsabilidad de generar un liderazgo real, se niegan a pagar el costo que ello implica. Estos jefes, maestros o padres se conforman con seguir ejerciendo un "liderazgo" formal que confunde y molesta a quienes, en vez de ser sus beneficiados, se convierten en víctimas.

Aquellos a quienes motive la idea y el reto de ser algún día auténticos líderes o de dotar de *significado real* a ese liderazgo formal que, por la razón que sea, ya tienen, deben saber que el costo

que debe pagar un líder es muy alto e implica un esfuerzo y una dedicación profundos.

Sólo puede aspirar al auténtico liderazgo aquel héroe (mujer u hombre) que esté dispuesto a construirse día a día como mejor persona y que acepte que habrá momentos en que el entorno lo amedrentará, lo desalentará e incluso llegará a descalificarlo — por las buenas o por las malas — para que desista de su intento de ser cada vez un mejor individuo. Por lo anterior, es urgente que quienes están a la cabeza de un grupo u organización se dispongan a hacer frente a enemigos que se esconden, que destruyen con la calumnia y la duda, que destrozan reputaciones protegidos por el anonimato y el rumor, que descalifican la virtud acusándola de cobardía, ridiculez o cerrazón, porque saben que sembrar la duda es más letal que la pólvora, el acero o las balas. Por eso, todo aspirante a líder tiene que estar dispuesto a ser un héroe, no sustentado en el heroísmo de los dibujos animados, dotado de poderes irreales, imposibles y desproporcionados, sino en el heroísmo de la virtud, del compromiso y del servicio a los demás.

Virtud y servicio que no son ostentación ni ensalzamiento, que no son hipocresía ni incongruencia, que no son fariseísmo ni fundamentalismo, sino que, por el contrario, son sacrificio anónimo, entrega desinteresada, servicio generoso, crecimiento permanente, humildad, disciplina diaria, valor y coraje.

En un mundo como el que hemos descrito, vivir de acuerdo con virtudes, más allá de lo acartonado, falso y moralizante que pudiere parecer no es tarea para cualquiera. Por eso, amigos lectores, no es gratuita nuestra invitación para que aquellos seguidores que se han mantenido como meros espectadores salgan de la sombra, el anonimato, la apatía y el temor, y en un gesto *heroico*, se atrevan a subir al escenario de un mundo que requiere con urgencia de actores comprometidos con ellos mismos y con los demás en esa magna obra que constituye nuestro mundo.

Ser héroe no es algo abstracto, inalcanzable, porque más allá de la fantasía romántica e irreal encarnada por personajes míticos y quijotescos, dentro de cada persona existe la posibilidad y vocación de luchar por un proyecto inspirado en una *visión*, dirigido por una *misión* y que se muestre rico en *valores y acciones*, orientado siempre al servicio de los otros.

Necesitamos con urgencia de héroes, que aunque no posean superpoderes, entiendan su misión en la vida como una oportunidad no sólo para rescatar de lo más hondo de sí mismos sus cualidades y valores más nobles, sino también para ponerlos al servicio de los demás. El heroísmo bien entendido debe ser recuperado en todos los ámbitos: familiar, escolar, empresarial, industrial, comunitario, político y religioso.

Amigos lectores, ¿están evaluando sus posibilidades? Bien. Pregúntense entonces si están dispuestos a trabajar incorporando a su ser y quehacer las siguientes cualidades y conductas:

CUALIDADES Y CONDUCTAS DE TODO LÍDER

De actitud

- ◆ Generosidad
- ◆ Valentía
- ◆ Convicción
- ◆ Sabiduría
- ◆ Riesgo

➤ Generosidad

La grandeza de un líder no está determinada por la cantidad de personas que le sirven, sino que por el contrario, por la cantidad de personas a las que él o ella sirve. Esta cualidad implica necesariamente la disciplina y el hábito de dar, con el consecuente desprendimiento y renuncia que ello requiere. El desprendimiento tiene como condición previa el ser pleno, pues nadie da lo que no

tiene.

Hay más felicidad en dar que en recibir.

HECHOS DE LOS APÓSTOLES

La generosidad va más allá del desprendimiento de lo material y se conecta necesariamente con la disposición, el sacrificio y la entrega de nuestro tiempo, con nuestra atención, nuestra comodidad y nuestra seguridad, a fin de trascender con ello nuestros propios miedos e inseguridades para darnos a los otros, sin que esto se interprete como una actitud de descuido y olvido de nuestras propias necesidades, lo que equivale a decir que también es importante ser generosos con nosotros mismos.

*Cuando te queden dos monedas,
con una compra un pan y con la otra una flor.*

El líder debe aprender a "darse" en lo grande, pero sobre todo en lo pequeño, en aquello que aparentemente carece de importancia y significado, pero que construye poco a poco la convicción de que los seguidores, y no él mismo, son su *razón* de ser y de hacer. La sabiduría popular nos enseña que la vida está hecha de detalles: un beso, un *abrazo*, un regalo simbólico o una palmada en la espalda.

*Cuando dais de vuestros bienes, solo dais un poco.
Cuando dais algo de vosotros mismos
es cuando realmente dais.*

GIBRÁN JALIL GÍBRÁN

La generosidad requiere como condición necesaria un convencimiento personal fundado en la propia fortaleza interna, que posibilite dar sin necesidad de recibir, y que dé origen a relaciones más interdependientes y sanas con los demás. El generoso no necesita recibir para sentirse satisfecho; sin embargo, el generoso también es capaz de disfrutar recibiendo de otros.

La gran paradoja de la generosidad es que, sin quererlo, se convierte en el motor de una acción continua de retroalimentación en la que el que da, recibe, aunque no lo pida. Quien es generoso nunca se preocupa por recibir, sino por dar, porque la vida misma se encargará, en su oportunidad, a su manera y a través de quien decida, de devolverle aquello que ha dado. Como bien enseña la conseja popular: "Todo aquello que siembres, cosecharás."

Toda la sabiduría milenaria y los textos sagrados de Oriente plantean el siguiente postulado:

*Las acciones positivas y negativas
siempre se revierten a favor o en contra
de quien las lleva a cabo.*

➤ Valentía

Por lo general se cree que ser valiente equivale a ser temerario, a no temer a nada ni a nadie. Sin embargo, los grandes líderes son aquellos que, a pesar de temer algo, reconocen este temor, lo controlan y utilizan la energía que les brinda para luchar entonces por sus convicciones.

En la actualidad, los líderes deben enfrentarse heroicamente a enemigos que tratarán a toda

costa de engañarlos, desanimarlos, de hacerles creer que aquello por lo que luchan es inútil, romántico, pasado de moda, absurdo, cómico o innecesario, tratarán de convencerlos de que sus esfuerzos nada van a cambiar. Estos adversarios representan las voces de las sirenas que tratarán de distraer a los Ulises o héroes modernos de lograr su cometido.

Tres verdades sobre la valentía ²

1. Comienza con una batalla interior. Valentía no es ausencia de temor. Es hacer lo que se teme. Es tener el poder de dejar lo conocido y avanzar con firmeza y coraje hacia un nuevo territorio.
2. Es hacer las cosas correctas. Es poder observar en qué momento uno debe hacer frente a algo y la convicción de hacerlo.
3. La valentía es contagiosa. Impulsa a hacer lo correcto y valioso.

➤ Convicción

Un líder sabe comprometerse con su vocación, con sus metas y con sus objetivos, porque los sabe positivos y justos, pero también porque no necesita de la aceptación y permiso de los demás para ello. Quien depende de la anuencia de la gente, no puede ejercer una adecuada acción de liderazgo porque está más preocupado por agradar que por hacer lo debido. Ciertamente, la retroalimentación y opinión de los demás es muy importante, pues nutre el espíritu y nos hace crecer. Sin embargo, la apreciación ajena es, en la mayoría de los casos, una respuesta subjetiva, que no siempre busca el crecimiento, sino que en muchas ocasiones obedece a meros caprichos sin fundamentos.

Nunca le daremos gusto a todos; por ello, quien cambia sus posturas personales según lo que le dicen, piden o exigen los demás, lo único que logrará tarde o temprano será ganarse el desprecio de la gente. Nadie valora a las personas que carecen de convicción, pues aun en aquellos con quienes no estamos de acuerdo, podemos apreciar su coraje y determinación cuando defienden sus posturas, incluso cuando están equivocados.

Ningún líder debe desechar sin más las opiniones ajenas. Si bien es un error hacerles caso de inmediato, también lo es no analizarlas y valorarlas en su justa dimensión para extraer de ellas la riqueza y verdad que puedan contener.

Es obvio que todo líder será en algún momento blanco de ataques que descalifiquen sus ideas, decisiones y relaciones. Estar consciente de ello le permitirá entender que, aunque muchos no estén de acuerdo con él, no es motivo suficiente para darse por vencido. Su obligación es hacer una revisión personal diaria. Al único a quien debe convencer es a sí mismo.

*No hay mayor impedimento para estar en buena relación con los demás
que estar incómodo con uno mismo.*

H. DE BALZAC

➤ Sabiduría

En tanto que el enciclopedista o ilustrado sabe mucho de todo, el sabio sabe, sin embargo, lo esencial de lo verdaderamente importante.

² John C. Maxwell, destacado autor y consultor estadounidense especializado en el tema del liderazgo, menciona estas verdades en uno de sus libros más exitosos titulado *Las 21 cualidades de todo líder*.

Aunque todo líder debe vivir en un proceso permanente de aprendizaje, se cuida muy bien de no creer que con sólo saber datos, cifras, fechas, nombres, fórmulas o títulos es suficiente para asumir la enorme responsabilidad de guiar a otros. El erudito no es necesariamente un sabio.

A decir de Luis Brito, maestro del existencialismo, la experiencia, cuando se entiende como "reflexión sobre la vivencia" y no sólo como años acumulados o canas en la cabeza, se convierte en la herramienta gracias a la cual quien influye en otros para el logro de un fin valioso, sabe distinguir fines buenos y nobles de los que no lo son. Hay que saber valorar nuestras experiencias, reflexionando sobre lo que las provocó, por qué sucedieron y cómo podemos aprender de ellas. Rescatar su esencia nos permite evitarlas cuando destruyen, y repetirlas cuando construyen.

Por otro lado, el discernimiento es una capacidad a la cual se llega sólo a través del equilibrio e integración de las habilidades propias de los hemisferios cerebrales. Las investigaciones neurofisiológicas más recientes han demostrado que cada uno de los hemisferios cerebrales se ocupa de actividades distintas. En el hemisferio izquierdo se llevan a cabo operaciones relacionadas con lo racional, secuencial, numérico, lógico y estructurado, mientras que el derecho se ocupa de lo emocional, intuitivo, creativo y carente de estructura.

La integración armónica y equilibrada de las inteligencias emocional y racional que logran los hombres y mujeres sabios, genera condiciones propicias para que coexistan lógica y emoción, estructura y flexibilidad, tradición y creatividad, silogismo e intuición, detalle y visión holística, control y pasión (véase el capítulo sobre liderazgo e inteligencia emocional que ya tratamos).

➤ Riesgo

La experiencia vital está plagada de peligros que pueden lastimarnos en todos los sentidos, incluso privarnos de la vida. Ningún líder puede aspirar a serlo si no está dispuesto a exponerse a tales riesgos. Quien no ha logrado controlar los miedos y temores inherentes a los riesgos, que mejor no intente hacerse pasar por líder. Sólo aquellos que se exponen, generando ideas y cuestionamientos, intentando soluciones y caminos, tomando decisiones, pueden influir en otros.

El líder es aquél que ha decidido abandonar la comodidad en que anidan los espectadores, esto es, aquellos que sólo se limitan a ver, aplaudir o abuchear a los actores, es decir, a quienes están dispuestos a *hacer*. Para modificar la realidad hay que realizar acciones y correr riesgos haciendo cosas que otros prefieren no hacer. Arriesgarse conlleva la posibilidad de equivocarse, de fracasar. Enfrentarse a ello no es una tarea para cualquiera, se necesita valor, coraje, seguridad personal, paciencia y sabiduría. Asumir riesgos sin haber desarrollado previamente las anteriores cualidades implica temeridad; no hacerlo, cobardía. Por ello, la línea que separa ambos extremos se tiene que dibujar con prudencia, sensatez y sentido común, pero también con arrojo y valentía.

*Hay riesgos y costos para un programa de acción,
pero son mucho menores que los riesgos a largo plazo
y los costos de no hacer nada.*

J. F. KENNEDY

De inspiración

- ◆ Motivación
- ◆ Pasión
- ◆ Congruencia
- ◆ Credibilidad e integridad
- ◆ Fe y esperanza

➤ Motivación

Existe la idea generalizada de que, cuando se está motivado, uno se muestra eufórico, emocionado o entusiasmado por hacer algo. Nada hay más lejano de la realidad.

En un mundo en el cual la espiritualidad y la racionalidad parecen haber perdido importancia, para dar paso a lo exclusivamente instintivo (situación muy peligrosa por extrema y parcial), el relativismo se ha convertido en la regla general para tomar decisiones o justificarlas.

Cada vez con mayor frecuencia se escucha a la gente decir: "Lo hice porque tenía ganas...", "¿Por qué no?, si se me antojó...", "Fue un impulso que no pude controlar...", "Era un deseo inaplazable...". En el terreno de las motivaciones, es cada vez mayor la presencia de motivos no sólo superficiales y frívolos, sino irresponsables, egoístas y destructivos.

El problema de muchos antilíderes o aspirantes a líderes es que fundamentan sus metas y proyectos en motivaciones equivocadas o, en el mejor de los casos, cuando son correctas, en sus estados emocionales, lo cual representa un problema de inconsistencia.

Toda emoción está conectada generalmente con situaciones o momentos que no podemos escoger, surge de manera repentina y sin pedirnos permiso, pero de igual forma disminuye y desaparece. Qué drama es basar nuestros proyectos en estados psicológicos que están fuera de nuestra voluntad.

Consecuencia de lo anterior es que el líder debe cimentar sus metas y objetivos sobre bases más consistentes, firmes y permanentes. ¿Cómo? Atendiendo a cuatro preguntas, simples en su formulación pero complejas en su respuesta y ejecución:

1. ¿Para qué estoy en este mundo?
2. ¿Qué tengo que hacer para lograrlo?
3. ¿Cómo lo voy hacer?
4. ¿Cuándo lo voy a hacer?

Si bien es cierto que las emociones ayudan a llevar a cabo tales planteamientos con más pasión y entrega, el líder sabe que, a pesar de sentirse triste, cansado, seducido, amedrentado, deprimido o eufórico, tiene una misión que cumplir. Si además la puede realizar con intensa emoción, eso es ya un valor agregado.

Por último, ningún líder puede depender de motivaciones extrínsecas, es decir, generadas desde fuera por otros. Primero porque pueden ser incorrectas, falsas o inmorales, y segundo porque aun siendo ciertas o positivas, son pasajeras, pues no están conectadas con la esencia de la persona. La motivación más importante es la intrínseca, es decir, la que se genera dentro de uno mismo, y es responsabilidad personal de cada uno construirla con esmero, claridad y responsabilidad. En este sentido, podemos recordar a Daniel Goleman, quien sostiene que los líderes con una alta inteligencia emocional son aquellos que tienen motivaciones trascendentales.

➤ Pasión

Tratemos, por un momento, de remitirnos a nuestros recuerdos más antiguos. ¿A qué tipo de personas admirábamos cuando éramos niños? ¿Cómo era nuestro adulto "favorito"? Sin duda, ya se tratara de nuestro padre o madre, de un maestro o un tío, de un hermano o un amigo, había un común denominador que nos hacía seguir a la gente: su pasión por la vida.

No importa si se es tímido o extrovertido, la intensidad en lo que se hace, es decir, la forma en que las personas hacen las cosas, ha sido sin duda alguna el ingrediente por el que ciertos individuos nos contagian su amor y pasión por algo.

Las personas apasionadas desbordan los niveles usuales de energía y ponen su vida no sólo en completar su misión personal, sino que adicionalmente lo hacen con maestría y entrega. No es

extraño que quien encuentra aquello que le apasiona en la vida, lleve a otros a comprometerse con un anhelo y que además luche con ellos sin descanso hasta alcanzarlo.

La pasión destruye más prejuicios que la filosofía.

DENIS DIDEROT

El éxito de General Electric se debe a que la visión, la misión y los valores de nuestra empresa han sido una vivencia apasionada de todos nosotros.

JACK WELCH

La pasión es un fuego interior que permite a quien tiene pocas habilidades ser capaz de impactar a otros, con mucha más fuerza, que quien rebosa de virtudes pero carece de pasión por lo que hace. ¿Cómo saber si estoy haciendo lo que me apasiona? Muy sencillo. Basta con hacerse las siguientes preguntas:

1. Los viernes, ¿deseo que sea lunes para regresar a trabajar?
2. ¿Seguiría trabajando en lo que hago, aun si no me pagaran?
3. ¿El tiempo es una pesada carga o se pasa volando?
4. ¿Me siento orgulloso y satisfecho de lo que hago?
5. ¿Podría morirme mañana y sentir que mi vida valió la pena?

Un gran líder es aquel que desborda tal pasión por lo que hace, que de sólo verlo actuar inspira a sus seguidores a ser mejores personas.

BERNARDO G.-ÁNGULO BELLOC

➤ **Congruencia**

La congruencia es la identidad entre lo que se piensa, se dice, se siente y se hace. La persona congruente es aquella capaz de vivir de tal manera que integra en una unidad de acción sus convicciones, creencias, pensamientos, palabras y emociones. No hay nada más decepcionante que descubrir que quien derrocha nobles intenciones, esperanzadoras promesas y alentadores propósitos sea tan sólo un charlatán, que por hacerse el interesante y darse a notar, dice cosas que en verdad no cree, comparte sentimientos que no tiene o promete cosas que nunca hará.

Todo líder debe, en consecuencia, tener mucho cuidado al exteriorizar un pensamiento o sentimiento, pues en todo momento debe estar dispuesto a defenderlo y eventualmente a hacerlo realidad. Más nos vale que sean nuestros hechos, no nuestras palabras, los que derrochen virtud, pues bien enseña la sabiduría popular cuando afirma que *a las palabras se las lleva el viento*, con lo que se pretende indicar la fragilidad y el engaño que éstas pueden provocar.

*Gandhi tenía salud mental porque en él,
la palabra, el dogma y la acción era una misma cosa:
estaba integrado,
tal es el significado de la integridad.*

LOUIS FISHER

➤ **Credibilidad e integridad**

Una seductora tentación es la de querer dar gusto a todos, lo cual en no pocas ocasiones ha llevado a muchos dirigentes a actuar como camaleones con tal de granjearse la voluntad de la gente. Es decir, acomodan sus convicciones y principios según lo demande cada situación. Es cierto, todo líder debe saber ser flexible, pues las costumbres, las tradiciones y los gustos de cada persona son diferentes, lo que lo obliga a ser lo suficientemente hábil para hacer que cada tipo de persona se sienta aceptada, respetada y entendida. Sin embargo, los principios de cada persona no pueden sujetarse al vaivén de las circunstancias o de los deseos de los demás. Los principios inalienables de cada sujeto, cuando son modificados, deben pasar por un proceso de revisión profunda y responsable, y no dejarse al capricho o la conveniencia.

La gente sabe admirar a quien sabe ser "uno", es decir, a quien es el mismo en toda situación. Tal vez no se compartan sus puntos de vista, sus valores o sus decisiones, pero sí se respetará su valentía, su convicción, su integridad y su congruencia. Nada hay más desagradable que el sabor de la traición o la hipocresía. Se puede perdonar a otro por ser diferente, pero nunca por ser falso. La mentira no permite saber a qué atenernos o qué esperar de los demás.

En conclusión, la integridad consiste en tener el valor y la disciplina de vivir de acuerdo con nuestras convicciones y principios más profundos, aun frente a las situaciones más difíciles.

➤ **Fe y esperanza**

En un mundo lleno de contradicciones y de cambio acelerado, la gente tiene una enorme necesidad de aferrarse a convicciones y creencias que le brinden tranquilidad emocional y paz existencial. En este contexto, ha surgido la llamada industria de la iluminación que, de muy diversas maneras y haciendo uso de enormes recursos, ofrece paliativos a necesidades vitales y espirituales. Sin embargo, ese medio está plagado de peligrosos charlatanes que no dudarán en aprovecharse de la gente hambrienta de respuestas y esperanzas.

*Los hombres son tan simples de mente y están tan
dominados por sus necesidades inmediatas, que
un simple embustero siempre encontrará a
muchos que estén dispuestos a ser engañados.*

NICOLÁS MAQUIAVELO

Es responsabilidad de todo líder infundir fe y esperanza, para generar en sus seguidores la convicción de que la misión que persiguen será alcanzada en algún momento y contribuirá al logro del bien común. Sin embargo, también se debe asumir la enorme responsabilidad de respetar las creencias personales de la gente y de comprometerse a hacer uso únicamente de medios lícitos y éticos para cumplir con la misión del grupo. La fe que los seguidores puedan depositar en su líder radica en la certeza de que él o ella sabrá guiarlos por el camino adecuado y con los medios idóneos, que harán que la vida valga la pena.

De interrelación

- ◆ Disposición y presencia
- ◆ Comunicación
- ◆ Capacidad de escuchar
- ◆ Convencimiento y negociación

➤ **Disposición y presencia**

Si hay algo que un seguidor detesta, es el sentimiento que se deriva de lo que llamamos *orfandad emocional*, es decir, el sentimiento de saberse abandonado y solo en medio de un grupo humano: empresa, escuela, familia, país, etcétera, por la razón que sea.

Un líder debe tener presente, en todo momento, que una de sus funciones más importantes es hacer sentir su presencia y disposición para estar al tanto de las necesidades de sus seguidores. La presencia que se demanda del líder es obviamente no sólo de carácter físico, sino de orden emocional. Los seguidores necesitan un líder que esté presente, "visible", pero, sobre todo, requieren de su líder atención, respeto y empatía.

Una de las consecuencias que produce el sentirse entendido y atendido, es que ello genera reciprocidad en los seguidores, quienes sienten una enorme tranquilidad emocional al tener la certeza de que el líder "está ahí" para lo que haga falta.

Un estudio realizado por el profesor Abbott, de la Universidad de Virginia, descubrió que el contacto personal de los jefes y directivos con sus empleados tiene como resultado directo un incremento en la productividad laboral. Cierto es que el personal de una organización, cualquiera que ésta sea, necesita de la presencia de sus líderes. A lo largo de nuestro trabajo como consultores de empresas, tanto del sector público como de la iniciativa privada, hemos podido constatar la necesidad y el impacto que dicha presencia significa para la vida sana y productiva de las empresas. A este fenómeno lo hemos llamado presencia directiva, y lo hemos definido simplemente como aquella actividad de "contacto" y presencia personal de todo dirigente entre sus seguidores, sean éstos mediatos o inmediatos.³

➤ **Comunicación**

Sin duda, la habilidad que más debe desarrollar todo líder es su capacidad de comunicarse con sus seguidores. Todo líder debe ser un gran comunicador. La comunicación no es la mera transmisión de información: se debe cuidar que esta información llegue a quien debe llegar, cuando debe llegar, pero sobre todo como debe llegar.

Es sorprendente descubrir cómo el problema número uno de la gran mayoría de las organizaciones humanas tiene que ver con el hecho de que no nos sabemos comunicar. Es paradójico que el siglo en que la humanidad puede presumir de estar mejor comunicada, gracias a los medios masivos de comunicación, los satélites y ahora Internet, sea justo aquel en que los seres humanos se comunican menos entre sí.

¿Por qué decimos esto? La palabra *comunicación* viene de *comunicare*, que significa *compartir*, y sólo se puede compartir lo que se conoce, y en especial lo común. Sin embargo, si de algo adolecen los procesos de comunicación en la actualidad es de su incapacidad para colocar a las personas en la situación de compartir lo verdaderamente humano.

Uno de los retos más grandes de todo líder es crear y promover espacios para que los seguidores compartan lo más profundo de sus vidas: sus sueños, metas, planes, miedos, anhelos y proyectos de vida. Los grandes planes son realizados porque la gente que recibe el mensaje comparte la esencia de los mismos, y al hacerlos suyos los convierte en una realidad comunitaria.

➤ **Capacidad de escuchar**

Saber escuchar es parte del fenómeno de la comunicación humana. Sin embargo requiere de un apartado especial en este libro. Escuchar es, ante todo, un acto de humildad, respeto y atención frente a otro ser humano.

*Hasta que hayas aprendido a escuchar
se te otorgará el derecho de hablar.*

SABIDURÍA INDIA

Escuchar las peticiones, quejas y sugerencias de los seguidores no se traduce necesariamente en la obligación de darles una respuesta afirmativa, sino de atender a una necesidad emocional. Cuando alguien va acumulando molestias, confusiones, frustraciones e inconformidades, tarde o temprano deberá liberar la presión que éstas le ocasionan. Un líder visionario entiende la necesidad de que su gente ventile y exprese todo aquello que le molesta o necesita. Hay que tener cuidado de no engancharse emocionalmente con los seguidores, sin dejar de ser un buen promotor del diálogo. Para ello resulta importante atender las recomendaciones siguientes:

1. No negar los sentimientos del otro. Aceptarlos no perjudica y sí ayuda.
2. No sermonear. Es odioso sentirse regañado o aleccionado.
3. No abrumar con excesivas preguntas. Hay que dejar que el interlocutor termine su alegato.
4. No compadecer al otro. Esto hace que la gente se sienta poco capaz y vulnerable.

Carl Rogers, uno de los más reconocidos psicólogos humanistas de nuestro tiempo, hizo, por medio del enfoque centrado en la persona, una de las más grandes aportaciones al campo de las relaciones interpersonales. Propuso tres condiciones básicas para la salud personal: aceptación incondicional del otro, empatía y congruencia. El conocimiento de este modelo humanista se ha convertido, sin duda, en un deber de todo líder.

➤ **Convencimiento y negociación**

Una de las habilidades que todo líder debe desarrollar es la de generar "territorios comunes", en los que pueda construir alianzas y consensos, toda vez que en cualquier relación humana se interactúa con personas que tienen valores, metas y puntos de vista diferentes. Todo líder debe ser lo suficientemente creativo para generar condiciones en las que todos ganen. Para ello, hay que transitar de las posiciones personales a los intereses comunes.

VII - El liderazgo de la mujer

*Dicen que el siglo XXI será de la mujer,
yo pienso que todos han sido de ella.*

ANÓNIMO

*Ha comenzado ya el nuevo movimiento femenino
destinado a cambiar este mundo en que vivimos.*

PATRICIA ABERDENE Y JOHN NAISBITT

Igualdad de la mujer y el hombre

Tanto el concepto de liderazgo como el de servicio desarrollados en este libro plantean un cambio que apunta hacia la evolución, trascendencia, justicia y paz en nuestro planeta.

En términos de evolución, debe señalarse en forma enfática que ésta se encuentra necesariamente basada en la igualdad y equidad de los derechos y obligaciones de todo ser humano o grupo social, sin importar sexo, raza o credo. Basados en este principio, es responsabilidad nuestra construir y promover dicha igualdad y equidad en este nuevo milenio, sobre todo en lo referente a los papeles que desempeñamos mujeres y hombres, sin marcar las fronteras que erróneamente hemos erigido en el pasado. Esta igualdad entre los sexos es, como ya dijimos, responsabilidad tanto de las mujeres como de los hombres. Si asumimos este papel crucial, propiciaremos la existencia de un equilibrio sano entre todos los pobladores del planeta. Por ello, en este libro no hemos hablado del *hombre* en modo genérico, sino que hemos preferido referirnos al *ser humano*, término del cual forman parte tanto la mujer como el hombre.

Los saltos en el tiempo

El liderazgo ejercido por las mujeres es un tema sobremanera importante del que pocos han hablado, en parte por una resistencia innata que nos impide dar en el presente saltos hacia el futuro, de la misma forma en que el pensamiento colectivo de la época de Galileo Galilei se resistía a aceptar que la Tierra daba vueltas alrededor del Sol y no al revés.

En el pasado, y en la gran mayoría de las culturas, el trabajo, la presencia y la influencia de las mujeres habían sido menospreciados, aun cuando hubieran demostrado tener la capacidad, especial y extraordinaria, de ser grandes líderes y, por tanto, excelentes servidoras. Las estructuras sociales, políticas, económicas y religiosas, se han encargado, a lo largo de la historia, de valorar, engrandecer y contemplar sólo las funciones asociadas con lo masculino, dejando de lado y menospreciando los papeles femeninos.

En el presente, vivimos tiempos de cambio, y si no tenemos el valor suficiente para empatar nuestros reconocimientos y ennoblecer nuestras almas, correremos riesgos de los que seguramente nos arrepentiremos, sobre todo porque en el mundo hay muchas más mujeres que hombres. Es un hecho que, en la actualidad, son cada vez más las mujeres que ocupan puestos de mayor influencia, lo cual se ve reflejado en los cuatro hechos siguientes:

1. Las mujeres tienen cada vez mayor acceso a la educación en todos los niveles y en todas las áreas del conocimiento.
2. Nuestro mundo globalizado da a la mujer mayores oportunidades para obtener información en todos los aspectos de la vida y a través de todos los medios masivos de comunicación.
3. Es un hecho que la sociedad está otorgando cada vez mayor confianza y valor al desempeño laboral, científico y humanista de la mujer, y no sólo al que se reducía al ámbito familiar y artístico, como había sido norma en el pasado. En los últimos años se ha incrementado el número de Premios Nobel otorgado a mujeres y, en el caso del liderazgo espiritual, la madre Teresa de Calcuta y Sri Daya Mata ¹ ejemplifican la influencia que ejerce la mujer hoy día.
4. En los últimos 50 años, hemos presenciado el acceso indiscutible de la mujer a los puestos de decisión en materia política, empresarial y social. Cada vez hay más presidentas de partidos políticos, instituciones públicas y gobiernos de Estado. De igual modo, las empresas e industrias cuentan con más mujeres que están imprimiendo a su papel directivo un sello especial, aunado a los importantes resultados en calidad y productividad que logran obtener.

A pesar de los hechos anteriores, en varias culturas y en diversos lugares del planeta, el hecho de ser mujer sigue siendo una condición de devaluación, discriminación y maltrato, como ocurre con otros grupos marginados; por ejemplo, los niños y ancianos. Por tanto, el esfuerzo de cambio y reconocimiento de los derechos humanos de la mujer ha de ser un compromiso que no debe encontrar descanso.

Siguiendo con esta conciencia de equidad, uno de los psicólogos más brillantes de la historia, Carl Gustav Jung, señaló que tanto hombres como mujeres deben equilibrar las dimensiones femenina y masculina que existen dentro de ellos (ánima-animus, respectivamente). Un buen ejemplo de eso sería lo que hoy ocurre en muchos hogares, donde los hombres se han dado la oportunidad de demostrar ternura y cambiar pañales, mientras que las mujeres pueden ser altas ejecutivas y llevar dinero a casa, sin que ello modifique la identidad sexual de cada uno.

El liderazgo femenino ha sido sobremanera importante. Sobra decir que ellas han procreado a todos los seres humanos que habitamos el planeta, y precisamente la función de ser madre es uno de los ejemplos más claros de lo que deben ser el liderazgo y el servicio. Cabe señalar que, en términos psicológicos, las madres desempeñan un papel de mucha mayor influencia en el desarrollo integral de los infantes y, por tanto, de los grandes hombres y mujeres del presente y futuro de la humanidad.

Freud destacó que, a fin de cuentas, la relación más profunda de todo ser humano es la que mantiene con su madre. Es muy sabido en el ámbito psicológico que las madres son las que principalmente desarrollan la capacidad del ser humano para enfrentarse a su entorno, pues es con ellas con quienes conviven más tiempo los hijos. (Esto sin menospreciar, por supuesto, el papel también fundamental que desempeña la presencia masculina del padre.)

El siguiente esquema señala cómo ha sido, cómo es y cómo debe ser contemplado el papel de la mujer en la línea del tiempo:

¹ Actual presidenta y cabeza espiritual de Self Realization Fellowship/ Yogoda Satsanga Society of India (fundada por Paramahansa Yogananda).

	Pasado	Presente	Futuro	
Desequilibrio	Ignorancia e inconsciencia de los talentos y las virtudes de la mujer		Conciencia	Equilibrio
	Desigualdades, Primicia del Hombre Sobre la Mujer	Transición y Resistencia	Igualdad	
	Menosprecio, de lo femenino		Valoración	

Cabe señalar que el futuro descrito en el esquema está contemplado en función de la tendencia ideal a la que aspiramos y, de hecho, lo cercano o lejano que se encuentre ese ideal dependerá exclusivamente de las decisiones y los actos que llevemos a cabo en el presente.

El fenómeno que anima esta visión de un futuro promisorio radica en que las mujeres han rebasado ya los límites que en el pasado les fueron impuestos, y que por propia voluntad han asumido, y desempeñado con gran éxito, funciones y tareas que antes fueron dominio exclusivo del sexo masculino. Naisbitt dice que el nuevo "orden mundial" es también un nuevo orden y una nueva valoración de las mujeres. Cada vez tendrá que haber más líderes mujeres, hasta que la influencia femenina pueda equipararse con la masculina, pues ellas han ocupado papeles históricos tan trascendentes como los de cualquier otro líder.

Si asumimos la responsabilidad y el compromiso necesarios, en el futuro la situación será sin duda cada vez más justa, equitativa y equilibrada en relación con los papeles, las fuerzas y capacidades de mujeres y hombres.

Las siete grandes virtudes y talentos de las mujeres

*Eurípides, el gran preferido de Platón,
siempre admiró a la mujer y destacó
sus virtudes femeninas.*

La mujer, a lo largo de la historia, ha desarrollado talentos y habilidades que, si bien pueden observarse en ambos sexos, en ella son más vivos, pues los aplica con más éxito en las relaciones humanas.

Estos talentos, que constituyen al mismo tiempo virtudes, son parte esencial del fenómeno del liderazgo. A continuación ofrecemos una explicación de cada uno de ellos.

1. AMOR, GENEROSIDAD Y COMPROMISO

Amar no es sólo predicar, es acción, compromiso y devoción por el otro. El amor es creación, cuidado, educación, compromiso y entrega. Amar ha sido el máximo mandamiento de todo credo religioso y, según Erich Fromm, es la única respuesta satisfactoria al problema de la existencia del ser humano.

Pues bien, en la mujer la capacidad de amar es inagotable. Gracias a su capacidad de concebir, generar vida, alimentar, educar, cuidar, luchar y sobrevivir, las mujeres han demostrado que pueden alcanzar las cimas más altas del amor entre los seres humanos.

*Está de moda hablar del amor hacia los pobres,
pero acercarse a ellos,
tocarlos y darles de comer es algo muy diferente.*

MADRE TERESA DE CALCUTA

2. INTUICIÓN

La intuición es un talento en el que la mujer tiene dones especiales. Sentir y saber qué hacer, cuándo y por qué hacerlo; conocer cosas que otros no pueden y adivinar situaciones anticipando eventos, han sido fenómenos más propios de la mujer que del hombre. La intuición es un talento que se incrementa mucho con la maternidad.

3. SENSIBILIDAD

La mujer ha desarrollado un estado de alerta particular frente al entorno, su manejo y las consecuencias de enfrentarlo. La sensibilidad femenina denota una percepción macroscópica de la vida. Como ocurre con la intuición, durante la maternidad este talento presenta su máxima expresión.

4. FORTALEZA

Sin duda ha sido reconocida por hombres y mujeres la capacidad especial de la mujer para enfrentar el dolor, tanto físico como espiritual. En medicina y psicología familiar, en contraste con la fortaleza de las madres, los padres han demostrado su gran fragilidad frente a las enfermedades de los hijos y situaciones análogas.

En este sentido, aquel añejo pensamiento que describe a la mujer como el sexo débil es falso y podría aplicarse más, en algunos aspectos, a los hombres. Por ello, cuando se habla de fortaleza, rendimos tributo a todas las madres del mundo.

5. COMPASIÓN

Por desgracia, muy pocos seres humanos somos compasivos. La compasión es la capacidad no sólo de sentir dolor y pena por otro, sino de atender las necesidades más profundas de toda criatura viviente.

En la época reciente, y cada una a su manera, la madre Teresa de Calcuta y lady Diana Spencer, princesa de Gales, fueron ejemplos excelentes de mujeres compasivas.

Cabe señalar que Buda enalteció de manera especial la importancia y trascendencia de la compasión como camino de vida, iluminación y mejoramiento del mundo.

6. SACRIFICIO

El sacrificio implica un sentido de entrega especial que trae consigo una limitación autoinfligida y la derrota del propio ego, incluso en algunos casos la inmolación de uno mismo, es decir, la entrega de la propia vida en aras de una causa, un valor o un anhelo.

A lo largo de la historia ha habido innumerables muestras de sacrificio por parte de las mujeres. Como ejemplo destacado podemos señalar el caso de Juana de Arco, quien fue sacrificada por defender sus principios religiosos en la Francia medieval. También está el ejemplo de Florence Nightingale, quien dedicó su vida a la atención de los enfermos y desarrolló modelos novedosos de enfermería.

7. LUCHA

En cierto sentido, la vida misma es una lucha permanente y la mujer, por tradición, ha sido una

gran luchadora. Ha defendido y cuidado a su familia, su patrimonio, sus valores y creencias, valiéndose muchas veces de un heroísmo silencioso.

Puede afirmarse que la mujer nunca ha dejado de luchar por su dignidad y derechos humanos. Su reivindicación como protagonista en la familia, el trabajo, la sociedad y la política, así como su activismo social, dan cuenta de la capacidad luchadora de la mujer; no es gratuito que nueve Premios Nobel de la paz hayan sido otorgados a mujeres. En este párrafo hacemos un reconocimiento especial a la gran luchadora indígena, Rigoberta Menchú, la más reciente ganadora de este galardón.

Por citar sólo algunos ejemplos de mujeres que han impactado al mundo de manera positiva, mencionamos a algunas que prácticamente se han sacrificado por los demás:

- María, la madre de Jesús.
- Juana de Arco.
- Teresa de Ávila.
- Josefa Ortiz de Domínguez.
- Sor Juana Inés de la Cruz.
- Florence Nightingale.
- Hellen Keller.
- Marie Curie.
- Madre Teresa de Calcuta.
- María Montessori.
- Lady Diana.
- Rigoberta Menchú.
- Sri Daya Mata.

El ama de casa

*"Todo lo que soy o espero ser se lo debo al ángel
que es mi madre."*

ABRAHAM LINCOLN

*"Las amas de casa están demasiado ocupadas
como para poder enfermarse."*

ANÓNIMO

La revolución industrial trajo consigo enormes avances y logros en términos de productividad y riqueza, pero propició igualmente una antropología y una ética por demás particulares, esto es, originó una manera especial y distinta de ver y valorar al hombre como nunca antes se había hecho.

A partir de entonces, la manera de entender al hombre, a la mujer y al mundo, empezó a ser calificada en función del trabajo que cada persona llevaba a cabo, amén de que se comenzó a valorar a cada individuo en función de su rol o posición social.

Cada función o trabajo comenzó a revestirse de prestigio o menosprecio, fama o anonimato, reconocimiento o degradación, a partir de su capacidad por "producir" hechos notables, famosos, espectaculares, pero sobre todo *cuantificables* en términos económicos, es decir, según generaran riqueza monetaria.

De este modo, la gran mayoría de las profesiones, oficios y actividades fueron ocupando posiciones de relevancia o reconocimiento, de acuerdo con su capacidad para impresionar a otros y de acuerdo también con su manera de sobresalir más bien en términos de cantidad que de calidad.

Una de las funciones o roles que han quedado no sólo al margen, sino que incluso ha sido despreciada y vituperada no pocas veces por pueblos de occidente, ha sido la de *ama de casa*, actividad que en términos generales ha sido vista como una ocupación insignificante, intrascendente y de poco valor. Sin embargo, amigos lectores, preguntémosnos: ¿Qué cosa más valiosa puede haber que alentar a otros a ser mejores? ¿Qué cosa más admirable que cuidar un hogar, cambiar pañales y educar a los hijos? ¿Qué cosa tan encomiable que "darse" a otros?

Es frecuente escuchar a muchos hombres comentar a qué se dedican sus esposas o a éstas referirse a lo que hacen. Por ejemplo, expresiones como "No trabaja en nada", "Sólo soy ama de casa" o "Me dedico al hogar" son típicas en una gran cantidad de personas.

Empero, en tales aseveraciones se comete una de las más grandes injusticias de que se tenga conocimiento. Decir que una ama de casa "No trabaja en nada", es tanto o más infame e indigno que negar una verdad moral incuestionable.

Si hay alguien que trabaje en este mundo y que sea líder en el hogar, es el ama de casa, si no... ¿Qué es entonces?

- Estar dispuesta los 365 días del año, sin vacaciones, límite de horario, reconocimientos laborales, bonos de productividad, homenajes públicos.
- Sacrificar intereses y necesidades personales, horas de sueño y de descanso, proyectos y sueños individuales.
- Preparar con cuidado, esmero y creatividad, ricos y nutritivos alimentos para que esposos e hijos salgan con vigor y salud a cumplir las obligaciones que el trabajo o la escuela demandan.
- Velar el sueño del hijo y el del esposo enfermo.
- Generar un ambiente de armonía, limpieza y paz que dé ánimos para estar en casa.
- Alentar al marido a que no se acobarde ante los retos profesionales e impulsarlo a salir adelante frente a problemas que pudieren surgir, o contrastar y matizar con él proyectos de trabajo.
- Inspirar a sus hijos a ser mejores personas, ciudadanos, hermanos, hijos y algún día esposos y padres.
- Pasar tardes enteras haciendo de sus hijos buenos estudiantes, y estudiando de nueva cuenta aquello que ha olvidado para que, si se da el caso, pueda explicárselo en forma correcta a sus hijos.
- Preparar el almuerzo, remendar alguno que otro agujero, hacer un disfraz especial para un festival, jugar al fútbol, a las damas o al yoyo.
- Orientar y analizar las lecturas que se hacen y los programas que ven en la televisión, y a últimas fechas, buscar sitios sanos y constructivos para navegar en forma segura por Internet.

Hoy día, muchas mujeres ya no quieren ser amas de casa porque la sociedad se ha cansado de repetir que serlo es algo así como "no hacer nada", que "no es valioso" y que no hace falta dar por esta labor "reconocimiento" alguno.

La ceguera de los hombres nos ha impedido aceptar que tenemos y debemos reconocer el derecho de las mujeres para dirigir su vida. No obstante que tal derecho siempre ha existido, la arrogancia, soberbia y estupidez de una cultura machista, nos ha hecho creer que constituye un "acto de generosidad" cederles la condición de iguales.

¡Que bueno que una nueva conciencia colectiva nos ha dejado ver —a hombres y mujeres por igual— que las mujeres pueden decidir sobre sí sin permiso o autorización de nadie!, y que tienen *vocaciones diversas, dignas de respeto y de valor*.

Durante mucho tiempo, las cosas funcionaron así. No obstante ello, ahora han cambiado, y nuevos roles empiezan a surgir o a modificarse, por lo que habrá que ser más flexibles, creativos y tolerantes para explorar nuevos modelos de relación entre los géneros.

Los roles empiezan a invertirse: los hombres que comienzan a quedarse en casa o que pasan más tiempo con sus hijos y las mujeres que salen a ganar el sustento, constituyen un claro ejemplo de esta afirmación. Que cada pareja escoja qué modelo le va mejor y qué modelo le beneficia más a sus niños, independientemente de las diferencias de género que nos fueron impuestas y que nunca nadie cuestionó.

Lo que no puede seguir ocurriendo es que se persista en la idea de que servir en casa es denigrante. Esta labor es una de las actividades humanas más dignas e importantes, y lo es, claro está, cuando se hace con *liderazgo, convicción, pasión y servicio*.

VIII – Servicio se escribe con Mayúsculas

*Aquel que quiera ser el primero,
debe ser el último.
Si quieres mandar,
primero tienes que servir.*

JESUCRISTO

El servicio, en la dimensión que se le da en este libro, es un fenómeno trascendente que implica el abandono de nuestro egoísmo por el bien de otros, y que genera siempre un resultado benéfico en ambos actores, tanto en el que da como en el que recibe. Por ello, SERVICIO lo escribimos con mayúsculas.

No cabe duda que el servicio es la principal fuente de crecimiento personal y profesional. En el ámbito político y social, es también la llave para la concordia, la paz, la distribución equitativa de la riqueza y el progreso sustentable. El servicio impacta todos los campos de acción del ser humano, pero sobre todo:

En la familia

En las relaciones familiares ya no son sólo las personas, sino la cercanía emocional derivada del *servicio*, lo que une e integra a la familia, pues mediante él se fortalecen los cimientos de la sociedad en que vivimos.

En la educación

En el terreno de la docencia hay que tener presente que el maestro no es ni la única ni mucho menos la mejor fuente de conocimientos, dadas las opciones de difusión que existen en este mundo globalizado. Por ello, la supervivencia de todo maestro está condicionada cada vez más a su habilidad para servir como promotor y alentador del aprendizaje.

En la empresa

En la empresa, el servicio se ha erigido como el camino que ha de seguir toda organización para sobrevivir o hacer una contribución más significativa, ya que, como consecuencia de la mencionada globalización —tanto económica como cultural—, no sólo son productos lo que en realidad se busca vender, sino *actitud* o sentido de servicio. Oír hablar de servicio produce en la gran mayoría de las personas diversos sentimientos encontrados. Si nos consideramos como sujetos pasivos del servicio, es decir, como individuos que recibimos el influjo del servicio, las sensaciones que experimentamos en general son agradables: bienestar, atención, interés e incluso afecto. ¿A quién no le gusta ser atendido, procurado, tomado en cuenta? Puede ser algo tan cotidiano como que cocinen para nosotros, nos abran la puerta del coche, nos prendan un cigarrillo, nos ofrezcan de comer, nos cuiden en la enfermedad, incluso que nos ayuden a estudiar, nos escuchen, nos orienten, nos alienten o nos inspiren a ser mejores. Todos disfrutamos que alguien dedique parte de su tiempo y esfuerzo en satisfacer nuestras necesidades. Gibrán Jalil Gibrán, en su libro *El profeta*, lo resume así: "Un amigo es la respuesta a tus necesidades."

Sin embargo, si en la imagen que recreamos nos situamos en el lugar de quien sirve, esto es, si nos vemos como sujetos activos o como personas encargadas de servir, las sensaciones que podríamos experimentar de seguro ya no serían tan agradables, incluso podrían llegar a ser negativas, en especial a nivel inconsciente.

Por nuestro origen, la gran mayoría de los hispanoamericanos hemos vivido una cultura que, de distinta manera, envía mensajes expresos o tácitos de que el servicio es algo bueno, aunque en la práctica quede la sensación de que se está ante una doble situación; un discurso en el que se dice una cosa, pero se privilegia otra.

Lo anterior no es extraño toda vez que, culturalmente, Hispanoamérica forma parte de Occidente, donde el servicio se entiende, en el mejor de los casos, como una herramienta para hacer más dinero, y en el peor, como una meta a la que aspiran los hombres y mujeres poderosos para beneficiarse de él.

Este libro parte de la premisa expresa de que el auténtico liderazgo se funda en el servicio. Por tanto, éste no es un libro que ofrezca herramientas de control a quienes ejercen posiciones de poder. No obstante ello, y como anticipamos en esta obra, queremos explicar el sentido auténtico del servicio.

Aunque todo mundo ha oído el vocablo *servicio*, e incluso podría decirse que está de moda, no todos hemos llegado a entenderlo en su verdadera dimensión, por lo que debemos hacer varias precisiones. En primer término, debe señalarse que, en la actualidad, el concepto gusta cuando es condición para generar riqueza. Es decir, cuando el servicio se emplea como herramienta para atender los deseos de cualquier tipo de cliente con el propósito de dejarlo satisfecho y, en consecuencia, de lograr que siga comprando los bienes o servicios que ofrecemos. En este sentido, el concepto no sólo es aceptado, sino que incluso es promovido por la publicidad y la mercadotecnia como una "tendencia vanguardista"; en los mejores libros de administración se habla sobre el tema de "Excelencia en el servicio".

Cabe aclarar que este sentido del concepto no sólo no nos parece negativo, sino que, por el contrario, lo alentamos como una condición de calidad y productividad en las organizaciones. Sin embargo, creemos con firmeza que hay una dimensión del mismo que merece ser recuperada, pues de ella depende la realización integral del hombre. Ésta se da cuando se piensa en el servicio como una actitud que implica renuncia. Sin embargo, entendido de este modo, las cosas ya no son tan agradables, pues fuera de la connotación positiva antes mencionada, históricamente se ha asociado el servicio con conceptos como sumisión, vejación, control, debilidad y servidumbre en general.

Durante mucho tiempo a los esclavos no se les consideraba personas; estaban a disposición de su amo para complacerlo (servirlo) de cualquier forma, a cualquier hora y momento del día. El esclavo era una cosa más que se poseía y, en consecuencia, se le podía usar, vender, regalar, maltratar, violar, torturar y, por supuesto, matar.

El esclavo —y de igual manera el criado, aunque en menor grado— era sometido a todo tipo de maltratos físicos, emocionales y psicológicos, incluso en fechas recientes se han llegado a conocer casos dramáticos de maltrato y vejaciones a los criados. La servidumbre no tenía derecho alguno y, en consecuencia, no merecía ser tratada con respeto, dignidad o consideración alguna. Por su situación de desventaja civil, legal y social, se dejaba en sus manos los trabajos más difíciles, peligrosos, cansados, indignos y peor pagados. El amo, el noble, el político, el señor, el clérigo, el letrado, el burgués, el industrial, el empresario, no se ensuciaban las manos haciendo trabajos que correspondían a la plebe, al pueblo, a los campesinos, a los obreros. Por error se asumió que los trabajos o servicios manuales y menores eran exclusivos de los menos capaces, de la "gente inferior", y que los oficios y labores manuales eran indignos de quienes estaban llamados a tareas más importantes. En consecuencia, poco a poco se fue formando una concepción del servidor, y por tanto del servicio, como algo poco valioso, indigno, humillante, enajenante, débil, incapaz, sucio, feo y deshonesto.

Por desgracia, desde el punto de vista histórico, a los servidores se les ha visto y catalogado de esta manera, porque no han experimentado una dimensión diferente de realización y plenitud

personal, porque no han descubierto el honor y la trascendencia que hay en el servicio y porque no han descubierto que servir no es sinónimo de ser servil. Y es que, salvo en los casos excepcionales de servidores notables de la humanidad, la gran mayoría de ellos y de quienes buscan sus servicios han entendido y vivido el servicio como una infamia, como una vergüenza, como algo indigno.

- ¿Qué pasó con el concepto y sentido del servicio?
- ¿Por qué nos asusta?
- ¿Por qué le rehuimos?
- ¿Por qué decimos que sí creemos en él, pero no lo hacemos realidad?

Servir a los demás se ha desprestigiado porque se le ha visto como:

- una imposición ajena, no como una decisión personal;
- sinónimo de debilidad, no como testimonio de fuerza;
- el enemigo del ego, no como su maestro;
- consecuencia de haber fracasado, no como misión en la vida;
- una actitud sumisa, no como una experiencia de interacción con los demás;
- algo que empobrece, nunca como algo que enaltece;
- una labor monótona, no como acto creativo.

¿Imposición ajena o decisión personal?

Hace un par de meses, en una conferencia que dimos sobre el tema, un grupo de asistentes se acercó a nosotros para comentar los conceptos que habíamos presentado, en especial el del servicio. Uno de ellos, alto funcionario de una reconocida empresa transnacional, compartió con nosotros un razonamiento estremecedor:

Me da gusto oír su preocupación por dar una orientación ética y filosófica al concepto del liderazgo apoyándolo en el servicio. Puedo decirles que, en teoría, poca gente se opondría a su modelo, pero, lamentablemente, en la práctica, cuando oímos hablar de servir a otros, nos aterra pensar que "esos" otros abusen de nosotros.

El hecho de que algo nos sea impuesto, genera en nosotros sensaciones desagradables: que no fuimos respetados, que no somos valiosos, que no somos capaces, que perdimos, que fuimos utilizados, en fin, que no fuimos tomados en cuenta, que no se pidió nuestra opinión, etcétera. Toda encomienda o actividad obligada es desagradable porque nos hace sentir incapaces de *elegir* lo que queremos o lo que nos parece más conveniente.

Servir es un acto libre y valioso

Lo primero que queremos compartir de nuestra visión del servicio es que quien lo ejecuta debe saber que tiene la posibilidad de escoger libremente llevarlo a cabo y, en consecuencia, que, si quiere, puede dotarlo del valor que posee toda decisión libre.

Cuando elegimos algo con libertad es porque consideramos que es más valioso que las demás

alternativas. Por ello debemos reconocer la importancia que tiene vivir nuestras decisiones no con pena, temor, enojo o resentimiento, sino con orgullo y entusiasmo: "Yo decidí esto, pero podría, si así lo quisiera, elegir otra alternativa."

¿Débil o fuerte?

*Nadie puede lograr que usted se sienta inferior
sin que usted lo consienta.*

ELEANOR ROOSEVELT

Los *débiles sirven, los fuertes son servidos*, parece ser la conclusión única que, en materia de servicio, prevalece aún en nuestros días. La historia parece dar cuenta cabal de semejante fórmula. Los esclavos servían a sus amos, los pobres sirven a los ricos, los iletrados sirven a los eruditos, el pueblo a los poderosos, etcétera. Es oportuno aclarar que el hecho de que una situación haya prevalecido a lo largo de la historia, no la convierte, de manera automática, en correcta, positiva o deseable por sí misma.

El servil, en efecto, es débil. Sirve por temor a morir de hambre, a ser lastimado, porque necesita, aunque de forma elemental, que se le reconozca como alguien capaz de hacer algo, o bien porque desea beneficiarse mezquinamente de alguna cosa.

El que sirve reconoce que tiene necesidades y trabajar es la mejor manera de darles respuesta. Pero entiende que, más allá de sus necesidades, están sus valores y convicciones personales.

Uno de éstos es su voluntad. Él o ella ha elegido servir no por temor, sino precisamente porque no tiene necesidad de la aceptación o el juicio ajenos. En primer término, el que sirve sabe que su valía personal depende de sí mismo, no de los demás. Aprecia el reconocimiento ajeno porque lo nutre, pero no depende de él para vivir, por lo que encuentra la fortaleza suficiente para enfrentar y manejar positivamente los comentarios y las actitudes de descalificación que tratarán de disminuir su labor de servicio. Sólo el débil tiene temor de servir porque depende de la opinión de los demás para ser él mismo y porque está aprisionado por normas y reglas obsoletas y absurdas de "lo que debe hacerse" o de "cómo comportarse".

El ego, ¿amo o alumno del servicio?

*Los maestros nos enseñan lo que es posible
para alcanzar lo imposible.*

PAUL VALÉRY

Una confusión de fondo no nos ha dejado ver que el obstáculo número uno para aceptar y vivir el servicio, no está en los demás, sino en nosotros mismos.

El temor a ser maltratados, despreciados, humillados y burlados por aquellos a quienes servimos, ha sido tradicionalmente la justificación para ver en el servicio, en el mejor de los casos, una cursilería y, en el peor, una peste, en vez de una oportunidad de crecimiento personal.

Se ha pensado, por equivocación, que la humildad que requiere servir a otros implica rebajar nuestra dignidad de seres humanos, es decir, implica aceptar que valemos poco, que valemos menos que los demás.

Es diferente servir pensando que lo hago porque soy menos que otros, a entender que sirvo

porque el otro vale tanto como yo y, por ello, decido hacerle el bien. Vistas así las cosas cambian, definitivamente. El servicio, en este sentido, es el mejor maestro que podemos tener para aprender a controlar nuestro ego. ¡Atención! Ello no significa renunciar al aprecio, cariño y atención que nos debemos a nosotros mismos, es más bien madurar y eliminar la visión infantil de que somos el centro del universo.

El que sirve, pero ha entendido lo anterior, ha aprendido a equilibrar la necesidad y el deber que tiene de quererse primero a sí mismo, pero nunca de manera exclusiva ni enfermiza y en demérito de los demás.

¿Derrota o reto en la vida?

*Dios bendice al hombre no por haber encontrado,
sino por haber buscado.*

VÍCTOR HUGO

La vida del hombre es un proyecto permanente que busca dar sentido a lo que hace, es decir, que busca un *para qué* de lo que hace. La capacidad de dotar a sus actos de intencionalidad es exclusiva del ser humano. Los animales no escogen ser de una manera o de otra, sino que obran de acuerdo con su instinto: sus acciones y reacciones están inscritas biológicamente en su código genético.

- ¿Sirvo porque no me queda de otra?
- ¿Sirvo porque no me tocó ser de los que mandan?
- ¿Sirvo porque más vale esto que nada?
- ¿Sirvo porque es mi "cruz"?

Quienes ven en el servicio un "premio de consolación" a su incapacidad para diseñar y construir una existencia diferente, son quienes principalmente lo desmeritan, y lo hacen parecer algo lamentable, doloroso, triste y con sabor a fracaso. Jesucristo, Teresa de Calcuta y Gandhi, entre otros grandes servidores de la humanidad, jamás se quejaron de su suerte, nunca dijeron que hacían lo que hacían porque no les quedaba otra opción.

*Si un sacrificio es para usted
una tristeza y no una alegría,
no lo haga: no es digno de él.*

ROMAIN ROLLAND

No dar sentido al servicio que decidí otorgar es una actitud irresponsable, porque no da respuesta a la misión que me propuse, y en cierto sentido es casi criminal, porque desalienta a otros a tomar la senda del servicio por considerarla una desgracia.

Para cualquier persona, en diferente grado y momento, el servicio es el camino para encontrar sentido a la vida. Se cuenta que un psicólogo muy famoso, ante la insistencia de un paciente por obtener la cura de sus depresiones recurrentes, le dijo: "¿Quiere curarse de una vez por todas?" — Sí —, respondió el paciente. "Muy bien, entonces vaya y busque a alguien más necesitado que usted y sírvalo", fue la respuesta contundente del doctor. Aunque parezca mentira, el servicio sana cualquier

enfermedad del alma. La mejor medicina es el amor, como bien han dicho grandes pensadores.

Ama y haz lo que quieras.

SAN AGUSTÍN

¿Abajo o al lado?

Si servir es verse condenado a estar física, psicológica, institucional, social y existencialmente por debajo, ciertamente no resulta alentador ni atractivo llevar a cabo esta actividad. Sin embargo, esta visión de que quien sirve a otros está por debajo de ellos es obtusa y retrógrada, por lo que hay que erradicarla de una vez por todas. Estoy abajo cuando otros quieren confinarme a ese lugar y yo lo permito con sumisión e, incluso —y a veces—, con beneplácito.

Por otro lado, redignificar mi acción de servicio en la familia, la empresa, la escuela, la colonia, el país o el mundo, no tiene por qué traducirse en una falta de respeto hacia el otro, o en desconocer logros, méritos, responsabilidades o jerarquías. Desobedecer por el solo hecho de hacerlo es confundir mi propia valía con arrogancia. Debo ser cuidadoso de recuperar mi valor personal, sin perder el de los demás en el camino.

Quien decide servir para evitar que su acción se entienda como servilismo, debe saber distinguir entre dar respuesta a las *necesidades* de la gente y satisfacer sus *deseos-apegos*. La *necesidad* es una condición física, psicológica o existencial para el desarrollo y bienestar de un ser humano.

Muchos estudiosos, en especial Abraham Maslow, han hablado de las necesidades del ser humano como algo que existe y no se puede negar. Maslow propuso una *jerarquización de las necesidades* del ser humano, colocando en primer lugar a las que denominó *básicas*: alimento, vestido y casa. Cubiertas estas necesidades elementales, resulta importante dar respuesta a las de *seguridad y protección*, tales como ver salvaguardada la integridad personal, la de la familia y el patrimonio.

Como el ser humano necesita sentirse aceptado y reconocido, busca integrarse a sus semejantes para sentir que cubre sus necesidades de *pertenencia*. Ver satisfechas las necesidades básicas, las de seguridad y las de pertenencia nos anima a forjarnos una imagen personal fuerte que satisfaga nuestra necesidad de *autoestima*. Por último, quien se ama de forma madura tiene herramientas suficientes para dar respuesta a la necesidad que posee todo ser humano de *realización personal*.

Y no hay peor enemigo que nuestro propio deseo.

FRANCISCO DE ROJAS

Por otro lado, podemos definir los deseos como necesidades "culturizadas". Esto significa que aunque toda necesidad tiene un satisfactor correlativo, por ejemplo, tener sed es una necesidad básica que se puede satisfacer con agua, cada individuo desea satisfacer esta necesidad de diferente manera, de acuerdo con su cultura y sus hábitos: un inglés tomará té, un español vino, un estadounidense refresco de cola, un niño algo dulce, un esquimal algo caliente, un diabético algo sin azúcar, etcétera. La necesidad en apariencia es la misma, sin embargo, el deseo de satisfacerla es totalmente distinto en cada caso particular.

¿Por qué es importante entender la diferencia? Porque la gran mayoría de los deseos son vinculaciones neuróticas e inmaduras relativas a circunstancias no resueltas de nuestra vida. Anthony de Mello distingue entre los "deseos buenos" (estímulos para la acción, por desgracia poco frecuentes) y los "deseos estériles", a los que llama apegos (que son los más frecuentes).

Los deseos-apegos son apetitos, impulsos, anhelos o caprichos que nos esclavizan y que, mal

manejados, nos hacen la vida miserable. Por ello, alentar por medio del servicio a una persona que demanda, pide o suplica el cumplimiento de sus deseos-apegos, no sólo hace indigna nuestra labor, sino que la perjudica en su proceso de madurez. No haber distinguido las necesidades y los deseos-apegos de los demás ha contribuido a que el servicio se convierta en una herramienta de manipulación, consumismo, chantaje y engaño. "Porque no me construye a mí ni tampoco a ti, no voy a atender tus caprichos personales; hacerlo me convierte en un sirviente debajo de ti y tus deseos-apegos. Quiero ser un agente de servicio para ti, quiero ser capaz de caminar a tu lado, para descubrir juntos cómo satisfacer de mejor manera tus necesidades legítimas".

*Sacrificio no significa amputación ni penitencia.
Es un regalo de uno mismo a otro ser.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Nadie da lo que no tiene

Es de sobra conocido el adagio según el cual nadie da lo que no tiene. El servicio es un acto en el que quien sirve se da a sí mismo en muchos sentidos, pero para hacerlo primero tiene que ser dueño de sí mismo.

Cualquiera puede ser servil, pero muy pocos son capaces de servir en forma madura, pues quien sirve enfrenta el reto de construirse personalmente de manera tan sólida e integral que sin dudarlo puede derramar su ser en otros mediante actos voluntarios que implican su desarrollo y crecimiento.

Amigos lectores, la próxima vez que piensen en la posibilidad de prestar un servicio a otros, tengan en mente que sólo lo presta cabalmente, sin importar su naturaleza, tipo, reconocimiento social o cultural, quien lo ofrece como resultado de la fuerza personal que se desprende de su plenitud interior.

Actividad monótona o creativa

Vivir es crear dos veces.

ALBERT CAMUS

Cierto es que existen numerosas actividades que no son las más emocionantes, glamorosas y versátiles que nos gustaría realizar. Sin embargo, en toda actividad humana existe la posibilidad de obrar creativamente para darle el "sazón" necesario a todo lo que hacemos. Creatividad es la capacidad de pensar, imaginar y actuar de manera diferente, después de haber visto lo mismo que los demás.

Cambiar el orden lógico, cronológico u operativo de una actividad es suficiente para comenzar a hacer de otra manera lo que se ha venido haciendo durante años y descubrir que se pueden lograr resultados diferentes. Aun la actividad más sencilla o simple puede convertirse en una experiencia excitante si somos capaces de pensar, imaginar y actuar de forma diferente respecto de ella.

Paradójicamente, es posible observar que la gran mayoría de las actividades profesionales, culturalmente identificadas como dignas de envidia o a las que mucha gente aspira, no son en modo alguno dispersas o entretenidas, sino que por el contrario son monótonas y desintegradoras del ser humano, ya que su rutina no radica en las cosas que se hacen, que en efecto pueden ser muy variables, sino en cómo se hacen, es decir, en la actitud de quien las lleva a cabo.

También es necesario aprender a no mirar la realidad como una unidad fraccionada, porque entonces cualquier actividad de servicio —preparar un reporte financiero, enseñar a un alumno, barrer un patio, dar de comer a un enfermo, firmar un acuerdo internacional u orientar a un hijo — se torna insignificante. Cuando entendamos que cualquier actividad que realicemos es importante en sí misma y que además aporta valor a la construcción del todo, los actos aislados de servicio, por intrascendentes que parezcan, adquirirán una magia sideral.

Amigos lectores, sabemos que resulta difícil creer que en un mundo lastimado y enfermo de escepticismo, agresión, materialismo, hedonismo y relativismo, el servicio se proponga no sólo como opción de vida, sino incluso como cura social.

Sin embargo, resulta importante que, en lo sucesivo, cada vez que pensemos en el servicio, lo entendamos como algo en lo que debemos participar para realizarlo de manera distinta y para hacer de él algo que en realidad valga la pena. Hay que enriquecer el concepto de *servicio*, explicitarlo, defenderlo, promoverlo y redignificarlo. De ahora en adelante hay que escribir SERVICIO con mayúsculas.

Bibliografía

- ◆ Adair, John, *Líderes, no jefes*, Legis, Bogotá, 1990.
- ◆ Barajas Medina, Jorge, *Su realización personal*, Litho Vázquez, México, 1990.
- ◆ Bennis, Warren, *Cómo llegar a ser líder*, Norma, Bogotá, 1989.
- ◆ Bennis, Warren y Burt Nanus, *Líderes: el arte de mandar*, Merlín, México, 1985.
- ◆ Blanchard, Ken, *El corazón de un líder*, McGraw-Hill, México, 1999.
- ◆ —, *Misión posible*, McGraw-Hill, México, 1996.
- ◆ Brito Grabtree, Luis Ramón, *Los nuevos caminos de la libertad*, Ed. Diana, México, 1998.
- ◆ Casares Arrangoiz, David, *Liderazgo, capacidades para dirigir*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996.
- ◆ —, *Líderes y educadores*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- ◆ Colección Biblioteca Forbes, *Pensamientos sobre liderazgo*, México, 1997.
- ◆ Conger, Jay A., *El líder carismático*, McGraw-Hill, Bogotá, 1991.
- ◆ Christopher, Elizabeth M. y Larry E. Smith, *Juegos para líderes*, Selector, México, 1989.
- ◆ De Mello, Anthony, *Autoliberación interior*, Lumen, Buenos Aires, 1988.
- ◆ De Oliveira Lima, Lauro, *La educación del futuro según McLuhan*, Vozes, Brasil, 1971.
- ◆ De Pree, Max, *El liderazgo es un arte*, Lasser Press Mexicana, México, 1987.
- ◆ —, *Liderazgo sin poder*, Panorama, México, 2000.
- ◆ Decaro, Julio, *La cara humana de la negociación*, McGraw-Hill, Bogotá, 1988.
- ◆ Dubrin, Andrew, *Liderazgo*, Pearson, México, 1999.
- ◆ Farkas, Charles M. y Philippe De Backer, *Máximo liderazgo*, Atlántida, Buenos Aires, 1996.
- ◆ Fisher, Roger, William Ury y Bruce Patton, Sí.. *¿de acuer do!*, Norma, Bogotá, 1993.
- ◆ Fromm, Erich, *¿Tener o ser?*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- ◆ —, *El miedo a la libertad*, Paidós, México, 1993.
- ◆ Goleman, Daniel, *El espíritu creativo*, Vergara, Buenos Aires, 2000.
- ◆ —, *La inteligencia emocional*, Vergara, Buenos Aires, 2000.
- ◆ González, Luis Jorge, *Liderazgo en San Juan de la Cruz*, Front, México, 1991.
- ◆ Greene, Robert, *Poder*, Espasa, Madrid, 2000.
- ◆ Hayward, Steven F., *Churchil on leadership*, Forum, Estados Unidos, 1997.
- ◆ Hesselbein, Francés, Marshall Goldsmith y Richard Beck Hard, *The Leader of the Future*, The Druker Foundation, Jossey Bass Publishers, Nueva York, 1996.
- ◆ Jaap, Tom, *Desarrollo de liderazgo*, Legis, Bogotá, 1989.
- ◆ Kelly, Robert, *Líderes y seguidores*, McGraw-Hill, Madrid, 1993.
- ◆ Kotter, John P., *El factor del liderazgo*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- ◆ Kouzes, James M. y Barry Z. Posner, *The leadership challenge*, Library of Congress, Estados Unidos, 1987.
- ◆ Krause, Donald G., *El camino del líder*, Edaf, Madrid, 1998.
- ◆ Lipovetsky, Gilíes, *El imperio de lo efímero*, Anagrama, Barcelona, 1986.
- ◆ —, *La era del vacío*, Anagrama, Barcelona, 1986.
- ◆ Loyola Urueta, José Manuel, *Soy somos*, Diana, México, 1993.
- ◆ Luhmann, Niklas, *Poder*, Anthropos, Barcelona, 1995.

- ◆ Maxwell, John C, *Qualities of a leader*, Thomas Nelson Publishers, Nueva York, 2000.
- ◆ McFarland, Lynne Job, Larry E. Senn y John R. Childerss, *Liderazgo para el siglo XXI*, McGraw-Hill, Bogotá, 1996.
- ◆ Mier y Terán Sierra, Pablo, *Riesgo total*, Centenario, México, 1995.
- ◆ Morrison, Ann, *The Nev Leaders*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- ◆ Nixon, Richard M., *Líderes*, Planeta, Barcelona, 1982.
- ◆ Neil, John, *Leadership Aikido*, Harmon Books, Nueva York, 1997.
- ◆ Peterson, David B. y Mary Dee Hicks, *Leader as Coach, Strategies for Coaching and Developing Others*, Personnel Decisions International, Estados Unidos, Nueva York, 1988.
- ◆ Rodríguez Estrada, Mauro, *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*, Panorama, México, 1985.
- ◆ Rojas, Enrique, *El hombre light*, Ed. Temas de hoy, Madrid, España, 1999.
- ◆ Savater, Fernando, *Las preguntas de la vida*, Ariel, México, 1999.
- ◆ Siliceo Aguilar, Alfonso, *Liderazgo para la productividad en México*, Noriega, México, 1997.
- ◆ —, *Líderes para el siglo XXI*, McGraw-Hill, México, 1998.
- ◆ David Casares y José Luis onzález, *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, McGraw-Hill, México, 1998.
- ◆ Swami Sri Yukteswar, *La ciencia sagrada*, Self Realization Fellowship, México, 1998.
- ◆ Taffinder, Paul, *Los nuevos líderes*, Panorama, México, 1998.
- ◆ Walters J., Donald, *El arte del liderazgo*, Promexa, México, 1997.
- ◆ Wall, Bob, Robert S. Solum y Mark R. Sobol, *El líder visionario*, Panorama, México, 1994.
- ◆ Watzlawick, Paul, *Cambio*, Herder, Barcelona, 1999.
- ◆ Wheatley, Margaret, *Leadership and the New Science*, Library of Congress, San Francisco, 1992.
- ◆ Wilber, Ken, *Gracia y coraje*, Gaia, México, 2000.
- ◆ Wilkes, Gene, *Jesús on Leadership*, Tyndele House Publishers, Detroit, Michigan, 1999.
- ◆ William, Benett, *Compasión, el libro de las virtudes*, Vergara, Buenos Aires, 1998.
- ◆ Yepes Stork, Ricardo, *Entender el mundo de hoy*, Rialp, Madrid, 1993.
- ◆ Yogananda Paramahansa, *Autobiografía de un yogui*, Kier, México, 1998.
- ◆ —, *Máximas de Yogananda*, Kier, México, 1998.
- ◆ —, *Journey to Self-Realization*, Self Realization Fellowship, México, 1999.
- ◆ —, *Mans Eternal Quest*, Self Realization Fellowship, México, 1999.



Liderazgo: el don del servicio es un libro que fue escrito —lo cual constituye uno de sus atractivos principales— por tres personas, de tres generaciones distintas, que aprovechan la visión de su experiencia personal para proponer un modelo de liderazgo único, cuyo eje principal es el servicio. Entre las cosas que aparecen en el libro y a las que podemos hacer alusión se hallan las siguientes:

- El servicio es una conducta que integra el gozo de darse a otros, lo cual resulta por demás valioso en un mundo necesitado de heroísmo.
- Aunque muy pocas veces tratado, se aborda el tema del liderazgo femenino, eje fundamental del desarrollo de la historia de la civilización.
- Ya no más “líderes del momento” o pseudo líderes, sino auténticos líderes cuyo motor sean los valores ético-espirituales, aquellos por los que suspiran todas las sociedades del mundo.
- Uno de los componentes esenciales del liderazgo es la Inteligencia Emocional, que representa uno de los mayores retos de cualquier líder o aspirante a serlo.
- La ruptura de mitos y paradojas, entre los cuales se encuentran: (1) que es líder sólo quien tiene poder y se sirve de otros, y (2) la profunda incongruencia con que son vividas las religiones, cuyo propósito original fue unir y no separar o dividir a los seres humanos por sus credos o tendencias, como se ha hecho hasta ahora.

www.mcgraw-hill.com.mx



9 789701 034989
ISBN: 970-10-3498-8

McGraw-Hill Interamericana
Editores, S.A. de C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies



*¿De qué le sirve al hombre ganar el mundo si
pierde su alma?*

Jesús de Nazareth

*Sólo una vida vivida para los demás vale la
pena ser vivida.*

Albert Einstein

*Un verdadero líder, es aquel que ha aprendido
previamente a obedecer a otros, aquel que se
siente el servidor de todos, y que jamás se
yergue voluntariamente sobre un pedestal.
Quienes persiguen los halagos, no merecen
nuestra admiración; mas quien nos sirve, tiene
derecho a nuestro amor.*

Paramahansa Yogananda

*Bellos rostros son los que revelan
en el semblante la luz de un alma grata;
bellas manos son las que realizan
actos nobles, buenos, verdaderos;
bellos pies son los que, de prisa,
acuden a aliviar la pena ajena.*

Sócrates

*Te amo, hermano, donde quiera que te
encuentres,
ya sea que te arrodilles en tu iglesia,
rindas culto en tu sinagoga
o reces en tu mezquita.*

Gibrán Jalil Gibrán

Alfonso Siliceo Aguilar

Es consultor de empresas con experiencia de más de 25 años. Además de los estudios de Derecho, Administración, Psicología, Desarrollo Humano y Religiones del Mundo que ha realizado en su vida, ha desarrollado un eficaz modelo de Liderazgo y Productividad que ha sido implementado en forma exitosa en importantes organizaciones públicas y privadas. Asimismo, Alfonso Siliceo ha impartido diversas conferencias tanto en México como en el extranjero. También es autor de varios libros, entre los cuales se hallan *Líderes para el siglo XXI* y *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, este último en colaboración con David Casares A. y José Luis González M.

Bernardo G.-Angulo Belloc

Es educador y consultor de empresas. Luego de haber estudiado para abogado en la Escuela Libre de Derecho, Bernardo G.-Angulo estudió la maestría en Desarrollo Humano en la Universidad Iberoamericana y la maestría en Negociación en Cambridge, Mass., dentro del proyecto de Negociación de Harvard. Asimismo, desde hace aproximadamente 10 años, es profesor de reconocidas escuelas de la Ciudad de México a nivel medio superior y superior.

Fernando Siliceo Fernández

Es candidato a la licenciatura en psicología en la Universidad Iberoamericana. También es consultor asociado de PRAXIS Asesores Corporativos, S.C. y del Instituto de Liderazgo A.C. Asimismo es un estudioso de la psicología transpersonal y practicante del fenómeno místico-espiritual. Fernando Siliceo es sanador holístico y facilitador del seminario "Atrévete a mejorar tu vida".

