



“RUMBO A LA CIMA”

NOVELA PARA EL NUEVO LIDER

1. LA INVITACION

El doctor Osborne me mando llamar y era inusual que mi maestro me hiciera llamar con tanta urgencia, pues desde el momento en que enfermó repentinamente, no solía recibir visitas ni hablar con nadie. Sus más fieles seguidores no dejábamos de preguntarnos qué le había ocurrido en aquel viaje a Europa del que regresó en silla de ruedas.

-Buenas tardes doctor - lo saludé -.

Me dijeron que necesitaba hablar conmigo urgentemente.

-Sí. Pongase cómodo, por favor, le tengo una noticia de las que es mejor recibir sentado.

Me acomodé con lentitud en la silla.

-Hay poca gente enterada de mi actual condición -comentó-, tal vez por eso me siguen invitando a eventos públicos -hizo una pausa para toser-. Aunque, le confieso que nunca en mi vida había recibido una encomienda tan importante. .. -prosiguió.

El misterioso acontecimiento que lo dejó parálítico había traído consigo una serie de achaques que lo estaban avejentando con gran celeridad.

El destino siempre insistió en hacer al doctor Osborne mi mentor, y yo no luché contra tal designio. Mucho tiempo atrás, cuando formé parte del equipo nacional de atletismo, él fungió como director del Comité para el Deporte de Alto Rendimiento, y desde entonces nos conocimos e identificamos. Años después, durante mis estudios de doctorado en sistemas, fue mi maestro y, posteriormente, como director del postgrado, me invitó a formar parte de su planta docente. Siendo catedrático, no olvidaba nunca algunas de sus frases favoritas:

“Se recibe el título profesional cuando uno cree que lo sabe todo, se obtiene el

diploma de maestría cuando uno se da cuenta que no sabe nada, y se alcanza el grado de doctor cuando uno se da cuenta que, además, nadie sabe nada."

Y una de las más aleccionadoras de mi labor como docente:

"Educar es contagiar la inextinguible luz de curiosidad por comprender lo que hay detrás de las apariencias..."|

-Bien sabe -dijo el maestro carraspeando- que desde hace tiempo usted se ha convertido en mi brazo derecho.

-En eso pensaba -respondí-. Demasiadas casualidades han hecho de usted mi guía; sin embargo, ninguno de los dos creemos en las casualidades. Por eso estoy aquí, ¿en qué puedo ayudarle? Levantó una carpeta que había sostenido en sus piernas y comenzó a hojearla.

-Seguramente está enterado de que nuestro país ha sido designado miembro del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas -explicó-. Gracias a ello ha prosperado una iniciativa que he venido planteando repetidamente en los últimos años a través de mi participación como asesor de la UNESCO: la elaboración de una campaña mundial de concienciación por el respeto al derecho internacional y a los principios activos que hacen posible a cada persona del mundo promover nobles ideales.

Quise objetar su falta de claridad, pero me limité a inclinarme hacia adelante y a escuchar con mayor atención, pues sabía que no sería la primera ni la última vez que las ideas del doctor Osborne, incomprensibles al principio, se aclararan conforme hablara.

-En la actualidad los noticiarios están llenos de amarillismo y reseñas pesimistas -explicó-; la UNESCO ha pretendido desde hace tiempo propiciar, digamos, una guerra positiva con adalides por todo el mundo que, multiplicados, hagan la diferencia en esta época de desesperanza. Sin embargo, este proyecto no había tenido el respaldo suficiente hasta ahora, en que el Consejo de Seguridad ha caído en la cuenta de que es indispensable un esfuerzo mundial preventivo que, de manera paralela, complementa sus actividades actuales y ayude a evitar una mayor anarquía y violencia social. Moví la cabeza negativamente, seguía sin entender.

-El presidente de la República me envió una invitación escrita para colaborar en el trabajo. Encomendado a nuestra representación ante la Asamblea General de las Naciones Unidas, a partir de la iniciativa de la UNESCO y con el apoyo del Consejo de Seguridad. -extrajo una carta de la carpeta y te acercó a su rostro-. Si me permite, voy a leerte algún párrafo.

Las personas están llenas de temor y hay un sentimiento mundial de impotencia; la incomprensión, el rencor, la maldad y los deseos de venganza se han diseminado como pólvora en muchos países. Estados Unidos, la Comunidad Europea y varios Estados Orientales están preocupados por la posibilidad de nuevos atentados en contra de la población civil.

Hemos sesionado cantos mejores asesores internacionales y sabemos que existen ciertos derroteros que deben seguirse para la realización de los trabajos. También quiero decirle que usted, ha sido elegido para elaborar uno de ellos.

Aquí se marcan los objetivos. Son interesantes, pero... -volvió a toser varias veces; la puerta contigua se entreabrió un poco. En unos instantes, la tos cesó. Este trabajo es algo muy grande. No estoy en condiciones... Hace un par de días llamé a la presidencia para declinar la invitación y hoy me devolvieron la llamada. El presidente no aceptó mi,

negativa; dijo que si me sentía indispuerto para realizar personalmente el trabajo, de cualquier manera me encomendaba la dirección del mismo, a condición de que fuera llevado a cabo por alguno de mis colaboradores.

-E... e... ese trabajo -tartamudeé-, ¿en qué consiste exactamente?

-Una vez aprobada por la Asamblea General, la ONU pretende publicar en todos los idiomas una propuesta de influencia constructiva; una especie de ABC que funcione como guía para crear pequeños líderes locales en todo el mundo, capaces de transformar para Bien su micro entorno.

-¡Vaya! -suspiré-. ¿Y se puede saber por qué si le apuntan a las estrellas, no eligen a los grandes líderes del mundo para dirigir y elaborar el proyecto? Usted y yo somos académicos y...

-Un momento -me interrumpió-. Ellos quieren un trabajo diferente. El liderazgo ha sido un tema manejado desde el tiempo de los grandes filósofos griegos y Jamás se ha dejado de hablar de él. Visite cualquier librería y encontrará varias obras de este tópico, vaya a cualquier biblioteca respetable y hallará decenas de títulos. Mire, sobre esta mesa. He puesto los nueve mejores libros de liderazgo que se han escrito. Sé que debe conocerlos todos pero, ¿sabe qué tienen en común? Abordan el tema de la manera tradicional: parten del estudio de los grandes líderes y, con base en sus semejanzas, llegan a conclusiones que buscan perfeccionar a un selecto grupo de individuos para que se conviertan en los personajes extraordinarios del liderazgo mundial.

La crisis que esta generación está enfrentando no tiene su origen únicamente en la falta de unos cuantos personajes extraordinarios de liderazgo mundial, sino, principalmente, en la carencia de muchos personajes ordinarios de liderazgo local.

El trabajo debe estar dirigido a todas aquellas personas que, sin ocupar los altos mandos en las más importantes organizaciones sociales, políticas o empresariales, sean responsables de conducir a otros, ya sea por conocimiento, capacidad, deseo u obligación. En cualquier grupo humano, siempre es necesario alguien que desempeñe el papel de guía.

Al analizar de cerca el trabajo de los grandes líderes empresariales, políticos o sociales, en sentido estricto, se puede afirmar que muchos de ellos no ejercen correctamente el liderazgo: sólo son buenos pensadores y negociadores. Piensan por sus subordinados, los instruyen únicamente a ejecutar y, cuando surgen dificultades, nuevamente piensan e intervienen en otro nivel para corregir la situación.

El líder auténtico no piensa por su gente y mucho menos trabaja por ella. Así, los principios básicos se buscarán cerca de donde ocurre el verdadero liderazgo: la guerra, la expresión artística grupal y/o el deporte en equipo.

Volví a llevarme ambas manos a la cabeza y apreté con fuerza. Esa enloquecedora migraña me atacaba en proporción directa a los acontecimientos que me producían estrés.

Un general jamás tomará el lugar de un soldado y disparará su arma explicó-, un director de orquesta jamás se sentará en el lugar de alguno de sus músicos para tocar su instrumento; un entrenador de fútbol jamás entrará a la cancha y pateará el balón por sus jugadores... Es preciso observar de cerca a este tipo de líderes.

Reflexioné un momento y pregunté de inmediato.

-Y, para realizar este trabajo, ¿por qué no eligieron a un gran entrenador, a un músico sobresaliente o a un general del ejército?

-¿Cree que ellos serían capaces de redactar un análisis como el que están solicitando? No doctor Miravalle, me han escogido a mí por las mismas razones que yo lo elijo a usted. No quieren a grandes líderes mundiales porque buscan evitar que sus prejuicios sobre la materia contaminen el proyecto y éste pueda hacerse con base en los lineamientos que acaba de leer.

Miré fijamente al doctor Osborne. Siempre había cooperado con él, pero esta vez un mal presentimiento me obligaba a ser cauteloso.

-Por lo que entiendo entre líneas deberé viajar. ¿Cuándo y hacia dónde?

-El vuelo es mañana mismo -sacó de la carpeta un sobre con boletos de avión y me los entregó-. Como sabía que no se iba a negar, hice los arreglos para ponerlos a su nombre y sé que tiene su pasaporte en orden.

-No cante victoria del todo. Aunque el objetivo de su investigación es el Tour ciclista de Francia. Se cree que terroristas extremistas desean hacer un ataque espectacular durante el certamen, dado que el gobierno francés ha aceptado participar activamente en la alianza internacional contra el terrorismo encabezado por Estados Unidos e Inglaterra. Se sospecha que el ataque será masivo y se teme que los terroristas aprovechen el Tour, el tercer evento deportivo del mundo con mayor audiencia televisiva, únicamente superado por los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial de fútbol. Será una competencia muy vigilada. Irán agentes de la CIA, elementos de la policía secreta de varios países, observadores de la Naciones Unidas, periodistas especializados y...

--¿Y...?

-y usted... He hablado con un viejo amigo mío de la infancia, Dionisio Felguérez, el entrenador del equipo español de ciclismo profesional "Kelme-Costa Blanca", mejor conocido como Kelme, que participará e1 en Tour de Francia. Él será su anfitrión y usted realizará su trabajo como parte del personal de soporte del equipo Kelme, como cronista deportivo; esto le dará más facilidades para su labor.

-Doctor, usted enfermó de manera sorpresiva después de su último viaje a Europa. No le ha dicho a nadie lo que le pasó... Si alguna vez desea desahogarse, cuente conmigo, no sólo soy su brazo derecho en el trabajo, también soy su amigo.

-¡Gracias! -apretó la mandíbula para simular fortaleza-, lo tomaré en cuenta. Permítame un par de comentarios finales -dijo un momento después de estrechar mi mano.

-Dígame doctor.

-Aunque le he informado que la ONU publicará este trabajo en todos los idiomas -advirtió con sigilo-, por el momento su labor debe ser muy discreta. Tome en cuenta que el terrorismo en la actualidad no sólo atacan blancos públicos, sus organizaciones trabajan también saboteando cualquier proyecto que pueda representar una amenaza futura a sus intenciones de generar anarquía. Esto significa que si su verdadero propósito dentro del Tour es descubierto, estará en peligro. Le voy a pedir que no conserve consigo ninguna evidencia palpable del trabajo que estará realizando; periódicamente deberá obtener una nueva cuenta de correo electrónico, a través de la cual me enviará sus conclusiones parciales, marcando copia oculta para su esposa...

El doctor Osborne hizo una pausa y me dirigió un gesto repleto de calidez fraterna.

-Tenga mucho cuidado doctor Miravalle.

_Lo tendré.

Tragué saliva.

2. LA META

Apretaba con tanta fuerza las coderas del asiento que mis brazos comenzaron acalambrarse.

Después de visitar al doctor Osborne, al llegar a casa, le platicué el proyecto a mi esposa. Sobra decir que resalté su participación en el trabajo y que omití los detalles respecto al tema del terrorismo. Juntos analizamos la carpeta que me había dado el decano, así como el sobre con los boletos de avión. Cuando tomamos conciencia que el viaje debía ser de inmediato, que me llevaría a un exilio de varias semanas, me obligaría a dejar repentinamente mis actividades al frente de la asociación de triatlón y, sobre todo, me alejaría de mis dos jóvenes hijos en vísperas de importantes competencias, permanecemos en silencio por largo rato.

-¿En verdad es tan importante este proyecto?

Le tomé ambas manos y la miré fijamente. Observé mucho más que unos bellos ojos, pues ella era la fuente inagotable de mi fortaleza, inspiración y amor. Sin duda me dolía separarme, pero esta vez había razones de peso para hacerlo.

Me puse de pie y fui al cuarto de mis dos hijos adolescentes. No estaría con ellos en el triatlón de la siguiente semana que, paradójicamente, se llevaría a cabo en el club Francés, de la ciudad... de todo el embrollo era lo que más me dolía. Los contemplé dormidos y les di un beso sin atreverme a despertarlos. Mi esposa me abrazó para después tomarme de la mano y conducirme a nuestra recámara. Los pensamientos se fueron asentando y las preocupaciones desvaneciendo. Pasamos una noche extraordinaria...

La aventura había comenzado.

En el aeropuerto Charles De Gaulle me esperaba una comitiva de la ONU, Después de las reverencias diplomáticas me explicaron que el ambiente previo al Tour estaba un poco tenso porque había rumores de presencia terrorista. La comunidad deportiva mundial tenía los ojos puestos en la competencia que estaba por iniciar y las medidas de seguridad se habían extremado desde hacía varias semanas, en especial a partir de la llegada de los ciclistas.

Me indicaron que los planes de mi traslado habían cambiado y que haríamos el recorrido de París a Saint-Omer en una camioneta blindada, en vez del vuelo que originalmente estaba previsto. Esta inesperada medida me impediría observar el Prólogo, etapa preliminar que determina las posiciones iniciales de la competencia.

Cuando llegamos a Saint-Omer, me condujeron hasta el hotel sede y me presentaron con el señor Felguérez.

-¡Bienvenido doctor Miravalle! -fueron sus primeras palabras al conocerme-. Debe saber que le tengo una gran estimación a Osborne. Su maestro me ha hablado muy bien de usted y me ha instruido respecto al trabajo de investigación que realizará. Siéntase como en casa, seguramente en estos días estará, como todos nosotros, un poco apresurado, pero lleno de experiencias nuevas que, si logra mirar con los ojos, adecuados, serán oro molido para su proyecto.

En esta bolsa he puesto una selección de los materiales impresos más bellos sobre el Tour y las ciudades que visitaremos. Estúdielos, le serán de utilidad.

Tomé la bolsa que me ofrecía. Era pesada. En una de las caras laterales aparecía un mapa del país anfitrión.

Llegamos al comedor del hotel justo a tiempo para cenar con el resto del equipo, al que me presentó como "un distinguido cronista deportivo de América". Al final de los alimentos, Felguérez dio unos minutos a sus corredores para menesteres personales y los citó en una pequeña sala con intenciones de revisar la estrategia inicial.

IMPORTANCIA DE LA META

Lo **ÚNICO** que da sentido a todo lo que hacemos es nuestra meta.

La meta del equipo Kelme es ser el mejor equipo español de la competencia, terminando en uno de los tres primeros lugares de la clasificación general por equipos.

Cuando todos salieron de la sala, redacté mis primeras conclusiones sobre liderazgo

CONSIDERACIONES SOBRE LA META DE UN EQUIPO

La responsabilidad más importante que debe asumir un líder es el cumplimiento de la meta.

Cualquier cosa que el líder piense, diga o haga, tiene sentido únicamente si ayuda al cumplimiento de la meta.

En ocasiones el líder puede decidir la meta, pero la mayoría de las veces está sujeto a una autoridad superior encargada de hacerla.

A lo mucho, el líder quizá esté facultado para hacer alguna propuesta o expresar su opinión. Pero, independientemente de eso, una vez establecida la meta, lo que **SIEMPRE** debe hacer el líder es garantizar su cumplimiento.

3. C'EST LE TOUR!

No podía creerlo. ¡El ciclismo estaba de fiesta y yo me encontraba en medio del festejo! Al fin comenzaría la carrera de bicicletas más importante del mundo y todo estaba listo: las decenas de corredores, las centenas de personas de soporte, organización e información, los millares de aficionados que se habían dado cita a lo largo del recorrido y los millones que seguirían la competencia a través de los medios de comunicación... Además del desconocido número de agentes de seguridad encubiertos.

El riesgo de un atentado terrorista había pasado a segundo término, y lo único que ahora me importaba era la competencia; de hecho, aquel ambiente me hizo recordar mis participaciones como medio fondista en dos campeonatos mundiales y una olimpiada.

En cuanto llegamos a la zona de recuperación, me apresuré a buscar al médico que me había atendido la víspera. Por conducto de Felguérez supe que se trataba, ni más ni menos, del doctor Gerard, jefe encargado de coordinar los primeros auxilios y dirigir a todos los médicos deportivos del *Tour*; sin duda otro líder de quien podía aprender

mucho.

Para mi sorpresa, cuando llegué a su carpa me encontré con un panorama extraño, pues afuera de la tienda había un hombre malencarado que la custodiaba y el doctor Gerard no quiso recibirme.

-No le quitaré ni un minuto -insistí.

-Lo siento, el doctor...

En ese instante Gerard salió del consultorio móvil.

-Hola -lo saludé alegremente-, hice lo que me dijo, ¿recuerda? Los remedios de su abuelita.

Esperaba que soltara a reír y me contestara con alguna ingeniosa broma, pero en vez, de eso, me miró con extrañeza y luego respondió con frases contradictorias.

-Confirmaré sus antecedentes en el expediente médico que hicimos.

¿Ha tenido alguna nueva molestia?

-Nnnno... -dije poniéndome alerta-. Además, usted no me hizo ningún expediente.

---De acuerdo, ¿algo más?

-Sólo quería darle las gracias por la fórmula que me recetó.

-¡Ah!, la fórmula. Casi nunca falla. Me dio gusto volver a verlo.

Se dio la vuelta y me dejó boquiabierto.

-¿Era el doctor Gerard? -pregunté al guardia.

-Lo noté ligeramente más delgado y alto que ayer. Y... no me reconoció.

Moví la cabeza invadida por grandes temores, pues sabía que un atentado profesional se preparaba con mucho tiempo y sin duda conjuntaba una gran cantidad de irregularidades previas.

-¿Puede hacer el favor de retirarse? -me dijo el hombre malencarado.

-En 'este lugar está pasando algo muy extraño -comenté con imprudencia-. El hombre que está allá adentro no es el doctor Gerard.

El sujeto se me acercó y entre cerró ligeramente los ojos para mirarme como un cazador que observa a una presa a la que no está dispuesto a perdonarle la vida.

Me di cuenta que si mis sospechas resultaban ciertas, me había puesto en evidencia, por lo que agaché la cabeza y salí de ahí.

4 LOS PASOS

Me alejé de la enfermería con un mal sabor de boca. La belleza multicolor de la competencia que observé en la primera etapa del Tour había sido ensombrecida por temores indefinibles.

Taciturno regresé al restaurante en el que estaba culminando la cena de los competidores. Mi mente desconfiada identificó otro suceso, anormal: los ciclistas belgas y holandeses se habían reunido alrededor de una misma mesa. ¡Perteneían a diferentes equipos! ¿Qué tramaban?

Me acerqué disimuladamente y en mi escaso entender del idioma escuché que pretendían quedarse con un diamante, venderlo y repartirse las ganancias. En cuanto detectaron mi cercanía guardaron silencio y me observaron. Pasé de largo. ¿Acaso se estaban poniendo de acuerdo para perpetrar un atraco? ¿En el Tour? ¿Cómo?' ¿A quién le robarían? ¿Tendría algo que ver con el médico impostor?

Felguérez y sus ciclistas habían entrado a una salita de juntas y yo me incorporé a la

reunión. Algunos de los competidores se replegaron en sus sillas al verme llegar, incómodos por mi presencia. Era razonable que desconfiaran de observadores como yo. En ese **momento fui testigo del liderazgo** ejercido por Felguérez al encauzar a sus nueve atletas, los españoles González, Gutiérrez, Pascual, Sevilla, Tauler y Vidal, los colombianos Botero y Cárdenas, y el francés Desbiens.

-Mañana se desarrollará la Etapa 2 del Tour -explicaba el entrenador mostrando un mapa- sobre 218 kilómetros de terreno plano entre Calais, Francia y Anvers, Bélgica.

-En la clasificación general individual va ganando el francés Moreau del equipo Festina, quien aventaja en tres segundos a González del equipo español "Organización Nacional de Ciegos Españoles - Eroski"; el famoso ONCE, y en cuatro segundos a Armstrong del equipo estadounidense

A la mañana siguiente se respiraba un ambiente de temor y confusión. Entre los entrenadores corría el rumor de que el Comité Organizador había recibido una llamada anónima en la que se advertía de la presencia de una bomba en alguno de los autos que acompañaban la competencia. Temían que estallara al pasar por la meta y matara a cientos de aficionados y ciclistas, por lo que un equipo de seguridad antiterrorista hizo la revisión de todos los autos.

Informé a Felguérez que la noche anterior había escuchado a los belgas y a los holandeses planear el "robo" de un diamante y soltó una alegre carcajada. -El diamante es un premio especial-aclaró- para el vencedor de esta etapa. j Pero son de diferentes equipos! -rebatí sin poder evitar sentirme como un tonto.

-Los belgas y los holandeses están hermanados por el idioma, la geografía y la historia y buscarán con todo ganar el diamante, lo venderán y se repartirán la ganancia como botín. No me mire así. Es real. Entre los corredores hay tres niveles de lealtades: la que existe entre todos ellos como ciclistas, la que se da con sus compañeros de equipo y, muy importante, la que sienten hacia sus compatriotas. Eso significa que hoy, de alguna forma, trabajarán para protegerse mutuamente y lograr el triunfo:

-j Vaya, vaya... !

Kilómetros después se nos informa por la radio que 13 corredores han organizado una fuga; entre ellos dos belgas y un holandés.

Observé con atención hacia el frente porque se había producido una caída. Una ambulancia había encendido su sirena y rebasaba por el acotamiento, en tanto dos motociclistas le abrían el paso y los autos se hacían a un lado para despejar el camino. El accidente parecía de consecuencias graves. En nuestro coche hubo un largo silencio mientras esperábamos el informe por la radio acerca de los ciclistas afectados. Cuando al fin anunciaron que había nueve corredores heridos, de los cuales dos eran de Kelme, Felguérez golpeó el tablero del coche con el puño cerrado y emitió una altisonante interjección de rabia. Abrió la portezuela y corrió hacia el sitio del accidente. Fui tras él.

La escena del percance era complicada pues, mientras el personal de apoyo de los equipos ayudaba a algunos competidores a reincorporarse, cambiaba bicicletas averiadas y los paramédicos daban el visto bueno para que continuaran, otros pedían ayuda urgente para que revisaran a los corredores más lastimados. Entre el grupo de los que pudieron reponerse para seguir adelante estaba el español Tauler de nuestro equipo quien, con palabras de aliento de Felguérez, volvió a la lucha con una colección de contusiones; sin embargo, el francés Desbiens, también de Kelme, estaba tirado y

rodeado de asistencia médica porque tenía fracturada la muñeca izquierda y había recibido un fuerte golpe en la cabeza.

-¡Hay que transportado! -gritaban-. ¡Se está convulsionando! Los enfermeros actuaron con rapidez. Lo colocaron en la ambulancia y un médico subió junto a él. Pude echar un último vistazo al interior antes de que cerraran la puerta, y mis ojos se cruzaron con la inexpresiva mirada del médico impostor. Un escalofrío me recorrió la piel y la adrenalina me hizo vociferar.

-¡El hombre que va con nuestro ciclista es un impostor! ¡Se está haciendo pasar por el doctor Gerard! ¡Detengan la ambulancia!

Pero mis gritos sonaron como palabras en clave de un paranoico que ha perdido la cordura. Nadie me apoyó y la ambulancia se alejó mientras Felguérez me veía con extrañeza. Volví la cabeza y detecté que el chofer que conducía uno de los autos insignia me observaba con gesto avieso. Le sostuve la mirada. Era un sujeto moreno, delgado, de barba cerrada.

-¡ Vámonos de aquí! -me dijo Felguérez.

-¿Es que nadie se ha dado cuenta de lo que está pasando? Ese médico...

-Guarde silencio y sígame.

Regresamos a nuestro auto y alcanzamos al pelotón. Tardé en concentrarme. Saque mi grabadora y, con la mente puesta en mis temores, narré el resto de la etapa.

5. EL RESULTADO

Pero no sólo eso, la radio informa que con este resultado el belga Wauters de Rabobank se vestirá de amarillo por ser el nuevo líder general de la competencia.

Esa noche todo el equipo estaba apesadumbrado. Felguérez comenzó a hablar muy despacio, como si un agujero negro en el universo de su mente le hubiera succionado el entusiasmo que lo caracterizaba.

-Con el resultado de hoy -comenzó diciendo-, nuestro equipo ha descendido al séptimo lugar de la clasificación general por equipos, a 50 segundos del líder que ahora es el equipo francés Crédit Agricole -suspiró sin levantar la voz-. Estoy muy molesto por eso. **Los belgas y los holandeses trabajaron en coordinación y consiguieron lo que buscaban**, a pesar de la superioridad técnica y numérica de los franceses e italianos y, por supuesto, ayudados por nuestra pasividad. Hoy se formaron tres fugas. ¿Cuántos corredores de Kelme iban en cada una de ellas? ¡Ninguno! -gritó con enfado-. Tuvieron al menos tres oportunidades de colarse al frente y no lo hicieron. ¡Ninguno lo hizo! -incrementó la vehemencia de su voz-. Aunque nuestro terreno fuerte aún está por venir, no podemos darnos el lujo de otorgar ventajas gratuitas. ¡Hoy perdimos tres lugares en la clasificación por equipos! ¡Eso no puede ocurrirnos!

El hombre desahogó su frustración centrándose en esa idea. -¡Dejamos de cumplir el plan y nos alejamos de nuestra meta! Quiero que quede bien claro: Kelme no vino a esta competencia a ganar una etapa o un diamante, ni siquiera venimos a que alguno de nuestros corredores gane un jersey al final del Tour. **Nuestra meta es ser el mejor equipo español de la competencia y terminar en uno de los tres primeros lugares de la clasificación** general por equipos. Nuestra meta está definida: se puede medir y tiene un plazo.

Hizo una pausa y trató de calmarse: Gran parte de su desilusión se debía sin duda a la

pérdida de uno de sus hombres, quien permanecía grave en el hospital. Tomó asiento en la silla que estaba al frente y siguió hablando a sus corredores como si reflexionara en voz alta;

-En Kelme tenemos más de 25 ciclistas profesionales con los que estuve armando distintas opciones para el Tour de este año. Cada una de esas opciones ofrecía ventajas y desventajas que evalué cuidadosamente. Elegí una de ellas y me deshice del resto. Debíamos participar en esta competencia con nueve corredores, por lo que armé un conjunto que combinaba cinco ciclistas experimentados en el Tour y cuatro novatos. Con ustedes decidí enfrentar a nuestros rivales; eso me hace el único responsable de la estrategia y me atengo a las consecuencias. Sin embargo, ahora es importante recordarles que para el Tour contamos con un plan de entrenamiento, otro nutricional, un plan de descanso, otro de atención médica, además de un plan de mantenimiento mecánico y uno más para cada una de las etapas

"de la competencia: Esos planes nos indican de" antemano la forma en que debemos actuar, y lo que hacemos cada noche en estas reuniones es revisar el plan para el día siguiente, pero hoy ustedes no cumplieron con lo que acordamos ayer.

Dejó de hablar y mantuvo la vista fija en el suelo unos segundos. Los ocho corredores parecían avergonzados y sin razones para rebatir, pero yo, como observador, necesitaba aprender más y me atreví él, preguntar. -Señor Felguérez, ¿ahora que las cosas no se han. presentado como estaban previstas, es posible cambiar los planes? Se encogió de hombros.

-Bueno. **Los planes deben ser lo suficientemente claros para que orienten, pero lo suficientemente flexibles para que se puedan adaptar a los cambios.**

Cuando el cambio es demasiado drástico, debemos regresar al paso anterior y establecer una nueva estrategia. En la situación extrema de que las circunstancias iniciales se modifiquen en esencia, lo más conveniente es comenzar desde el primer paso y definir una nueva meta, pero ése no es nuestro caso. Al menos no todavía. Aún podemos lograr nuestra meta sin cambiar la estrategia, siguiendo los mismos planes y ejecutando las acciones -volvió a dirigirse a sus competidores-. Dentro del plan que discutimos anoche, contemplamos que los más hábiles en terreno llano se alternarían para salir en cada uno de los intentos de fuga. No lo hicieron e inmediatamente sufrimos las consecuencias: una ejecución deficiente echó a perder un buen plan. Ahora, estamos evaluando el resultado: la falla en la ejecución de acciones produjo que descendiéramos del cuarto al séptimo lugar de la clasificación general por equipos. Eso es una desviación muy grave porque nos aleja de la meta definida; por tanto, hay que hacer una pronta corrección de desviaciones. Pongan mucha atención...

Antes de que la junta terminara, comencé a escribir mis conclusiones:

PASOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE UNA META

1. Definir la meta
2. Establecer la estrategia
3. Determinar los planes

Este paso supone la elaboración detallada del camino que, atendiendo a la estrategia establecida, nos guíe hacia el cumplimiento de la meta.

4. Ejecutar las acciones

5. Evaluar el resultado

Este paso consiste en comparar lo que está sucediendo contra lo que debería suceder, a fin de detectar si hay desviaciones.

6. Corregir las desviaciones

-Por otra parte caballeros -retornó la palabra el director general del Tour-, nuestro director de seguridad les explicará las nuevas disposiciones que hemos adoptado.

-Debido a la amenaza de bomba del día de hoy -comenzó el aludido-, les voy a pedir la estricta observancia de algunas medidas para incrementar la seguridad del evento: se habilitarán puntos de revisión obligatoria con detectores de metales y equipos de rayos X. Todo el mundo deberá portar siempre de manera visible su acreditación oficial; a los competidores se les recogerá dicha acreditación cuando firmen su registro en la línea de salida de cada etapa y se les devolverá al término de la misma en una zona especial de la meta. Queda estrictamente prohibido salir de los hoteles después de las ocho de la noche, así como recibir cualquier tipo de visita en sus habitaciones. También les recordamos nos den aviso de inmediato en el momento que se percaten de alguna situación o persona sospechosa. Por último, deben saber que los chóferes de los automóviles diariamente serán sorteados. ¿Alguna duda señores?

Volteamos a vemos unos a otros, pero nadie se atrevió a preguntar nada y en el ambiente quedó flotando un aire de intranquilidad. Antes de abandonar la sala, el director general del Tour se dirigió a nosotros y dijo. -Señor Felguérez, doctor Miravalle, les pido me busquen en cuanto les sea posible, necesito hablar con ustedes dos en privado. Ambos asentimos.

Esa noche fue imposible encontrar libre al director general del Tour ya que estuvo visitando uno por uno al resto de los equipos. Felguérez y yo nos despedimos y me dirigí a la sala de prensa.

Me alegré al revisar mi correo electrónico. El doctor Osborne me notificaba progreso en su estado de salud, mi esposa me enviaba abrazos y besos, y mis hijos me pedían que les consiguiera varios autógrafos. Mandé mis conclusiones y un cariñoso saludo a todos ellos. Les recordé á mis hijos que faltaba menos de una semana para el triatlón del club Francés y les recomendé varios ejercicios de preparación mental, pues se trataba de un campeonato regional y de su resultado dependía su participación en el campeonato nacional un mes después. ¡Había que competir con todo!

Desde muy temprano, al día siguiente, era evidente el incremento en el dispositivo de seguridad del Tour: costaba más tiempo desplazarse de un sitio a otro por las minuciosas revisiones del cuerpo policiaco; las vallas que protegían a los ciclistas de la entusiasta muchedumbre se habían recorrido unos metros y ahora la afición debía conformarse con ver de lejos a sus ídolos. Era imposible estar tranquilo con todas esas precauciones que anticipaban dificultades.

La migraña esta vez madrugó y no tardó en recrudecerse al darme cuenta que el chofer de nuestro auto era nada menos que un sujeto moreno, delgado, de barba cerrada y gesto avieso. Fingí amabilidad y lo saludé. El tipo ni se inmutó. Felguérez ya se encontraba en el asiento del copiloto y me apresuró. Subí a la parte trasera del vehículo y revisé el programa del día.

Se correría la totalidad de la Etapa 3 en Bélgica, de Anvers hacia Seraing a lo largoide

198 kilómetros.

La caravana de vehículos se detiene por completo.

Estaba inquieto y la idea de un posible atentado me daba vueltas en la cabeza. Miré al conductor, quien se veía extrañamente sereno. A su lado, Felguérez revisaba sus papeles. La radio permanecía en silencio. Al fin, nervioso, me decidí a preguntar.

-¿Qué está pasando?

El chofer volteó y me dirigió una mirada de hastío. Felguérez contestó. -Lummen es el pueblo natal del corredor belga Wauters de Rabobank que, habiendo conseguido el triunfo y el jersey amarillo de líder el día de ayer, de acuerdo con la tradición del evento, se detuvo a saludar a su familia, mientras que el pelotón respetuosamente lo escolta. En un momento avanzaremos.

-Qué interesante costumbre -murmuré sin atreverme a decir algo más. Una vez completado el rito, el pelotón arrancó y se reanudó a la carrera.

La radio informa que debido al retraso del corredor belga Wauters de Rabobank, el suéter amarillo de líder pasa a manos del pedalista, australiano O 'Grady del equipo francés Crédit Agricole.

Por la noche, en la reunión del equipo, Felguérez se mostró complacido con el desempeño sus corredores, pues Kelme, había escalado dos posiciones en la clasificación general por equipos. El entrenador resaltó algunos puntos clave, y habló del significativo avance del séptimo al quinto lugar, así como de la importancia de este logro con relación a la meta del equipo.

También. subrayó el hecho de que Kelme está mejor colocado que la mayoría de aquellos equipos que han ganado determinada etapa o que tienen en sus filas a algún corredor que haya obtenido alguno de los cuatro suéteres de premiación individual: amarillo, verde, de lunares rojos y blanco. Por ello su charla terminó con una emotiva reflexión referente a lo que se tiene que **sacrificar en el plano individual para conseguir el mejor resultado grupal.**

Esta breve pero clara e ilustrativa reunión me dio la pauta para escribir las siguientes conclusiones sobre el liderazgo:

CONDICIONES DEL RESULTADO DEL TRABAJO EN EQUIPO

1. Efectividad

La prioridad del líder debe ser cumplir con la meta del equipo. Cualquier otro resultado, aun cuando sea positivo, será deficiente porque no corresponde a lo inicialmente definido.

2. Eficiencia

El segundo objetivo del líder debe ser lograr la máxima productividad de sus recursos, pues de muy poco sirve lograr alta eficiencia y baja efectividad. Jamás se debe sacrificar la efectividad por conseguir eficiencia.

3. La Suboptimización

Para que el resultado global de un equipo sea óptimo, siempre es necesario suboptimizar algunos resultados parciales. Como resulta imposible ganar en todo, es necesario hacer

una discriminación consciente.

Cuando terminó la junta con los ciclistas, Felguérez y yo fuimos a buscar al director general del Tour. Esta vez tuvimos más suerte que el día anterior y lo encontramos en su suite acompañado del director de seguridad, con quien se encontraba estudiando algunos documentos en la mesa de la sala de visitas de la habitación. Una vez que tomamos asiento, el director general se dirigió a nosotros.

-Muchas gracias por venir caballeros, no los haré perder su tiempo, iré directamente al punto. Se trata del doctor Gerard, más bien de los doctores Gerard.

En la cara de Felguérez y en la mía se dibujó un enorme signo de interrogación. ¿Los doctores Gerard había dicho?

-Permítanme explicarles -dijo al observar nuestros atónitos rostros-, El doctor Maurice Gerard, prestigiado académico y miembro de una notable familia de galenos, fue invitado como médico en jefe para la edición de este año del Tour. Su alta capacidad y su buen humor han respaldado por muchos años una ascendente carrera dentro de la medicina europea, y la jefatura médica de esta competencia sería sin duda un eslabón más en su cadena de éxitos profesionales; sin embargo, de manera inesperada, esa cadena ha sido interrumpida a partir de la noche del primer día de competencia. Hizo una pausa, se volvió a ver al director de seguridad y con sus expresivos ojos le instruyó para que prosiguiera con la explicación.

-Un par de días antes del inicio del evento -comenzó a relatar el director de seguridad-, apareció en la red de cómputo del Tour un extraño mensaje en siete idiomas diferentes. Nos extendió una copia y procedimos a leerla:

¡Oh Saint-Omer, Saint-Omer! Ciudad de arte y de historia, Contigo comenzará la gloria, Salve a tu hijo, ¡Oh Saint-Omer!

-La advertencia era real, pero vaga -continuó con su relato--. Ya pesar del refuerzo de nuestro dispositivo de seguridad en tomo a los competidores franceses, jamás nos imaginamos que el riesgo apuntaba hacia el doctor Maurice Gerard; hasta después de su desaparición nos enteramos que había nacido en ese poblado. Experimenté un repentino mareo y llevé mis manos a la nuca cuando sentí que la cabeza me estallaba. Cerré los ojos y apreté la mandíbula. -¿Se siente bien doctor Miravalle? -preguntó Felguérez.

-Disculpen -dije en cuanto pude-. Padezco migraña...

-Lo sabemos-interrumpió el director de seguridad-'. Según el registro del doctor Maurice Gerard, usted fue el último paciente que atendió. Horas más tarde desapareció sin dejar rastro. Un guardia que hacía su ronda en la madrugada descubrió una copia del mensaje pegada a la puerta de su habitación y me dio aviso. . .

-En ese momento tuvimos una reunión urgente -arrebató la palabra el director general- y tomamos la decisión, con la anuencia del gobierno francés, de guardar completo hermetismo del caso, comenzar una indagatoria que aún no concluye, y sustituir al doctor Maurice Gerard por su hermano, el también médico Michel Gerard. Como el Tour apenas iniciaba, el cambio sería imperceptible, excepto para usted, ¿no es así doctor Miravalle? percibí un bochorno que subía por mi cuello y que sin duda, daba evidencia externa de la vergüenza que me invadía.- ¿Porque... por qué no me lo dijeron antes? -fueron las primeras palabras que pude articular.

--Porque hasta anoche que acudimos a la junta de su equipo -dijo en tono severo el director de seguridad-, el doctor Michel Gerard pudo identificar a quien había gritado

como loco que era un impostor cuando atendía de emergencia a Desbiens.

-Lo siento mucho -dije sumamente apenado.

-No se preocupe, lo entendemos -contestó el director general-. Usted llegó cuando la competencia ya había comenzado y no tuvo la oportunidad de conocer las políticas de seguridad que se explicaron a todos los participantes. La más importante es ésta: cuando vea algo extraño notifíquelo de inmediato a las autoridades.

-Así lo haré.

-Finalmente -sentenció el director de seguridad mirándome fijamente a los ojos, con relación a este asunto confiamos en la discreción que le recomendó el doctor Osborne. Reaccioné sorprendido y pregunté.

-¿Conocen al doctor Osborne? -Con toda certeza, doctor Miravalle -dijo categórico el director general del Tour-, su mentor es mucho más conocido en Europa que en América. Salúdelo de nuestra parte en cuanto le sea posible. Muchas gracias por haber venido, caballeros.

Felguérez y yo nos despedimos y salimos juntos de la suite. Decidimos despejamos un poco revisando nuestros correos en la sala de prensa. El primer mensaje que apareció en mi pantalla decía:

¡Oh Verdun, Verdun!
Centro mundial de la paz,
Pronto en tu corazón verás,
Tu pasado, ¡Oh Verdun!

Un escalofrío me recorrió todo el cuerpo. Me volví lentamente a la computadora de junto y me encontré con la aterrada mirada de Felguérez. Ambos quedamos paralizados.

6 EL TRABAJO EN EQUIPO

Recuerdo que, en cuanto nos recuperamos de la impresión de leer la oscura copla, Felguérez y yo salimos de la sala de prensa y acudimos a toda prisa a la suite del director general que se encontraba fuertemente custodiada. Los guardias nos agradecieron nuestra colaboración y nos informaron que, al interior, ya estaban trabajando sobre el misterioso tema varios consejeros de seguridad e inteligencia internacional. . .

Se nos notificó que el inicio de la contienda deportiva se pospondría varias horas para verificar hasta el último detalle de la seguridad, por lo que habría más tiempo para preparar la etapa; sin embargo, lo que todos queríamos era salir cuanto antes de Verdun. Ese día, durante el almuerzo, Felguérez me aconsejó.

-Observe con cuidado doctor Miravalle. Está a punto de ser testigo de una de las manifestaciones más perfectas del trabajo en equipo. Le sugiero que esta etapa la viva como un espectador más, para que tenga la oportunidad de aprender de todos los equipos.

Sorbió de su café y siguió diciendo.

-En el ciclismo no hay nada que se le parezca a una prueba contra reloj por equipos.

Toda la carretera mantiene un cordón de vigilancia a cargo de elementos del ejército francés y a cada 250 metros se encuentra estacionado un vehículo militar, con intercomunicación.

Ya dentro del desarrollo de la etapa observo cómo los equipos, para vencer más fácilmente la resistencia que opone el aire y lograron ahorro de energía, adoptan una de tres formaciones básicas:

La formación en fila, en donde los corredores se colocan uno tras de otro y, en determinado momento, el puntero en turno, que es quien va cortando el aire, da el cambio haciéndose a un lado para, permitir el paso de los de más corredores y se forma al final de la fila para recuperarse del esfuerzo. Este tipo de formación es preferida por los equipos Rabobank, Telekom, Kelme y QNCE, entre otros.

La formación en doble fila, en la que los corredores avanzan en dos filas paralelas, por lo que siempre existen dos punteros en turno y el cambio se produce cuando el puntero de la izquierda adelanta al de la derecha y lo supe. En ese momento, el último corredor de la fila derecha se forma al final de la fila izquierda, con lo que se logra, una movilidad circular en el sentido de las manecillas del reloj. Esta 'formación es utilizada, entre otros, por el equipo Postal.

La formación en "Y" funciona de manera semejante a un embudo que apunta hacia adelante. Al frente del grupo se colocan dos o tres corredores en fila, que serían como el popo te del embudo, y en la parte de atrás el resto de los ciclistas se divide en dos filas que forman una "V", cuyo vértice se une con la fila del frente. En esta formación, el puntero saliente se alterna para colocarse una vez al final de la fila izquierda, mientras que el siguiente se colocará al término de la derecha; También de manera alterna, el primer corredor de la hilera izquierda se incorpora a la fila delantera, seguido por el primer pedalista de la fila derecha y así sucesivamente. Esta formación es más compleja y únicamente se ve en el equipo Festina.

En cualquiera de los casos, resulta claro que un corredor funge como capitán para esta prueba y se encarga de coordinar los movimientos del resto de los ciclistas. Además, es muy notorio el constante diálogo entre los integrantes del equipo que les permite, en determinadas ocasiones y de acuerdo a la condición física personal del momento, hacer modificaciones en el orden de los relevos.

Finalmente, otra situación por demás notoria es que, a pesar de los diferentes potenciales individuales contenidos en cada uno de los equipos, la consigna es la misma para todos: el tiempo del equipo lo marca el quinto corredor. De esta manera, en un equipo de nueve ciclistas hay posibilidad de tener cuatro rezagados, pero no más. Si el quinto hombre comienza a tambalearse, el más fuerte de los que quedan pasa al frente y se encarga de llevar la punta por periodos más prolongados, buscando balancear sus fortalezas con las debilidades de los otros. De nada sirve arribar solo a la meta delante de los demás, deben llegar al menos cinco.

[NORMAS DEL TRABAJO EN EQUIPO]

1. Identidad

Todo equipo debe definir una serie de valores que lo distingan de los demás y lo hagan único. Esta" identidad debe ser conocida por todos los miembros y debe tener manifestaciones concretas que se propaguen por todos los medios posibles, de tal manera que atraiga a personas con valores similares y aleje a individuos con valores opuestos.

Una de las manifestaciones concretas de la identidad fue el uso del uniforme, aunque es

necesario precisar que hubo muchas otras señales menos visibles que imprimieron un sello particular a cada equipo y les concedió una personalidad propia.

2. Equipamiento

Todo equipo debe contar con los elementos mínimos indispensables para llevar a cabo sus tareas. Este equipamiento debe considerar aspectos materiales, tecnológicos, financieros, humanos y de información.

Las bicicletas y la indumentaria especial fueron buenos ejemplos del equipamiento necesario para tener mayores posibilidades de éxito en una prueba contra reloj.

3. Respeto

Todo equipo debe manifestar un profundo respeto por su líder y por la dignidad de cada uno de los miembros. Este respeto debe ir más allá de la simple obediencia o la evasión de conflictos.

Fue notorio el respeto de los corredores hacia el capitán del equipo quien, por cierto, es designado por el entrenador y mantiene comunicación directa con él por medio de un radio transmisor.

4. Comunicación

Todo equipo debe establecer canales que permitan un rápido flujo de información y faciliten la toma de decisiones. Esta comunicación debe darse en tres sentidos: hacia abajo con los subordinados, hacia arriba con los superiores y hacia los lados con los iguales.

Además del radiotransmisor del entrenador y del capitán del equipo, el diálogo frecuente entre los corredores fue un ejemplo de la comunicación que les permitió, entre otras cosas, adecuar el orden de los relevos en función de su nivel de desgaste.

5. Sincronización

Todo equipo debe elegir un método dinámico de trabajo con base en las características de los recursos con los que cuenta. Esta sincronización debe especificar con claridad el espacio y el tiempo en que intervendrá cada uno de sus integrantes.

La utilización de una formación para vencer mejor la resistencia del aire exigió una sincronización que, cuando falló, derivó en incidentes como la caída de los corredores del equipo Postal.

6. Solidaridad

Todo equipo debe responder por cada uno de sus miembros, particularmente por los más débiles. Esta solidaridad permitirá mantener la unión del equipo en las situaciones favorables y, principalmente, en las desfavorables.

7. Bien Común

Todo equipo debe comprender que el bien común siempre será más importante que el beneficio particular. La mejora del bien común siempre redundará en la del bien particular.

De nada servía llegar solo a la meta delante de todos, había que llegar juntos.

No bien había terminado de escribir mis notas, cuando los altavoces anunciaron que

podíamos abordar los autobuses. Se hizo una larga fila mientras yo recogía y acomodaba mis pertenencias. Cuando por fin me formé, el primer vehículo colectivo arrancó y emprendió el camino a Bar-Le-Duc.

Pasaron cuando mucho quince segundos antes de que se escuchara una estruendosa serie de breves explosiones y volaran por los aires trozos de metal retorcido y partículas de cristal.

El primer autobús había estallado en pleno centro de Verdun.

7. EL PODER

El terrorismo había cumplido su segunda promesa y esta vez era imposible ocultar el suceso al mundo.

Una vez que el equipo de seguridad especializado terminó de revisar los autobuses fue posible viajar a *Bar-Le-Duc*, donde me recibió Felguérez con un fuerte abrazo.

Lleno de nerviosismo tomé un teléfono y marqué a casa. La línea tardó un tiempo en hacer conexión y otro tanto en comenzar a sonar. En cuanto contestaron me apresuré a hablar.

-¡Amor!

-¡Gracias a Dios que estás bien! Los noticieros no han dejado de hablar del atentado. Estaba tan preocupada por... -su voz se quebró y no pudo terminar la frase.

-¡Te amo! -fue lo único que pude decir antes de comenzar a llorar con ella.

Pasaron algunos segundos.

Al fin pude balbucear un poco.

-Re... re... recuerda amor que nadie muere la víspera. Si aún estoy vivo quiere decir que todavía tengo cosas por hacer.

-¡Tienes que regresar de inmediato! -suplicó-. ¡No sabría que hacer si algo te pasará!

-No puedo regresar ahora -expliqué con ternura, ignorando conscientemente la segunda parte de su súplica-, no mientras no haya concluido mi deber...

Seguimos intercambiando por largo rato nuestros temores y esperanzas y una vez que ambos nos habíamos desahogado, terminamos nuestra conversación con un recíproco "te amo". Luego, antes de abandonar la sala de prensa, envié mis conclusiones al doctor Osborne.

La enseñanza histórica sobre el ciclismo de ruta continuó mientras nos dirigíamos a la sala de prensa para revisar nuestra correspondencia electrónica.

Me había llegado un correo marcado como urgente del doctor Osborne.

Doctor Miravalle:

No sabe cuánto me alegra que haya salido con bien del atentado terrorista. Tal como se lo hice saber en nuestra entrevista, su viaje no iba a estar exento de peligros, por lo que le reitero mi advertencia de que esté alerta y se cuide mucho.

Los grupos terroristas tienen bastante *poder* y cada día lograrán más a menos que la gente se percate de las limitaciones inherentes al sustento del *poder* público que detentan.

Más adelante en este mensaje me explicaré con detalle, pero antes permítame comentar lo que hasta ahora llevamos avanzado.

He recibido y analizado minuciosamente todos los escritos que me ha enviado. Sólo hay

algunos detalles menores que le he comunicado a su esposa, quien está tomando nota de todo y seguramente no tendrá problema en afinarlos. Considero conveniente ir esbozando el marco organizador que dará forma y sentido definitivo a todas las conclusiones parciales.

La primera información que me ha enviado, correspondiente a *la meta, los pasos y el resultado*, sin duda forma parte de un conjunto al que llamaría "*Los principios relativos a la conformación del equipo*", es decir, *aquel/os elementos indispensables para comprender el camino a seguir e identificar al equipo con su meta*.

Sin embargo, y aun cuando la información referente al *trabajo en equipo* puede caer en ese mismo conjunto, también abre las puertas de un segundo conjunto al que nombraría "*Los principios relativos a la conducción del equipo*", en otras palabras, *aquellos elementos útiles para facilitar el desempeño de un equipo que busca alcanzar una meta*.

Como puede ver, se trata de una primera idea respecto al marco organizador, pero tenemos que seguir pensando en ello.

Regreso ahora al tema del *poder*, que sin duda forma parte importante de ese segundo conjunto de principios que le he definido. El *poder* es el talento del líder para influir en el comportamiento de los demás y tiene su origen en una o varias de las:

[FUENTES DEL PODER]

1. Posición

Se fundamenta en la designación para encabezar un grupo de personas. Es la fuente de *poder* más vulnerable de todas, puesto que se basa en la decisión de terceros. Para un inicio está bien, mas pronto debe complementarse con alguna otra-fuente para que se fortalezca.

2. Postura

Tiene su origen en la manera como una persona dice o hace las cosas, lo cual, en muchas ocasiones, es más importante que el contenido. Sin embargo, esta fuente de *poder* se desvanece cuando quien la ejerce se siente presionado a respaldar sus dichos o hechos, y no cuenta con otra fuente de le brinde solidez.

3. Premio

Está determinado por la capacidad de otorgar estímulos a los, miembros de .un grupo, estímulos que pueden ser tanto positivos, es decir premios, como negativos, o sea, castigos. Esta fuente de *poder* es tan duradera como lo sea la posibilidad de seguir estimulando y la equidad con la que se lleve a cabo el proceso.

Después de leer la posdata, asegúrese de borrar este mensaje y obtener una nueva cuenta de correo electrónico. Existen indicios que me hacen pensar que su trabajo está siendo rastreado. Evite hacer llamadas telefónicas y tenga mucha precaución.

P.D.: En el nada remoto caso de que se le presente una situación de emergencia extrema, diríjase a cualquier miembro de la policía o las fuerzas armadas internacionales y menciónese el código "*Soleil Miró*".

Terminé de leer el correo y procedí a borrarlo de acuerdo con sus instrucciones. Las preguntas me asaltaron una tras otra. ¿Cuál sería el significado real de "Soleil Miró"? ¿En verdad iba a ser necesario utilizar ese código? ¿Cómo era que el doctor Osborne lo conocía? ¿Tendría esto alguna relación con su reciente parálisis? ¿Acaso habría alguna faceta de su vida que me era completamente desconocida aun después de haber trabajado de cerca con él por más de 20 años?

8 LA MOTIVACIÓN

Me senté en una de las sillas de la parte posterior del pequeño local semivacío y el silencio imperante trajo a mi mente el recuerdo de dos situaciones que favorecían mi malestar cefálico.

La primera consistía en la nada agradable casualidad de que el conductor de nuestro auto en esta etapa había sido el mismo que en la tercera: aquel inmutable sujeto moreno, delgado, con barba cerrada y gesto avieso. Si tomamos en cuenta que cada equipo contaba con cuatro vehículos, más todos los del comité organizador y la prensa, estábamos hablando de que debía haber más de 120 chóferes, por lo que la probabilidad de que alguno de ellos repitiera como conductor en un mismo auto era muy baja. Sin duda una extraña casualidad que me perturbaba y avivaba mi migraña.

La segunda situación que me mantenía nervioso era la expectación por el resultado de mis hijos en el campeonato regional de triatlón del club Francés que se estaba celebrando ese mismo 14 de julio, pero con siete horas de diferencia. Según mis cálculos, la competencia debía haber terminado hacía algunos minutos, por lo que lo primero que haría al final de la junta sería correr a la sala de prensa para revisar mis mensajes y enterarme del resultado...

Mis pensamientos fueron interrumpidos por la llegada de los corredores y el inicio de la reunión cuando Felguérez tomó la palabra.

-¿Por qué no conversamos un poco' respecto a lo que ha ocurrido en las etapas de ayer y hoy, para ver qué conclusiones podemos obtener?

[CATEGORÍAS DE LA MOTIVACIÓN]

1. Motivación externa

Una persona puede dirigir su comportamiento cuando encuentra los elementos del medio que le sean de utilidad. En esta categoría la persona se conduce por conveniencia y la duración de la *motivación* depende de seguir recibiendo los estímulos.

A esta categoría pertenecen el aplauso, el dinero, el prestigio y el reconocimiento de la prensa que obtendría un ciclista al ganar.

2. Motivación interna

Una persona puede dirigir su comportamiento al encontrar los elementos que le produzcan gozo. En esta categoría la persona se conduce por gusto y la duración de la *motivación* depende de seguir experimentando placer en lo que hace.

3. Motivación trascendente

Una persona puede dirigir su comportamiento encontrando los elementos que le permitan beneficiar a terceros. En esta categoría la persona se conduce por convicción y la duración de la **motivación** depende de seguir siendo capaz de servir a otros. La **motivación** trascendente es la más difícil de encontrar, pero vale la pena buscarla porque es la que puede llevar más lejos, durante más tiempo y con mayor satisfacción.

Esperé largo rato y no recibí respuesta de mi esposa. Seguramente después de la competencia se habían ido a comer y festejar con todo el equipo.

Decidí irme a dormir y puse mi despertador una hora antes. En cuanto sonara correría a revisar mi correo.

9. EL MANDATO

Me apresuré a ingresar a mi nueva cuenta de correo y. . .

¡Ahí estaba el mensaje que esperaba!

Mi hijo mayor había terminado en segundo lugar de su categoría, mientras que el menor había sido el primero en la suya. ¡Ambos habían calificado al campeonato nacional! ¡Qué feliz manera de comenzar la jornada! Una excelente noticia familiar, un sustancioso desayuno caliente, un nuevo conductor de nuestro auto y un dolor de cabeza ausente..

-¡Atención! -exclamó Felguérez buscando orden-. Debemos estar felices porque el resultado de la etapa de hoy, según las clasificaciones oficiales que tengo aquí en mis manos, coloca a González como nuestro mejor hombre en el décimo lugar general. . .

Felguérez tuvo que interrumpir sus palabras por el escándalo que nuevamente se produjo y después de una pausa, prosiguió.

-Pero sin duda alguna, lo más importante para Kelme es haber avanzado al cuarto lugar de la clasificación general por equipos, dejando atrás al equipo español *ONCE*. . .

Ya no pudo continuar, el entusiasmo se había desbordado y era imposible obtenerlo. El equipo celebró largo rato y después los corredores se retiraron a descansar.

-El señor Felguérez, su equipo de apoyo y yo nos quedamos conversando y, en un momento determinado se dirigió a mí.

-Doctor Miravalle, éste ha sido un día lleno de emociones y me gustaría terminarlo compartiendo con usted el secreto que le sirvió a González para obtener el éxito.

-Nada me agradaría más ahora.

-Este secreto -me confió-, se basa en algo que llamaría:

[REQUISITOS DEL LOGRO]

El primer requisito para que una persona *logre* una meta es que tenga la seguridad de *SABER* hacerlo; sin embargo, aunque la persona sepa, si no puede o no quiere, jamás llegará a la meta.

El segundo requisito para que una persona *logre* una meta es que tenga la seguridad de *PODER* hacerlo; no obstante, aunque la persona sepa y pueda, si no quiere, tampoco alcanzará la meta.

El tercer requisito para que una persona *logre* una meta es que tenga la seguridad de *QUERER* hacerlo, pero habrá ocasiones en las que sabiendo, pudiendo y queriendo, esa persona necesitará de un último y definitivo impulso para llegar a esa meta.

La única manera de garantizar que una persona *logre* una meta es que tenga la seguridad de *DEBER* hacerlo. Cuando este *mandato* es lo suficientemente claro y proviene de alguien que la persona valora y aprecia, sin duda hará lo que sea necesario para asegurarse de que sabe, puede y quiere hacerlo, por lo que, con toda certeza alcanzará la meta.

-No es que la inseguridad y los temores desaparezcan como por arte de magia frente al *mandato del deber*, más bien pasan a un segundo plano por el compromiso de cumplir con una encomienda de orden superior. Mire doctor Miravalle, desde mi modesto punto de vista, una de las tareas más delicadas del líder consiste en infundir seguridad a su gente señalándole su *deber*.

Estuve de acuerdo con él, pues eso mismo había hecho conmigo el doctor Osborne muchas veces a lo largo de nuestra relación, y particularmente al momento de invitarme a desarrollar este proyecto. A partir de ese *mandato*, ya no había manera de dejar de cumplir con mi *deber*.

Envié por correo electrónico mis conclusiones que, en esta ocasión, casi podría decir que me fueron dictadas por Felguérez y acompañé mi mensaje con una enorme felicitación para mis hijos y mi esposa.

Dormí a pierna suelta y desperté con ánimo para disfrutar de una nueva etapa ciclista llena de emociones.

Desafortunadamente no ocurrió de esa manera.

10. EL ESTÍMULO

Había rumores de todo tipo, desde los que afirmaban que la competencia cambiaría el destino de algunas etapas, hasta los que aseguraban que esa edición del *Tour* se cancelaría por completo. La razón: una nueva amenaza en la red de cómputo.

Acudí a la sala de prensa y abrí mi correo electrónico. Efectivamente, el primer mensaje contenía lo que todo el mundo estaba comentando.

¡Oh Charnrousse, Charnrousse!
Sitio de blanco frío sin abrigo,
Desde lo más alto serás testigo,
Del cielo en llamas, j Oh Charnrousse!

12:03 Durante el descenso, en una cerrada curva, se produce una severa caída de varios ciclistas de la parte final del pelotón que obstaculiza la carretera. Los autos se detienen.

Todos nos bajamos a auxiliar en medio de una escena multicolor de hombres y bicicletas

dispersos por el pavimento. En los caídos había un poco de todo: contusiones, raspones, heridas, sangre y dolor.

Algunos corredores se levantaron y subieron a sus bicicletas para continuar la competencia, pero González no pudo hacerla porque tenía un terrible raspón a lo largo de la pierna derecha que le había deshecho el short y dejaba expuesta la carne viva; además, su brazo derecho estaba herido y sangraba profusamente del codo. Su jersey estaba lleno de arena y se encontraba perforado en el hombro y el costado derecho.

El diagnóstico del doctor Gerard fue desalentador: además de las heridas visibles, González tenía fracturadas dos costillas y la clavícula derecha. No podría continuar en la competencia el hombre de Kelme ubicado hasta ahora en la décima posición de la clasificación general.

Había sido una jornada extenuante de casi siete horas de competencia. Después de la cena, nuestros ciclistas preferían evitar la junta e irse a descansar, pues al día siguiente también sufrirían en la prueba contra reloj individual de subida.

-Yo también estoy muy cansado -dijo Felguérez-. Sé que ha sido un día largo. No iremos a la sala, pero aquí mismo, antes de que se retiren, quiero que aprendamos una sola enseñanza de las dos experiencias individuales de Kelme más sobresalientes de hoy: la caída de Aitor González y el jersey blanco de Oscar Sevilla.

Los corredores se miraron unos a otros. ¿Qué podían tener en común dos situaciones tan diferentes?

Yo me di cuenta que estaba a punto de escuchar un material valioso para mi trabajo y comencé a anotar de prisa un primer esbozo de lo que más tarde llamé:

[REGLAS DEL ESTÍMULO]

Felguérez siguió explicando.

-González sabía que si iba en la cola del pelotón corría un mayor riesgo de sufrir una caída, justamente lo acabábamos de hablar hacía un par de días. Por su parte, Sevilla sabía que si llegaba en los primeros lugares el día de hoy tenía altas probabilidades de quedarse con el jersey blanco. Es decir que ambos conocían de antemano las consecuencias posibles de su comportamiento.

1. El estímulo debe ser conocido

Al otorgar un premio o un castigo no debe haber sorpresas.

-A cualquiera que se cayera de la forma en que lo hizo González -continuó diciendo Felguérez-le pasaría algo; nadie se cae sin llevarse siquiera un golpe. Mientras que a cualquiera de los corredores de 25 años o menos que tuviera una actuación como la de Sevilla, le correspondería el honor de portar el jersey blanco. Esto quiere decir que todo aquel que lleve a cabo determinado comportamiento, será merecedor de las consecuencias de sus actos.

2. El estímulo debe ser general

Al dar un premio o un castigo no debe haber excepciones.

-En el caso de González -prosiguió Felguérez-, está claro que cuanto más rápido fuera

pedaleando, más fuerte sería su caída. En el caso de Sevilla, independientemente del jersey blanco, el premio en efectivo que ganó está determinado por una tabla que brinda una recompensa más elevada a quienes obtienen un mejor lugar.

3. El estímulo debe ser proporcional

El que consigue mucho debe recibir más premio que el que obtiene poco, al igual que el que se equivoca mucho debe recibir más castigo que el que comete menos errores.

-Por último -señaló Felguérez-, para González resulta contundente: inmediatamente después de que se cae, sufre las lesiones; lo mismo sucede para Sevilla al momento en que llega al frente con tan amplia ventaja, es vestido con el jersey blanco.

4. El estímulo debe ser inmediato

Para brindar el premio o aplicar el castigo no debe haber demoras.

-¿Qué les parece todo esto? -preguntó Felguérez.

-Suena muy frío -respondió Botero-, es más, muy drástico en el caso negativo, pero cierto al fin y al cabo.

-y muy interesante... -agregué asintiendo.

11 LA DECISIÓN

Doctor Miravalle:

De acuerdo con el marco organizador de nuestro proyecto, *el trabajo en equipo, el poder, la motivación, el mandato y el estímulo*, que recién acaba de enviarme, son temas que integran el conjunto que hemos denominado "*Los principios relativos a la conducción del equipo*".

Sin embargo, en este conjunto faltan dos principios más: *la decisión*, de la que hablaremos en las siguientes líneas y *el estilo* que, aunque pertenece a este conjunto, al mismo tiempo brinda la pauta para un tercer y último conjunto que llamaremos "*Los principios relativos al contenido del líder*". Una vez aclarado el punto en donde estamos ubicados, abordemos pues las:

CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES DEL LÍDER

Decidir es experimentar el vértigo de la libertad.

El *acierto* y la *oportunidad* son los dos atributos indispensables que toda *decisión* debe pretender.

A pesar de que todos tomamos diversas *decisiones* cada día, un líder debe estar consciente de que éstas afectarán a una colectividad, por lo tanto, siempre debe tener en cuenta las particularidades sus *decisiones*.

1. Obligatoriedad

El líder SIEMPRE tiene que *decidir*. Con independencia del método utilizado, que puede

ser más o menos participativo según el caso, debe seleccionar una de las alternativas posibles. El líder no puede esperar a que otros *decidan* por él, ni tampoco puede aguardar a que las circunstancias lo hagan. Siempre es preferible fallar por error que por omisión, es decir, que el líder puede equivocarse, pero nunca faltar a su deber de *decidir*.

2. Responsabilidad

El líder SIEMPRE es el último responsable de la *decisión*. Sin importar el método utilizado para seleccionar la alternativa, una vez tomada la *decisión* el líder debe responder completamente por ella: si falla, deberá sufrir el fracaso, de la misma manera que si acierta, tendrá todo el derecho a disfrutar del éxito. No hay más, *decidir* es un acto de compromiso y todo compromiso trae consigo consecuencias.

3. Finalidad

El líder SIEMPRE tiene que *decidir* con base en la meta. La alternativa seleccionada, más allá de los gustos e intereses personales del líder o de los miembros del equipo, debe ser aquella que brinde la mayor probabilidad de lograr el cumplimiento de la meta. En algunas ocasiones, el deber de *decidir* no es grato, porque se pueden estar afectando intereses o gustos particulares, sin embargo, jamás hay que perder de vista que el bien común siempre estará por encima del bien particular.

4. Alcance

Las *decisiones* del líder SIEMPRE deben contener más amplitud de espacio, más horizonte de tiempo y más consideración del entorno, que las de cualquiera de las personas de su equipo. Él debe ser un individuo de grandes miras, o al menos mayores a las del grupo que conduce, no importa si está al frente de una familia, de un equipo de ciclismo o de una nación entera. .

¿Sabe cuál es la *decisión* más importante que debe tomar un líder?

Si el líder es responsable de definir la meta, ésa es precisamente la *decisión* más importante que debe tomar, pero si no lo es, la *decisión* más significativa es la designación del jefe de su equipo.

Lo ideal sería que el líder tuviera total libertad de seleccionar a toda su gente, pero la mayoría de las veces no la tiene porque llega a un sitio en donde las cosas ya están funcionando.

Sin embargo, lo que SIEMPRE puede y debe hacer es designar entre esas personas a quien será su brazo derecho; aquel segundo de abordo que tiene la capacidad de comprenderlo, de tomar decisiones en su ausencia y de ayudarlo en la conducción del equipo.

Pues bien doctor Miravalle, en nuestro caso, la meta del proyecto que me encomendaron ya estaba previamente definida: *Identificar claramente los principios básicos para un correcto ejercicio del liderazgo y proveerlos de un marco organizador que los haga accesibles a cualquier persona.*

Mas yo tuve la libertad y tomé la *decisión* de nombrarlo mi brazo derecho, tal como ha ocurrido en el ámbito académico que hemos compartido por más de 20 años, pues

siempre he confiado en usted y usted nunca me ha fallado. Estoy seguro que ahora tampoco lo hará, y no estoy hablando únicamente del trabajo de investigación que está llevando a cabo. A partir de este momento, también se convertirá en mi brazo derecho dentro de la *Organisation Mondiale de Intelligence*.

No me sorprendería que le sonara extraño este nombre. Se trata de un organismo confidencial auspiciado por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas que, integrado por académicos de diversos países, realiza funciones encubiertas de espionaje en busca de pistas para la identificación y captura de individuos y agrupaciones relacionadas con el terrorismo.

Desde hace más de quince años fui invitado a ser miembro de esta Organización, gracias a la fama de los libros que he escrito y porque estoy impedido para asumir cargos políticos o diplomáticos pues, como sabe, aunque nací en España, soy mexicano por naturalización.

Su caso, doctor Miravalle, es diferente, pero no por ello menos meritorio. Será el primer mexicano de nacimiento que se integre a la OMI. Nuestro país ha adquirido una relevancia mundial a últimas fechas y con el trabajo que está realizando en estos momentos, su prestigio se proyectará a horizontes insospechados.

Unos últimos detalles operativos que debe conocer.

Toda comunicación entre los miembros de la Organización se realiza por correo electrónico a través de una de las redes más seguras del planeta. Memorice su nueva dirección: feutamayo@omi.unesco.org

Le aseguro que esta nueva faceta de su vida traerá consigo muchas satisfacciones, pero al mismo tiempo más riesgos... Las redes terroristas están tras de nosotros. Esté alerta.

Mi siguiente comunicación le llegará desde soleilmiro@omi.unesco.org y, en todo lo concerniente a la Organización, usted dejará de ser el doctor Miravalle, para convertirse en *Feu Tamayo*

Me preguntaba cuándo tendría más noticias de la OMI. La respuesta no tardó en llegar; de hecho, ya estaba en mi cuenta de correo electrónico. Se trataba del segundo mensaje que aún no leía y que procedía de; piralecalder@omi.unesco.org con copia para soleilmiro@omi.unesco.org

Bienvenido a la OMI, *Feu Tamayo*.

Espero que cumpla con la expectativa de ser, como lo aseguró su mentor, un excelente analista de situaciones problemáticas complejas. Estamos ante una de ellas.

Su ubicación es clave para detener la ola de terrorismo en el *Tour*.

Llevamos dos amenazas cumplidas y una tercera en camino para mañana, lo que nos deja poco tiempo y nos obliga a *decidir* rápido.

¿Qué opina del último verso? Espero su respuesta de inmediato. Una última recomendación: siempre que me envíe algo, marque copia a *Soleil Miró*.

Spirale Calder.

P.D.: revise su correo varias veces al día.

12 EL ESTILO

Spirale Calder:

Gracias por sus palabras de bienvenida; revisaré mi correo como lo indica.

Éste es mi razonamiento:

El sentido de la última copia amenazante, que en las dos ocasiones anteriores se ha cumplido, hace referencia a un atentado aéreo que pueda ser visible desde *Chamrousse*, por lo que el o los aviones que tienen como blanco, deberán ser atacados apenas hayan despegado.

En mi opinión, el modo de operar del grupo terrorista al que nos enfrentamos hace que sea indispensable que sus versos se hagan realidad de acuerdo a lo que está escrito. Son como una profecía que, o se cumple de h manera en que está redactada, o no tiene sentido.

Mi conclusión: el atentado debe ocurrir en el aire, por la noche y muy cerca del aeropuerto de *St-Étienne-de-St-Geoirs*.

. Mi recomendación sería posponer el traslado por avión a *Perpignan* para pasado mañana, a plena luz del día, y cambiar el origen de los vuelos a ID aeropuerto que, por la distancia, haga imposible ver desde *Chamrousse* ID estallido aéreo diurno.

Esto nos deja tres posibilidades: el aeropuerto de *Chambéry*, 65 kilómetro al norte de *Grenoble*, el de *Valence*, 85 kilómetros al oeste, o el de *Lyon* 100 kilómetros al noroeste. Espero nuevas instrucciones. *Feu Tamayo*.

Leí una vez más el escrito. Me pareció acertado y envié mi respuesta con copia a *Soleil Miró*.

Al día siguiente me desperté tarde y ya no me fue posible tomar el almuerzo completo. Antes de salir del hotel rumbo a la competencia, pasé la sala de prensa y vi un nuevo correo de *Spirale Calder* en el que me daba las gracias por mi punto de vista, me compartía que habían trabajado toda la noche y me informaba que la decisión final consistía en posponer (traslado aéreo, el cual se llevaría a cabo al día siguiente por la mañana y le vuelos saldrían del aeropuerto original de *St-Étienne-de-St-Geoirs*. Las brigadas internacionales antiterrorismo revisarían a lo largo de ese día todos y cada unos de los aviones, así como la terminal aérea.

Finalmente, me instruía a estar pendiente de alguna nueva comunicación de su parte. Por el momento, podía seguir adelante con mi trabajo de investigación.

Mi narración fue interrumpida por un caballero que estaba sentado a mi lado.

-Disculpe señor... -hizo una pausa en su intervención para que y completara.

-Miravalle.

-Señor Miravalle -repitió con cortesía-. Mucho gusto, soy Bernar Hinault.

-¿Bernard Hinault? -pregunté con asombro-. ¿El legendario ciclista francés que triunfó en este *Tour* en cinco ocasiones?

-A sus órdenes -respondió con sencillez.

Comencé a redactar algunas conclusiones al mismo tiempo que le explicaba a mi

interlocutor que, en adición a mi tarea de crónica deportiva, estaba utilizando el *Tour* como escenario para la ejemplificación de los principios de liderazgo con objeto de lograr su difusión masiva.

Hinault se mostró muy interesado y me pidió que le enseñara mis anotaciones, lo que hice con mucho gusto.

[FACTORES QUE DETERMINAN EL ESTILO DE LIDERAZGO]

1. La naturaleza de la actividad

El *estilo* de liderazgo debe ser acorde a la operación que se desarrolle.

Es muy diferente conducir un grupo de personas en el ejército, que en el ciclismo. Más aún, dentro de cada actividad existen sub-actividades que requieren variaciones en el *estilo* de liderazgo. Por ejemplo, en el ejército es necesario cambiar el *estilo* si se está en tiempo de guerra o si se está en tiempo de paz, mientras que en el ciclismo es necesario modificarlo si se compete en una prueba contra reloj por equipos o en una prueba de alta montaña.

2. La naturaleza de los integrantes

El *estilo* de liderazgo debe ser acorde al tipo de personas que integran el equipo de trabajo.

Nuevamente, es distinto dirigir militares que ciclistas; de hecho, al conducir militares es diferente tratar con coroneles que con cabos, de la misma manera que al guiar ciclistas es diferente tratar con profesionales que con aficionados.

3. La naturaleza del líder

El *estilo* de liderazgo debe ser acorde a las características del líder ya *que* es un rasgo propio de la persona que difícilmente podrá cambiarse, aunque es factible de perfeccionarse. Cada persona debe descubrir el *estilo* de liderazgo con el que se sienta más cómodo y auténtico en cada situación.

-De la forma en que lo plantea -cuestionó Hinault-, podemos hablar de tantos *estilos* de liderazgo como individuos.

Nuestra conversación fue súbitamente interrumpida por el estruendo de los altavoces gigantes del sonido local que anunciaba los resultados finales de la etapa.

Hubo algunos comentarios menores opacados por la despedida.

Muchas gracias por habernos acomp...

Antes de que la frase pudiera ser terminada y los asistentes comenzáramos a abandonar nuestros lugares, el sonido de los altavoces fue acallado por un estrepitoso ruido proveniente de nuestro lado izquierdo.

Me volví de inmediato y quedé pasmado al descubrir un resplandor que me cegó: una enorme bola de fuego caía del cielo cerca de nosotros. ,

La gente comenzó a gritar despavorida y a correr sin rumbo. El calor se volvió sofocante.

13 LAS HABILIDADES

El amasijo en llamas se estrelló a escasos 100 metros, justo a un lado de las cabañas en donde estaban dispuestos todos los servicios para los espectadores; de inmediato comenzó a incendiar algunas de ellas, las cuales, por fortuna se encontraban poco concurridas pues apenas había finalizado la etapa y la gente comenzaba a dirigirse hacia allá.

En poco tiempo se formó una enorme columna de humo negro.

El desconcierto era generalizado.

De pronto, entre el estridente crujir de la combustión se escucharon unos gritos ahogados: varias personas habían quedado atrapadas en el interior de los establecimientos.

Comenzaron a escucharse las sirenas de los equipos de rescate y algunos de los refuerzos médicos empezaron a atender a los heridos menores, como era mi caso, pues tenía varios pedazos de vidrio enterrados a lo largo de mi brazo izquierdo y había perdido un poco de sangre.

Hasta que comenzó la curación sentí dolor. Me recostaron y extrajeron uno a uno los fragmentos. Las punzadas eran terribles, pero el dolor me aseguraba que estaba vivo. ¡Pudo haber sido diferente! El helicóptero de la televisión francesa, víctima del atentado terrorista, pudo haber caído encima de la tribuna en la que me encontraba, y no lo estaría contando.

Mi convicción seguía firme: nadie muere la víspera.

No hubo más incidentes. No tenía por qué haberlos. El tercer verso amenazante se había cumplido al pie de la letra; sin embargo, *le Tour de France* seguía adelante...

Por la noche, después de un día triunfante, de una cena reconfortante y de una junta importante, fui a la sala de prensa y redacté las conclusiones de lo que observé esa jornada.

[HABILIDADES DEL LÍDER]

Una *habilidad* es la sabiduría y destreza que se tiene sobre alguna materia, y todo el mundo puede desarrollar sus *habilidades* porque todos podemos ser más sabios si aprendemos y más diestros si practicamos. Para cualquier función que desarrollemos existen tres categorías de *habilidades*.

1. Habilidad con los objetos

Es la combinación de teoría y práctica que se requiere para conocer el funcionamiento y poder manejar adecuadamente las cosas, los métodos y los procedimientos propios de un campo de especialidad. Esta *habilidad* es particular y normalmente no es posible trasladada a otro campo de aplicación.

Es indispensable que un entrenador de ciclismo tenga suficiente *habilidad* con los objetos, pues debe conocer profundamente la bicicleta, sus partes, sus propiedades, sus combinaciones, su movimiento, etc., pero difícilmente podrá usar esta *habilidad* para dedicarse a entrenar golfistas.

2. Habilidad con los sujetos

Es la mezcla de teoría y práctica que se requiere para entender el comportamiento de las

personas y poder conducidas adecuadamente. Esta *habilidad* es general y normalmente es posible trasladada a otro campo de aplicación.

Un entrenador de ciclismo debe tener la suficiente *habilidad* con los sujetos que le permita entender y apoyar a sus corredores, sobre todo en situaciones críticas, *habilidad* que podrá utilizar sin problemas cuando, por ejemplo, tenga que entender y apoyar a su familia.

3. Habilidad con las relaciones entre objetos y sujetos

Es la conjunción de teoría y práctica que se requiere para comprender la interdependencia que existe entre los elementos que forman parte de un todo y poder combinados adecuadamente. Esta *habilidad* es tanto general como particular y, con el debido cuidado, es posible trasladarla a otro campo de aplicación.

4. Promesa

Tiene su raíz en la capacidad de ofrecer estímulos futuros a los miembros de un grupo, los cuales pueden ser positivos, como recompensas, o negativos, como amenazas. Esta fuente de *poder* es proporcional a las expectativas o temores de la gente, así como a la capacidad percibida de un eventual cumplimiento de la promesa.

5. Persuasión

Se genera en la capacidad de convencer a los demás. Independientemente de la validez o veracidad de los argumentos en los que se base la persuasión, si se dispone de suficiente facilidad de palabra y tenacidad, se terminará por convencer a casi todo el mundo. Esta fuente de *poder*, correctamente utilizada, es prácticamente inagotable.

6. Prestigio

Se produce con el respaldo de conocimientos o experiencias que, ante los miembros de un grupo, son importantes. Es necesario señalar que si la gente no considera valiosos los antecedentes, el prestigio es nulo. Esta *fuentes de poder* es muy útil en un inicio, pero si no se reafirma con la siguiente fuente, resulta contraproducente.

7. Pericia

Tiene su respaldo al demostrar con pensamientos, decisiones y acciones que se es el más capaz para conducir a un grupo. Esta fuente supera con mucho a las anteriores y, mientras el líder continúe demostrando su talento, no habrá quien cuestione su *poder*.

8. La persona misma

Tiene su fundamento en la capacidad de cautivar de tal manera a los miembros de un grupo que se les inspire a ser como uno. Ésta es la fuente suprema de donde emana el *poder* más permanente; la aspiración que se pueda generar en otros para que quieran llegar a ser como uno, no tiene nada que se le compare.

Envié mis notas y me fui a descansar.

A la mañana siguiente el cielo se encontraba completamente despejado y brillaba el intenso sol característico del clima veraniego de los Pirineos Franceses. Las condiciones

eran perfectas para gozar de una etapa excepcional, lo que efectivamente sucedió.

14 LOS VALORES

"Dedico esta victoria a Casartelli."

Ésas fueron las primeras palabras de Lance Armstrong después de ganar la Etapa 13, sobre 194 kilómetros desde *Foix*, ciudad turística conocida por su castillo medieval de tres torres, hasta la estación invernal de *SaintLary-Soulsan*.

Empleando 5 horas 44 minutos y 22 segundos, completó la escalada de seis puertos de montaña. el último de ellos de dificultad HC, con lo que demostró su superioridad en las dos etapas más demandantes del Tour: la décima en los Alpes y la de ese día en los Pirineos. El triunfo lo colocó como líder general de la competencia y a partir de entonces fue dueño indiscutible del suéter amarillo.

[VALORES DEL LÍDER]

1. El valor de lo práctico

Es la disciplina de hacer todo lo necesario para alcanzar las metas, evitando distraer la atención en asuntos secundarios.

-¿Entonces -pregunté enseguida-, desde su punto de vista las personas podrán ejercer mejor el liderazgo si antes han logrado sus propias metas?

-No sólo eso -respondió-, sino que antes de ser capaz de conducir a un grupo hacia el cumplimiento de la meta, debió haber sido capaz de conducirse a sí mismo hacia la suya.

2. El valor de la verdad

Es decir, la búsqueda de lo cierto, de lo real. Aquello que permite al individuo tener mayor conocimiento y lo faculta para tomar mejores decisiones.

3. El valor de la belleza

Es la búsqueda de lo agradable a los sentidos, aquello que le permite al individuo apreciar y disfrutar de lo que le rodea.

4. El valor de la bondad

Es la búsqueda del bien, aquello que le permite al individuo dar lo mejor de sí mismo en beneficio de los demás.

5. El valor de lo eterno

Es la búsqueda de lo inmortal, aquello que permite al individuo adquirir consciencia de su limitación espacio-temporal, reconocer su estatura real dentro del universo y, al mismo tiempo, buscar su propio perfeccionamiento para tratar de alcanzar la verdad, la belleza y la bondad absolutas.

15 LAS VIRTUDES

Antes de cualquier otra cosa, al día siguiente revisé mi correo electrónico.

Al fin había llegado un mensaje de mi esposa en el que mostraba su enorme preocupación por el último atentado al helicóptero de la televisión francesa perpetrado en *Chamrousse*. Me escribía que visitó en el hospital al doctor Osborne, quien le había contado con detalle el peligro real en el que estuve envuelto, así como mi heroísmo al

salvar a una persona. Ella ignoraba todo eso puesto que, según me decía; a través de las noticias únicamente se había enterado de las cuestiones generales, sin imaginarse siquiera que yo me encontraba a sólo unos metros de los acontecimientos. Su correo terminaba con un reconfortante "te amo y estoy orgullosa de ti".

Redacté una breve pero cariñosa contestación para ella y mis hijos, y la envié de inmediato.

El segundo mensaje que tenía en mi correo me provocó un terrible dolor de cabeza.

¡Oh Pau! ¡Oh Pau! Principio y fin de la subida, Bajo tu bóveda quedará detenida, La palabra del Tour, ¡Oh Pau!

¿Qué era exactamente lo que querían conseguir? ¿Acaso no tenían suficiente con lo que ya habían hecho? Sin duda no habría tregua hasta que finalizara el *Tour*.

Traté en vano de retirar de mi mente al menos por un momento el tema del terrorismo y procedí a leer mi tercer y último mensaje.

Feu Tamayo:

Seguramente ya se dio cuenta de que nuevamente estamos en dificultades.

Los escuadrones internacionales antiterrorismo no han podido dar con la fuente de los mensajes de amenaza, ni con los autores materiales de los hechos, y también se desconoce su verdadero propósito. ¿Se le ocurre alguna idea al respecto?

Necesitamos pensar más profundo y más rápido que ellos. La vez anterior sólo acertamos a que sería un, blanco aéreo, "pero no fue en la noche, ni cerca del aeropuerto. ¿Qué deduce del nuevo verso?

Espero sus comentarios.

Spirale Calder.

[VIRTUDES DEL LIDER]

Una *virtud* es un hábito adquirido que facilita la buena conducta en el campo moral. Debe observarse una continuidad ya que un solo acto moral no forma una *virtud*. Todas las *virtudes* que puedan ser enunciadas se reducen a cuatro que son conocidas como *virtudes cardinales*.

1. La templanza

Se refiere al hábito que hace posible un uso sobrio de los bienes agradables. En palabras de Demócrito: "la fortuna nos procura la mesa suntuosa, la templanza la mesa en la que nada falta",

Algunos definieron a Felguérez como moderado, otros como parco o mesurado, el caso es que esta *virtud* forma parte de sus cualidades.

2. La fortaleza

Consiste en el hábito positivo sobre lo que se debe y lo que no se debe temer al momento de tratar de conseguir bienes difíciles de alcanzar. En palabras de Aristóteles: "el justo medio entre el miedo y la temeridad".

En este aspecto los calificativos para Felguérez fueron variados: entero, aguantador,

firme, sólido, perseverante, robusto y recio.

3. La prudencia

Se trata del hábito de discernimiento del bien y de los medios para llevarlo a cabo. En palabras de Aristóteles: "el hábito que concierne a lo que es bueno o malo para el hombre".

Esta **virtud** también la tiene Felguérez, ya que lo juzgaron como: cauto, juicioso, ecuánime, maduro, sensato, precavido y equilibrado.

4. La justicia

Es el hábito de dar a cada quien lo que le corresponde. En palabras de Aristóteles: "es la *virtud* completa y perfecta; completa por comprender a todas las demás y perfecta porque el que la posee puede servirse de ella no sólo en relación consigo mismo, sino también en relación con los demás".

En verdad el tema de las **virtudes** es fascinante y, contra lo que comúnmente se piensa, no está reservado únicamente para los elegidos pues, al igual que el resto de los principios, las **virtudes** están al alcance de quien se proponga la tarea de adquirir hábitos positivos.

Al final de la cena de ese día, y sin que Felguérez conociera el trabajo que había emprendido, le pregunté.

-Desde su punto de vista, ¿cuál es la cualidad más importante que debe tener un líder?

A pesar de haberlo tomado un poco desprevenido, no tardó mucho en contestarme con seguridad.

-Sin duda alguna la congruencia.

Su respuesta no hizo sino confirmarme que tenía el privilegio de encontrarme frente a un hombre **virtuoso**. El doctor Osborne se había quedado corto en sus calificativos sobre Felguérez.

Me despedí de todos y acudí a la sala de prensa para enviar mis conclusiones y ver si tenía nuevas noticias de *Spirale Calder*.

Como era día de descanso, la sala estaba repleta de gente, con algunos reporteros trabajando arduamente en sus notas, mientras que otros aprovechaban la tregua del evento para navegar por Internet y, por supuesto, también había quienes se dedicaban a perfeccionar sus habilidades en los juegos de computadora.

Después de un rato de esperar mi turno, al fin pude conseguir una máquina libre y enviar mi trabajo.

No había recibido ningún mensaje... no hasta que llegó, una advertencia estremecedora.

Jamás imaginé lo que estaba por suceder.

16 EL PENSAMIENTO

Súbitamente la sala de prensa fue invadida por un grupo de sujetos encapuchados fuertemente armados.

-Todo bajo control. La sala está llena. Hay pocas mujeres. Siguiendo paso.

Unos segundos después, los monitores de televisión perdieron su señal original y, con

una imagen llena de interferencia, comenzó una comunicación remota.

Caballeros:

Lamento mucho que hayamos interrumpido sus actividades de manera tan brusca, pero no se nos ocurrió una mejor forma en la que estuvieran dispuestos a colaborar con nosotros.

No deseamos que esto se interrumpa. Sería una lástima para millones de aficionados perder repentinamente el seguimiento de una competencia tan emocionante.

Ya lo hemos dicho: tienen que seguir informando a sus respectivos medios de los pormenores del evento. La comunicación continuará como hasta ahora y, gracias a las facilidades tecnológicas con las que cuentan, el público no se enterará de que sus cronistas consentidos estarán enclaustrados durante algún tiempo.

Deben informar de inmediato a sus medios que su situación actual es responsabilidad de la Secta Apocalíptica Vida Nueva. y, a su vez, dichos medios deberán comunicárselo a los gobiernos de sus respectivos países, sin mencionar una sola palabra de esto al público.

¿Qué tienen que ver ustedes en todo esto?

Realmente muy poco, pero comprendan que no podíamos dejar pasar la ocasión de hacernos presentes en el evento con más audiencia mundial de este año. Además, tenemos la inigualable oportunidad de poner en aprietos al gobierno francés en su propio territorio, obligándolo a que reconsidere su postura y retire su apoyo incondicional a los países responsables de la agresión en nuestra contra.

En caso de que la respuesta que esperamos no llegue, en cada una de las etapas que faltan, alguno de ustedes será ejecutado. Si el Tour finaliza y todavía no tenemos respuesta, haremos estallar la sala de prensa completa.

Espero que no tengan dudas. Seguramente no nos volveremos a ver hasta que impere la Vida Nueva. Sigán desarrollando su trabajo cotidiano, pero no olviden esto: nuestra Secta SIEMPRE cumple sus amenazas.

Terminó la insólita transmisión y todo quedó en silencio.

En mi turno anoté mi nombre y nacionalidad en el renglón número 87 de la lista. Según mis cálculos, éramos más de 130 cronistas y prácticamente había de todos los países. No cabe duda, nuestros captores sabían perfectamente lo que estaban haciendo.

De inmediato redacté un mensaje urgente para *Spirale Calder* y *Soleil Miró*. Decidí no informar por el momento a mi esposa. No tuve ánimo para más y fui por mi bolsa de dormir.

Al día siguiente, tal como se había prometido, nos ofrecieron un buen desayuno y después tratamos de iniciar con naturalidad nuestra rutina informativa. Revisé mi correo.

Spirale Calder me compartía que había negociaciones al más alto nivel internacional y me pedía paciencia para soportar el encierro.

La etapa ciclista de ese día concluyó sin novedades. Armstrong seguía de líder general y Kelme también.

Casi nadie pudo comer.

Por la noche ocurrió lo mismo, la cena se fue intacta.

Recibí un correo de *Spirale Calder* donde me decía que las negociaciones continuaban y

que no se vislumbraba una solución fácil y rápida. Le contesté describiendo lo que había pasado aquel día.

Enseguida llegó un mensaje del doctor Osborne.

Doctor Miravalle:

Entiendo que no se encuentra en las mejores circunstancias para seguir adelante con el trabajo que le he encomendado. A mí también me está costando lidiar con mi enfermedad, sin embargo le pido que hagamos un último esfuerzo; es nuestro deber terminarlo.

Dentro del marco organizador de nuestro proyecto, *el estilo, las habilidades, los valores y las virtudes*, son temas que corresponden al conjunto que denominamos "*Los principios relativos al contenido del líder*". Nos falta sólo uno del que, por su complejidad y mi indisposición, le hablaré en tres partes: *el pensamiento*.

[REQUISITOS DEL PENSAMIENTO DEL LÍDER]

El *pensamiento* es la actividad de la mente a través de la cual se logra el entendimiento de algo, por un medio distinto a la sensibilidad y a la práctica. En el caso del líder, esta actividad mental debe cumplir con tres requisitos.

1. El pensamiento debe ser proactivo

Significa que el líder debe ser capaz de prever en sus decisiones y anticiparse con sus acciones a los eventos propios de su área de influencia. El ***pensamiento*** proactivo tiene lugar antes de que se presenten los problemas y genera soluciones adelantadas. Es cualitativamente superior al ***pensamiento*** activo, que se da al parejo de los problemas, y al ***pensamiento*** reactivo, que ocurre después de que se han presentado las dificultades.

Si el líder utiliza un estilo de ***pensamiento*** activo puede ser que logre mantenerse en el "juego", pero le será difícil usar a su favor el factor sorpresa. Mientras que si el líder utiliza un estilo de ***pensamiento*** reactivo, más pronto que tarde se enfrentará con la realidad de que son otros quienes está marcando el ritmo del "juego" y, si alguno de ellos ejecuta un movimiento fuera de lo ordinario, es posible que su capacidad de reacción no alcance a manejarlo y quede fuera del "juego". El líder que no tenga ***pensamiento*** pro activo está limitado en el horizonte del tiempo en el que puede intervenir.

Tome en cuenta que el uso coloquial de la palabra "juego", tiene el sentido del campo de acción en el que se desarrolle el liderazgo.

2. El pensamiento debe ser creativo

Significa que el líder debe ser capaz de generar ideas originales relativas a su área de influencia. El ***pensamiento*** creativo genera conceptos innovadores y es cualitativamente superior al ***pensamiento*** constructivo, que crea nociones útiles y al ***pensamiento*** destructivo, que echa abajo las ideas ajenas.

Si el líder utiliza un estilo de ***pensamiento*** constructivo puede ser que logre mantenerse en el "juego", pero le será difícil aprovechar a su favor la innovación. Mientras que si utiliza un estilo de ***pensamiento*** destructivo, quedará fuera del "juego" al momento que

sea indispensable la presentación de propuestas. El líder que no tenga *pensamiento* creativo está limitado en el tipo de respuestas que puede dar.

Doctor Miravalle:

Hoy he experimentado una inesperada mejoría. Deseo que esto también sea un buen augurio respecto a su situación.

Le envío la parte final del tema.

3. El pensamiento debe ser transdisciplinario

Significa que el líder debe ser capaz de manejar las situaciones problemáticas complejas que se presenten en su área de influencia. El *pensamiento* transdisciplinario genera soluciones integrales y es cualitativamente superior al *pensamiento* monodisciplinario, multidisciplinario e interdisciplinario.

Sé que el título es un tanto complejo, pero las cosas deben llamarse por su nombre y si este atributo aún no tiene un término más simple, pues tendremos que sufrir un poco.

Regresando al fondo del tema, si el líder utiliza un estilo de *pensamiento* monodisciplinario, se mantendrá en el "juego" mientras la complejidad de los problemas sea baja y se requieran soluciones puntuales, y si utiliza un estilo de *pensamiento* multidisciplinario se mantendrá en el "Juego" mientras la complejidad de los problemas sea media y se requieran soluciones semi-puntuales. Si el líder utiliza un estilo de pensamiento interdisciplinario se mantendrá en el "juego" mientras la complejidad de los problemas no sea demasiado alta y se requieran soluciones semi-integrales. El líder que no tenga *pensamiento* transdisciplinario está limitado en el nivel de la complejidad de los asuntos que puede manejar.

¿Cuál sería ese último principio integrador del resto? Comencé a tratar de armar un rompecabezas en mi mente, pero mi *pensamiento* fue bruscamente interrumpido.

-¡Número 87! ¡Miravalle! -gritó el jefe del comando. Me quedé estupefacto.

17 LA VISIÓN

Tardé unos segundos en reaccionar. Lentamente me levanté de mi asiento.

Al momento fui tomado de los brazos por dos fuertes miembros del comando secuestrador. Mi lugar en la sala de prensa hacía necesario que pasara frente al jefe del comando en mi camino rumbo a la puerta de salida.

De pronto, una idea iluminó mi confusa mente. Ignoraba si funcionaría pero era mi única esperanza, así que al pasar frente al jefe del comando me detuve y lo miré directamente a los ojos.

-*Feu Tamayo* -dije con seguridad.

Los miembros del comando que me sujetaban se mostraron confundidos.

-¿*Feu Tamayo*? -preguntó el jefe del comando.

-Sí, *Feu Tamayo* -confirmé.

El jefe del comando tomó su radiotransmisor y solicitó instrucciones.

Le indicaron que me dejara libre y él mismo me acompañó a la puerta e instruyó a sus compañeros de afuera.

Bajé corriendo por las escaleras del hotel y llegué al vestíbulo principal que estaba repleto de soldados franceses. Enseguida uno de ellos me abordó.

-Por favor sígame doctor Miravalle.

En la calle nos esperaba un auto militar que nos condujo al aeropuerto de *Pau*. Al llegar, entramos directo al hangar del ejército francés y el militar me condujo a una pequeña avioneta que ya tenía encendidos los motores.

-*Feu Tamayo*, es un placer conocerle. Soy *Eua Bazaine*.

-Mucho gusto *Eua Bazaine* -contesté.

Estaba ni más ni menos que frente al presidente de la OMI. Mi admiración era mayúscula.

-Bienvenido *Feu Tamayo* -dijo un militar de cabello cano e innumerables condecoraciones en el pecho. La razón por la que se encuentra aquí es para proporcionarnos información precisa de los detalles de la sala de prensa en la que estuvo secuestrado. Me explico. Después de más de 48 horas de esfuerzos diplomáticos, no ha sido posible concretar una negociación favorable con la secta responsable, por lo que nos encontramos en la parte final de la definición del operativo para recuperar esa instalación por la fuerza, utilizando al más sofisticado cuerpo multinacional antiterrorismo.

Mi asombro iba en aumento conforme la conversación avanzaba. Seguramente lo notó *Eua Bazaine* e intervino.

pero los especialistas opinaron que su estancia en ese lugar nos daría detalles importantes que permitirían salvar muchas vidas inocentes. Así que se hizo el rastreo de la frecuencia de comunicación del jefe del comando secuestrador y el día de hoy se le transmitió el nombre de Miravalle como el siguiente cronista en ser ejecutado.

-¿Por qué cree que el inicio de la etapa de hoy se pospuso media hora? -me preguntó uno de los civiles que participaba en la reunión-. Aún no terminábamos de rastrear la frecuencia y nuestra próxima oportunidad sería hasta mañana, al iniciar la siguiente etapa. De la misma forma en que ellos intervinieron nuestras comunicaciones para proyectar su mensaje en la sala, nosotros hicimos lo propio.

-Así que nuestra apuesta consistía -retornó la palabra *Eua Bazaine* en que usted, al encontrarse sin salvación posible, recordara que debía decir su código en situaciones extremas. Esa duda que sembró en el jefe del comando hizo posible una segunda intervención en su frecuencia para darle la orden de liberarlo.

Durante los 60 minutos que le restaban al vuelo me hicieron innumerables preguntas y tomaron mi opinión con base en los diferentes planos que me presentaron.

No bien habíamos entrado en el hangar militar de *Clermont-Ferrand*, cuando reportaron el desenlace: la sala de prensa había sido recuperada sin bajas de nuestro escuadrón y habían capturado a 32 miembros del comando secuestrador. En todos los presentes se dibujó un gesto de satisfacción.

Al siguiente día por la mañana me enteré de los resultados de la etapa del agitado día anterior. El pelotón llegó compacto y las posiciones generales no se modificaron.

Al finalizar la etapa fuimos trasladados por carretera a la ciudad de donde partiría la competencia el día siguiente. Debido a la lluvia, los 150 kilómetros de *Saint-Amand-Montronda Orléans* se recorrieron en más de dos horas y llegamos ya muy noche.

Rápidamente revisé mis correos y me extrañó no haber recibido ninguno. Pregunté y,

al parecer, la red del *Tour* se había dañado con el violento operativo de la ciudad de *Pau*, pero el servicio estaría restablecido en 24 horas.

Al día siguiente almorcé, subí al primer auto de Kelme y empecé a relatar la historia de la etapa.

A excepción de Armstrong que parece firme en el liderato, los otros tres corredores pueden permutar lugares según su actuación.

El día termina con O'Grady vestido de verde, pero únicamente dos puntos arriba de Zabel. Todo se definirá mañana en París.

Felguérez me llamó con una seña y fui a sentarme a su lado. Juntos disfrutamos una copa de *Muscadet*, el vino blanco seco propio del Valle del *Loira*, al tiempo que charlábamos de manera apacible y melancólica.

-Doctor Miravalle, sé que el trabajo que está desarrollando es de carácter universal y por esta razón todo lo que le he comentado hasta ahora ha respetado esa característica, sin embargo, me daría mucho gusto que me permitiera esta noche hablarle de algo muy personal sin lo que no es posible entender mi liderazgo -paladeando largamente un trago de su copa, continuó-. Se trata de mi *visión* particular de la vida.

LA VISIÓN DEL LÍDER

1. La visión determina el contenido, la calidad y el alcance de la meta Si el líder es responsable de la fijación de la meta, su *visión* es decisiva para conformar al equipo, mas si solamente es responsable del cumplimiento de dicha meta, su *visión* es decisiva para conducir al equipo.

2. La visión constituye el núcleo que integra al resto de los principios y les brinda jerarquía

Todos los temas abordados a lo largo de estos. días son indispensables para el ejercicio del liderazgo, a pesar de que algunos gocen de mayor difusión y popularidad que otros. Sin embargo, la importancia relativa que toman en manos de cualquier individuo depende por completo de la *visión* que éste tenga.

-Escuche doctor Miravalle, mi *visión* de la vida consta de tres grandes esferas.

1. Una **clara noción del mundo** que me permita siempre tener los pies sobre la tierra. Cualquier decisión que tomara sin considerar al mundo, bien podría ser llamada utópica y estaría incompleta.

2. Una **clara noción del ser humano** que me permita siempre brindarle la mano a mis semejantes. Cualquier decisión que tomara sin considerar al ser humano, bien podría ser llamada inhumana y también estaría incompleta.

3. Una **clara noción de Dios** que me permita voltear la mirada al cielo y siempre aspirar a su plenitud. Cualquier decisión que tomara sin considerar a Dios, bien podría ser llamada atea y, nuevamente, estaría incompleta.

-Antes de que me haga cualquier comentario -expresó-,bríndeme la oportunidad de suponer que usted es católico.

-¿Como lo sabe?

-Muy fácil -contestó-, nueve de cada diez personas en su país lo son, o al menos

declaran serlo; sin embargo, es imposible comprender esa "clara noción de Dios" de la que le hablo, sin haberlo vivido en carne propia. Permítame compartirle una historia personal.

-Hace más de 40 años, mi esposa y yo tuvimos el hijo que siempre habíamos deseado, pero a los pocos meses de vida enfermó y, a pesar de todos nuestros cuidados, su situación se agravó. Una fría madrugada el niño comenzó a toser con muchas flemas y mostraba dificultad para respirar. Deprisa lo cubrimos con un manto y corrimos al médico más cercano. Cuando llegamos al doctor, el niño había muerto en mis brazos.

Estando en ese difícil trance recibí una carta de un gran amigo que siempre traigo conmigo.

Felguérez sacó su libreta verde y de la solapa posterior extrajo un gastado y amarillento papel que me dio a leer.

Mí querido Dionisio Felguérez:

El pasado viernes me despertó una de las noticias más tristes que he recibido en mi vida. Hacía mucho tiempo que no lloraba tanto. Mentiría si te dijera que entiendo cómo se sienten tu esposa y tú, porque estoy seguro que no tengo ni la más remota idea de lo que han sufrido. Simplemente me gustaría decirte que estoy contigo. . .

Hace ya mucho tiempo que al vivir y observar la vida de otros he tratado en vano de comprender la esencia de la existencia. Tengo ahora muchas más incertidumbres que certezas, mas te pido me permitas en estos difíciles momentos compartir contigo algunas verdades inobjetables.

Dios nos ama y Dios nos crea.

Dios nos revela sus Obras, mas nos oculta sus Misterios.

Sus Obras las percibimos a través de nuestra sensibilidad espacio-temporal.

Sus Misterios trascienden nuestra sensibilidad espacio-temporal.

Dentro de los límites del espacio y del tiempo que conocemos no existe algo que pueda llamarse Verdad, Justicia o Amor.

Estos Misterios solamente operan de manera plena y definitiva en el espacio y tiempo ilimitados, es decir, en la Eternidad.

Dios es el dueño de la Eternidad y, por lo tanto, de la Verdad, de la Justicia y del Amor.

Es imposible entender aquí y ahora la Verdad, la Justicia y el Amor, más es posible asumirlos.

Asumirlos significa encarnados y vividos aun sin entenderlos.

Para asumidos es necesaria la Gracia.

La Gracia proviene de Dios y se puede obtener a través de la oración.

La oración nos acerca a Dios y nos permite asumir sus Misterios.

Todos los Misterios de Dios tienen un sentido.

El Misterio del Amor de Dios encierra al mismo tiempo paz e inquietud, alegría y sufrimiento, vida y muerte.

El sentido de la inquietud es el perfeccionamiento.

El sentido del sufrimiento es la purificación. El sentido de la muerte es la Resurrección.

Resucitar significa regresar con Dios y ser partícipes de su Eternidad y de sus Misterios.

Morir es pues, gozar a plenitud de la Verdad, la Justicia y el Amor de Dios.
Te ama en Cristo.

Joan Osborne.

-Efectivamente doctor Miravalle. Esas palabras que acaba de leer, escritas hace muchos años por Osborne, cambiaron por completo mi **visión** de la vida. Siempre estaré en deuda con ese gran hombre.

-Hace unas cuantas horas Osborne murió. En su último mensaje me explicó todo lo que usted estaba viviendo en *Pau* y me pidió que si lo volvía a ver, le hablara sobre la **visión** que nos unió por más de 40 años. Le ruego conserve esa carta, estoy seguro que su mentor todavía tiene mucho que enseñarle.

18 L'ARRIVEE!

Hoy terminará le Tour de France. Son 144 corredores los que, a la una de la tarde, toman la salida de la Etapa 20 en Corbeil-Essonnes, población ubicada en las afueras de París, para cubrir los últimos 160 kilómetros de la competencia.

El ganador absoluto de la clasificación general individual y dueño definitivo del *maillot jaune*, fue el estadounidense Lance Armstrong, de Postal, con un tiempo total de 86 horas 17 minutos y 28 segundos, empleados en los 3,475 kilómetros que conformaron ese *Tour*, lo que dio un promedio de velocidad de 40.271 kilómetros por hora, el segundo más rápida de toda la historia. En segundo lugar terminó el alemán Jan Ullrich, de Telekom, y en tercero finalizó el español Joseba Beloki de ONCE. Además de la medalla, cada uno de ellos recibió un vistoso arreglo floral que, al estar juntos en el podium, elevaron lo más alto posible en señal de victoria. El aplauso del público fue prolongado y más que merecido.

Poco a poco se fueron ocupando los lugares del presidium. Gradualmente disminuyó el murmullo y todo quedó en silencio.

i Muy buenas noches damas y caballeros!

Fueron las primeras palabras del maestro de ceremonias... y también las últimas.

Una ensordecedora detonación retumbó en el auditorio. De inmediato se desató un incendio y los rociadores de emergencia comenzaron a funcionar, mientras un espeso humo comenzó a invadir el sitio.

Recordé entonces las palabras finales de la insólita transmisión en *Pau*:
"Nuestra Secta SIEMPRE cumple sus amenazas".

Lo último que registré en mi mente fue el rostro del doctor Maurice Gerard quien, inclinado hacia mí me dijo:

-No se preocupe *Feu Tamayo*, todo estará bien.

19 LA ASAMBLEA

Amor:

¡Cómo me hubiera gustado tenerte a mi lado hoy!

Te extrañé como no te imaginas y al mismo tiempo valoré totalmente el trabajo que desarrollaste a lo largo de las últimas semanas. Doy las gracias al doctor Osborne por haberte invitado a formar parte de este proyecto. Nuestros hijos y yo estamos muy orgullosos de ti.

Debido a la imposibilidad de compartir estos momentos contigo y como no quiero que el tiempo debilite los vivos sentimientos que me invaden ahora, he decidido escribirte estas líneas que retratan una de las experiencias más importantes de toda mi vida... '

He tenido días complicados ya con el trabajo terminado. Sufrí mucho en las exposiciones previas: primero en París ante los miembros de la UNESCO y después aquí mismo, en Nueva York, frente a los integrantes del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Por fortuna, ambas fueron exitosas y por eso llegué a la última y definitiva instancia de aprobación para la publicación de la obra en todos los idiomas.

No cabe duda que, a pesar de mi inexperiencia, el proyecto tenía la solidez suficiente para resistir cualquier prueba. El doctor Osborne, tú y yo formamos un excelente equipo que, a pesar de todos los obstáculos, cumplió con su meta. Por eso los extrañaba a ambos, ¡era injusto que estuvieran ausentes!

Cuando me encontraba a punto de tomar la palabra en la tribuna principal de la sede de las Organización de las Naciones Unidas, la Asamblea General me resultaba imponente, más aún porque se estaba televisando en vivo, lo que a la vez me infundía la confianza de saber que, de algún modo, mis seres queridos estaban conmigo.

Sentía las manos sudorosas y las piernas me flaqueaban. Jamás me imaginé tener una experiencia como esa. Seguramente el doctor Osborne habría tenido más aplomo, pues él estaba acostumbrado a viajar por todo el mundo y presentarse ante las principales audiencias, pero no era mi caso. Sin embargo, debía honrar su memoria y hacer mi mejor esfuerzo a pesar de la tristeza que sentía cada vez que pensaba en él.

Mi nombre fue anunciado por el micrófono y respiré hondo. Caminé hacia la tribuna principal con la mayor seguridad que pude y dispuse mi material en el estrado. Dirigí una mirada a los cientos de personas que me observaban. Entre ellas reconocí al señor Felguérez y su esposa: esa gran mujer siempre estuvo a mi lado en los momentos más difíciles. No pude evitar que una lágrima rodara por mi mejilla y se me hiciera un nudo en la garganta. Saqué mi pañuelo y limpié mi rostro. Me aclaré la garganta y comencé a hablar:

"Muy buenas tardes. Todos ustedes saben que no era a mí a quien originalmente le correspondía estar al frente de este ambicioso proyecto; sin embargo, las dolorosas circunstancias que también son de su conocimiento, han depositado en mi persona la responsabilidad de seguir adelante. He aceptado la encomienda, no puedo decir que sin temores, pero con una enorme gratitud y orgullo hacia quienes han ofrendado su vida en busca de un mundo mejor para todos; tengo la cabeza erguida y la vista puesta en el porvenir..."

Mis palabras fueron interrumpidas por un cálido aplauso que rompió la tensión y tu radiante imagen se hizo presente en mi mente. Esperé unos instantes para disfrutar al máximo de tu recuerdo y continué:

"El trabajo que recibieron para su revisión se titula..."

Las luces del recinto se atenuaron de manera gradual y la primera diapositiva apareció en la pantalla gigante.

[EL ARTE DEL BUEN GOBIERNO]

Explicué que tuvo por objetivo:

Identificar claramente los principios básicos para un correcto ejercicio del liderazgo y proveerlos de un marco organizador que los haga accesibles a cualquier persona.

Y que se fundamentó en tres nuevas bases (capítulo 1):

1. La definición de un nuevo destinatario:

Cualquiera de los muchos personajes ordinarios de liderazgo local.

2. La construcción a partir de nuevos cimientos:

a) El liderazgo no es una facultad abstracta recibida de manera innata. b) No se puede enseñar, únicamente se puede aprender.

c) Tampoco está reservado para unos cuantos personajes extraordinarios.

3. La observación directa desde el sitio mismo del ejercicio del verdadero liderazgo:

En este caso, *le Tour de France*, una de las competencias deportivas por equipos más demandantes que existen.

Mencioné que se identificaron 15 principios básicos de liderazgo y que se clasificaron en tres grandes conjuntos que constituyeron el marco organizador: '

1. Principios relativos a la *Conformación del Equipo*:

Aquellos elementos indispensables para comprender el camino a seguir e identificar al equipo con su meta.

2. Principios relativos a la *Conducción del Equipo*:

Aquellos elementos útiles para facilitar el desempeño de un equipo que busca alcanzar una meta.

3. Principios relativos al *Contenido del Líder*:

Aquellos elementos propios del individuo que constituyen su activo y determinan su potencial.

A continuación detallé cada uno de ellos:

1. Principios relativos a la *Conformación del Equipo*: Es indispensable buscar el **CUMPLIMIENTO** de la meta. La meta (capítulo 2)

Los pasos (capítulo 4)

El resultado (capítulo 5)

El trabajo en equipo (capítulo 6) [1 y2]

[ly2] Este principio pertenece también al segundo conjunto.

2. Principios relativos a la *Conducción del Equipo*:

Es indispensable buscar la **CONVERGENCIA** de los integrantes del equipo.

El trabajo en equipo (capítulo 6) [1y2]

El poder (capítulo 7)

La motivación (capítulo 8)

El mandato (capítulo 9)

El estímulo (capítulo 10)

La decisión (capítulo 11)

El estilo (capítulo 12) [2y3]

[1y2] Este principio pertenece también al primer conjunto.

[2y3] Este principio pertenece también al tercer conjunto.

3. Principios relativos al *Contenido del Líder*:

Es indispensable buscar la **CONGRUENCIA** del líder.

El estilo (capítulo 12) [2y3]

Las habilidades (capítulo 13)

Los valores (capítulo 14)

Las virtudes (capítulo 15)

El pensamiento (capítulo 16) [3y1]

[2y3] Este principio pertenece también al segundo conjunto. [3y1] Este principio pertenece también al primer conjunto

También establecí que se identificó un importante principio unificador:

El principio que *integra al resto de los principios y les brinda jerarquía*: La visión (capítulo 17) [1,2 Y 3]

[1,2 Y 3] Este principio abarca a los tres conjuntos.

Y resumí diciendo que;

El arte del buen gobierno se perfecciona y actualiza cuando: 1. El ,contenido del líder es *congruente*,

2. La conducción del equipo es *convergente*,

3. La conformación del equipo permite *cumplir con la meta* y 4. Existe una *visión amplia que integra y brinda jerarquía*.

Al término de mi exposición poco á poco la luces recobraron su intensidad habitual y se abrió la posibilidad de preguntas y aclaraciones. El primer diplomático en pedir la palabra fue de China quien me preguntó:

"Con relación a lo que se nombra las tres nuevas bases que fundamentan la propuesta; si el trabajo habla de nuevas bases, eso significa que debe haber viejas bases, ¿cuáles serían estas y qué ventajas ofrecen las que este trabajo utilizó?"

Le expresé que las nuevas bases contrastan con las viejas bases por lo siguiente:

"1. Respecto al destinatario: la vieja base hace que las investigaciones estén dirigidas solamente a un selecto grupo de individuos, que en algún momento del trabajo se nombran "los constructores de la macro historia"; mientras que la nueva base pretende que cualquier persona pueda sacar provecho del material, es decir, los millones de constructores de la micro historia. La ventaja, por tanto, es el alcance que puede tener la obra.

2. Respecto a los cimientos: la vieja base considera al liderazgo como una facultad recibida de manera innata, es decir, los que nacen con ella son privilegiados, mientras que el resto tiene su destino limitado. La nueva base, por el contrario, establece que el liderazgo es una pericia que se puede desarrollar a través del aprendizaje y que todos lo ejercemos en algún momento de nuestras vidas. La ventaja radica en eliminar la creencia en el líder por nacimiento y ofrecer la posibilidad de superarse a todos esos numerosos constructores de la micro historia.

3. Respecto al sitio de estudio del ejercicio del liderazgo: la vieja base toma como referencia a la empresa, la política o la sociedad, mientras que la nueva base propone aprender de la milicia, el arte grupal o el deporte en equipo, actividades en las que es más evidente la imposibilidad de que el, líder suplante el trabajo de uno o varios de los miembros de su equipo. La ventaja es que se evita la contaminación por invasión de funciones y responsabilidades y, por lo tanto, el estudio del ejercicio del liderazgo se vuelve más fácil de comprender y de aplicar."

El funcionario agradeció mi explicación y enseguida intervino un diplomático de Rusia preguntando:

"¿Cuál es la recompensa más grande que puede esperar un líder?"

Reflexioné un momento y le contesté con seguridad:

"La recompensa más grande que puede esperar un líder es la trascendencia. Trascender significa traspasar de manera permanente las fronteras del espacio o del tiempo. Cuando un líder traspasa la frontera del espacio e impacta a otras personas de manera permanente, ha trascendido, y también lo ha hecho cuando traspasa la frontera del tiempo e impacta a otras generaciones de manera permanente. Si esas otras personas y generaciones pertenecen a la humanidad entera, se convierte en un personaje extraordinario de liderazgo mundial que está construyendo la macro historia. Pero si esas otras personas y generaciones pertenecen a su círculo inmediato, se convierte en uno de los muchos personajes ordinarios de liderazgo local forjadores de la micro historia. Al final de cuentas, e independientemente del alcance del impacto, lo fundamental es lograr la trascendencia."

El tercer diplomático en tomar la palabra fue un representante del Reino Unido quien me formuló una pregunta que de seguro te hubiera encantado responder a ti:

"¿Por qué se ha definido al liderazgo como *el arte del buen gobierno*?"

Tratando de articular una respuesta en tu peculiar estilo contesté:

"En el sentido más filosófico, la palabra arte comprende el conjunto de reglas idóneas para ejercer una actividad. La palabra buen, es derivada de bondad que significa la excelencia de un objeto cualquiera, y la palabra gobierno se refiere a la función de conducir individuos. De esta manera concluir con convicción-, el trabajo resume lo que debe ser el liderazgo: el conjunto de reglas idóneas para conducir individuos con excelencia. "

Al parecer no había más preguntas, por lo que el moderador intervino:

"A nombre de la Asamblea le doy las gracias por su exposición y sus aclaraciones, y le pido que permanezca unos instantes más en el estrado – giró su cuerpo hacia el auditorio y continuó diciendo-. Le solicito a todos los presentes tengan la amabilidad de ejercer su derecho a voto electrónico, la propuesta a votar consiste en la publicación en todos los idiomas del trabajo que ha sido presentado y discutido."

Comenzó a escucharse un ligero barullo y los votos electrónicos empezaron a fluir hacia la computadora central. Empecé a respirar de manera agitada" los nervios me consumían, quería gritar y tuve que hacer un gran esfuerzo para no mordermelas uñas. De pronto, una vez más tu imagen irrumpió en mi "mente y me brindó la tranquilidad que necesitaba al darme la certeza de que a pesar de tu ausencia te encontrabas junto a mí, más presente que nunca. Por un instante perdí la noción del espacio y del tiempo. Te imaginé dándome la mano y acompañándome en esos tensos momentos que se me hicieron eternos.

Después de unos minutos el conteo estuvo terminado y la computadora central entregó el resultado a través de la pantalla gigante. Casi brinco de júbilo al ver la leyenda. ¡Propuesta aprobada por unanimidad!

La Asamblea se desbordó en un sonoro aplauso, mientras varios de los diplomáticos comenzaban a ponerse de pie; el resto siguió su ejemplo. Mi emoción era enorme, no pude contenerme más y comencé a llorar de alegría. Las palmas no dejaban de fluir.

Extendí mis brazos al frente en señal de agradecimiento. Vi al señor Felguérez y su esposa aplaudiendo exaltados. Crucé los brazos sobre mi pecho e incliné mi cabeza. La ovación incrementó su magnitud. Llevé mis manos ala boca, envié un beso a los presentes y otro más fuerte lo dirigí al cielo esperando que te llegara.

Una de las edecanes me ofreció un arreglo floral y me ayudó a bajar del estrado. Al momento de abandonar la tribuna, me llamó la atención el comentario de un conductor televisivo:

Así fue como ocurrió todo, como en un sueño, placentero.

Pero la manera de saber que no era un dulce sueño fue cuando me percaté de que no estabas a mi lado. Y aunque sé que tarde o temprano estaremos nuevamente reunidos, toda esta parte de la historia hubiera sido mucho más bella contigo.

Agradezco a Dios por haberte dado la fortaleza necesaria para perseverar en tu encomienda, para no claudicar en tus convicciones, para darnos la esperanza en los momentos más críticos, y por permitimos ver la luz al final del camino.

y aunque no debemos cantar victoria, pues los tiempos difíciles todavía no terminan, quiero decirte con todo mi corazón que te felicito, te admiro, te respeto y te amo.

Tuya por siempre...