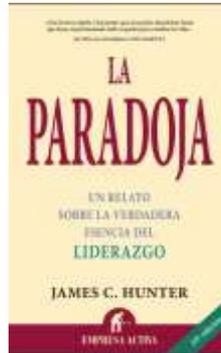


LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”



LA PARADOJA JAMES C. HUNTER

Un relato sobre la verdadera
esencia del liderazgo

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

Índice.....	2
<i>Agradecimientos</i>	3
Prólogo.....	4
CAPITULO UNO Las definiciones	6
CAPITULO DOS El paradigma antiguo	10
CAPITULO TRES El modelo	13
CAPITULO CUATRO El verbo	18
CAPITULO CINCO El entorno	20
CAPITULO SEIS La elección	21
CAPITULO SIETE Los resultados	22

Agradecimientos

Por supuesto este libro no hubiera sido posible sin la ayuda de una serie de gente. Vayan mis más sinceros agradecimientos:

- ✓ A mi primer mentor empresarial, Phil Hoffman
- ✓ A mis socios a mis clientes, que me han dado valiosas lecciones a lo largo de estos años, y muy especialmente a Kevin Alder, Ed Danner, Russ Ebeid, Greg Goodman, Mike Hipsher, Mike Panther y George Treglown.
- ✓ A los autores Tony Campolo y M. Scott Peck por su capacidad de articular algunas de las grandes verdades de la vida.
- ✓ A Debra Venzke ya Steve Martin de Prima
- ✓ A Simeón, monje y bibliotecario de la abadía de St. Meinrad, en St. Meinrad, Indiana, por ponerme al tanto de las ataduras de la vida monástica;
- ✓ A mis editores y a mis incondicionales;
- ✓ A mi preciosa hija Rachael; que se encuentra en la terrible etapa de los dos años y ha sido literalmente una bendición inefable para mí, y, por último
- ✓ A mi socia por excelencia en esta vida, Denise, por su amor y su compromiso (Sobre todo en esos momentos en que no soy una compañía demasiado grata), en este viaje que hacemos juntos en pos del crecimiento espiritual. Te quiero, cariño.

Prólogo

*Las ideas que definiendo no son mías. Las tomé
Prestadas de Sócrates, se las birlé a Chesterfield, se
Las robé a Jesús. Y si no os gustan sus ideas, ¿las de
¿Quién hubierais preferido utilizar?*

DALE, CARNEGIE

La decisión de ir fue mía. No se puede culpar a nadie más. Me resulta difícil de creer, Yo un atareado director de una importante instalación industrial, asistiendo aun monasterio en Michigan, con sus monjes, sus cinco servicios diarios religiosos, sus cánticos sus liturgias; no faltaba detalle.

>>Simeón>> es un nombre que me ha perseguido desde que nací. En mi confirmación, poco tiempo después - y durante los veinticinco años siguientes-, empecé a tener un sueño recurrente que acabó causándome terror. En el sueño, es muy entrada la noche, yo estoy absolutamente perdido en un cementerio, de repente me encuentro a un hombre que lleva un habito negro con capucha, el cual me toma por los hombros y mirándome a los ojos, me grita: <<¡Encuentra a Simeón, encuentra a Simeón y escúchale!>>. Llegado a ese punto del sueño me despertaba siempre bañado en sudor frío.

Nunca estuve muy seguro de si todas aquellas <<coincidencias con Simeón>> tendrían algún sentido, de si significarían algo. Rachael, mi mujer, siempre ha estado convencida de que sí.

A finales de los noventa, según todas las apariencias, mi vida era un éxito absoluto.

Trabaja en una empresa de producción de vidrio de categoría internacional, en la que ocupaba el puesto de director general. Tenía un sueldo considerable y primas sujetas a la consecución de objetivos evaluables en la fábrica.

Rachael y yo después de múltiples tratamientos sin ningún resultado para la concebir un hijo, decidimos adoptar un niño recién nacido. Más tarde y sin que lo esperáramos Rachael quedo embarazada de nuestra segunda hija Sarah.

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

Éramos propietarios de una casa muy agradable en la ribera noroeste del lago Erie, salíamos de vacaciones dos veces al año y aún conseguíamos ahorrar una buena suma anual para los estudios de los chicos y la jubilación.

Según todas las apariencias mi vida era un éxito profundo, sin embargo, no todo era felicidad últimamente estaba entrando en una etapa de crisis en todas mis relaciones: con Rachael, mis hijos, en mi trabajo, hasta en un equipo de béisbol que yo dirigía; las cosas no marchaban bien.

Yo aparentaba que todo iba bien, me las arregle para tener a todos engañados, a todos menos a Rachael; quien me insistió que comentáramos todo con el pastor de nuestra parroquia, quien me recomendó un retiro en un monasterio no muy conocido, Jhon of de Cross.

En resumen, acepté a regañadientes ir al monasterio en la primera semana de octubre, mas que nada porque tenía miedo de que Rachael me abandonara si no hacía algo.

El monasterio se encontraba edificado en un magnifico acantilado de piedra arenisca unos sesenta metros más arriba, dominando el lago Michigan. En el me recibieron e indicaron de los cinco servicios religiosos diarios, tendríamos siete días de clase que empiezan mañana por la mañana y acabaran el sábado por la mañana.

Finalmente hice la pregunta que más me interesaba.

- Me gustaría conocer a Len Hoffman y charlar de algunas cosas con él.

Tengo entendido que llego hace algunos años a su pequeña comunidad. Len Hoffman, Len Hoffman...- repitió Peter escudriñando el techo, mientras hacia memoria-. Ah sí creo que ya se a quien se refiere.

<<Por cierto, Jhon – siguió diciendo mientras yo subía la escalera -, hace diez años el abad le puso a Len Hoffman el nombre de hermano Simeón.

CAPITULO UNO

Las definiciones

Lo de tener poder es como lo de ser una señora. Si tienes que recordárselo a la gente, malo.

MARGARET THATCHER

-- Buenos días – me saludo mi compañero de habitación antes de que me diera tiempo de apagar el despertador – soy el padre Lee, vengo de Wisconsin. ¿Con quién tengo el gusto...?

---Jhon Daily, vengo del sur del estado. Encantado de conocerte Lee—

Todavía no había amanecido y el suelo estaba húmedo, debía haber caído una tormenta durante la noche.

■ ■ ■

■ Hola, me llamo Jhon Daily ...es un placer conocerle señor –me presente humildemente.

■ Ah, sí, Jhon. El padre Peter menciona que querías hablar conmigo en este.... Solo en caso de que encuentre usted un momento, por supuesto. Entiendo que debe ser usted un hombre muy ocupado.

Me pregunto con verdadero interés:

¿Cuándo quieres que nos reunamos, Jhon? Podría tal vez sugerir.....

Si no es mucho pedir, señor, me gustaría poder pasar un rato todos los días con usted, mientras dure mi estancia.

¡No podía dar crédito a mis propias palabras! Yo –Don Todo-lo-controlo, Don compostura en persona--- ¿yo contándole a otro hombre que lo estaba pasando mal y que necesitaba consejos? Yo mismo me había dejado estupefacto, ¿o sería Simeón? No había pasado ni medio minuto en compañía de aquel hombre y ya había bajado la guardia.

Ese primer domingo por la mañana llegue a la sesión cinco minutos antes de la hora y me agrado ver el aula, de medio tamaño, moderna y confortable.

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

El profesor nos pidió a los seis que nos presentáramos con una breve biografía y que diéramos las razones que nos habían llevado a asistir al retiro.

Mi compañero de habitación, el pastor Lee, fue el primero en presentarse, seguido por Greg, un sargento de instrucción del ejército de los Estados Unidos bastante gallito. Theresa, una hispana, directora de una escuela pública del sur del estado fue la siguiente en hablar, y luego le tocó a Chris, una mujer de color alta y atractiva que era entrenadora del equipo femenino de baloncesto de la Universidad Estatal de Michigan. Antes de mi intervención se presentó una mujer llamada Kim, y empezó a contarnos algo sobre ella, pero no le preste atención. Estaba demasiado ocupado pensando a que iba a decir sobre mi mismo cuando llegara mi turno.

Nada más acabar ella, el profesor me miró y dijo:

--Jhon, antes de que empieces, quisiera pedirte que nos hicieras un resumen sobre las razones de Kim para asistir a este retiro.

Me quedé helado y me di cuenta de que me estaba poniendo como un tomate. ¿Cómo iba a salir de aquel atolladero? La verdad es que no había oído una sola palabra de la presentación de Kim.

--Lamento tener que confesar que no me he enterado mucho de lo que ha dicho --- murmuré con la cabeza gacha--- Te ruego que me disculpes, Kim.

--Gracias por ser tan sincero Jhon --- respondió el profesor --.**Escuchar es una de las capacidades más importantes que un líder puede decidir desarrollar.**

Liderazgo- El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos para un bien común.

Una de las palabras clave es <<arte>>, hemos definido el liderazgo como un arte, y yo he tenido ocasión para ver que se así es. Un arte es simplemente una destreza aprendida o adquirida. Yo mantengo que el liderazgo, el influenciar a los otros, consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar si une el deseo apropiado a las acciones apropiadas.

La segunda palabra clave de nuestra definición es <<influir>>. Si el liderazgo tiene que ver con influir sobre los otros, ¿cómo conseguiremos que la gente haga nuestra voluntad? ¿Cómo conseguiremos sus ideas, su compromiso, su excelencia, que son, por definición, dones voluntarios?

Poder – La capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza.

MAX WEBER

Autoridad – El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tu quieres debido a tu influencia personal.

MAX WEBER

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

Por lo que yo entiendo – dijo la entrenadora - , estas diciéndonos que se puede estar en una posición de poder y no tener autoridad sobre la gente. Y, a la inversa, se puede tener autoridad sobre la gente y no estar en una posición de poder. Así pues, ¿el objetivo sería estar en el poder y, además, tener autoridad sobre la gente?

¡ Lo has expresado perfectamente, Chris!

Quiero que cada uno de vosotros piense en una persona que, en algún momento de vuestra vida, haya tenido vosotros una autoridad, de acuerdo con la definición que dimos esta mañana. Luego – continuo Simeón, me gustaría que hicieran con vuestra pareja una lista de las cualidades de esa persona.

Simeón se acercó a la pizarra y pidió a cada grupo su lista. Otra vez me quede estupefacto de la similitud que presentaban las listas de los diferentes grupos, las diez respuestas más recurrentes eran:

- Honrado, digno de confianza
- Ejemplar
- Pendiente de los demás
- Comprometido
- Atento
- Exige responsabilidad a la gente
- Trata a la gente con respeto
- Anima a la gente
- Actitud positiva, entusiasta
- Aprecia a la gente

¿Cuántas de estas características, que a vuestro juicio son esenciales para mandar con autoridad, son innatas?

Todos dedicamos un momento a mirar la lista con atención hasta que Kim dijo escuetamente:

- Ninguna.

Todas esas características que habéis dado son comportamientos; y el comportamiento es materia de elección.

¿Cuántas de estas características, de estos comportamientos, practicáis normalmente?

-Todas ellas – respondió la directora de escuela – En mayor o menor medida las practicamos todas. Algunas mejor que otras, y algunas casi nada. Por muy mal que se le dé a uno escuchar, alguna vez no queda más remedio que hacerlo; y el más sinvergüenza puede ser un honrado padre de familia.

-

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

- Simeón, si las relaciones humanas son tan importantes en la empresa y en la vida, y en eso estoy de acuerdo contigo, ¿cuál es a tu juicio, el ingrediente más importante para conseguir una relación que funcione?

Me alegro de que lo preguntes, Theresa- contesto en el acto el profesor.- La respuesta es muy sencilla: confianza. Sin confianza es difícil, por no decir imposible, mantener una buena relación. La confianza es lo que permite cimentar los distintos elementos de una relación.

CAPITULO DOS

El paradigma antiguo

Si no cambias de dirección, acabarás en el lugar exacto al que te diriges.

ANTIGUO PROVERBIO CHINO

- Paradigma; bien, es una buena palabra. Los paradigmas son sencillamente patrones psicológicos, modelos, mapas que nos valen para no perder el rumbo en la vida. Nuestros paradigmas pueden ser útiles e incluso pueden salvarnos la vida si hacemos un uso apropiado de ellos. Pero también pueden ser peligrosos si los consideramos verdades inmutables que valen para todo, y los utilizamos como filtros de la información nueva y de la mudanza de los tiempos a lo largo de nuestra vida. Aferrarse a paradigmas obsoletos puede paralizarnos mientras el mundo avanza.

Leí en alguna parte que no vemos el mundo tal y como es, vemos el mundo tal y como somos.

Creo que fue Mark Twain quien dijo que debemos poner mucho cuidado en extraer las lecciones adecuadas de nuestras experiencias, para no hacer lo del gato que se sentó sobre una estufa encendida. Porque el gato que se ha sentado en una estufa encendida no volverá a sentarse nunca sobre una estufa encendida, pero tampoco volverá a sentarse sobre una estufa apagada.

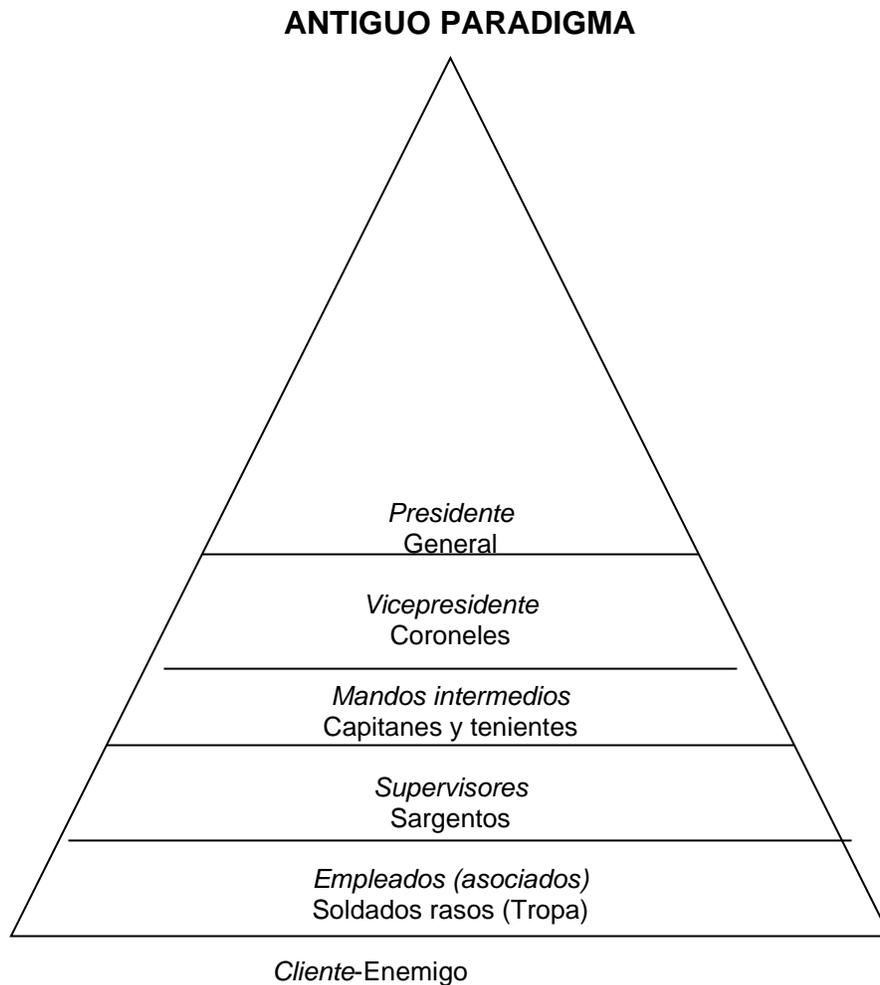
El cambio nos hace salir de un ámbito que nos resulta cómodo y nos obliga a hacer las cosas de modo diferente, y eso es duro. No dar por sentadas las cosas nos obliga a replantearnos nuestra posición, y eso siempre es incomodo. Hay mucha gente que, para no tener que aguantar la incomodidad y el duro esfuerzo de ir progresando, se conforma con permanecer aferrada a sus pequeñas rutinas.

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

<u>ANTIGUO PARADIGMA</u>	<u>NUEVO PARADIGMA</u>
EE. UU. invencible	Competencia mundial
Gestión centralizada	Gestión descentralizada
Japón = chatarra	Japón = Calidad
Gestión	Liderazgo
Yo creo	Causa efecto
Si es que no estamos sin recursos...	Mejora continua
Beneficios a corto plazo	Equilibrio entre beneficios a corto y a largo plazo
Mano de obra	Asociados
Evitar y temer al cambio	El cambio es una constante
Puede valer así	Cero defectos

Vamos a hablar del paradigma de gestión de estilo piramidal y de cómo se hizo tan popular en este país. Nuestro estilo piramidal de gestión, con una organización vertical, es un concepto muy antiguo que heredamos de épocas guerreras y monárquicas.

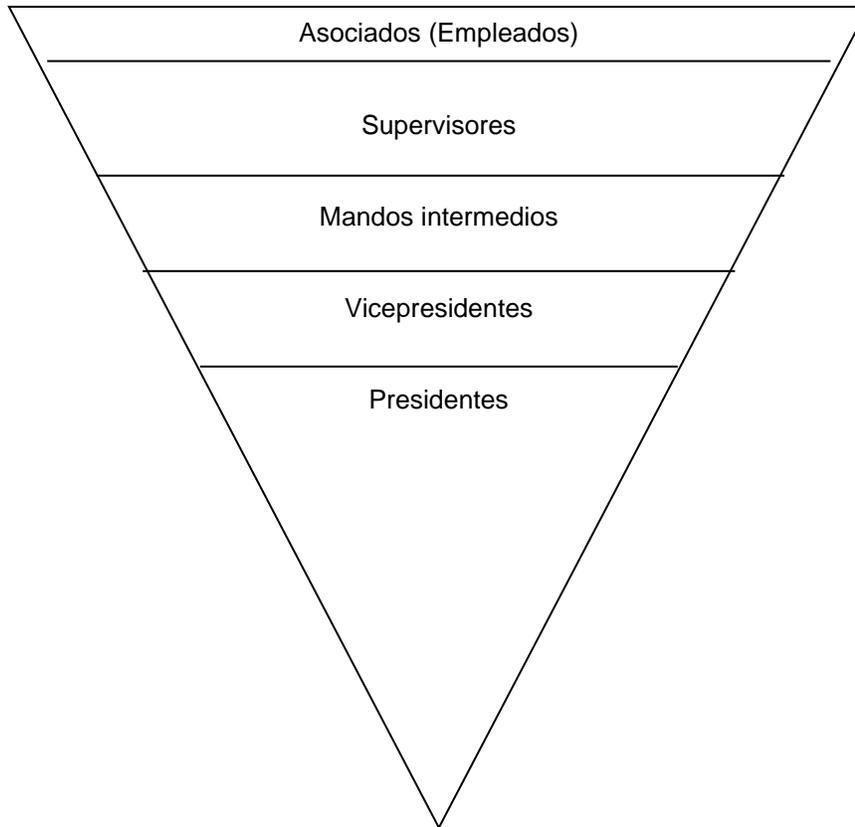


Cada elemento de la organización está mirando hacia la casilla de arriba, hacia el jefe, no hacia el cliente – ¡Es muy buena observación, Kim! – Exclamó Simeón – Eso es exactamente lo que ocurre con una mentalidad o paradigma piramidal. Si yo me presentara en vuestras empresas y preguntara a los empleados, asociados o como queráis llamarles: <<¿A quién trata usted de agradar?>> o << ¿Al servicio de quién está usted?>>, ¿cuál creéis que sería la respuesta?

Me gustaría pensar que dirían <<al cliente>>, pero me temo que dirían <<al jefe>>. En realidad, estoy casi seguro de que los empleados de mi fabrica dirían algo así como <<Yo estoy aquí para tener contento al jefe. Mientras que el jefe esté contento todo va bien>>. Es triste pero así es, más o menos.

NUEVO PARADIGMA

Cliente



Esto obligaría a los mandos a asumir una nueva mentalidad, un paradigma nuevo, y a reconocer que el papel del líder es más bien servir.

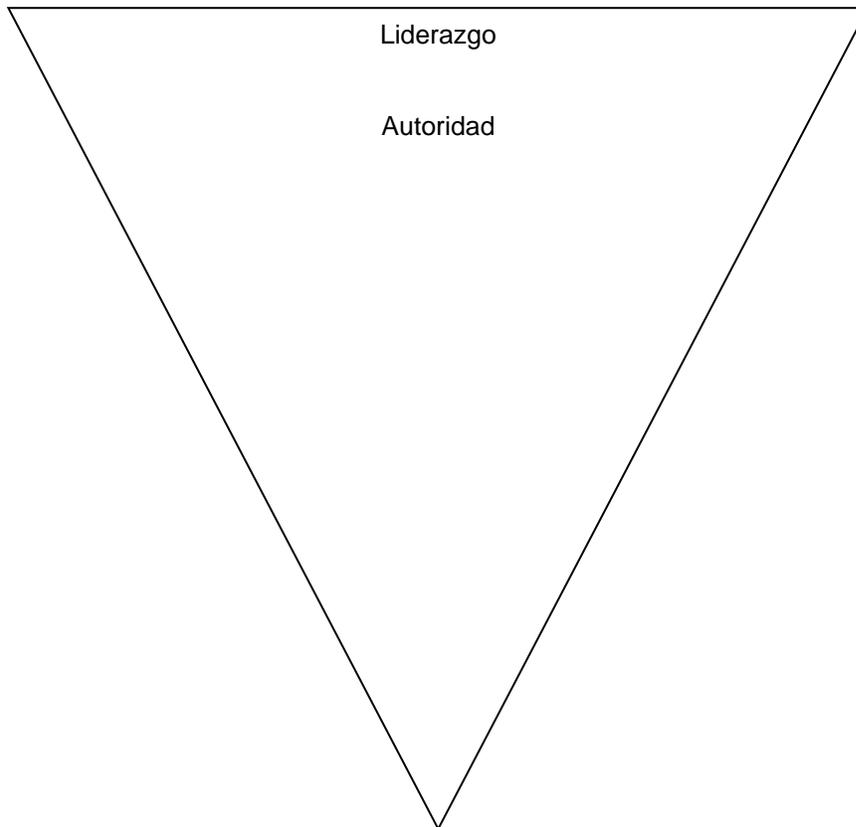
CAPITULO TRES

El modelo

El que quiera ser el primero debe antes ser Servidor. Si quieres mandar tienes que servir

JESUCRISTO

MODELO DE LIDERAZGO



Lo que nos interesa es el liderazgo, así que lo pondré arriba de todo. La pirámide invertida simboliza el modelo de liderazgo de servicio.

Liderazgo- El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos para un bien común.

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

Así pues, el liderazgo de largo alcance, el que aguanta la prueba del paso del tiempo, tiene que construirse sobre la autoridad – anunció Simeón volviendo de la pizarra – como decía el otro día - continuo -, se puede aguantar una temporada en el poder, pero con el tiempo, las relaciones humanas se deterioran, así como la influencia que uno ha tenido. ¿Alguien recuerda como definimos la autoridad?

Dijiste que es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal.

Así pues, ¿cómo podemos lograr una autoridad sobre la gente? ¿cómo podemos conseguir que la gente se sienta implicada y enteramente comprometida?, ¿en que se funda la autoridad?

Jesús dijo que la influencia, la autoridad, se fundan en el servicio - contesto el pastor –

Antes de que el reloj empezara a dar la hora de la sesión de la tarde, el sargento volvió a la carga.

Entiendo que la autoridad, la influencia, se funda en el servicio, incluso en el sacrificio por los otros. Pero ¿cómo se traduce eso al mundo del trabajo o al de la vida familiar? ¿Qué se supone que tengo que hacer yo, clavarme a las agujas del reloj, ayunar todos los días, buscar leprosos en el vecindario, hacer una sentada frente al Ayuntamiento? Lo siento, pero no acabo de ver cómo puede aplicarse todo eso a la vida real.

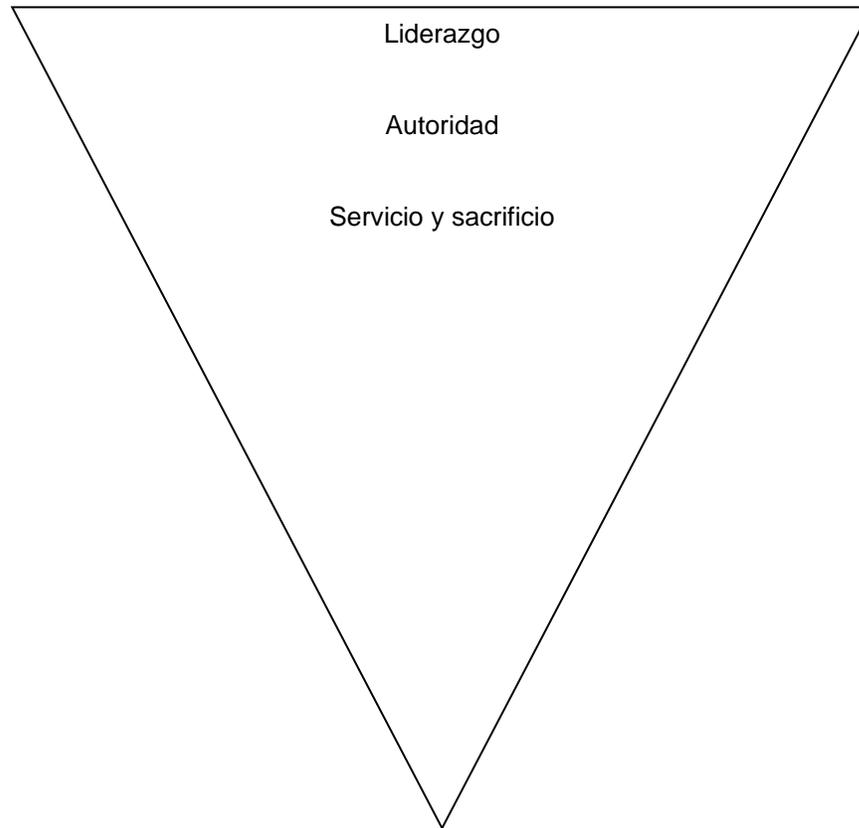
Simeón señaló a la pizarra.

En suma, hemos dicho que el liderazgo que perdura en el tiempo debe estar fundado en la influencia o autoridad. La autoridad siempre se funda en el servicio, o en el sacrificio por aquellos que dirigimos, y que a su vez consiste en la identificación y satisfacción de sus legítimas necesidades. Bien, pues ¿en qué pensáis que se fundan el servicio y el sacrificio?

- En esforzarse, y mucho – apuntó el pastor.

- Exacto sonrió Simeón -, pero me gustaría utilizar la palabra <<amar>>, si todo el mundo está de acuerdo.

MODELO DE LIDERAZGO



- Lo siento Simeón, pero ¿Qué tiene que ver el amor con todo esto?
- Sí, sí - añadió la entrenadora -, como dice Tina Turner en su canción, ¿qué tiene que ver el amor con esto?
El profesor no se arredró.

- La razón de que a menudo nos sintamos incómodos con esta palabra, especialmente en el ámbito de los negocios, estriba en que tendemos siempre a pensar en el amor como un sentimiento. Cuando yo hablo de amar, me estoy refiriendo a un verbo que describe un comportamiento, y no a un sustantivo que describe sentimientos.

La directora de escuela dijo:

- Tal vez te refieres a que << obras son amores>>...
- Eso está perfectamente expresado, Theresa – convino Simeón -
Obras son amores...eso es exactamente lo que quería decir.

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

VOLUNTAD

- El amor se funda siempre en voluntad. De hecho, puedo definir esta palabra tal como la formuló Ken Blanchard, autor de un pequeño gran clásico, El ejecutivo al minuto.

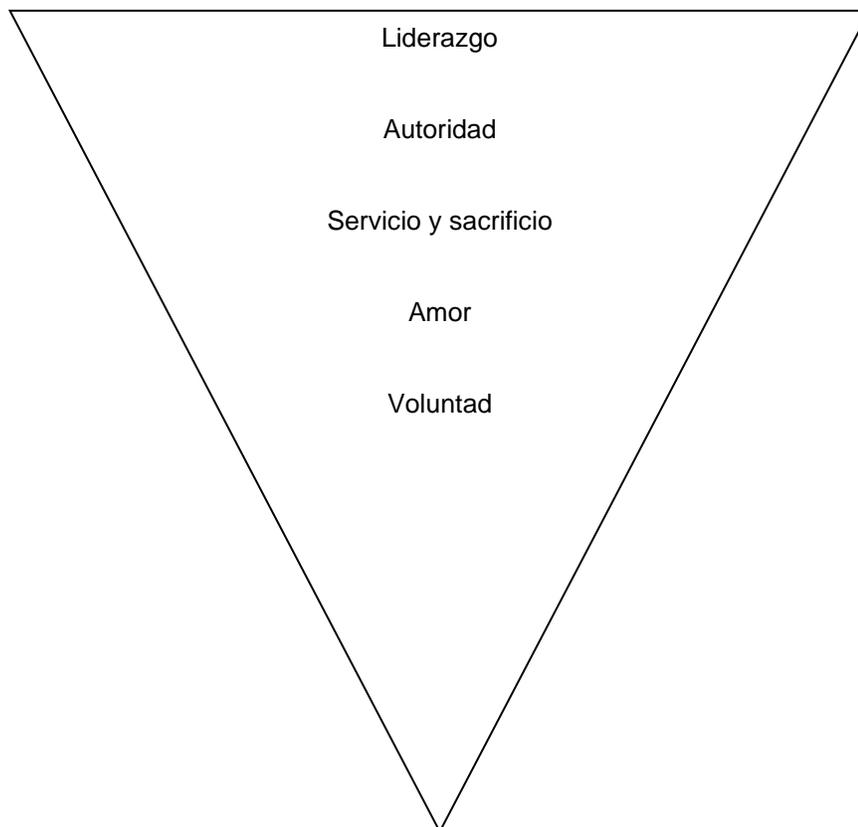
Simeón fue hasta la pizarra y escribió:

INTENCIONES – ACCIONES =CORTEDAD

- Intenciones menos acciones igual a cortedad. Las mejores intenciones del mundo reunidas no valen nada si no van seguidas de acciones – explicó el profesor.

- Me he pasado toda la vida oyendo a la gente decir que sus empleados eran su más valioso capital. Pero sus actos desmentían sistemáticamente esta afirmación. Cuanto más viejo me hago, menos caso hago de lo que la gente dice y más me fijo en lo que la gente hace. La gente habla mucho, pero muchas veces habla por hablar. Las verdaderas diferencias sólo se aprecian en los actos.

MODELO DE LIDERAZGO



LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

INTENCIONES + ACCIONES = VOLUNTAD

Solo cuando nuestras acciones son consecuentes con nuestras intenciones nos convertimos en gente consecuente y en líderes consecuentes. Así pues, este es el modelo de liderazgo con autoridad.

Pasaron unos minutos antes de que la enfermera rompiera el silencio.

- Déjame ver si soy capaz de resumir lo que hemos aprendido, Simeón. El liderazgo empieza con la voluntad, que es la única capacidad que, como seres humanos, tenemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestro comportamiento. Con voluntad adecuada, podemos elegir amar, verbo que tiene que ver con identificar satisfacer las legítimas necesidades, no los deseos, de aquellos a los que dirigimos. Al satisfacer las necesidades de los otros, estamos llamados, por definición, a servirles e incluso a sacrificarnos por ellos. Cuando servimos a los otros y nos sacrificamos por ellos, estamos forjando nuestra autoridad o influencia, por la <<Ley de la Cosecha>> como decía Theresa. Y cuando forjamos nuestra autoridad sobre la gente, entonces es cuando nos ganamos el derecho a ser llamados líderes.

CAPITULO CUATRO

El verbo

Mis jugadores y mis asociados no tienen porqué gustarme, pero como líder tengo que amarlos. Él Amor es lealtad, el amor es espíritu de equipo, el amor respeta la dignidad del individuo. En esto consiste la fuerza de cualquier organización.

VINCE LOMBARDI

- Chris preguntó ayer: <<¿qué tiene que ver el amor con esto?>>. Para entender el Liderazgo, la autoridad, el servicio y el sacrificio, es de gran ayuda él haberse enfrentado primero a esta importantísima palabra. Empecé a entender el significado real de la palabra Amor hace muchos años cuando estaba todavía en la universidad.

Generalmente, solo asociamos el amor con que emociones agradables.

- eso es verdad, Simeón – asintió la directora de escuela -. De hecho, anoche, anticipándome al tema de hoy, estuve en la biblioteca y busqué la palabra love en el diccionario. Había cuatro definiciones, son las siguientes: 1, fuerte sentimiento de afecto; 2, apego cariñoso; 3, atracción fundada en impulsos sexuales; y 4, cero puntos en tenis.

¿ Ves lo que quiero decir, Teresa? La definición de Amor en ingles es bastante restringida y casi siempre implica emociones agradables.

AMOR Y LIDERAZGO

CAPITULO 13 de la <<primera carta a los corintios>> el texto viene a decir que el amor es paciente, es afable, no es jactancioso ni engreído, no es grosero, no busca lo suyo, no lleva cuentas del mal, no se regocija con la injusticia, sino con la verdad, todo lo sufre, todo lo soporta. El amor no falla nunca. ¿Os resulta familiar esta lista de cualidades?

Yo comenté:

Me suena a la lista de cualidades que hicimos el domingo pasado, ¿no?

Se le parece mucho, ¿verdad, John? – Replicó el profesor sonriendo – si resumimos esta lista en sus puntos principales, el amor es: paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso.

¿Bien, donde veis aquí un sentimiento?

A mi me parecen que son todos comportamientos – replico la entrenadora.

LA PARADOJA

“JAMES C. HUNTER”

Someto a vuestra consideración el hecho de que la espléndida definición del amor como ágape, escrita hace casi 2000 años, es también una espléndida definición de liderazgo en nuestros días.

AUTORIDAD Y LIDERAZGO

AMOR COMO AGÁPE

Honrado, digno de confianza	PACIENCIA
Ejemplar	AFABILIDAD
Pendiente de los demás	HUMILDAD
Comprometido	RESPECTO
Atento	GENEROSIDAD
Exige responsabilidad a la gente	INDULGENCIA
Trata a la gente con respeto	HONRADEZ
Anima a la gente	COMPROMISO
Actitud positiva, entusiasta	
Aprecia a la gente	

Paciencia – mostrar dominio de uno mismo

Afabilidad - prestar atención, apreciar y animar

Humildad – ser auténtico y sin pretensiones ni arrogancia

Respeto – tratar a los demás como si fueran gente importante

Generosidad – Satisfacer las necesidades de los demás

Indulgencia – no guardar rencor al que nos perjudica

Honradez – estar libre de engaños

Compromiso – atenerse a las propias elecciones

Resultados:	Dejar a un lado tus propios
Servicio y	deseos y necesidades; buscar
Sacrificio	lo mejor para los demás.

CAPITULO CINCO

El entorno

*Hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo.
Si se les proporciona el entorno adecuado, lo
harán.*

BILL HEWLETT, FUNDADOR DE HEWLETT-PACKARD

Hoy vamos a cambiar de tema, vamos a hablar de lo importante que es crear un ambiente sano en el que la gente pueda crecer y prosperar.

La metáfora de la cuenta de relaciones nos enseña la importancia de mantener unas relaciones sanas y equilibrada con la gente que tiene un peso en nuestra vida incluidos aquellos a los que dirigimos. En pocas palabras, cuando conocemos a una persona tenemos básicamente una relación neutral con ella por que no nos conocemos, digamos que estamos todavía tanteando el terreno. En cambio, a medida que la relación va desarrollándose, vamos haciendo una serie de movimientos en esas cuentas imaginarias, ingresos o reintegros, según nos comportemos. Por ejemplo, realizamos un ingreso cuando somos sinceros y dignos de confianza, cuando reconocemos nuestro aprecio por la gente, cuando mantenemos nuestra palabra, cuando sabemos escuchar, cuando no hablamos de los demás a sus espaldas, cuando hacemos uso de las cortesías básicas: Hola, por favor, gracias, discúlpame, etc. Reintegros serian ser antipático o poco corte, romper promesas o compromisos, criticar a los demás por detrás, no escucharles bien, ser engreído y arrogante, etc.

CAPITULO SEIS

La elección

Lo que creamos o lo que pensemos, al final no tiene mayor importancia. Lo único que realmente importa es lo que hacemos.

JOHN RUSKIN

Me gustaría dedicar el último día completo que vamos a pasar juntos, discutiendo el tema de la responsabilidad y de las elecciones que hacemos. Como ya dije en nuestro debate del miércoles, yo creo que el liderazgo empieza por una elección. Algunas de estas elecciones conllevan asumir las abrumadoras responsabilidades que voluntariamente aceptamos, y hacer que nuestros actos sean consecuentes con nuestras buenas intenciones. Pero mucha gente no quiere asumir las responsabilidades que le correspondan y prefiere descargarse de ellas.

Hace poco asistí a un curso sobre ética empresarial para ejecutivos donde se nos hizo ver que la palabra <<responsabilidad>> contiene el término <<habilidad>> y termino <<responder>>, significa capacidad para responder. En el curso aprendimos que estamos sometidos a todo tipo de estímulos: facturas, malos jefes, problemas conyugales, problemas con los empleados, problemas con los hijos, problemas con los vecinos, problemas con todo. No podemos evitar esos problemas, pero, como seres humanos, tenemos la capacidad de elegir la respuesta que les damos.

- De hecho- dijo el profesor hablando mas deprisa - Jhon, la capacidad para escoger nuestra respuesta es una de las glorias del ser humano. Los animales responden de acuerdo con su instinto.

El liderazgo no es una cuestión de personalidad posesiones o carisma, si no de lo que tu eres como persona. Durante una época pensé que el liderazgo era cuestión de estilo, pero ahora se que es cuestión de sustancia, es decir de carácter.

<<Las ideas se convierten en actos los actos en nuestro carácter y nuestro carácter en nuestro destino>>

CAPITULO SIETE

Los resultados

Todo esfuerzo disciplinado tiene una recompensa múltiple.

JIM ROHN

El esfuerzo que se requiere para conseguir influencia, el trabajo de prestar atención, de dar lo mejor de uno mismo por los demás y la disciplina que se requiere para adquirir esas nuevas destrezas y esos nuevos comportamientos... no puedo dejar de preguntarme, Simeón, ¿vale la pena tanto esfuerzo?

- Jhon, esa es una pregunta que yo mismo me he hecho muchas veces a lo largo de los años. El líder que se funda en la autoridad está llamado a hacer muchas elecciones y muchos sacrificios se requiere mucha disciplina. Pero, por supuesto, es lo que nos comprometimos a hacer cuando nos ofrecimos a ser líderes.

- Significar algo en la vida de los otros es tan importante... hay un antiguo dicho de una tribu india que reza: <<cuando naciste lloraste y el mundo se llenó de gozo. Vive tu vida de manera que cuando mueras el mundo lllore y tu te llenes de gozo>> Hemos hablado ya de muchas compensaciones de la disciplina que exige el liderazgo con autoridad. Pero nos hemos dejado una que es verdaderamente valiosa y merece ser mencionada: la recompensa del gozo. Al decir gozo no me estoy refiriendo a felicidad, por que la felicidad se funda en los sucesos. Que ocurren cosas buenas, pues soy feliz. Que ocurren cosas malas, pues soy infeliz. El gozo es un fenómeno mucho mas profundo y no se basa en circunstancias exteriores.

El tema, es que hay un gran gozo en dirigir con autoridad, que consiste en servir a los demás satisfaciendo sus legítimas necesidades. Y este gozo es el que nos sostiene en nuestro paso por este campamento de reclutas que llamamos planeta tierra. Nuestro propósito aquí como seres humanos es desarrollarnos hasta alcanzar una madurez en lo psicológico y en lo espiritual. Eso es lo que complace a Dios. Amar, servir, dar lo mejor de nosotros mismos por los demás nos obliga a salir de nuestro egocentrismo. Amar a los demás nos obliga a crecer.