REPRODUCIDO CON FINES EDUCATIVOS

Las 8 Claves del Liderazgo Del Monje Que Vendió su Ferrari



Formando

Líderes

Prof. Eustiquio Aponte

ROBIN S. SHARMA

LAS 8 CLAVES DEL LIDERAZGO DEL MONJE QUE VENDIÓ SU FERRARI

UNA FÁBULA ESPIRITUAL



BEST SELLER

A mi hija Bianca. Que seas siempre un modelo de alegría.

A los muchos lectores de El monje que vendió su Ferrari que dedicaron parte de su precioso tiempo para contarme cómo les afectó el libro. Me han conmovido ustedes.

Ya todos los líderes que honran profundamente la sagrada confianza existente entre ellos y las personas a las que tienen el privilegio de dirigir. Que Dios los bendiga a ellos y su talento.

> La verdadera alegría de vivir se halla en ser usado para un fin que uno reconozca como primordial, en ser una verdadera fuerza de la naturaleza en lugar de un pequeño amasijo calenturiento de aflicciones y dolencias que se queja de que el mundo no se dedique a hacerlo feliz ... Quiero ser totalmente consumido cuando muera. Ya que cuanto más duro es el trabajo que hago, más vivo. Disfruto de lo que la vida me depara. Para mí la vida no es una vela pequeña. Es una antorcha espléndida que tengo que sostener de momento y que quiero que arda con el mayor brillo posible antes de cedérsela a las generaciones futuras.
>
> GEORGE BERNARD SHAW

INDICE

Agradecimiento..... 5

UNO: Un Salto libre al éxito..... 6

DOS: Un monje en mi rosaleda..... 14

TRES: La milagrosa transformación de un guerrero empresarial..... 20

CUATRO: La Sabiduría de la visión del líder..... 27

CINCO: El ritual de las actividades esenciales..... 40

SEIS: El ritual de las relaciones humanas..... 64

SIETE: El ritual de la unidad del equipo..... 85

OCHO: El ritual de la adaptabilidad y la gestión del cambio..... 104

NUEVE: El ritual de la eficacia personal..... 121

DIEZ: El ritual del autoliderazgo..... 138

ONCE: El ritual de la creatividad y la innovación..... 158

DOCE: El ritual de la contribución y la importancia..... 172

AGRADECIMIENTOS

A los miles de personas que han leído El monje que vendió su Ferrari, que se han inspirado en sus lecciones y han compartido su sabiduría con su familia y sus amigos. Gracias por ayudar a difundir este mensaje que se propone mejorar nuestra vida.

A todos los que han acudido a mis seminarios públicos y empresariales de Estados Unidos y Canadá. Gracias, en especial, a los clientes de Sharma Leadership International que han patrocinado programas de liderazgo en el trabajo y personal para sus empleados. Siento que es un privilegio el poder contribuir a su éxito. A todo el equipo de Harper Collins. Han logrado ustedes, amigos, que esta experiencia fuera divertida y satisfactoria. Gracias en especial a Claude Primeau por sus consejos, a Iris Tupholme por la confianza que depositó en mí, a Judy Brunsek, Tom Best, Marie Campbell, David Millar, Uoyd Kelly, Doré Potter, Valerie Applebee, Neil Erickson y a Nicole Langlois, mi perspicaz y competente editora.

A mi valioso equipo de Sharma Leadership International por su energía, apoyo y por llevar mi programa continúo de seminarios y medios de comunicación empresariales.

A mi madre y padre. Siento un gran respeto, admiración y amor por vosotros. A mí querido hermano Sanjay, mi incansable «fan» y confidente. Y a Susan, su mujer.

Ya mi pequeño hijo Colby por mantenerme alegre mientras escribía el manuscrito (en parte con sus cuentos del Curioso George), y a mi hija Bianca, luz que ilumina mi vida.

UNO

Un salto libre al éxito

Fue el día más triste de mi vida. Cuando llegué a trabajar después de haber pasado un largo fin de semana paseando por el monte y riendo con mis hijos, vi en mi codiciado despacho del rincón a dos corpulentos guardias de seguridad inclinados sobre la mesa de caoba. Mientras me acercaba corriendo pude ver que estaban hojeando mis ficheros y fisgando entre los preciosos documentos de mi ordenador portátil, sin pensar que yo los había visto. Por fin, uno de ellos se dio cuenta de mi presencia, mi cara enrojecida por la ira, mis manos temblando ante tan imperdonable intromisión. Con una expresión exenta de emoción, me miró y pronunció catorce palabras que me dejaron como si acabaran de darme un puñetazo en la boca del estómago:

-Señor Franklin, ha sido usted despedido. Debemos acompañarlo inmediatamente hasta la salida del edificio.

Mediante un trámite tan sencillo pasé de ser vicepresidente de la sociedad de software de mayor crecimiento del continente a convertirme en un hombre sin futuro. y créanme, me tomé muy mal mi despido. El fracaso era un concepto que no conocía, una experiencia a la que no sabía cómo hacer frente. En la universidad había sido un privilegiado, el chico de las notas perfectas, de las chicas guapas y el futuro sin límites. Formé parte del equipo titular de atletismo de la universidad, fui elegido presidente de mi clase e incluso hallé tiempo para dirigir un programa muy popular de jazz en la emisora de radio de nuestra universidad. A todos les parecía que estaba especialmente dotado y destinado a triunfar. Un día oí que uno de mis antiguos profesores le decía a un compañero: «Si pudiera volver a nacer, me gustaría ser como Peter Franklin».

Les aviso de que mi talento no era tan natural como todos creían. La verdadera fuente de mis logros eran mi agobiante ética de trabajo y un deseo casi obsesivo de triunfo. Mi padre había llegado a este país hacía muchos años como inmigrante, pero con una visión profundamente arraigada: quería una vida más tranquila, próspera y feliz para su joven familia. Cambió el apellido de nuestra familia, nos instaló en un apartamento de tres dormitorios en la zona honorable de la ciudad y empezó a trabajar incansablemente como obrero de una fábrica percibiendo el salario mínimo, trabajo que mantendría durante los

cuarenta Míos siguientes. Nunca conocí a un hombre más sabio hasta que hace poco di con el ser humano más extraordinario: la persona que ustedes deben realmente conocer. Prometo hablarles de él en breve. Nunca volverán a ser los mismos.

El sueño de mi padre respecto a mí era muy sencillo: una educación de la mejor calidad en un colegio prestigioso. Pensaba en una carrera de buenas salidas, con la que se asegura el porvenir, o eso es lo que él tenía en mente. Creía firmemente que una base bien desarrollada de conocimientos personales era fundamental para una vida feliz. «No importa lo que te ocurra, Peter, nadie podrá quitarte tu educación. El conocimiento será siempre tu mejor amigo, no importa adónde vayas o lo que hagas», me decía a menudo mientras terminaba de cenar, después de otra agotadora jornada de catorce horas en la fábrica, a la que dedicaba la mayor parte de su vida. Mi padre era un hombre de una pieza.

Era también un gran narrador, uno de los mejores. En su país natal, los ancianos se valían de parábolas para transmitir a sus hijos la sabiduría inmemorial y mi padre llevó consigo tan rica tradición a su país de adopción. Desde el día en que mi madre murió de repente mientras le preparaba la comida en nuestra vieja cocina hasta que mi hermano y yo llegamos a la adolescencia, mi padre nos acostaba no sin antes contamos algún cuento delicioso que encerraba una moraleja. Uno que recuerdo especialmente es el de un anciano campesino que en su lecho de muerte llamó a sus tres hijos. «Hijos -les dijo-, se acerca mi muerte y pronto exhalaré mi último suspiro. Pero antes debo compartir un secreto con vosotros. En el campo que hay detrás de nuestra casa hay un enorme tesoro. Cavad con fuerza y lo encontraréis. El dinero nunca será una preocupación para vosotros.»

Cuando murió el anciano, los hijos corrieron al campo y empezaron a cavar desesperadamente. Trabajaron durante horas y días. No dejaron de cavar en parte alguna del campo y pusieron toda la energía de su juventud en ese trabajo. Pero no pudieron hallar ningún tesoro. Entonces abandonaron aquel trabajo decepcionados y maldiciendo a su padre por haberse burlado de ellos. No obstante, en el otoño siguiente el mismo campo produjo una cosecha como no se había visto anteriormente en los alrededores. Los tres hijos se hicieron ricos y el dinero nunca volvió a preocuparlos.

De modo que de mi padre aprendí el valor de la dedicación, la diligencia y el trabajo duro. En la universidad trabajé con afán para figurar en la lista de honor del decano y para hacer realidad los sueños que mi padre tenía respecto a mí. Obtuve beca tras beca y le enviaba un pequeño cheque a final de mes, parte del salario que recibía por mi trabajo a tiempo parcial.

Era solo una forma simbólica de darle las gracias por todo lo que había hecho. Cuando llegó el momento de empezar a trabajar ya me habían ofrecido un lucrativo cargo de directivo en el sector de la alta tecnología, el campo que me gustaba. La empresa se llamaba Digitech Software Strategies y era la empresa en la que todos querían trabajar.

Con un éxito asombroso, pues acertaron, los expertos pronosticaban que su crecimiento se sostendría y me sentí muy honrado al saber que la empresa había tratado activamente de captarme para que formara parte de su equipo de directivos. Acepté rápidamente el trabajo y empecé a trabajar ochenta horas a la semana para demostrar que merecía el elevado salario que me pagaban. No sabía que siete años después dicha empresa me humillaría como jamás antes había sido humillado.

Los primeros años en Digitech fueron buenos. Lo fueron realmente. Me hice con un grupo de buenos amigos, aprendí mucho y ascendí rápidamente a las filas de los ejecutivos. Me convertí en la reconocida superestrella, un joven con una mente aguda que sabía trabajar duro y que hacía gala de un compromiso total con la empresa. Aunque nunca se me enseñó a dirigir un grupo de personas, siguieron ascendiéndome a cargos con responsabilidades cada vez mayores.

Pero, sin duda alguna, lo mejor que me ocurrió en Digitech Soft ware Strategies fue conocer a Samantha, la mujer con la que contraje matrimonio. Samantha era una joven y brillante ejecutiva, extraordinariamente hermosa, con un intelecto formidable, a juego con su belleza. Después de conocerla el día de Navidad en una fiesta, pronto nos hicimos buenos amigos y pasábamos juntos el poco tiempo libre de que disponíamos. Samantha se convirtió desde el primer día en mi principal admiradora, creía firmemente en mis posibilidades y en mi talento. «Peter, tú serás el presidente», me decía periódicamente con una suave sonrisa. «Sé que tienes todo lo necesario para conseguido.»

El presidente de Digitech Software dirigía la empresa como un dictador. Era un hombre que se había hecho a sí mismo, de carácter perverso y con un ego del tamaño del enorme cheque que recibía mensualmente. Cuando empecé a trabajar con él se mostró cortés aunque reservado. Pero cuando empezó a hablarse de mis posibilidades y de mis ambiciones, empezó a mostrarse más frío y se comunicaba conmigo mediante concisos memorandos pese a que la situación exigiera algo menos formal. Samantha lo llamaba «el hombrecito inseguro», pero el hecho es que tenía poder. Tal vez creía que a medida que yo fuera ascendiendo a cargos más altos de dirección su posición se debilitaría. O tal vez se veía reflejado en mí y no le gustaba lo que veía.

Tengo que admitir, no obstante, que yo también tenía mis puntos débiles. En primer

lugar, un carácter violento. Si algo iba mal en un momento inadecuado, crecía dentro de mí una ira que no podía controlar. No sé de dónde venía pero allí estaba. Y no era un activo para mi vida empresarial. Tendré que admitir también que aunque creo que soy una persona fundamentalmente razonable, podía ser un poco duro a la hora de dirigir personas. Como ya dije, nunca me formaron para ser un líder y actuaba basándome en mi instinto. Veía a menudo que no todos los miembros de mi equipo compartían mi ética de trabajo ni mi compromiso por alcanzar la perfección, lo que me producía frustración. Sí, le gritaba a la gente. Sí, asumía mucha más responsabilidad de la que podía manejar. Sí, debería haber dedicado más tiempo a establecer relaciones y a cultivar la lealtad. Pero había demasiados incendios que apagar y yo nunca parecía tener tiempo para atender a todo lo que necesitaba mejorarse. Creo que yo era como el marinero que dedica todo el tiempo a achicar el agua de su lancha en vez de taponar la vía de agua. Miope en el mejor de los casos.

Y llegó el día en que fui despedido. Los meses siguientes fueron los peores de mi vida. Gracias a Dios contaba con Samantha y con los niños. Hicieron cuanto pudieron para levantarme el ánimo y para que reanudase mi breve y deshecha carrera. Pero esos meses de inactividad me demostraron que nuestra autoestima está ligada a nuestro trabajo. En cualquier fiesta lo primero que nos preguntan es: «Así que ¿cómo te las arreglas para vivir?». Al iniciar nuestro partido de golf semanal, mis compañeros me preguntaban siempre « ¿Algo nuevo sobre el trabajo, Peter? ». El portero de nuestro elegante edificio, un maestro siempre de la conversación trivial, me preguntaba periódicamente si las cosas me iban bien en el trabajo. Al no tener trabajo yo carecía de respuestas.

Pasé de levantarme por la 'noche y dirigirme corriendo a la estación del metro con la mente llena de ideas, a despertarme en torno al mediodía en una habitación a oscuras, rodeado de botellas vacías de cerveza Heineken, paquetes vacíos de Marlboro y envases pegajosos de Haagen-Dazs. Dejé de leer el Wall 5treetJov.rnal y me enfrasqué en la lectura de novelas baratas de espionaje, antiguas novelitas en rústica del Oeste y diarios sensacionalistas de baja estofa que revelaban que Oprah era alienígena y que Elvis seguía vivo y dirigía un McDonald's en la costa Oeste. No sabía enfrentarme a la realidad. No quería pensar mucho ni hacer demasiadas cosas. Sentía un dolor que me entumecía el cuerpo y tumbarme bajo las sábanas de nuestra enorme cama me parecía el mejor de los lugares.

Un día, recibí una llamada telefónica. Era un antiguo amigo que se había labrado una excelente reputación como una de las mejores mentes en el sector del software. Me dijo que acababa de dejar su puesto como jefe de programación de una gran empresa y que estaba preparándose para abrir su propio negocio. Recuerdo incluso que me habló de lo que calificó

de «concepto brillante» para una línea nueva de software y de que necesitaba un socio en el que pudiera confiar. Yo era su primera opción. «Es una oportunidad para crear algo grande, Peten>, me dijo con su habitual entusiasmo. «Vamos. Será divertido.»

Una parte de mí carecía de la confianza para decir que sí. Empezar un negocio nuevo no es tarea fácil, especialmente en la alta tecnología. ¿Qué ocurriría si fracasábamos? En aquel momento nuestra situación financiera era un caos. Como vicepresidente primero de Digitech Software, había dispuesto de un buen sueldo y vivía de una forma que mi padre solo podría haber soñado. Tenía un BMW nuevo y Samantha su propio Mercedes. Los niños iban a un colegio privado, pasaban el verano en una prestigiosa escuela de vela. Solo la cuota que pagaba en mi club de golf equivalía a los ingresos totales de muchos de mis amigos. Ahora, sin trabajo, las cuentas impagadas se acumulaban y me veía obligado a incumplir muchas promesas. No era el momento para soñar con un negocio propio.

Por otra parte, mi sabio padre siempre me había dicho que <<nada te tumbará si tú no te derrumbas». Necesitaba esta oportunidad para salir de la oscuridad que envolvía mi vida. Quería una buena razón para despertarme por la mañana. Necesitaba volver a conectar con esa sensación de pasión y de tener proyectos que había sentido en la universidad cuando me creía imparable y el mundo era un lugar que me ofrecía posibilidades ilimitadas. Tenía la intuición suficiente como para saber que la vida nos hace regalos de vez en cuando. El éxito se presenta ante quien los reconoce y los acepta. De modo que dije que sí.

Llamamos pomposamente a la empresa GlobalView Softtware Solutions y abrimos un pequeño despacho en un decadente polígono industrial. Yo era el consejero delegado y mi socio se nombró presidente. No teníamos empleados, ni muebles ni dinero. Pero teníamos un buen proyecto. Y empezamos a lanzar al mercado nuestro concepto de software. Afortunadamente, el mercado respondió con entusiasmo.

Samantha vino pronto a trabajar con nosotros y contratamos a otros empleados. Nuestros innovadores productos de software empezaron a venderse a un ritmo fenomenal y nuestros beneficios subieron rápidamente. Aquel primer año, la revista Business Magazine nos citó como una de las empresas de mayor crecimiento del país. Mi padre estaba muy orgulloso. Aunque ya había cumplido ochenta y seis años, aún lo recuerdo llevando un gran cesto de fruta a la oficina para celebrar nuestros logros. Las lágrimas corrían por sus mejillas cuando me miró y dijo: «Hijo, tu madre habría sido muy feliz hoy».

De eso hace más de once años y hemos mantenido nuestro fuerte ritmo de crecimiento. GlobalView Software Solutions es hoy una empresa con una cifra de ventas de dos mil millones de dólares y que cuenta con 2.500 empleados en ocho centros del mundo. El año

pasado nos trasladamos a nuestras nuevas oficinas, un complejo de categoría mundial con unas instalaciones modernísimas, tres piscinas olímpicas y un anfiteatro para reunionés y otros actos sociales. Mi socio ya no interviene en las operaciones diarias de la empresa y pasa la mayor parte del tiempo en su isla privada del Caribe o escalando montañas en Nepal. Samantha dejó la dirección de la empresa hace unos años para dedicarse a escribir, su eterna pasión, e intervenir más en la vida de la comunidad. En cuanto a mí, sigo siendo el consejero delegado, pero ahora tengo unas responsabilidades que me abruman ya las que dedico la mayor parte de mi tiempo. Tengo en mis manos las vidas de 2.500 personas, y muchos miles más viven pendientes de la salud de nuestra empresa.

Lamentablemente, mi padre falleció dos años después de que se constituyera la empresa y aunque siempre creyó que yo tendría enormes éxitos, dudo que hubiera siquiera imaginado que llegaríamos tan lejos. Lo echo de, menos, pero con todo lo que tengo ante mí, apenas si tengo tiempo para pensar en el pasado. Sigo trabajando muy duro, alrededor de ochenta horas a la semana. No me he tomado unas vacaciones de verdad estos últimos años y sigo siendo tan impetuoso, ambicioso y competitivo como lo era el día que empecé a trabajar a los veintitrés años en Digitech Software Strategies. Hasta hace muy poco tiempo, cuando tuve la suerte de conocer a un profesor muy especial, quería hacer demasiadas cosas, ocupándome incluso de los asuntos menores del negocio. Sabía que era un inconveniente, pero parecía que había triunfado pese a ello.

Hasta tan memorable reunión, de la que vaya hablarles con mayor detalle, yo seguía con mi mal genio, una característica que se agravó a medida que aumentaban las presiones en mi negocio. Y pese a mi experiencia, seguía resultándome difícil dirigir y motivar a las personas. Claro está que mis empleados me escuchaban, pero no porque quisieran, sino porque tenían que hacerla. No eran leales conmigo y carecían de verdaderos compromisos con la empresa. El miedo y no el respeto parecían inducirles a cumplir las órdenes que yo daba desde mi suite de ejecutivo. Parecía que todo mi poder emanaba exclusivamente de mi cargo. Y sabía que dicha situación no era buena.

Permítanme que les diga algo más sobre los retos a que me enfrentaba en mi calidad de líder de una empresa en rápido crecimiento, en una época turbulenta y de locos cambios. Pese a la expansión de nuestro negocio, la moral había caído en picado. Por lo bajo se murmuraba que habíamos crecido con excesiva rapidez y que los beneficios se habían convertido en algo más importante que las personas. Otros se quejaban de que se les obligaba a trabajar demasiado sin suficientes apoyos. Otros a su vez, del tremendo cambio a que nos enfrentábamos a diario, que incluía desde innovaciones tecnológicas hasta la

introducción de nuevas estructuras organizativas, lo que les daba sensación de inseguridad. Escaseaba la confianza, la productividad era baja y la creatividad menor. Y por lo que pude deducir, casi todos los miembros de la organización creían que la culpa de los problemas era de una sola persona: mía. Todos parecían estar de acuerdo en que yo no sabía dirigir.

Pese a que GlobalView Software seguía creciendo, los indicadores económicos señalaban que tendría más pérdidas aquel año después de tantos éxitos. Aunque nuestros programas se seguían vendiendo estábamos perdiendo parte de nuestra cuota del mercado. Se debía, sencillamente, a que nuestra gente no era tan innovadora ni mostraba tanta inspiración como en los primeros tiempos. Como resultado de todo ello el diseño de nuestros productos era inferior y ya no resultaban tan deseables. Dicho en pocas palabras: la gente parecía haber dejado de preocuparse por todo ello. Y yo sabía que si dejaba que dicha situación continuara, tal actitud significaría el fin de nuestra empresa.

Se percibían signos de apatía por doquier. Las oficinas estaban desorganizadas y la gente llegaba tarde a trabajar un día sí y el otro también. Poca gente asistía a la fiesta de Navidad, de la empresa y el trabajo de equipo era casi inexistente. Había conflictos casi a diario y la iniciativa era escasa. Hasta nuestra nueva fábrica se contagió, pues se dejaban de lado las reparaciones y mantenimiento, así que sus otrora brillantes suelos estaban cubiertos de basura y suciedad.

Hay que destacar que pese a los cambios experimentados, GlobalView Software Solutions vuelve a ser una empresa realmente sobresaliente. Y sé que crecemos incluso más que antes. Nuestra organización ha cambiado gracias a la aplicación de una fórmula muy especial, en lo que a dirección se refiere, que me dio un hombre muy especial. Dicho sistema, sencillo pero extraordinariamente eficaz, nos ha permitido recuperar el empuje que en otros tiempos caracterizaba a nuestra empresa, ha llevado a nuestra gente a adquirir mayores compromisos, ha incrementado espectacularmente la productividad y nuestros beneficios han superado todo lo que yo había podido soñar.

Nuestros empleados son profundamente leales a la empresa y están concentrados en la visión de futuro que todos compartíamos. Trabajan como un equipo dinámico y muy competente. Más aún, les encanta venir a trabajar y a mí me encanta trabajar con ellos. Todos sabemos que hemos descubierto algo mágico y que nos dirigimos hacia algo muy grande. La semana pasada, aparecí en la portada de la revista Business Success. El titular decía sencillamente: «El milagro de GlobalView: cómo se hizo grande una empresa».

De modo que ¿cuál es esa antigua fórmula milagrosa de liderazgo que me ha convertido en el centro de atención de la comunidad empresarial? ¿Quién era ese sabio visitante que

revolucionó nuestra organización y me llevó a: convertirme en el líder clarividente que exigen estos tiempos revueltos? En lo más profundo de mi ser sé que las respuestas a esas preguntas cambiarán la forma en que ustedes dirigen sus empresas y viven. Ha llegado el momento de que las conozcan.

DOS

Un monje en mi rosaleda

La situación era extraña. Ahora que pienso en ella sigo sin poder creer lo que pasó. Ocurrió en una de las reuniones periódicas que tenía los lunes con mis ejecutivos, después de oír que la situación de GlobalView iba de mal en peor. En la reunión, uno de los ejecutivos me había informado de que algunos de nuestros mejores programadores estaban pensando en irse a trabajar a una empresa más pequeña en la que su esfuerzo se valoraría más. Me dijo también que las relaciones entre la dirección y el resto de los empleados eran cada vez más tirantes. «Ya no confían en nosotros», me dijo airadamente.

Otro ejecutivo añadió: «No se trata solo de eso, es que aquí no hay trabajo de equipo. Antes de que creciéramos tanto, nos ayudábamos todos. A la gente le preocupaba realmente hacer bien su trabajo. Antes, cuando nos enfrentábamos a una fecha tope para enviar un pedido grande, recuerdo que todos trabajábamos unidos, y si era necesario hacíamos horas extraordinarias. Recuerdo aquellos tiempos en que programadores y ejecutivos se remangaban para ayudar a cerrar cajas y tenerlas dispuestas para cargarlas en los camiones. Ahora cada uno va a lo suyo. Es una mentalidad de trinchera. Y no puedo aguantar más».

Aunque la reunión se desarrolló con una calma fuera de lo habitual, empecé a sudar mientras caminaba por el largo pasillo que llevaba de la sala de conferencias a mi despacho. La tensión de los meses anteriores me estaba matando y yo sabía que tenía que hacer algo para poner fin a la espiral descendente en que se hallaba la empresa. Pero no sabía con quién hablar ni qué hacer. Claro que podría contratar a un equipo de consultores para que pusieran un parche allí donde era necesario. Pero pensé que había que ahondar más para llegar a la raíz del problema: cómo una empresa corno la nuestra, pionera y llena de personas apasionadas y cooperadoras, se había convertido en una pesada burocracia donde la gente no hacía sino esperar la hora de marcharse a casa.

Cuando llegué a mi despacho, mi frente y camisa estaban empapadas de sudor. Al ver mi estado, mi ayudante corrió hacia mí y me agarró del brazo. Mientras me acompañaba al lujoso sillón de cuero situado junto a una de las estanterías plagadas de libros desde el suelo hasta el techo de mi regio despacho, me preguntó si quería que llamara al médico o tal vez a una ambulancia. Sin contestarle, me recosté en el sillón y cerré los ojos. Había leído en algún

sitio que visualizar mentalmente una imagen relajante era una forma: excelente de tranquilizarse después de un momento de tensión. Yeso es lo que traté de hacer con todas mis fuerzas.

Cuando empezaba a calmarme, un fuerte ruido me sobresaltó. Sonaba como si alguien hubiera tirado una piedra contra una de las ventanas de mi despacho. Me levanté y corrí hacia el gran ventanal en busca del culpable. Pero no vi a nadie. Tal vez la tensión a la que había estado sometido había espoleado mi imaginación. Cuando volvía lentamente a mi sillón volvió a ocurrir, pero esta vez el ruido fue mayor. «¿Quién puede ser? me pregunté, pensando que debería hacer que mi ayudante llamara a seguridad inmediatamente-o Probablemente otro programador descontento mostrando su ira contra el jefe», pensé mientras aumentaba mi disgusto. Corrí de nuevo hasta la ventana y esta vez vi a alguien que estaba de pie en el centro de la vasta rosaleda, delante de mi despacho del segundo piso. Entorné los ojos para ver mejor y lo que vi me sorprendió.

Se trataba de un joven llamativo que parecía llevar un hábito rojo con capucha, parecido al que llevaban los monjes tibetanos y que había visto en un viaje a aquel exótico país más de diez años atrás. Cuando los rayos del sol iluminaban el bello rostro y sin arrugas del extraño, su hábito ondulaba movido por la ligera brisa dándole un aspecto misterioso y casi etéreo. En su rostro se dibujaba una amplia sonrisa. Calzaba unas sandalias.

Después de llegar a la conclusión de que no se trataba de un consejero delegado loco de atar, víctima de la penosa situación de la empresa, que se deslizaba lentamente hacia el olvido, me aferré irritado a la ventana. El joven no se movió. Seguía sonriendo en la misma posición. Luego me saludó con la mano con entusiasmo. No pude soportar esta falta de respeto. Este payaso había entrado en mi propiedad, destrozando mis rosales y tratando claramente de burlarse de mí. Ordené de inmediato a Arielle, mi ayudante, que llamara a seguridad:

- Que traigan ahora mismo a nuestro extraño visitante a mi despacho antes de que se vaya -ordené-o Necesita que le den una lección que nunca olvide.

A los pocos minutos había cuatro guardias de seguridad en la puerta de mi despacho. Uno de ellos sujetaba del brazo al extraño joven, que parecía muy tranquilo. Ante mi sorpresa, el joven seguía sonriendo e irradiaba fuerza y serenidad. No parecía preocuparle lo más mínimo que lo hubieran detenido y traído a mi despacho. Y aunque no decía nada, tuve también la sensación de que me hallaba ante un hombre muy sabio.

Tenía la misma sensación que cuando estaba delante de mi padre. No puedo explicarlo de otra forma. Llámenlo intuición, pero algo dentro de mí me decía que el joven era mucho

más sabio de lo que indicaba su rostro. Creo que eran sus ojos los que transmitían tal sensación.

En mis años en el mundo de los negocios he descubierto que los ojos revelan la verdad. Pueden mostrar calor, inseguridad, falta de sinceridad u honestidad, si se toma el tiempo necesario para estudiarlos. De los ojos del joven emanaba sabiduría. Indiciaban también que amaba la vida y, tal vez, una sutil malicia. Parecían brillar cuando los alcanzaba la luz del sol que entraba a raudales en mi despacho. Visto de cerca, el hábito rojo del joven resultaba espléndido en cuanto a textura y diseño. Y pese a que estaba dentro del despacho, el joven había optado por no quitarse la capucha, lo que hacía su aspecto aún más misterioso.

-¿Quién es usted y por qué está tirando piedras a mi ventana? -pregunté con el rostro enrojecido y las palmas de las manos sudorosas.

El joven guardó silencio mientras cerraba los labios para contener su sonrisa. Luego me saludó como lo hacen en la India, uniendo las manos.

«Este tipo es increíble -pensé-o Primero pisotea mis rosales, que me encanta contemplar desde mi despacho cuando las cosas van mal. Luego empieza a tirar piedras a mi ventana, aterrorizándome. Y ahora, rodeado por cuatro fornidos guardias de seguridad que podrían tumbado en un instante, se dedica a jugar conmigo.»

-Verás, chico. No sé quién eres ni de dónde vienes, y para ser honesto, tampoco me preocupa --exclamé-o Puedes seguir con ese estúpido hábito y sonriendo como un idiota. Muéstrate todo lo arrogante que quieras porque pienso llamar a la policía. Pero antes de que lo haga, ¿por qué no rompes el monacal voto de silencio y me dices por qué estás aquí?

-Estoy aquí para ayudarte a restaurar tu liderazgo, Peter -contestó el joven con un tono sorprendentemente imperativo-. Estoy aquí para ayudarte a situar tu empresa en la senda del éxito. Y para que luego la conviertas en una empresa reconocida en el mundo entero.

¿Cómo había averiguado mi nombre? Tal vez este tipo fuera peligroso. «Me tranquiliza que los guardias de seguridad estén aquí», pensé para mí. Y ¿qué es toda esta tontería de ayudarme a «restaurar mi liderazgo y a que mi empresa recupere el rumbo»? Si este payaso era un consultor que trataba de llamar la atención para obtener un contrato lucrativo, se había equivocado al escoger este camino. ¿Por qué no me había enviado una oferta como hacían los otros «agentes de cambios», que cobraban precios abusivos por trabajar poco y que poseían un sorprendente talento para presentar proyectos que les garantizarían una jubilación anticipada?

-¿No tienes ni idea de quién soy, Peter? -me preguntó amistosamente.

-No, lo siento. Y si no me lo dices inmediatamente, vaya darte una patada en el trasero y mandarte rodando por el pasillo hasta el aparcamiento -grité con tono amenazador.

-Veo que sigues teniendo el mismo mal genio de siempre, Peter. Tendremos que trabajar sobre eso. Te apuesto algo a que no te ayuda para ganarte la lealtad de tu equipo. Y sé que te perjudica cuando juegas al golf, algo que nunca hiciste demasiado bien -dijo el joven rompiendo a reír.

-¿Sabes con quién estás hablando, arrogante camorrista? -grité sin tener en cuenta que el misterioso extraño medía más de dos metros y estaba en una excelente forma física-o ¿Cómo te atreves a reprenderme por mi genio? Y ¿cómo sabes si juego bien o mal al golf? Si me has estado siguiendo, vaya llamar a la policía para que te detengan. Se trata de un delito grave, ya lo sabes -observé furioso sudando profusamente.

Entonces el joven hizo algo que me dejó estupefacto. Levantó la mano y buscó dentro de su hábito hasta sacar lo que parecía ser una pelota de golf dorada. La lanzó al aire para que yo la cogiera.

-Pensé que querrías recuperada -observó sin dejar de sonreír.

Me sorprendió el objeto que ahora tenía en la palma de la mano. La pelota de golf tenía una inscripción que rezaba: «A Julián en su quincuagésimo cumpleaños. Una pelota de golf dorada para el hombre que lo tiene todo». Y firmaba: «Tu eterno amigo Peten». ¿Cómo había conseguido ese joven esta pelota? Yo se la había dado hacía unos años a mi antiguo compañero de juego, Julian Mantle. Julian había sido una leyenda en el mundo de los negocios y era uno de los pocos amigos que había podido conservar a lo largo de los años. Era una persona dotada de una mente absolutamente brillante y se lo conocía como uno de los mejores abogados del país. A diferencia de mí, procedía de un~' familia adinerada, su abuelo había sido un destacado senador y su padre un juez muy respetado del Tribunal Federal. Preparado desde su niñez para triunfar, Julian terminó la carrera en la Facultad de Derecho de Harvard como número uno de su promoción y luego aterrizó en un disputado puesto de un bufete con un éxito espectacular.

Alcanzó renombre nacional en pocos años y su lista de clientes importantes incluía a empresas multimillonarias, a los principales clubes deportivos e incluso a importantes gobiernos. En su mejor momento dirigió un equipo de ochenta y cinco brillantes abogados y obtuvo una serie de victorias en los tribunales que siguen maravillándome.

Con unos ingresos de siete cifras, tenía todo cuanto se puede desear: una mansión en una zona privilegiada llena de famosos, un avión privado, una casa veraniega en una isla tropical y su tesoro más preciado, un brillante Ferrari rojo aparcado en el centro del camino

privado que llevaba a su casa. Pero lo mismo que yo, Julian tenía sus fallos.

Trabajaba como un poseso, habitualmente durante toda la noche, durmiendo tan solo unas horas en el sillón de su princiipesco despacho antes de reiniciar su agotador trabajo diario. Aunque a mí me gustaba jugar al golf con él, era muy raro que Julian tuviera tiempo para hacerla. La mayoría de las veces su ayudante ejecutiva me daba la misma· excusa: «Lo siento, señor Franklin, pero el señor Mantle no podrá jugar al golf con usted esta semana porque ha surgido un problema urgente en uno de sus casos. Le ruega que lo perdone». El hombre se espoleaba constantemente y con los años fue perdiendo a la mayoría de sus amigos y a su simpática esposa.

Pensé honestamente que Julian deseaba morirse o algo así. No solo trabajaba demasiado intensamente, sino que también vivía así. Era muy conocido por sus visitas nocturnas a los mejores restaurantes de la ciudad, donde solía ir con jóvenes y exuberantes modelos y por sus incesantes borracheras con los amigotes, que solían terminar en peleas que publicaban los periódicos al día siguiente. Pese a sus declaraciones en contra, Julian Mantle se estaba cavando su tumba prematuramente. Yo 10 sabía, así como los abogados de su bufete e incluso, en su fuero interno, él mismo.

Observé la rápida caída de Julian con una sensación de tristeza. A sus cincuenta y tres años aparentaba ochenta. Las constantes tensiones de su acelerada Vida lo debilitaron físicamente, transformando su cara en un amasijo de arrugas; las cenas a altas horas de la noche en caros restaurantes franceses; los gruesos cigarro habanos y el coñac habían hecho que ganara peso de forma excesiva y se quejara constantemente de su salud, harto de estar enfermo y cansado. Con el tiempo perdió su agudo sentido del humor y raras veces reía. Llegó mi momento en que dejó de jugar al golf aunque yo sabía que le encantaba ese deporte, y cesaron también nuestras salidas juntos.' Con todo lo que tenía encima, Julian dejó de llamarme. Yo sabía que necesitaba mi amistad tanto como yo apreciaba la suya, pero creo que no le importaba.

Un buen día la tragedia se presentó ante el gran Julian Mantle. Un lunes por la mañana, en un tribunal lleno de gente ante el que Julian defendía a uno de sus mejores clientes, Air Atlantic, se desplomó. Entre los gritos aterrorizados de sus ayudantes y los fogonazos de los flashes de las cámaras fotográficas de los medios de comunicación, Julian fue conducido rápidamente al hospital. Al llegar, se le diagnosticó un ataque al corazón y pasó de inmediato a la unidad de cuidados intensivos. El cardiólogo dijo que Julian había estado más cerca de la muerte que cualquier otro paciente que hubiera visto anteriormente. Pero de algún modo logró sobrevivir. Los médicos dijeron que Julian era un luchador y que parecía tener «un

deseo heroico de vivir».

Este triste episodio produjo un fuerte cambio en Julian. Al día siguiente anunció que dejaba la abogacía. Se dijo que Julian se había ido a la India con una expedición. Le dijo a uña de sus socios que «necesitaba algunas respuestas» y que esperaba hallarlas en aquellas antiguas tierras, tan llenas de sabiduría durante milenios. En un llamativo acto final, Julian vendió su mansión, su avión y su isla privada. No obstante, su gesto definitivo antes de partir fue el menos esperado: Julian vendió el Ferrari que tanto amaba.

Mis pensamientos se centraron en el joven vestido de monje que ahora estaba de pie en mitad de mi despacho, sonriente y con la capucha cubriendo una tupida mata de pelo castaño.

-¿Cómo conseguiste esta pelota de golf? -le pregunté tranquilamente-o Se la di hace años a un amigo entrañable como regalo de un cumpleaños muy especial.

-Ya lo sabía --contestó el visitante-o Y él realmente agradeció tu gesto.

-¿Y cómo sabes eso? -insistí.

-Porque soy tu querido amigo. Yo soy Julian Mantle.

TRES

La milagrosa transformación de un guerrero empresarial

Me quedé estupefacto ante lo que había oído. ¿Podía este hombre pletórico de salud ser realmente Julian Mande, un hombre que había saboreado la gloria y caído como nadie antes lo había hecho? Y si realmente era él, ¿cómo pudo haber sufrido un cambio de aspecto tan sorprendente? Sabía que Julian había vendido su mansión, su residencia veraniega y que incluso se había deshecho de su apreciado Ferrari rojo. Sabía que había renunciado a las trampas del mundo empresarial y que había escalado las cumbres del Himalaya persiguiendo una idea fanática: buscar respuestas a las tremendas dudas a las que se enfrentaba .. Pero una visita a aquel antiguo y mítico lugar no podía haber transformado de forma tan profunda a un hombre que había hecho todo lo posible por cavarse su tumba.

Preocupado por la extraña situación a la que me enfrentaba, mi mente empezó a estudiar otras posibilidades. Tal vez se tratara de una broma magistralmente organizada por uno de mis jóvenes ejecutivos para inyectar cierta tranquilidad en una semana que sin duda iba a estar plagada de tensiones. O tal vez el joven fuera un infiltrado de la competencia que trataba de colarse en nuestra empresa para ver lo mal que iban las cosas.

Puede que el visitante vestido de monje fuera un loco intruso que quería hacerme daño. Pero antes de que pudiera analizar mejor tales opciones, el hombre habló: -Peter, sé que te resulta difícil creer que sea yo. A mí me ocurriría lo mismo si estuviera en tu lugar. Todo lo que te pido es un poco de fe, que creas que la vida está llena de pequeños milagros. Mi visita tiene un fin.

-¿Y cuál es? -pregunté sin saber a ciencia cierta quién estaba ante mí.

-Con franqueza. He oído que tienes graves problemas y he venido a ayudarte. Si es cierto todo lo que he oído sobre GloballView desde mi regreso, no te puedes permitir el lujo de no escuchar lo que he venido a decirte. He descubierto información que, os devolverá a ti y a tu empresa a la cima del éxito que antes disfrutasteis. Se me han brindado conocimientos que te convertirán en líder del mercado. He aprendido cosas que te mostrarán cómo podrás tenerlos empleados más leales, dedicados e inspirados con que pueda contar cualquier empresa de dicho sector. Esta información me la dio un docto maestro a quien; conocí en la

cumbre de una montaña. La sabiduría atemporal que compartió conmigo es prácticamente desconocida en Occidente. Pero es tan eficaz y tan profunda que estoy seguro de que revolucionará todas tu organización y que hará maravillas e tus resultados finales.

-¡Adelante! – Contesté, picado por la curiosidad.

-La sabiduría que, he venido a compartir contigo, forma parte de un sistema especial y enormemente eficaz, un programa para todo tipo de liderazgo. Se trata de un sistema contratado. Síguelo y luego limítate a sentarse y ver cómo tu empresa recupera la salud. Bien, en realidad está diseñado para lograr algo más que eso. Si sigues la formula con convicción, tu negocio logrará un éxito mayor que el que tuvo anteriormente.' Lo mejorará como nunca pudiste imaginar. Subirán espectacular~ mente la moral y la productividad. Tu gente adquirirá mayores compromisos y será más creativa de lo que nunca fue. Responderán y se adaptarán mejor a los cambios. Tu equipo volverá a trabajar unido y se preocupará por el trabajo que hacen. Y, como es lógico, los beneficios se dispararán.

-De acuerdo. Te escucho --contesté-o Pero deja que primero te pregunté algo. Suponiendo que seas Julian, que es mucho suponer, ¿por qué vas vestido de monje? El Julian Mantle que yo conocía nunca se vestiría con algo que no hubiese diseñado al menos Armani.

-Una pregunta razonable, amigo mío --me contestó el joven con una sonrisa maliciosa que identifiqué rápidamente con la que caracterizó a Julian en sus años de juventud-- ¿Te importa si empiezo por el principio?

-Soy todo oídos --contesté, recostándome en: mi lujoso sillón de cuero para escuchar lo que creía que iba a ser un excelente relato.

El joven procedió a relatar, deteniéndose en los menores detalles, el ascenso y la caída del legendario Julian Mantle des de sus días de alumno brillante de la Facultad de Derecho de Harvard hasta su éxito sin paralelo como abogado, cuando manejó algunos de los cases empresariales más complejos del país. Hablaba con franqueza de sus éxitos y también de su bien documentado ocaso. Habló de sus sueños, de sus miedos, del fracaso de su matrimonio y de su ataque al corazón. Mencionó también mis problemas como jugador de golf y dijo que echó mucho de menos nuestras alegres y soleadas tardes practicando ese deporte.

--¡Qué bien lo pasábamos!__ lo interrumpí sintiendo que de algún modo este joven extraño vestido con el atuendo de los sabios podría realmente ser Julian Mantle, el amigo que había perdido tiempo atrás. ¿Quién más podría conocer todos esos detalles? Allí estaba yo, sentado en silencio, sin saber qué decir. Luego me puse de pie y me acerqué a él.

-Julian, ¿eres realmente tú, verdad? -le dije disculpándome.

-Sí, soy yo. Y estoy encantado de volver a verte después de tantos años. La pelota de golf que me regalaste en mi quincuagésimo cumpleaños significó mucho para mí.

Yo también estaba contento de verlo. Nos abrazamos como solo pueden hacerla los viejos amigos y empezamos a repasar los recuerdos de los días gloriosos que pasamos juntos. Pero yo seguía pensando en algo. No tenía una explicación racional para la sorprendente juventud de Julian.

Al darse cuenta de mi malestar, Julian me preguntó con su tono característico esbozando una amplia sonrisa:

-Qué, ¿sientes curiosidad por conocer mis secretos de belleza?

-Deja de reírte de mí, Julian. Primero apareces después de todos estos años, sin haberte anunciado y vestido con ese extraño hábito, lanzando piedras contra las ventanas de mi despacho. Luego me sorprendes diciéndome quién eres y que me puedes ofrecer unos conocimientos que no tienen precio pero que podrían salvar a mi empresa. Y ni siquiera me has explicado qué has hecho para quitarte años, visto tu aspecto actual. Todo es muy raro, Julian -dije simulando estar disgustado.

-Después de mi ataque al corazón decidí realizar cambios drásticos. Estoy seguro de que has oído que vendí mi mansión, mi residencia veraniega y el resto de mis juguetes.

-Al menos te podrías haber quedado con tu Ferrari, Julian. Era una máquina sorprendente. Aún me acuerdo cuando ibas con aquella bomba rubia, y de su cabellera ondeando al viento.

-¿La de las espectaculares minifaldas de color rosa? --dijo Julian sonriendo. -Esa misma.

Entonces se puso pensativo y serio.

-Tenía que cortar todos los lazos con el pasado si quería realmente llegar a algo nuevo. Adoraba el Ferrari pero sabía que debía prescindir de él. Si no, habría sido como navegar a vela en pos de la aventura pero sujeto con una cuerda al muelle para estar más seguro. No serviría de nada. Así que vendí todo lo que simbolizaba mi impulsivo estilo de vida y me dirigí a la India, una tierra en la que siempre pensé que abundaban los conocimientos y la verdad.

Julian describió luego cómo había vagado por aquel vasto país en busca de información que pudiera usar para mejorar su trabajo y su vida. A veces viajaba en tren, a veces en bicicleta o andando. Visitó templos antiguos y estudió con profesores respetados. Conoció a otras personas que también buscaban respuestas a las principales dudas vitales e hizo amigos cuya amistad aún conserva. Pero en sus primeros meses en la India no logró encontrar la sabiduría que buscaba. Luego, buscando cada vez con mayor ansia, empezó a oír rumores sobre un grupo de monjes que vivían en las cumbres del Himalaya.

Según la leyenda, estos sabios, conocidos como los Grandes Sabios de Sivana (Sivana significa «el oasis de las luces» en su idioma) habían creado un sistema extraordinario que podía emplearse para alcanzar unos niveles notables de realización personal y profesional. El único problema era que nadie sabía dónde estaban esos monjes.

-Muchos han tratado de hallarlos -dijo Julian-. Los hombres de negocios los buscaron para descubrir sus ideas sobre liderazgo aplicadas al mundo de la economía. Otros los buscaban para que les enseñaran sobre el liderazgo en la vida. Pero las altas cumbres del Himalaya son inaccesibles y muchas vidas se perdieron mientras buscaban a esos sabios esquivos.

Siendo Julian un hombre al que no le asustaban los desafíos, tomó precauciones contra el fuerte viento y empezó a escalar solo, decidido a encontrar lo que buscaba. Durante muchos días y noches escaló aquellas montañas majestuosas empezando por sus suaves estribaciones y avanzando después por senderos cada vez más empinados, en los que pedía a Dios que lo condujeran a la morada de los Grandes Sabios. Julian me dijo que empleó aquel tiempo en pensar lo que había sido y lo que podría ser su vida.

-En el mundo empresarial había estado tan ocupado que nunca tuve tiempo para pensar en mi vida. Y sin embargo, la reflexión y la contemplación figuran entre las técnicas de dirección más importantes. Desde entonces me he dado cuenta de que en este mundo de la información en que vivimos las ideas son la materia prima del éxito y la gente más eficaz es la que piensa con mayor eficacia -observó Julian-. El tiempo que estuve solo en las montañas me transformó. Por primera vez en mi vida, Peter, empecé a desarrollar un verdadero sentido de mi yo y a entender quién era realmente.

A medida que avanzaba, Julian se iba cansando y empezó a temer por su vida en aquel terreno traicionero en el que habían dejado su vida tantos esperanzados aventureros. Pero luego descubrió algo. Cuando viajaba por una senda especialmente empinada en una mañana iluminada por el sol, vio una figura vestida de forma extraña, con un hábito rojo largo y flotante, cubierta la cabeza con una capucha de color azul marino. Le había llevado ' muchos días llegar hasta allí, así que se asombró al ver a otra persona. Como estaba a muchos kilómetros de distancia, de cualquier lugar civilizado y no estaba seguro de dónde estaba Sivana, optó por preguntar a su compañero de viaje.

La figura se negó a responder y aceleró el paso siguiendo el sendero sin devolverle ni siquiera una mirada. Poco después el misterioso viajero empezó a correr a toda velocidad; con el hábito rojo ondulando graciosamente a su alrededor como si ' fuera una sábana de algodón colgada de un tendedero en un día ventoso de otoño.

- Por favor, amigo, necesito que me ayudes a encontrar Sivana. Estoy buscando a los sabios -gritó Julian- Llevo casi siete días viajando sin apenas comida ni agua. Creo que me he perdido.

- Entonces la figura se detuvo. Mientras Julian se acercaba; el viajero, cuya cara estaba oculta por la capucha, se mantenía muy erguido. De repente, una ráfaga de luz iluminó su rostro; y pudo ver que se trataba de un hombre. Pero Julian Mantle nunca había visto un hombre igual. Aunque creyó que rondaba los, sesenta años, su complexión era elástica y emanaba serenidad. Su cuerpo parecía ser fuerte y poderoso e irradiaba vitalidad y vigor. Y sus ojos eran tan penetrantes que Julian se vio obligado a apartar la mirada.

-No tardé mucho tiempo en entender que había hallado a uno de los esquivos Sabios de Sivana -dijo Julian, excitado claramente por su descubrimiento pese al tiempo transcurrido- De modo que me abrí a él en aquel mismo sitio, Le dije por qué estaba allí y qué es lo que esperaba aprender. Le hablé de mi vida anterior en el mundo empresarial, de mi ataque al corazón y de mi partida para descubrir los secretos del verdadero liderazgo en los negocios y en la vida. Le rogué que me aceptara como uno de los suyos y que me permitiera descubrir su sabiduría por mí mismo.

Después de escuchar atentamente la historia de Julian, le puso la mano en el hombro y dijo afablemente:

-Si deseas realmente aprender la sabiduría, mi deber es ayudarte. Yo soy uno de esos sabios que has venido a buscar desde tan lejos. Eres la primera persona que llega hasta nosotros desde hace muchos años. Te felicito. Admiro tu tenacidad. Has debido ser un gran abogado." Puedes venir conmigo a nuestro templo, serás mi invitado. Se halla oculto en esta región montañosa, a muchas horas de distancia de aquí. Mis hermanos y mis hermanas te recibirán con los brazos abiertos. Trabajaremos juntos para enseñarte los antiguos principios y estrategias que nos han transmitido durante siglos nuestros antepasados.

Pero el sabio impuso una condición a Julian.

-Antes de llevarte a nuestro apartado mundo y de compartir contigo nuestros conocimientos, tienes que prometerme algo. Aunque estemos aislados aquí, en estas montañas mágicas, conocemos perfectamente la confusión que reina en vuestro mundo. Líderes de todas clases luchan para hacer frente a la gran transición y al enorme desorden que ha traído consigo esta nueva era empresarial. La competencia nunca ha sido tan feroz, el ritmo del cambio nunca ha sido tan fuerte y la moral va cayendo en picado míentras la gente lucha desesperadamente para encontrar un terreno seguro. Como consecuencia de este cataclismo, la gente ha dejado de ser leal a sus empresas. No están pendientes de su

trabajo. Lamentablemente, muchos hombres y muchas mujeres no encuentran sentido a lo que hacen y esta situación, a su vez, provoca que no logren realizarse en su vida. Tu ataque al corazón lo prueba. Pero hay esperanza para todas esas personas y tú se la llevarás.

-¿Cómo voy a llevarles la esperanza? –Preguntó Julian-

Yo he venido aquí para aprender de vosotros.

-No te preocupes -le dijo el sabio-o Mientras estés con nosotros en estas montañas místicas, descubrirás un sistema notable para liderar eficazmente. Te enseñaremos una fórmula que puede aplicar de inmediato cualquier líder del mundo empresarial para aumentar la eficacia de su empresa, llevándola a niveles superiores de prosperidad y servicio. Te enseñaremos también las verdades eternas del liderazgo personal para que puedas reanudar tu vida anterior pero de una forma muy distinta a como lo hacías antes. Pocas personas tienen el privilegio de aprender la sabiduría del líder que estás a punto de adquirir. y es muy importante que todos la conozcan. De modo que antes de que te lleve a nuestra comunidad y te presente a mis hermanos y a mis hermanas, tengo que pedirte algo.

Entonces el sabio le pidió a Julián que compartiera lo que iba a aprender de los Grandes Sabios de Sivana con todos los occidentales que debieran saberlo. Su obligación consistiría en convertirse en el mensajero de los antiguos conocimientos de los sabios, dándolos a conocer el esa parte del mundo y transformando así muchas vidas. Julián aceptó las condiciones del sabio sin dudarlo y prometió que llevaría su mensaje a Occidente con honestidad y dedicación.

-No me digas -exclamé prudentemente-o Yo soy una de las personas que necesitan escuchar el mensaje de los sabios. -Créeme, Peter. Te alegrarás. Ni tú ni tu empresa seréis los mismos.

Dejando a un lado mi natural escepticismo, contesté con un entusiasmo que no me caracterizaba:

-¿Cuándo empezamos?

Creo que simplemente estaba aburrido porque no avanzábamos y esperaba que Julián pudiera darme la fórmula renovadora y transformadora que tan desesperadamente necesitábamos. Pese a sus muchos defectos había algo en lo que estaban de acuerdo todos los que conocían a Julián Mantle y es que siempre decía la verdad.

-¿Qué te parece mañana por la tarde? ¿Alas cinco? -me preguntó Julián introduciendo su mano derecha: bajo el hábito.

-Tengo programada una reunión a: las cinco con uno de nuestros estrategas pero la cambiaré. A las cinco está bien, Santidad -repliqué con humor-o ¿Aquí? Parece que mi

rosaleda te gusta. Y los guardias de seguridad ya te conocen.

-En realidad había pensado en otro sitio. ¿Por qué no nos encontramos en nuestro viejo club de golf? Hay algo que tengo que enseñarte y ese es el lugar perfecto.

Luego sacó de su túnica lo que me pareció era una pieza de madera de un rompecabezas y, como había hecho con la pelota anteriormente, me la lanzó para que yo la cogiera.

Después de despedirse con una fugaz sonrisa se dio la vuelta y pasó junto a los guardias de seguridad que habían estado tomándose un café en el pasillo. «Te veré mañana», me dijo mientras se marchaba.

Al ver la larga túnica roja de mi antiguo compañero de golf que se balanceaba mientras recorría el pasillo hasta la salida, moví la cabeza incrédulo. Me sentía excitado como no lo había estado en mucho tiempo. Tal vez aún habría esperanza para GlobalView: Quizá podría contar de nuevo con un grupo rejuvenecido e inspirado. Así como recuperar una clara visión para que no peligrara el futuro de esta empresa que había sido tan importante. Tal vez ese sistema especial de liderazgo que Julian había descubierto en el Himalaya nos permitiría aprovechar las oportunidades que ofrecía el nuevo mercado y conseguir unos logros mayores que los de épocas anteriores. Y puede que también sabría cómo se había transformado Julian.

Al verme contemplando pensativo los casi treinta y cinco centímetros de papeles que tenía sobre la mesa, me volví para estudiar la pieza de madera que Julian me había dado. Observé que tenía un dibujo. Aunque lo miré con gran atención no pude entender de qué se trataba. Pero observé también que se habían grabado unas palabras en la madera. ¡Qué raro!, pensé. Las palabras eran casi ilegibles, casi borradas por el transcurso del tiempo. Busqué en el cajón de mi mesa y saqué una lupa. Entonces pude leer las palabras. Decían simplemente: «Ritual 1: unir el salario y el objetivo»

CUATRO

La sabiduría de la visión del líder

> De todas las hermosas verdades del alma que se han recuperado y han salido a la luz en estos tiempos, ninguna más alegre ni más fructífera como promesa divina que esta: que eres el dueño de tu mente, el moldeador de tu carácter y el hacedor de tu condición, tu entorno y tu destino.
>
> JAMES ALLEN

Mi corazón latía con fuerza al entrar en la carretera bordeada de árboles que llevaba a mi club de golf, uno de los más prestigiosos de todo el país. Jueces, senadores, financieros y famosos se contaban entre sus miembros y la lista de espera de diez años aseguraba que todo seguiría igual. Me consideraba afortunado por pertenecer a esta institución. Pero aún lo habría sido más de tener tiempo para disfrutar de sus instalaciones.

Comparado con el caos que envolvía GlovalView, pensar en jugar una partida de golf no era más que una maravillosa fantasía.

Cuando me acercaba a la casa del club, una impresionante estructura de madera asentada sobre unos majestuosos pilares, con una vista increíble del cuidadísimo campo de golf y de los exuberantes jardines que lo rodeaban, vi a Julian. Estaba sentado ante una mesa en la terraza, bajo una sombrilla que lo protegía del sol del atardecer. Parecía estar leyendo un libro mientras se bebía una copa. En contra del reglamento del club, seguía llevando puesto su hábito rojo. No pude menos que sonreír. Julian siempre hacía todo a su manera. Y había que quererlo.

-Julian -grité al salir de mi coche, dirigiéndome a las escaleras que llevaban a la terraza.

Al ver que me acercaba se levantó y me tendió la mano.

Te agradezco que hayas venido, Peter. Te prometo que no te decepcionaré.

Nos sentamos y pedí un martini. Había sido un día de trabajo muy duro y pensé que la copa me ayudaría a relajarme. Había estado sometido a unas presiones tan fuertes durante los Últimos meses que agradecía cualquier cosa que me tranquilizara.

-¿Qué estás leyendo? -pregunté mirando el libro encuadernado en piel que Julian tenía en la mano.

-Un libro sobre la vida de Gandhi.

-No sabía que te interesara Gandhi. De hecho no recuerdo haberte visto nunca con un libro en la mano en todos los años en que te conozco.

-No tengo nada en común con Julian Mantle estresado y agobiado que conociste. He cambiado tanto como no puedes imaginarte. Una de las cosas que aprendí en el Himalaya es que con conocimiento y valor todo es posible. De modo que ahora leo al menos un buen libro todos los días. Esto me proporciona la inteligencia que necesito y me mantiene centrado en el lugar al que me dirijo. Y me inspira, pues al saber adónde voy sigo teniendo valor para seguir adelante.

-Interesante. Pero ¿por qué Gandhi?

-Desde que estuve con los sabios me he convertido en un serio estudioso del liderazgo, Cuando la gente oye la palabra «liderazgo», piensa solo en el contexto empresarial. Lo asocian a los líderes de las empresas que inspiran a sus seguidores para que sean más productivos y se comprometan con sus grandes visiones de futuro. Pero los sabios me enseñaron que el liderazgo es mucho más que eso. El liderazgo es realmente una filosofía de vida. Si bien es cierto que los consejeros delegados y los ejecutivos pueden ser grandes líderes, lo mismo ocurre con los profesores, los científicos comprometidos y las madres solidarias. Los entrenadores son los líderes de los equipos deportivos y los políticos de las comunidades. Y todo empieza desde dentro, cuando se tiene la disciplina para dirigir y conocerse a uno mismo. Cuando se entiende que la esencia de la vida radica en el liderazgo. Como dijo Robert Louis Stevenson: «Ser lo que somos y llegar a ser aquello en que podamos convertimos es el único fin de la vida».

»La gente realmente sabia busca el liderazgo no solo en su empresa, sino también en su vida. Y por ello, desde que regresé del Himalaya he estado estudiando la vida de Gandhi, un hombre que creo que fue uno de los mayores líderes de todos los tiempos. Quiso dirigir a su gente hacia su visión del futuro, pero tuvo también el valor de dirigirse y de vivir con una gran personalidad. Gandhi es un modelo de liderazgo ilustrado y eficaz.

-Es difícil no estar de acuerdo con lo que has dicho.

-Un día, Gandhi bajaba de un tren cuando uno de sus zapatos cayó a la vía. Como el tren ya había empezado a moverse no pudo recogerlo, de modo que hizo algo que sorprendió a sus compañeros.

-¿Qué hizo?

-Se quitó el otro zapato y lo lanzó cerca de donde estaba el primero. Sus compañeros le pidieron inmediatamente una explicación. Mientras caminaba descalzo por el andén, sonrió cortésmente y contestó: «Ahora el pobre que encuentre el zapato tendrá un par que podrá

usar».

-¡Vaya!

-Además, Gandhi era un hombre muy humilde y uno de los mayores líderes que ha conocido la humanidad.

-¿De veras? Nunca habría creído que la humildad fuera importante.

-Pues lo es -contestó llamando amablemente a un camarero que pasaba para pedirle una taza de infusión de hierbas. Al cabo de unos minutos, el camarero regresó con una tetera y una elegante taza de porcelana para Julian. Este empezó a servirse la infusión hasta llenar la taza; luego, extrañamente, siguió echándose más. La infusión se derramó por toda la mesa. Pero Julian no paró.

-¿Qué es lo que quieres demostrar, Julian? -le pregunté incrédulo.

-Una lección fundamental del liderazgo -me contestó con calma-o La mayoría de los líderes se parecen mucho a esta taza.

-¿En qué?

-Verás, lo mismo que esta taza, ellos están llenos hasta los bordes. Han atiborrado tanto sus mentes con sus opiniones, ideas y prejuicios que ya no cabe en ellas nada nuevo. Y en un mundo tan cambiante como el nuestro, en el que los líderes deben aprender constantemente nuevos conceptos y dotarse de nuevos conocimientos esto es un fallo fatal.

-¿Y cuál es la solución?

-Es muy sencilla. Tienen que vaciar sus tazas. Tienen que mostrarse siempre receptivos a los nuevos conocimientos. Deben considerarse siempre corrió alumnos permanentes, sin que importen las iníciales y los cargos que sigan a sus nombres en sus tarjetas de visita. Deben adoptar lo que los sabios de Oriente califican de mente del principiante, actitud esencial de todos los líderes destinados a triunfar. Deben ser humildes. Por eso digo que la humildad es una asignatura fundamental del liderazgo y por eso he llegado a admirar a Gandhi.

Julian continuó ajeno a las miradas de asombro de los otros socios que se habían sentado en la terraza para descansar después de su partido de golf.

-El sabio del que te hablé ayer, el que conocí cuando escalaba la montaña, era el heredero oficial de los Grandes Sabios de Sivana. Una vez que acepté sus condiciones y prometí que divulgaría su sistema de liderazgo por todo Occidente, se me presentó como Yogi Raman y me condujo a través de una serie de escabrosas sendas montañosas que llevaban a un valle verde y exuberante. En un lado del valle se hallaba el inaccesible y nevado Himalaya, alzándose majestuoso contra el claro cielo azul. Los otros estaban

protegidos por un espeso bosque de pinos cuyas fragancias se esparcían por todo el valle. Yogi Raman me sonrió y me dijo: «Bienvenido al nirvana de Sivana».

»Luego bajamos por otro estrecho sendero que nos llevó al centro del bosque. Recuerdo aún cómo me afectó el fuerte olor de los pinos y de la madera de sándalo que llenaba el aire de tan extraño lugar. El suelo del bosque estaba cuajado de orquídeas y otras flores exóticas de bellos colores que nunca antes había visto. De pronto empecé a oír otras voces cuando nos acercamos a un claro. Cuando estuvimos más cerca capté una visión que jamás olvidaré en mi vida.

-¿Qué viste? -le pregunté.

-Ante mí se alzaba un pueblo construido aparentemente solo con rosas. En el centro había un pequeño templo, parecido a los que había visto en mis viajes a Tailandia y Nepal. Pero habían construido este con flores rojas, blancas y rosadas, unidas con largos lazos de muchos colores. En torno al templo había una serie de pequeñas cabañas, aparentemente los sencillos hogares de los monjes.

»Pero los habitantes aún eran más sorprendentes -añadió Julian-. Los hombres llevaban el mismo hábito rojo que Yogi Raman y sonreían amablemente al pasar. Su expresión transmitía una profunda sensación de serenidad y sus ojos mostraban una profunda sabiduría. En vez de agitarse a la vista de un visitante inesperado que había profanado la santidad de su escondrijo en las montañas, saludaban cortésmente con la cabeza y luego seguían con lo suyo. Las mujeres también eran impresionantes. Lucían hermosos saris de seda rosa que llegaban al suelo, adornaban su brillante cabello negro con flores blancas de loto y se movían con gracia por todo el pueblo. Nunca había visto gente así. Aunque todos eran adultos, transmitían alegría y sus ojos brillaban expresando vitalidad y pasión por la vida. Ninguno tenía arrugas ni el cabello blanco, nadie parecía viejo. Yo me quedé sin habla.

Julian me dijo que Yogi Raman lo llevó luego a una pequeña cabaña en la que viviría durante los meses siguientes.

-Vamos a los *greens* -me dijo Julian levantándose -o Continuaré mi relato mientras paseamos. Y tráete esos palos de golf-me pidió señalando lo que parecía ser un juego de palos muy usado que alguien se había olvidado seguramente en la terraza.

-¿Vas a jugar vestido de ese modo?

-No, hay algo mucho más importante que quiero enseñarte.

Mientras nos dirigíamos a los *greens* Julian siguió contándome su sorprendente historia. Al ver aquel deseo tan ardiente por aprender la sabiduría del liderazgo que poseían los sabios, Yogi Raman se hizo cargo de Julian. Aquel pasaba todas las vigilias con su impaciente

discípulo, compartiendo alegremente con él sus conocimientos e instruyéndolo sobre su aplicación. Algunos días se levantaban al amanecer y pasaban horas hablando de las verdades eternas, para deleite de la ágil mente del abogado, pues sabía que esa importante información iba a cambiar su vida y la de tantas otras personas de su mundo. Otros días paseaban en silencio por el pinar, disfrutando cada uno de la presencia del otro y aprovechando la oportunidad para reflexionar sobre la filosofía de la que habían estado hablando.

Con el tiempo, el monje se convirtió más en el padre que en el maestro de Julian. Le enseñó a ver su vida desde una perspectiva completamente nueva y a liberar todo ,su potencial personal. Conocedor del os problemas que había tenido Julian por no haber prestado atención a su salud durante años y que casi lo habían llevado a la muerte, Yogi Raman se centró inicialmente en enseñarle un eficaz sistema de autocontrol que mejorase su vida y transformase su aspecto e ideas.

El sabio le dijo que «el liderazgo interno precede al liderazgo externo» y que antes de que pudiera entender la dinámica que permitía liderar a otras personas tendría que saber cómo liderarse a sí mismo. Así que Yogi Raman le enseñó una serie de técnicas poco conocidas para controlar las tensiones, cambiar los hábitos de trabajo y simplificar su vida. Le enseñó a mejorar sus niveles de energía, a desbloquear su creatividad y a liberar su vitalidad. Al cabo de unas semanas, Julian había sufrido una metamorfosis tanto interna como externa. Había rejuvenecido unos cuantos años, estaba lleno de fuerza y se sentía más seguro respecto a su futuro de lo que lo había estado en muchos años. Empezó a creer que podría hacerla todo, ser lo que quisiera ser y que marcaría una verdadera diferencia en el mundo al difundir la inapreciable sabiduría que había descubierto. Las antiguas enseñanzas de los Grandes Sabios de Sivana habían empezado a obrar milagros.

Después de que su alumno se hubiera recuperado y se hallara en una espléndida condición física y psicológica, Yogi Raman empezó a enseñarle el sistema de liderazgo que Julian me había prometido que revolucionaría a GlobalView y la convertiría en una empresa de categoría mundial en cuanto a logros y eficacia.

-Este sabio líder de los Grandes Sabios de Sivina creía que todos los fracasos, tanto en el mundo empresarial como en la vida personal, podían deberse en última instancia a la falta de liderazgo. Las empresas no llegan a la cumbre si sus líderes no están preparados ni tienen los conocimientos necesarios. La gente no rinde al máximo si no controla su vida. Me dijo que aunque vivía en una zona aislada sabía que en nuestro mundo estaba produciéndose lo que él denominaba una «crisis de liderazgo». Me dijo que él tenía la solución.

-Me he pasado la vida pensando en los elementos necesarios para un liderazgo instruido -recordó Julian que el sabio le había dicho una tarde mientras descansaban en una pradera de la montaña después de haber explorado y escalado hasta tan mágico lugar-o He' dedicado muchos años a contemplar en silencio lo que había hecho grandes a los principales líderes. Soy monje y he prometido respetar la verdad. De modo que mi vida ha estado dedicada a la búsqueda de las verdades del liderazgo" Con el tiempo he llegado a -entender que los líderes más influyentes y más respetados han ejercido su liderazgo siguiendo ciertas leyes antiguas. He estructurado dichas leyes creando un sistema enormemente eficaz de liderazgo dinámico que ayudará a que cualquier líder desarrolle todo su potencial profesional y personal. Ahora compartiré contigo todo lo que he aprendido.

-¿Y qué te dijo Yogi Raman? -pregunté cuando llegábamos al desierto campo de golf.

-Me dijo que los líderes más instruidos, dinámicos y eficaces poseían una cualidad que les faltaba a los otros.

-¿Y esa cualidad es...?

-Creo que será mejor que te la muestre. -Julian se acercó entonces a la bolsa de cuero que yo llevaba y sacó un palo de golf.

-No vas a decirme que también practicabas el golf mientras estudiabas con los sabios.

-La verdad es que si Jugaba al golf todos los días. Era una terapia que contribuía a mi recuperación.

-Vaya -dije incrédulo- o Y supongo que esos monjes construyeron también un campo de golf de categoría mundial en su escondite de las montañas para poder jugar y romper así la monotonía de su existencia. Es probable que no tuvieran muchos carritos de golf de bambú para ir de un hoyo a otro, ¿verdad?

-Muy gracioso -contestó Julian sin prestar atención a mi sarcasmo. ¿Qué podía esperar? Su relato ya no era extraño, sino increíble-o No, en realidad yo jugaba al golf mentalmente, Peter.

-Nunca he oído algo así

-Recuerdo que hace unos años leí un artículo de una revista sobre un veterano del Vietnam que pasaba sus días de soledad jugando imaginarias partidas de ajedrez. Esto no solo le ayudaba a pasar el tiempo, sino que mejoró su juego espectacularmente. Cuando regresó de Vietnam y tuvo la oportunidad de jugar con un oponente real sobre un tablero real, su juego era como mínimo brillante.

-Asombroso.

-Pensé lo mismo cuando leí aquel artículo, Peter. Así que en los momentos más

tranquilos que pasé entre los sabios empecé a pensar en lo mucho que me había gustado jugar al golf cuando era joven y decidí hacer lo mismo que aquel veterano y jugar mentalmente al golf. Disfruté como un niño, pues creía que me ayudaría a recuperarme.

-¿Yeso afectó de algún modo a tu juego?

-No lo sé. Es la primera vez después de bastantes años que estoy en un campo de golf. En realidad creo que la última vez que jugué fue contigo. Probablemente jugué más de mil partidos mentalmente, de modo que no creo que haya dejado de practicar. Bien. Ahora observa atentamente. Creo que lo que vas a ver te va a sorprender.

Julian buscó en su hábito y sacó la pelota dorada que yo le había devuelto.

-No la vas a usar, ¿verdad? ¿Sabes cuánto me costó? pregunté algo irritado ante la idea de que mi amigo usara mi regalo de cumpleaños en su exhibición.

-Observa atentamente -fue la única respuesta que recibí mientras se concentraba en el hoyo situado al final de la calle. Luego, con la gracia y la destreza de un profesional, levantó el palo golpeando la bola perfectamente y enviándola a gran altura. Nunca había visto a Julian golpear a la bola así. No obstante, pese al buen golpe, pareció que la bola caería lejos de su destino. Lo miré y dije:

-Buen intento.

Pero ocurrió algo increíble. La bola pareció acelerarse en el aire, como favorecida por una ráfaga de viento. Ahora se dirigía exactamente a su destino. Dos cuidadores de los *greens* que habían presenciado la exhibición se quitaron rápidamente la gorra para ver mejor dónde caería la bola. Hasta un par de jugadores que descansaban en la terraza de la casa del club después de su partido se inclinaron sobre la barandilla para ver lo que ocurría.

La bola cayó en el *green* del primer hoyo y empezó a rodar lenta pero directamente hacia él. Nadie en ese campo había visto un golpe como este durante mucho tiempo, pero tal vez mi amigo, vestido con la túnica tradicional de los monjes y sus fieles sandalias, pondría fin a esa sequía. La bola siguió rodando lentamente hacia el hoyo. Luego pareció detenerse.

-Vaya, Julian --dije sinceramente disgustado-. Tan cerca y sin embargo tan lejos.

-Espera un momento, Peter. Una de las lecciones que he aprendido sobre el liderazgo es que inmediatamente antes de una gran victoria a veces surge algún tipo de problema. La clave es mantener la atención y seguir creyendo.

Entonces, cuando todos creíamos que la bola se había parado definitivamente, rodó los cinco centímetros y cayó en el hoyo.

-¡Bravo! -gritó con todas sus fuerzas uno de los dos cuidadores después de ser testigo de tan extraordinario acontecimiento. Julian alzó los puños al cielo y empezó a bailar,

encantando con lo que había logrado.

Yo me limité a reír y a mover la cabeza.

-Caray, Julian. Nunca dejas de sorprenderme. ¡Felicidades! Cuando se calmó le pregunté cómo lo había hecho. -¿Tratabas realmente de lograr el hoyo con un solo golpe?

-Sí, pero a decir verdad no estaba seguro de lograrlo. Imaginé este mismo golpe cientos de veces cuando estaba en el Himalaya. Empezó siendo un juego para mantener ágil la imaginación. Me divertía mucho hacerla. Debo admitir que hasta yo estoy algo sorprendido de que mi entrenamiento mental haya producido un resultado tan fabuloso. Pero el que funcione demuestra lo que te dije allí abajo -dijo Julian con tono misterioso.

-¿Tiene algo que ver con la pieza del rompecabezas que me diste ayer?

-Sí. Permite que te haga una pregunta, Peter. ¿Cómo he conseguido embocar el hoyo con un solo golpe, si hacía años que no pisaba este campo?

-Bien. Creo que ya has contestado, Julian. Fue por las veces que repetiste el golpe mientras estuviste en el Himalaya. No dejaste de hacer lo que habías hecho tantas veces antes y se convirtió en un acto reflejo. Luego viniste aquí y, contra todas las probabilidades, dicho reflejo se hizo realidad.

-Muy bien, Peter. Siempre tuviste una mente rápida y has entendido claramente el método que he seguido. Me dejas impresionado.

-Sabes que me gusta jugar al golf y que haría cualquier cosa por mejorar mi hándicap en un par de golpes. Así que estos últimos meses leí muchos libros sobre las vidas y lecciones de los mejores jugadores del mundo. Si en algo están todos de acuerdo es en que «el golf es un juego mental». Jack Nicklaus, por ejemplo, señalaba que después de recorrer el campo en el que estaba a punto de jugar, se imaginaba cientos de veces los golpes que esperaba dar. Esto se convirtió en su ventaja secreta. De modo que cuando me dijiste que tú has hecho lo mismo, no me sorprendí mucho.

- Y los principales líderes del mundo empresarial hacen lo mismo -señaló Julian.

-¿Quieres decir que todos visualizan los golpes que van a dar cuando juegan al golf? -pregunté sonriente.

-No, Peter, ven claramente en el presente cuál será el futuro rumbo. Tienen una imagen nítida de cómo serán sus empresas en los próximos años. Conocen íntimamente qué es el éxito, que ellos y su gente tratan desesperadamente de lograr. Y todos los pasos que dan tienen como objetivo acercarlos a ese futuro que tan bien han imaginado. En pocas palabras, amigo mío, tienen una visión aguda y penetrante que les acerca hasta las estrellas. Este es el secreto de su grandeza como líderes.

-Parece tan sencillo... ¿Si visualizo claramente el futuro de mi empresa me convertiré en un gran líder? -pregunté.

-No dije que fuera algo tan sencillo. Hay muchos más métodos y filosofías del liderazgo que siguen los líderes más ilustrados y que obtienen mejores resultados, que les permiten dirigir como lo hacen. Yogi Raman me las enseñó todas y yo te aseguro que pronto las compartiré contigo. Pero de momento limítate a recordar que las grandes organizaciones las inician grandes líderes. Y todo gran líder tiene sueños arriesgados. Los líderes eficaces son clarividentes que tienen una imagen muy clara del futuro de sus empresas, entonces no tienen más que adaptar sus actividades presentes a esta imagen. De este modo, todo lo que hacen tiene un objetivo: acercar las empresas a los resultados imaginados. Es lo que dijo Woodrow Wilson: «No estás aquí solo para ganarte la vida. Estás aquí para que el mundo pueda vivir con mayor comodidad, con mayor visión, con un espíritu superior de esperanzas y logros. Estás aquí para enriquecer al mundo y te empobrecerás si olvidas este mensaje».

-Bien dicho.

-y recuerda que cuando te rindas a tu visión te llegará el éxito. No se puede buscar el éxito, este es una consecuencia. Es el subproducto, no buscado, de unos eficaces esfuerzos en pos de un valioso objetivo.

-¿Fue Yogi Raman quien te enseñó todo esto? - pregunté.

-Yogi Raman dedicó muchos años de su vida al estudio de los principios fundamentales del liderazgo. Para ello estudió las vidas de los principales líderes de la historia. Compartió conmigo un sistema que todo líder puede usar para inspirar, activar y lograr que su equipo actúe y lleve a su organización a niveles no imaginados anteriormente. Puede que Yogi Raman no conozca en toda su complejidad el moderno mundo empresarial de Occidente, pero tampoco lo necesita. La sabiduría que compartió conmigo se basa en antiguas verdades sobre el liderazgo, que se han ido transmitiendo a lo largo de los siglos. Esas verdades pueden considerarse también leyes inmutables, pues .al igual que las leyes de la naturaleza, han soportado la prueba del tiempo y seguirán haciéndolo. Y mientras que el mundo de la empresa se está hundiendo en un mar de cambios, no puede decirse lo mismo sobre estas verdades que tratan del liderazgo.

-De modo que todos los grandes líderes son clarividentes.

Han establecido una clara conexión con el futuro al imaginarse tan nítidamente el resultado final. Es lo que un periódico dijo que había comentado Henry Kissinger hace unos años: «El trabajo del líder consiste en llevar a su gente del lugar en el que esté al que nunca han ido». ¿Es una forma precisa de resumir lo que me estás diciendo?

-Sí, Peter. Parece que has captado la idea perfectamente.

Pero te daré otro ejemplo de todos modos. ¿Te acuerdas de aquel famoso oftalmólogo con el que jugaba de vez en cuando?

-Claro que sí. Me gustaba aquel tipo. Tenía un magnífico sentido del humor.

- Ese mismo. Solía organizar la cena baile de la gala anual de los oftalmólogos de la ciudad. ¿Te acuerdas cómo la llamó? -¿Cómo iba a olvidarme? -contesté sonriente-o La Fiesta del Ojo.

-Pues bien, una tarde cuando ya nos retirábamos del campo de golf recuerdo que me habló de uno de sus jóvenes pacientes que padecía un problema médico conocido como ambliopía. Aparentemente, otro médico había puesto por error un parche tapando el ojo bueno del niño en vez de colocarlo sobre el ojo enfermo. Después de quitarle el parche se descubrió, ante la sorpresa y tristeza de todos los presentes, que el pequeño había perdido completamente la visión del ojo bueno. Al parecer, el parche había impedido el desarrollo de su visión y provocado la ceguera. Ese es el fenómeno que describe el término ambliopía.

-Notable.

-Nunca he olvidado esa historia, Peter. Esto tiene que ver con el aprendizaje del liderazgo. En el actual mundo empresarial, demasiados líderes se convierten en personas rutinarias. Todos los días hacen lo mismo, de la misma forma y con la misma gente. Es raro que tengan nuevas ideas, que las generen o que asuman riesgos calculados. No ejercen nunca su liderazgo fuera de una cómoda zona de seguridad, que jamás abandonan. Este tipo de líder puede llegar a sufrir ambliopía.

-¿Cómo es eso?

-Al hacer todos los días lo mismo es como si se pusieran un parche en el ojo bueno. Llega un momento en que no pueden ver las enormes oportunidades que se les presentan en esta época de rápidos cambios. Y tarde o temprano, pierden la visión por no usarla, y se quedan ciegos. No dejes que esto te pase nunca, amigo mío. Quítate la venda y empieza a buscar nuevas oportunidades. La mejor forma de triunfar en el futuro es creándolo. Como dijo Helen Keller: «Mejor ser ciego que tener vista y no ver».

»Ahora que ya entiendes que los líderes más inspirados y eficaces son "líderes clarividentes", es mi deber proporcionarte las herramientas y técnicas que te permitirán convertirte en uno de ellos. Y aquí es donde entra en escena el sistema de liderazgo de Yogi Raman --concluyó Julian.

-¿Puedo hacerte primero una pregunta?

-Claro que sí --contestó Julian mientras regresábamos a la casa del club.

-Realmente quiero aprender lo que tienes que enseñarme. Sabes que GlobalView atraviesa un momento muy difícil. Mis mejores programadores están abandonando el barco, se ha perdido la moral, nadie confía en la dirección y el trabajo de equipo es algo que pertenece al pasado. En un sector que exige permanentes innovaciones, parece que hemos perdido nuestra creatividad. Y los cambios a los que tenemos que enfrentamos están agobiando a mi gente. La tecnología cambia, y también lo hacen nuestro sector y las expectativas de nuestros clientes. Encima, no puedo imaginarme cuál es el rumbo que debe seguir la empresa.

»Lo que realmente trato de decirte es que soy consciente de que tengo que mejorar mi capacidad de liderazgo. En Digitech fui ascendiendo a cargos de dirección cada vez más importantes y aunque asistí a algunos cursos de liderazgo durante esos años, nadie me enseñó qué debía hacer para dirigir a personas. Tampoco me enseñaron qué debía hacer para motivar profundamente a mi equipo o para comunicarme con los demás más eficazmente. Ni me explicaron cómo incrementar la productividad sin por ello dejar de mejorar la lealtad de mis empleados. Ni siquiera aprendí algo tan fundamental como el arte de gestionar mi tiempo y lograr así que las cosas se hicieran.

»Y ahora que dirijo mi propia empresa, todavía es peor. Siempre me parece que tengo demasiado cosas que hacer pero muy poco tiempo para realizarlas.

»Todos esperan que tenga las respuestas a todas sus dudas.

Estoy permanentemente estresado y desahogo las frustraciones con mi gente, lo que solo sirve para empeorar las cosas. El equilibrio entre mi vida personal y profesional no pasa de ser un sueño. Suelo decirme: "el año que viene volveré a estar en forma o empezaré a dedicar más tiempo a mi familia". Pero las cosas nunca parecen calmarse. De modo que, si no te importa, vaya aprovechar el tiempo que pasemos juntos para profundizar en los elementos que favorecen el liderazgo. Quiero hacerte algunas preguntas básicas. Siempre las he querido hacer pero nunca las he planteado por miedo de que me consideraran un tonto.

-Adelante contestó Julian amablemente.

-Bien. Ante todo, ¿qué significa realmente la palabra liderazgo? ¿Qué quiere decir? Pese a que dirijo una empresa grande, con más de 2.500 empleados, nunca he logrado realmente entender el significado de esa palabra.

-Ya te lo dije antes. El liderazgo trata de dirigir nuestros actos hacia un valioso objetivo. Es entender que lo imposible suele ser lo que no se ha intentado. Mucha gente cree que el líder es el hombre o la mujer que ocupan el cargo de consejero delegado o de presidente. En realidad; el liderazgo es ajeno al cargo, los actos lo determinan. Tus ejecutivos pueden ser

grandes líderes. Un capataz de la fábrica puede serlo también. Verás, Peter, liderar es inspirar, activar e influir. El liderazgo no consiste en dirigir cosas, sino en lograr que la gente se desarrolle. Los líderes clarividentes son los que entienden que los verdaderos activos de una empresa suben en el ascensor por la mañana y bajan en él por la noche. Es muy sencillo. Consiste en ayudar a la gente a liberar plenamente su talento persiguiendo una visión que tú les has ayudado a entender que es valiosa y tiene sentido. Tú puedes hacerla. Tus ejecutivos también. Hasta el obrero más insignificante puede dar muestras de liderazgo en su trabajo. Y los líderes realmente eficaces tienen que estar en dos lugares al mismo tiempo.

-No sé si he entendido.

-Los mejores líderes reconocen que el liderazgo es un arte y no un don. Trabajan constantemente para depurar su arte. Y una de las cosas que cuidan más es la aplicación en el presente de una estrategia que tiene por objetivo el futuro. Han dominado las técnicas gemelas que consisten en la gestión del presente e invención del futuro. Por eso tienen que vivir en dos lugares al mismo tiempo. Tienen que hacerla en el presente para mejorar la calidad, modernizando los sistemas y estableciendo normas de atención al cliente. Pero al mismo tiempo deben crear, dar forma y alimentar un modelo claro de futuro. Yogi Raman lo dijo de forma muy elegante: «El líder clarividente es el que ha aprendido a fijar su atención en la cumbre mientras despeja el sendero que conduce a ella». Una empresa que carezca de una determinación fanática para mejorar sus operaciones pronto se verá superada por sus competidoras. Asimismo, si carece de un claro ideal de trabajo pronto desaparecerá del mundo de los negocios.

-¿Es aquí dónde encaja la pieza del rompecabezas que me diste ayer?

-Sí. ¿Recuerdas las palabras grabadas en ella? -me preguntó Julian.

Afortunadamente la había traído conmigo y la saqué del bolsillo de la camisa amarilla de golf que llevaba puesta.

- No he conseguido entender el dibujo pero si he leído el texto que hay escrito.

- Muy bien. ¿Y qué dice?

- Dice: «Ritual 1: unir el salario y el objetivo» - contesté – No estoy muy seguro de lo que quiere decir.

- Lo estarás dentro de poco.

RITUAL 1

Unir el salario y el objetivo

CINCO

El ritual de las actividades esenciales

> La vida no nos brinda un placer mayor que el de superar los problemas, logrando un éxito tras otro, creando nuevos deseos y viendo cómo se cumplen. El que trabaja en una empresa grande o noble ve que sus fatigas se apoyan en un primer momento en la esperanza y luego se ven recompensadas con la alegría.
>
> SAMUEL JOHNSON

Mientras Julian y yo conversábamos en la terraza, el sol se había ocultado lentamente cediendo el paso a un tranquilo aunque especialmente húmedo atardecer veraniego. Pese al calor reinante, Julian se negó categóricamente a quitarse el hábito.

-Estoy bien -dijo cortésmente-o Lo que sí me vendría bien es un vaso de agua helada.

-Con mucho gusto --contesté, llamando inmediatamente al camarero para que trajese agua al hombre de la extraña indumentaria. Me había dado cuenta de que Julian era ahora un hombre muy diferente al impulsivo y estresado guerrero empresarial que yo había conocido. Ya no le atraían el alcohol, las temeridades o las obscenidades que habían caracterizado su estilo de vida. Era un modelo de buena salud, de buen juicio y estaba claro que sus palabras cuadraban con la verdad de los principios que profesaba.

-Ya sabes, Peter, que hay montones de esos que llaman «gurús de la dirección». Viajan de una ciudad a otra ofreciendo seminarios y no cesan de escribir libros. Muchos de ellos acuñan extrañas palabras y una jerga inútil que justifique su trabajo. Los mejores tienen verdaderamente ideas valiosas que podrían ayudar a mejorar las empresas. El problema radica en lo que yo llamo el bache del rendimiento, que es lo que impide que muchas empresas alcancen niveles de grandeza.

-¿El bache del rendimiento?

-Es una teoría que explica por qué los conocimientos no suelen traducirse en resultados. Verás, solemos saber lo que debemos hacer pero no hacemos lo que sabemos. Somos seres humanos cuando realmente deberíamos ser hacedores humanos. Muchos líderes saben que deberían tener visión de futuro y comunicarla con fuerza a las personas que tienen el honor

de dirigir. Saben que necesitan dar pasos para establecer conexiones más profundas con las personas a las que lideran. El problema es que no han desarrollado el hábito de la acción y, por lo tanto, no hacen aquello que intuitivamente saben que deberían hacer. Dedican los días a cosas sin importancia y dejan que transcurran lentamente las semanas, los meses y los años. Este tipo de líderes no llegan nunca a entender que el 90 por ciento de su éxito se debe al seguimiento y aplicación de los conocimientos que tienen. Todo el mundo dice que tenemos la suerte de vivir en esta época repleta de información. Pero lo que no entiende la mayoría de la gente es que la información no es poder por sí sola. El poder y la ventaja a la hora de competir solo se obtienen cuando se actúa basándose en una información sólida.

-Eso es cierto, Julian. Muchos de los que trabajamos en mi empresa sabemos que hayal menos unas docenas de cosas que probablemente podríamos realizar en una semana, más o menos, y que servirían, como mínimo, para mejorar nuestra situación. Y sin embargo, estamos tan ocupados y abrumados por todo lo que acune a diario que terminamos aplazándolas hasta el siguiente trimestre, luego hasta el siguiente, y así sucesivamente.

-Completamente de acuerdo. Recuerda, pues, mientras comparto contigo la sabiduría del liderazgo que me enseñó Yogi Raman, que la clave para mejorar tu rendimiento como líder es actuar apasionadamente. No esperes a tener tiempo para estudiarla y ponerlo. en práctica. Reconoce su fuerza e inclúyela hasta las últimas consecuencias en tu rutina diaria y poner así en práctica sus principios todos los días. Haz que forme parte de tu liderazgo y de tu vida desde este preciso instante. Solo entonces verás que mejora cuantitativamente tu eficacia como líder de un grupo de personas, así como la productividad y el rendimiento de GlobalView. Como dijo Herodoto hace ya muchos años: «El dolor más amargo de los hombres es tener muchos conocimientos pero carecer de poder».

-¿Algún consejo sobre qué podría «hacer para que desde hoy la sabiduría forme parte de mi liderazgo y de mi vida», como sugieres?

-Lo más importante es que empieces a hacer de la sabiduría un rito que estás a punto dé descubrir -contestó Julian. -¿Cómo?

-La mejor forma de asegurarse de que estas lecciones de liderazgo formen parte de ti es crear rituales en tomo a ellas. Se trata de una de las verdades eternas y fundamentales de entre todas las que vaya comunicarte.

-¿Puedes darme un ejemplo de ritual para que entienda a qué te refieres?

-Claro que sí. Un sencillo ritual que los sabios practicaban de forma casi obsesiva era el de levantarse al alba. Creían que esta era una excelente forma de iniciar el día y que fomentaba la autodisciplina. Esta práctica diaria tan sencilla se convirtió en parte de su

personalidad. Llegó un momento en que no hubieran podido seguir durmiendo ni aunque lo hubieran intentado.

-Uno de mis ejecutivos es así, Julian. Cuando era un niño su padre le obligaba a levantarse todos los días a las cinco de la mañana. Le dijo que era por su bien «para que fuera un hombre de carácter». Hoy, aunque esté de vacaciones, sigue levantándose a esa hora. Tal vez por eso es una de las personas más productivas de la empresa.

-La productividad personal se logra de muchas formas.

Levantarse temprano es sin duda una de las mejores. Pero lo que trato de decir es que tanto los Sabios de Sivana como tu ejecutivo han convertido la disciplina de levantarse temprano en un ritual. Otros han hecho lo mismo con sus comidas o lecturas por la noche. Lo que trato de decir, y es muy importante que lo entiendas, es que la única forma de que te conviertas en un líder clarividente y liberes todo tu talento de líder es logrando que las verdades que te vaya revelar formen parte de tu rutina diaria. Necesitas convertirlas en rituales inquebrantables, como han hecho todos los líderes clarividentes que te han precedido. De esta forma pasarás de saber a hacer.

-¿Dirías que cepillarse los dientes podría considerarse como un ritual -pregunté seriamente.

-Sin duda. ¿Te atreverías a ir a trabajar sin haberte lavado los dientes?

-No me atrevería a ofender a mi personal, Julian -contesté estallando en una carcajada, la primera después de mucho tiempo-o Los castigos crueles y excesivos están prohibidos en esta parte del mundo, por si lo has olvidado.

Julian reprimió una sonrisa y luego volvió rápidamente a lo que estaba diciendo:

-Tú te cepillas los dientes todas las mañanas y ni siquiera puedes imaginarte no hacerla. Así pues, se trata de un ejemplo perfecto de ritual. Si llegas a incluir del mismo modo las verdades de Yogi Raman sobre el liderazgo tendrás garantizado el éxito como líder clarividente, te lo prometo.

Estupendo, estoy muy excitado, como puedes ver. Hasta ahora me has explicado que los líderes iluminados y eficaces tienen una visión clara del futuro. Saben exactamente a dónde quieren ir y concentran su energía en lograrlo. Me has enseñado también que las verdades sobre el liderazgo que constituyen el sistema del éxito eterno de Yogi Raman deben convertirse en rituales que se practiquen a diario, de forma casi inconsciente, sin que importe lo ocupado que uno esté. ¿Sería posible que me dijeras ahora cuáles son los elementos de este antiguo sistema"¿ -pregunté conteniendo apenas mi curiosidad.

Julian miró al cielo, que se había oscurecido y estaba cuaja~ do de estrellas. Detuvo su

vista durante lo que me pareció una eternidad en una estrella concreta, entornando los ojos para tratar de verla mejor. Luego murmuró algo. Si bien no pude entender lo que dijo, sí que le oí decir: «Y eso es todo, amigo mío. Te he echado de menos».

Luego, al darse cuenta de que se había perdido en sus disquisiciones, volvió a recuperarse y prestarme atención, mirándome algo avergonzado.

-Lo siento, Peter. Cuando se pasa tanto tiempo solo como yo lo he hecho, las reglas sociales se olvidan. Perdona si mi mente se comporta de este modo. Es que acabo de ver algo que no pude hallar en toda la semana.

»Yogi Raman me enseñó que había una serie de rituales que practicaban los líderes clarividentes, ocho para ser exacto. Estas ocho disciplinas eran un compendio de toda la sabiduría de liderazgo que se ha venido transmitiendo a lo largo de los tiempos y que practican los grandes líderes del mundo entero. No se trata de estrategias encaminadas a poner parches, de una moda que al mes desaparecerá, como viene sucediendo hoy en día en el mundo de los negocios, sino que reflejan las verdades eternas que nos dicen cómo lograr que actúen hombres y mujeres, cómo fomentar la lealtad y el respeto y cómo sacar lo mejor de la gente que uno dirige. Yogi Raman incluyó brillantemente los ocho rituales en el sistema de liderazgo que he prometido compartir contigo. Has sido paciente y mostrado un sincero interés por aprender un modo mejor de liderar. Y ha llegado el momento de que te enseñe el sistema.

-¿Sería razonable suponer que la pieza del rompecabezas que me dejaste ayer después de tu sorprendente visita a mi despacho tiene algo que ver con el primer ritual del sistema de liderazgo de Yogi Raman?

-Sí, así es, Peter. El primer ritual de los líderes clarividentes es unir el salario y el objetivo. Dicho de modo muy simple, este es el ritual de un punto central de actividad apremiante. Como ya te he dicho, todos los líderes iluminados tienen una clara visión del futuro de su organización. Pero la visión no basta. Esta debe excitar la mente y llegar al corazón d~ los hombres y mujeres de la organización. La gente no se limita a cumplir su deber cuando su líder les pinta una visión de futuro que es apremiante e importante. El objetivo es el motivador más importante del mundo.

»Yogi Raman me dijo que una de las mayores ansias del hombre es la necesidad que todos tenemos de poder modificar las vidas de los demás. La gente siente en su interior que debe formar parte de algo que sea superior a ella. Da igual que hablemos del consejero delegado o del empleado encargado de los envíos, todo ser humano necesita creer que aporta algo. Los grandes líderes entienden tales ansias y hacen saber a sus seguidores que

su trabajo diario afecta positivamente al mundo entero. Alimentan también el fuego de la excitación dentro de sus organizaciones mostrando a su gente que el trabajo que hacen los acerca más al objetivo. Dicho en pocas palabras: los líderes dan a sus seguidores una buena razón para levantarse por la mañana.

-Muy interesante. ¿Alguna idea sobre cómo podría aplicar todo esto en mi empresa?

-Antes me dijiste que una moral baja es lo que impide el crecimiento de GlobalView.

-Cierto.

-Entonces, recuerda esto, Peter. No hay personas sin motivación, solo empleados sin ella. Coge a cualquier miembro de tu equipo que creas que carece de motivación e iniciativa e investiga su vida personal ¿Sabes lo que hallarás?

-¿Me atrevo a adivinado?

-Verás que esa persona tiene una serie de aficiones que le encantan, intereses que lo excitan. Descubrirás que trabaja hasta avanzadas horas de la noche en su colección de sellos o que pasa horas aprendiendo idiomas o tocando instrumentos musicales, todo esto con verdadera pasión. Todos los habitantes de este mundo pueden interesarse o motivarse con algo. El trabajo fundamental del líder es interesar y motivar a su equipo en lo que más apremia: su visión. En vez de ordenar constantemente a tu gente que trabaje para alcanzar las futuras metas que has establecido, ¿por qué no les das una buena razón para que lo hagan' Y si llegas a la conclusión de que siguen estando desmotivados, sé consciente de que esto se debe a que aún no les has dado razones suficientes para que compartan tu visión del futuro. No olvides lo que los psicólogos saben desde hace muchos años: los seres humanos huyen del dolor y buscan el placer. Los líderes clarividentes logran que sus empleados asocien el trabajo diario y el objetivo con el placer. Unen el salario con el objetivo.

Julian prosiguió:

-¿Cuál es la definición actual de la misión de tu empresa

-Venga, hombre. Estoy cansado de oír hablar de dichas definiciones. Creo que la idea desaparecerá, si no te importa que lo diga.

-Estoy de acuerdo. Pero no deja de ser cierto que una correcta comprensión del futuro de tu empresa ayudará a concentrar en el presente la energía de tu gente en las cosas importantes. De modo que tenía en cuenta, por favor.

-Ser el proveedor preferido de nuestros clientes, crear productos de gran calidad y convertimos en una empresa que venda varios miles de millones de dólares al año durante cinco años -exclamé con orgullo.

-¿Crees realmente que esa definición, hará que tu gente aporte lo mejor de sí misma a

la empresa' ¿Crees en serio haberles dado una buena razón para que se levanten por la mañana' ¿Qué importante razón les has dado para que trabajen? Toda empresa quiere ser el proveedor preferido de los clientes. Y respecto a los cinco mil millones de dólares, deja que te cuente un secreto. Es probable que seas el único de la empresa al que le interesa esto. Esto no importa emocionalmente al trabajador medio de tu empresa, aquel que trabaja con ahínco para pagar la hipoteca y educar a sus hijos.

Las palabras de Julian me molestaron. Sabía que quería inducirme a explorar nuevas sendas de pensamiento. Pero me estaba apretando demasiado. Yo era el que había redactado aquella definición de misión. Y significaba mucho para mí.

-Busquemos ahora maneras de replantear tu visión de futuro de un modo que resulte más apremiante para todas las personas que lideras. ¿A qué se dedica tu empresa?

-Hacemos programas para ordenador.

-¿Y cuál es tu mercado principal?

-El sector de la sanidad. Los principales hospitales usan nuestros programas para atender mejor a sus pacientes.

-Vaya, ahora ya sabemos algo -dijo Julian-. ¿Y qué es exactamente lo que tus programas permiten que hagan tus clientes?

-Bien, el programa que más se vende es el que ayuda a médicos y enfermeras a controlar los pacientes en estado crítico. Aunque empezó a venderse el año pasado, una revista especializada en sanidad informaba no hace mucho de que ese programa había salvado más de 100.000 vidas.

-Veamos ahora qué es lo que quiero decir cuando hablo de una causa apremiante -dijo Julian con gran entusiasmo-o ¿Y qué ingresos obtendría GlobalView si salvara millones de vidas? -Es difícil de decir. Hay tantos factores que tendría que tener en cuenta y...

-Para lo que tengo que decir, no importa, seamos flexibles con las cifras -me interrumpió Julian-. Dime simplemente, ¿es posible que los ingresos de tu empresa alcanzasen los cinco mil millones anuales, siempre y cuando tu programa salvase millones de vidas?

-Sí, es posible -admití.

-De acuerdo, pues. Imaginemos que tu definición se modificara y fuese esta: «GlobalView está apasionadamente comprometida con la salvación de las vidas de hombres, mujeres y niños, facilitamos a nuestros respetados clientes programas de ordenador de gran valor que les permiten satisfacer con brillantez las necesidades de sus pacientes. Nuestro objetivo para este quinquenio consiste en salvar las vidas de más de cinco millones de

personas y lograr cambios significativos y duraderos en el sector sanitario».

-¡Caray! --contesté al comprender inmediatamente la lección que Julian me estaba dando.

-Ya ves, Peter. El trabajo de un líder consiste en definir la realidad a su gente. El líder muestra a su gente una forma mejor, más brillante de ver el mundo. Se enfrenta a los retos y los convierte en oportunidades de crecimiento, de mejora y de éxito. Hace algo más que mostrar a la gente cómo hacer las cosas bien, pues este es el trabajo del director. El líder iluminado deja bien claro qué hay que hacer, con lo cual sus empleados hacen mejor las cosas que antes. Confirma constantemente que el objetivo que cada uno persigue es bueno, justo y respetable. Entiende que la mejor manera de incentivar un comportamiento innovador y excepcional es un trabajo que tenga sentido.

El verdadero líder clarividente ofrece esperanza a sus seguidores mostrándoles que les espera una realidad superior si siguen avanzando en la dirección de la visión del líder. Dicho de otro modo, provoca la pasión de su gente al conquistar su corazón y su mente con la fuerza de su objetivo. Napoleón Hill captó ese sentimiento cuando dijo: "Mima tu visión y sueños ya que son los hijos de tu alma, los modelos de tus logros definitivos", mientras que Orison Swett Marden escribió: "No hay mejor medicina que la esperanza, ningún incentivo es tan grande, ningún tónico es tan poderoso como la expectativa de un mañana mejor". Halla una visión a la que puedas dedicarte en cuerpo y alma, que se convierta en el motor que te impulsa, que sea tu razón de ser en el trabajo. Generarás una excitación y energía positiva que cubrirán toda la organización.

-Eso tiene mucho sentido, Julian. Si imagino una causa realmente apremiante o una valiosa visión del futuro de GloballView y se la comunico eficazmente a mis empleados estimulando sus ansias de contribuir y estableciendo un verdadero cambio, todos mis empleados se interesarán por su trabajo.

-Totalmente de acuerdo. ¡Oh! y no te olvides, deja de pensar en lo que obtendrás cuando materialices tu visión y empieza a prestar más atención a por qué lo haces. Si dedicas tus energías al valioso objetivo que se oculta tras lo que haces y prescindes de las recompensas, llegarás antes a tu destino.

-¿Por qué?

-Te contaré una fábula que me contó Yogi Raman y que contestará sin duda a tus preguntas. Hubo una vez un joven estudiante que viajó muchos kilómetros en busca de un famoso maestro espiritual. Cuando por fin lo conoció le dijo que el objetivo principal de su vida era convenirse en el hombre más sabio de la tierra. Por eso necesitaba el mejor

maestro. Viendo el entusiasmo del joven, el maestro estuvo de acuerdo en compartir con él sus conocimientos y le permitió que se uniera a él. «¿Cuánto tiempo tardaré en hallar la iluminación?», preguntó inmediatamente el muchacho. «Al menos cinco años», respondió el maestro. «Es demasiado», dijo el muchacho. «No puedo' esperar cinco años. ¿Y si estudio el doble que tus otros alumnos?» «Entonces, diez años», fue la respuesta. «¡Diez años! Y si estudio noche y día con toda mi alma ¿cuánto tardaría en convertirme en el sabio que siempre he soñado ser?» «Quince años», contestó el maestro. El muchacho estaba muy frustrado. « ¿Cómo es posible? Cada vez que te digo que trabajaré más duro para lograr mi objetivo me contestas que tardaré más tiempo.» «La respuesta es muy sencilla», dijo el maestro. «Si pones un ojo en la recompensa solo te queda otro para centrarte en el objetivo.»

-No se me olvidará, Julian.

-Es así, ¿verdad? En vez de centrarse en lo que podría dar al llegar a su destino final, la mente del muchacho pensaba en lo que podría recibir, y por lo tanto, iba a necesitar más tiempo para llegar allí- Lo que en realidad trato de decir, Peter, es que tienes que concentrarte en la contribución. Hay que dar para recibir, eso es lo irónico. Si te limitas a una causa valiosa y te preguntas constantemente, «¿cómo podemos servir/», las recompensas caerán, mucho más de lo que nunca podrías imaginar. Como dicen en Oriente: «Un poco de fragancia siempre se pega a la mano que te regala rosas».

-Si se cae en la cuenta, eso es cierto -admití.

-He aquí un ejemplo excelente. Southwest Airlines se ha mantenido durante años como una de las líneas aéreas de mayor éxito. Herb Kelleher, su innovador líder, podría haber definido fácilmente el objetivo de la compañía diciendo que consistía en «ser una gran línea aérea», o en los beneficios o aludiendo a la satisfacción del cliente. Pero no lo hizo. Tuvo suficiente talento para entender que si unía a sus empleados en torno a un objetivo, Southwest se convertiría en una gran línea aérea, obtendría sustanciosos beneficios y se haría con un verdadero ejército de clientes satisfechos. De modo que optó por definir el trabajo de su empresa (cosa que hizo) de forma que conectara realmente con la gente.

-¿Y cómo lo logró?

-Explicó que Southwest era una compañía muy especial dirigida por gente muy especial. Demostró a su equipo que las bajas tarifas que anunciaba permitirían volar regularmente a gente que jamás había podido permitirse ese lujo. Esto quería decir que los abuelos podrían visitar a sus nietos con mayor frecuencia y que el personal de las pequeñas empresas podría explorar mercados hasta entonces fuera de su alcance. Demostró a su gente que su trabajo

iba realmente a ayudar a que otros cumplieran sus sueños y vivieran mejor. Entendía que una de las tareas fundamentales del líder clarividente consiste en conquistar corazones.

»Y cuando lo hizo, sucedió exactamente como lo esperaba. De modo que encuentra una forma para que tus ejecutivos y tú demostréis a vuestra gente que su trabajo, directa ° indirectamente, afecta a la vida de muchas personas. Demuéstrales que son necesarios e importantes y provoca en ellos el deseo de marcar diferencias. De esto trata el primer ritual de los líderes clarividentes. Porque cuando vinculas el salario con un objetivo, conectas a la gente con una causa superior a ella. Tus empleados empezarán a sentirse satisfechos de su trabajo. Y cuando se sientan satisfechos de esto también lo estarán como personas. Aquí es donde empieza todo. Corno dijo Henry Ford: "Nadie es apático salvo cuando persigue los objetivos de otra persona". Deja que tu gente sienta que una parte de tu visión les pertenece. Te premiarán siendo fieles a tu liderazgo.

-Estoy empezando a pensar en todo eso --exclamé-o He oído hablar no hace mucho de un caso parecido de conexión con una causa apremiante. En la Segunda Guerra Mundial, los obreros que fabricaban paracaídas para las fuerzas aliadas no estaban precisamente entusiasmados con su trabajo, que en el mejor de los casos, podría describirse como aburrido. Pasaban los días haciendo lo mismo una y otra vez y llegaron a cansarse de su trabajo. Luego, un día, uno de los líderes de su organización se sentó con ellos y les recordó el valor de su trabajo. Les dijo que podrían salvar las vidas de sus padres, hijos, hermanos y compatriotas. En suma, les recordó que su trabajo salvaba vidas y su productividad se disparó a la vista de tan importante objetivo.

Julian se inclinó para coger un periódico que alguien se había dejado sobre la mesa más próxima a nosotros, y me lo puso delante. Miré de soslayo la foto que aparecía en la primera página a la pálida luz del porche, mientras Julian observaba:

-Leí el periódico a primera hora de la mañana y me vino a la cabeza algo que quiero compartir contigo. ¿Qué es lo que ves en esta página?

-Parece una fotografía de la Tierra como las que han tomado los astronautas.

-Correcto. Esta tarde, bajo el sol del mediodía, miré la fotografía con mi lupa. ¿A que no adivinas lo que vi?

-Ni la menor idea.

-Vi que en realidad la fotografía no era más que un montón de pequeños puntos negros. Inténtalo mañana temprano mientras te tomas una taza de café. Verás que todas las fotografías del periódico no son más que una colección de puntos de tinta.

-Bien. ¿Adónde quieres ir a parar, Julian?

-Lo que quiero decir es que si le preguntas a cualquiera qué es esta fotografía, te contestará rápidamente que es una fotografía de la Tierra. Nadie te dirá que ve diez mil puntos apretujados. Cuando vemos estas fotos, únicamente nos fijamos en la totalidad de la imagen, es decir, usamos una perspectiva global. Y sin embargo, en el mundo de los negocios, los líderes y los directores pierden con excesiva frecuencia dicha perspectiva y se pasan los días ocupándose de asuntos baladíes.

-En los puntos -exclamé, captando la fuerza de la excelente analogía de Julian.

-Eso es. Y al hacerla se pierden todo un mundo de oportunidades, del mismo modo que si uno se limita a los puntos de esta fotografía, se pierde esta vista espectacular de nuestro mundo. Para ser un líder clarividente hay que centrarse en la imagen total, en la causa apremiante que se deriva de ella. Debes recordar a tus empleados que están ayudando a la gente, lo que hacen afecta a sus vidas. Esto constituirá la motivación que necesitan.

-Pero ¿no hay que estar hecho de una pasta especial para querer trabajar duro y bien, para tratar de alcanzar una «emocionante causa apremiante», según tus propias palabras? Para ser honesto, creo que lo único que le importa a mi gente es cobrar su salario. Ni la compañía ni mi visión les importan un rábano.

-Es culpa tuya.

-¿Qué quieres decir con eso?

-Deja de echarles la culpa de tus fracasos. Tampoco se la eches a los cambios económicos, a la creciente reglamentación y a las presiones de la competencia. Si la gente no ha aceptado tu visión es porque no ha aceptado tu liderazgo. Si no es leal es porque no le has dado razones suficientes para que lo sea. Si no les apasiona su trabajo es por el mismo motivo. Asume toda la responsabilidad, Peter. Entiende que un gran líder precede a unos grandes seguidores.

Lo que decía Julian me dejó estupefacto. Ninguno de los seminarios a los que había asistido, ni los consultores con los que había trabajado me habían dado este tipo de ideas. Algo dentro de mí, tal vez mi intuición, me confirmó que este vibrante joven vestido como un monje estaba compartiendo conmigo un tipo de sabiduría que afectaría profundamente a mi liderazgo e incluso a mi vida. Era plenamente consciente de que no tenía una visión clara del futuro y que todos los que me rodeaban detectaban este fallo. Era consciente de que mi incertidumbre respecto al futuro se transmitía a toda la empresa con mis arrebatos y mi falta de confianza. Y desde luego sabía que mi gente no me respetaba ni confiaba en mí. Julian tenía toda la razón. No habían aceptado mi liderazgo.

-Te seguirán el día que se den cuenta realmente de que te interesas por ellos -siguió

Julian-. Solo cuando sepan que te importan como personas se entregarán. Cuando empieces a pensar en ellos antes que en tus beneficios habrás logrado algo más importante que la conquista de sus corazones. Te habrás ganado su confianza. No olvides nunca que el verdadero secreto para ser considerado digno de confianza es serlo.

Eran las diez de la noche y Julian y yo éramos los únicos que aún permanecíamos en la terraza del club de golf. Pensé en decide a mi amigo que continuáramos la conversación en mi casa pero cambié de opinión. La noche era perfecta. El cielo esst3.ba claro y en él parpadeaban miles de estrellas y la luna llena iluminaba como de día creando una atmósfera mística y redondeando lo que había sido un día nada habitual. Julian estaba enfrascado profundamente en nuestra conversación y la sabiduría del liderazgo fluía de él con elocuencia y con gracia. Habría sido un loco de no haber escuchado a este hombre que tanto había aprendido en las cumbres del Himalaya. Se lo debía al menos a la gente de mi empresa.

-¿Te importa que haga otra pregunta básica, Julian?

-En absoluto. Para eso estoy aquí -me contestó.

-¿Cómo demuestran los líderes clarividentes a sus seguidores que realmente se interesan por ellos?

-Buena pregunta, Peter. Lo primero que hay que hacer es practicar el principio de sincronización.

-Nunca he oído hablar de él.

-Dicho principio dice que cuando tú causa emocionalmente apremiante, lo que hemos denominado tu «visión», está sincronizada con los intereses de la gente que lideras, lograrás generar una enorme confianza, lealtad y compromiso. Asegúrate de que todas las personas que lideras compartan tu visión del futuro. Demasiadas definiciones de esta visión cuelgan de las paredes de los despachos en vez de anidar en los corazones de los hombres. Haz que tu gente, desde los principales ejecutivos hasta los trabajadores más insignificantes, sientan realmente que la causa que persigue la empresa es en parte suya. Una visión compartida es la base de todas las organizaciones de categoría mundial.

-¿Y cómo puedo lograrlo?

-Debes mostrarles que, al ayudarte a alcanzar tus metas futuras, ellos también alcanzarán las suyas. Si integras lo que es importante para ti con lo que es importante para ellos, o al menos, si les muestras que alcanzando el objetivo de la empresa ellos se sentirán realizados, entonces comprenderán que te preocupas por sus esperanzas y sueños. Llegarán a confiar en ti. Y si la confianza reina en la empresa, logros que en algún momento parecieron imposibles se convertirán en probables. Hay una segunda vía para ganarse el

respeto y la lealtad de los hombres y !as mujeres que tienes el honor de dirigir. Y consiste en convertirte en un liberador -añadió Julian.

No tenía ni idea de lo que quería decir, pero asentí por temor a formular demasiadas preguntas tontas.

-No tienes ni la menor idea de lo que te digo, ¿verdad, Peter? -observó Julian.

-No, la verdad es que no -admití sintiéndome como un escolar al que han pillado diciendo una mentirijilla.

-¿Y por qué asientes con la cabeza? -, me preguntó---. No quiero parecer severo porque no es el ~aso. Estoy esta noche aquí como amigo y como maestro, con el fin de darte los conocimientos que necesitas para solucionar los problemas de una empresa, pues se está muriendo, y para enderezar tu liderazgo. Pero sé honesto. Esta cualidad es una de las técnicas más importantes del liderazgo. Recuerda que la verdad precede a la confianza. Y la gente puede oler la sinceridad desde kilómetros de distancia. Sin ella, GlobalView nunca será grande.

-Está bien. Perdona. No quería que creyeras que soy tonto.

-Los líderes clarividentes se preocupan más por hacer lo correcto que por parecer inteligente. No lo olvides jamás. El liderazgo no es popularidad, sino honestidad. No es poder, es un objetivo. Lo que nos lleva a lo que estaba tratando de explicarte.

-Soy todo oído -dije sinceramente.

-Los líderes clarividentes se consideran liberadores más que confinadores del talento humano. Su prioridad fundamental es que su gente desarrolle todo su potencial. Entienden que el trabajo de un líder es transformar el lugar de trabajo en un lugar lleno de genios realizados. También entienden que su empresa debe, por encima de todo, convertirse en sitio y en una oportunidad para el desarrollo y realización personales. Saben que para que sus seguidores se comprometan profundamente con su visión y aporten toda su capacidad están obligados a ofrecerles un trabajo que constituya un reto para ellos. Deben ofrecerles la oportunidad de mejorar con su trabajo. Yogí Raman me dijo que otra de las ansias humanas es la necesidad de desarrollarse y autor realizarse. Y los líderes clarividentes satisfacen este deseo liberando la fuerza interior de su gente.

»Todos los habitantes de este planeta tienen un deseo profundo de crecer y mejorar como personas. Cuando tú, como líder, te dediques a liberar más que a limitar el talento de las personas que lideras, obtendrás resultados cuantificables en términos de lealtad, productividad, creatividad y dedicación a tu objetivo. Los beneficios son estos: la gente que se siente bien genera excelentes resultados. Esta verdad del liderazgo se ha mantenido con

el paso del tiempo. Nunca la olvides.

»Lo triste es qué la mayoría de la gente no tiene ni la más remota idea sobre el talento y las posibilidades que dormitan en su interior. William james, el fundador de la psicología moderna, dijo una vez: "La mayoría de las personas viven, física, intelectual o moralmente, dentro de un círculo muy por debajo de sus posibilidades. Podemos recurrir a nuestras reservas vitales, que ni tan siquiera sospechamos". Y tenía razón. Si la persona media captara apenas la fuerza que alberga en su interior, se quedaría atónita. Y sin embargo, la mayoría de la gente nunca se ha molestado en examinarse, simplemente, parar descubrir quiénes son realmente.

-¿Te enseñaron los sabios ese principio?

-Sí. De hecho, a Yogi Raman le encantaba contarme una historia al respecto. Según la mitología hindú, todos los habitantes de la Tierra fueron alguna vez dioses. Sin embargo, empezaron a abusar de su poder, de modo que el dios supremo, Brahma, decidió desposeerlos de la divinidad y ocultar en un lugar en el que nunca la encontraran. Alguien sugirió que se sepultara en la tierra, a gran profundidad, pero a Brahma no le gustó la idea. "La humanidad podrá cavar un día hasta encontrarla", dijo. Otro dijo que se ocultara en lo más profundo del océano. "No" dijo Brahma, "un día la humanidad podrá sumergirse hasta esa profundidad y la encontrarán». Otro aconsejó que se colocara en el pico de la montaña más alta, pero Brahma contestó: «No, la humanidad podría hallar una forma de llegar a la cumbre y hallada». Después de permanecer un rato pensando en silencio, el dios supremo encontró el lugar ideal para el mayor de todos los dones. «Esta es la respuesta. La ocultaremos dentro del propio hombre. Jamás se les ocurriría mirar allí.»

-Extraordinario relato -exclamé con sinceridad.

-Lo que realmente trato de decirte, Peter, es que todo el mundo alberga en su interior más potencial y energía de lo que hayan podido soñar. Tu trabajo como líder consistirá en descubrir esta verdad por el bien de tu gente.

-Te escucho, Julian. Pero ¿crees realmente que todos albergan en su interior el potencial para convertirse en genios?

-Genialidad significa tener una capacidad natural excepcional. Todos tenemos nuestros dones y nuestra capacidad especial. El problema radica en que la mayoría de los líderes nunca han brindado a su gente oportunidades que pongan a prueba y liberen esos dones. En vez de enseñarles el aspecto que tiene el éxito y dejar que usen su creatividad y todos sus recursos para alcanzarlo la inmensa mayoría de los líderes dirigen hasta el más mínimo de los detalles y marcan el camino a seguir en todas las etapas .del camino. Tratan a los

miembros de su equipo como si fueran niños absolutamente incapaces de pensar por su cuenta. Con el tiempo, este tipo de liderazgo acaba con la imaginación, la energía y el espíritu. Luego, los líderes se lamentan de falta de innovación, productividad y rendimiento «Los líderes deben liderar hasta donde sea posible y luego desaparecer», escribía H. G. Wells. «Sus cenizas no deben apagar el fuego que encendieron.»

»De modo que deja que tu gente prospere mientras avanzan hacia el objetivo común. Descúbreles su propio talento y bríndales chispazos cegadores de un nuevo mundo lleno de oportunidades. Desafíalos y deja que progresen. Que intenten cosas por primera vez y que aprendan técnicas nuevas. Deja que fraacasen de vez en cuando, ya que el fracaso no es más que un aprendizaje necesario si se quiere triunfar. Es la autopista que conduce al éxito. Entiende que un líder clarividente sabe impulsar a su gente hacia arriba en vez de dejarla abajo. Comprende que cuando su gente triunfa, él también lo hace. Entiende lo que quería decir Bernard Gimbel exactamente cuándo manifestó que "Hay dos cosas malas para el corazón: correr cuesta arriba y degradar a la gente". -La cara de Julian había ganado en expresividad y gesticulaba con las manos mostrando pasión por lo que decía-. Yogi Raman lo dijo de la forma más elocuente posible -siguió Julian-. Una noche, ya tarde, en lo alto de las montañas y bajo un cielo magnífico, pronunció una frase que siempre recuerdo. Dice mucho sobre la esencia del liderazgo clarividente.

-¿Qué frase es esa? -pregunté impaciente.

-Me dijo que «El trabajo definitivo del líder clarividente consiste en dignificar y honrar las vidas de sus seguidores dejando que liberen y expresen todo su potencial en el trabajo».

-Importante definición -dije con voz suave mirando al cielo y tratando de absorber aquellas palabras.

-Y es cierto. «En los sueños empiezan las responsabilidades», proclamó el poeta Yeats. El líder clarividente tiene una responsabilidad con su gente: ayudarles a que se desarrollen y prosperen. Entiende que el mayor privilegio del liderazgo es la posibilidad de mejorar vidas. Hay que seguir descubriendo su verdadero potencial para que sepan quiénes son realmente y qué es lo que realmente pueden lograr. El gran psicólogo Abra ham Maslow dijo que «las desgracias, las inquietudes y la zozobras del mundo actual se deben a que la gente vive mu por debajo de su capacidad», y estoy seguro de que tenía razón

-Bien. Vamos con otra pregunta. Si el deber fundamenta del líder clarividente consiste en lograr que aflore lo mejor d su gente y si su preocupación por los beneficios carece de importancia, ¿cómo se las arregla para valorar el éxito?

-Yo no dije en ningún momento que el líder clarividente no deba prestar atención a los

beneficios, Peter. Obviamente sabe que tiene que lograr beneficios si quiere que su empres; crezca. Los problemas de productividad, la satisfacción de cliente y la calidad son asuntos fundamentales a los que debe prestar gran atención. Pero lo primero y lo más importante es desarrollo y el enriquecimiento de sus empleados. Ve a su gen te como si fuera un ovillo de potencial humano que espera se desenmarañado para un objetivo valioso. Y sabe que cuando la gente trabaja y vive rindiendo al máximo los beneficios caerán por su propio peso. De modo que, y ya contesto a tu pregunta el líder clarividente mide su éxito teniendo en cuenta las vida que influye y la gente que transforma; no según su poder, sino por el número de personas en quienes delega. ¿Te parece que tiene sentido?

-Claro que sí, Julian. Bien, ¿qué viene ahora?

-Veamos, cuando tus ejecutivos y tú hayáis empezado a liberar el máximo potencial de vuestra gente, seguid aclarando; comunicando vuestra gran visión del futuro. La productividad y el apasionamiento son un subproducto inevitable cuando los hombres y mujeres trabajan por una causa emocionalmente apremiante. Inspíralos para que pongan toda su energía y todo su espíritu en ella. Deja que crean que es suya y que entiendan las consecuencias de sus logros. Nada mejor para centrar la mente que un conmovedor ideal. Abe Lincoln lo sabía, Gandhi lo sabía y la Madre Teresa de Calcuta lo sabía también.

-Quiero ser completamente honesto. Aún no tengo una visión clara de futuro, lo que tú llamas <<una causa emocionalmente apremiante», que pueda motivar a mi equipo. Me gustó mucho tu ejemplo anterior, el de salvar las vidas de cinco millones de personas. Me interesó profundamente esa idea y estoy seguro de que lo mismo lo ocurriría a mis empleados. Creo que se trata de un gran punto de partida. ¿Tienes algún consejo que darme sobre la forma en que un líder puede desarrollar su visión de futuro?

-Quiero ser serio, Peter. Eso exige mucho trabajo. Tendrás que dedicar días y semanas a pensar en qué es lo más importante para ti y en cuál puede ser la mayor aportación de GlobalView, cómo conseguir el mayor impacto. Permanece en silencio y empieza a cultivar el poder de tu imaginación. Trata de visualizar cómo quieres que sea tu organización dentro de cinco, de diez y de quince años. La consciencia precede al cambio, de modo que sé consciente de todas las posibilidades que te ofrece el futuro.

»Otra táctica que puedes usar para definir tu visión del futuro es analizar qué es lo que no te deja dormir por la noche. Qué os molesta a ti y a tus clientes. Trata de no limitarte a satisfacer sus necesidades. Todas las empresas buenas lo hacen. Esfuérzate por eliminar de sus vidas la frustración. Este es el secreto para contar con un grupo leal de clientes satisfechos. Empieza a prever qué los va a molestar y define tu visión de futuro basándote

en esas circunstancias. Y luego hay una cosa fundamental que tendrás que hacer: cuando te hayas centrado claramente en el futuro compara tu idea con la situación actual de tus operaciones. Si tu visión es inspiradora, observarás que existe una diferencia entre ambas. Y es ahí, en esa brecha que separa el lugar en el que estás del lugar al que deseas ir, donde surgirá tu estrategia para cambiar las cosas. Ejerce luego la influencia de tu liderazgo para asegurarte de que tu modelo de futuro se convierta pronto en la realidad de tu empresa. Recuerda que el 90 por ciento del éxito radica en la ejecución. Uno de los rasgos distintivos del liderazgo consiste en convertir las intenciones positivas en resultados tangibles.

-De modo que los líderes clarividentes son hombres de acción. Se afanan constantemente en hallar vías mejores y más rápidas que unan el presente con el futuro y conviertan así su visión en una realidad. ¿Cierto?

-Sí. Entienden el sentido de la antigua ley de la intención decreciente y se aseguran de que no se les pueda aplicar. -Nunca he oído hablar de ella.

-La ley de la intención decreciente dice que cuanto más esperes para ejecutar una idea o estrategia nuevas, menos entusiasmo sentirás por ella. Creo que todos los que han trabajado en el mundo empresarial han salido alguna vez corriendo de un seminario sobre la motivación, llenos de ideas que iban a cambiar sus vidas. Pero luego, las exigencias de cada día reclaman nuestra atención y todas nuestras buenas intenciones y nuestras promesas de cambio se dejan de lado. Y cuanto más las abandonemos menos probabilidades habrá de que las cumplamos. De modo que lo que hay que aprender es que debemos poner en práctica cada día talo cual estrategia antes de que se muera y se lleve con ella nuestra visión de futuro. Como dijo el poeta alemán Johann van Goethe hace ya muchos años: «Empieza todo aquello que puedas hacer y que sueñes poder hacer. El valor implica genialidad, fuerza y magia».

-Así de sencillo y, sin embargo, así de profundo, Julian -contesté tratando con todas mis fuerzas de absorber tan sabias palabras.

En las pocas horas que había pasado con Julian aprendí más del arte del liderazgo que en mis años anteriores en el mundo de los negocios. Gran parte de aquello era sentido común, pero como dijo Voltaire: «El sentido común es cualquier cosa menos común». Creo que nunca dediqué tiempo a pensar profundamente en los elementos del liderazgo ni en la forma de aplicarlos a nuestra empresa. Pasaba los días ocupado, apagando fuegos aparentemente tan inmediatos que no prestaba atención a los principios fundamentales de un liderazgo eficaz.

Irónicamente, por esto mismo, las cosas iban de mal en peor. Esto me llevó a recordar

la historia del torrero que me contaba mi abuelo. Aquel hombre tenía solo una cantidad limitada de petróleo para mantener encendida la luz del faro y evitar así que los barcos próximos a la costa encallasen en los arrecifes. Una noche, un anciano vecino suyo necesitaba petróleo para alumbrar su casa, de modo que el torrero le dio un poco. Otra noche, un viajero le pidió petróleo para su lámpara, y poder proseguir así su viaje. El torrero accedió también a su petición y le dio el petróleo que necesitaba. A la noche siguiente, lo despertaron los golpes que una madre daba en la puerta. Le pidió petróleo para iluminar la casa y preparar la comida de su familia. También se lo dio. Poco después se quedó sin petróleo y el faro se apagó. Muchos barcos embarrancaron y se perdieron muchas vidas porque el torrero se olvidó de su prioridad. Dejó de lado su obligación fundamental y pagó por ello un precio muy alto.

Me di cuenta de que estaba recorriendo el mismo camino que el torrero, pues no me estaba centrando en los principios eternos de un liderazgo iluminado, eficaz y clarividente que Julian estaba compartiendo conmigo. Si no simplificaba mi liderazgo y dejaba de anteponer las cosas sin importancia a las fundamentales, sentía que yo también tendría que enfrentarme al desastre y tendría que pagar un precio especialmente alto.

Por primera vez en toda la noche, Julian parecía cansado.

Habían pasado muchas horas desde que nos habíamos encontrado en la terraza y sorprendido con su milagroso hoyo conseguido con un solo golpe. Aunque sin duda había descubierto muchos secretos sobre la renovación personal con las verdades del liderazgo que había compartido conmigo, seguía siendo humano y tenía derecho a cansarse.

-Julian, te agradezco mucho lo que haces. Dios sabe que necesito consejos. Te has pasado toda la tarde enseñándome con verdadera pasión ciertas importantes lecciones que sé que me permitirán lograr mejoras inmediatas en mi organización cuando tenga el valor necesario para llevadas a cabo. Podría estar escuchándote toda la noche. Siempre fuiste un gran orador y un conversador muy dinámico. Pero quiero ser justo contigo. ¿Por qué no ponemos fin a la charla y nos reunimos mañana a primera hora en mi despacho? Tendré la mañana libre, pues supuse que íbamos a pasar más tiempo junto. Deja que te lleve ahora a casa en mi coche.

-Te lo agradezco, Peter. He de admitir que estoy empezando a tener un poco de sueño. Ya sé que tengo el aspecto de un joven pero tú sabes cuál es exactamente mi edad. Aunque ahora me siento más vivo y con más vitalidad que cuando tenía veinte años, unas horas de sueño recargan el cuerpo y refrescan la mente. Si no te importa, creo que volveré al lugar en que me alojo. No está muy lejos de aquí.

-Pero estamos en mitad del campo, Julian. Aquí no hay nada más que bosque y tierras de labranza --dije muy preocupado.

-No te preocupes por mí -dijo tratando de mantener en secreto el lugar en que vivía-o Estaré bien.

-¿Te veré mañana por la mañana?

-La verdad es que estaré ocupado; y tengo que atender otros asuntos durante los próximos días.

-¿No estarás buscando otro Ferrari? -bromeé sabiendo la respuesta que iba a obtener.

-No, Peter. Mis días de Ferrari han quedado atrás. Ahora soy un hombre modesto, portador de las sencillas verdades que nuestro m1.mdo necesita oír. Les prometí a Yogi Raman y a los otros sabios que pasaría el resto de mi vida compartiendo su sabiduría del liderazgo con aquellos que necesitasen conocerla. Y eso es exactamente lo que pretendo hacer. ¿Qué te parece el viernes próximo? Así tendrás tiempo para reflexionar sobre lo que te he dicho y para poner en práctica parte de esta filosofía.

-Muy bien, Julian. Si quieres que nos reunamos el viernes próximo, que así sea. ¿En el mismo lugar y a la misma hora?

-La verdad es que quisiera reunirme contigo en otro sitio. ¿Por qué no en el pequeño parque que hay detrás del ayuntamiento? Allí hay algo especial que quiero que veas --dijo, creando una nueva atmósfera de suspense-o Vamos, te acompañaré hasta tu coche. Aún hay unos cuantos breves principios que te quiero transmitir.

Nos levantamos y empezamos a andar hacia las escaleras que nos llevarían hasta el aparcamiento. De pronto, Julian se detuvo.

-¿Sigue habiendo un televisor de pantalla grande en la casa del club?

-Sí. ¿Por qué lo preguntas?

-Sígueme. Tengo que demostrarte algo -contestó mientras se alejaba apresuradamente y cruzaba la oscura terraza en dirección a la casa club elegantemente amueblado.

-¿Este caballero viene con usted? -me preguntó el administrador al pasar, claramente incómodo ante el atuendo de Julian. Asentí y seguí a Julian, que acababa de acceder al vestíbulo vacío, donde estaba el televisor. Entonces nos sentamos frente a la gran pantalla y empezamos a ver las noticias de la noche.

-¿Tratas de ponerte al día, averiguar qué ha sucedido hoy?

-pregunté no muy seguro de cuáles eran las intenciones de mi amigo.

-No --contestó apretando la tecla «radio» del mando a distancia que había cogido de la mesa que se hallaba frente a nosotros. Las imágenes eran las mismas, pero cambió la voz

del locutor por la música clásica que transmitía una de las emisoras locales de radio. El contraste resultaba llamativo. Imágenes de la violencia que sufren nuestras ciudades salpicaban la pantalla al son de los serenos acordes de Vivaldi.

-¿Qué es lo que haces, Julian?

-Lo siento -contestó sonriendo intencionadamente-o ¿Algo va mal?

-Pues claro. Las imágenes no casan con la música.

-Lo mismo les ocurre a muchos de los líderes de nuestro mundo empresarial. Les dicen a sus clientes que hacen una cosa y luego van y hacen otra. Hablan a sus empleados de restricciones fiscales mientras negocian en secreto sus contratos blindados. Se muestran amables con un ejecutivo clave cuando está frente a ellos y luego empiezan a criticarlo en cuanto sale de la habitación. Carecen de honor, de personalidad, de honestidad. Su imagen no tiene nada que ver con la música que emiten.

Nunca había pensado que la honestidad tuviera algo que ver con la filosofía del liderazgo. Siempre había pertenecido a la escuela de liderazgo de «el fin justifica los medios» y creía que a veces hay que manipular algunas cosas para obtener los resultados deseados. Cuanto más pensaba en ello más me daba cuenta de que había estado actuando como si la verdad no tuviera importancia en nuestras operaciones. Mis actos habían transmitido a los demás el mensaje de que las pequeñas mentiras y engaños eran perfectamente aceptables. Eran normales y aceptables en nuestra empresa. Yo mismo recurría a excusas inaceptables para no tener que reunirme con un ejecutivo con problemas. Incumplía promesa con clientes clave cuando el compromiso interfería con otro asunto más apremiante y tal vez más provechoso. Sin duda todo ello influía en mi gente y en su actuación dentro de la empresa.

-A los líderes clarividentes les preocupa menos parecer correctos que hacer lo correcto -añadió Julian-. No consideran su liderazgo como un concurso de popularidad en el cual deben satisfacer a todos los votantes. Están claramente centrados en un futuro que tiene en cuenta los intereses de todos y avanzan con seguridad hacia él. Su visión les sirve de faro, ilumina el camino que deben seguir entre la turbulencia que los rodea. Su liderazgo se basa en principios profundamente arraigados, que hacen más apetecibles el objetivo y son un acicate para su fuerza de voluntad. Lo que hacen es ajustarse a lo que dicen. Son consecuentes. El líder honesto nunca dejará que sus labios traicionen a su corazón y siempre dejará que sus principios guíen sus actos. Conviértete en un líder con principios, Peter. Todos te respetarán. Tal vez incluso te reverencien.

-¿De qué tipo de principios hablas?

-Los llamo el factor Gandhi porque eran las virtudes que rigieron la vida y liderazgo de

Mahatma Gandhi. Incluyen la honestidad, el trabajo, la paciencia, la perseverancia, la lealtad, el valor y, tal vez, a la cabeza de todas, la humildad. Y al estudiadas e incluidas como parte de tu liderazgo, harán más eficaz a toda tu empresa. Cuando tu liderazgo sea moral además de clarividente, GlobalView estará firmemente anclada en un mar embravecido que no podrá arrastrada. Cuando tengas que hacer frente a una crisis tendrás mucho menos miedo y mucha más tranquilidad. La gente empezará a actuar con menos temor y será más amable y respetuosa. Carlos Reyles, ensayista uruguayo del siglo XIX, lo expuso espléndidamente cuando escribía: «Los principios son a la gente lo que las raíces son a los árboles. Sin raíces, los árboles caen cuando los agita el viento. Sin principios, la gente cae cuando la agitan las galernas de la existencia».

-¿Y cómo introduzco el factor Gandhi en nuestra organiización7 Me explico. Las cosas hoy están muy mal y nadie está dispuesto a admitir nada nuevo. La mayoría de nosotros creemos que ya nos enfrentamos a un gran número de retos el año pasado, ¡como para pedir más!

-Conviértete en su modelo -fue la respuesta-o Leí hace algún tiempo que se acercó a Gandhi uno de sus seguidores y le pidió que le contara el gran secreto del cambio que lograba en cuantos lo rodeaban. Gandhi pensó un momento y le contestó: «tú debes ser el cambio». Y ese es el secreto para fomentar la personalidad y la honestidad dentro de GlobalView.

Tú debes ser el cambio que deseas. No esperes que los demás se conviertan en algo más que aquello en lo que tú quieres convertirte. Tú tienes que ser el modelo que quieran emular tus seguidores. La gente hace lo que ve. Séneca captó perfectamente esta idea cuando dijo: «gobernaré mi vida y mis ideas como si todo el mundo contemplase aquella y leyese estas».

-Excelente cita. De las que deben colocarse en el tablón de anuncios del comedor.

-O en la sala de juntas de los ejecutivos -contestó Julian con seguridad-o Los líderes clarividentes se convierten en sus mejores embajadores. Son ejemplos brillantes de lo que esperan que sea su gente. No incites a tus empleados a que trabajen con más dedicación y recursos muy escasos si tú te tomas la tarde libre para jugar al golf. No recortes las prestaciones de tus empleados si al mismo tiempo decides cambiar el mobiliario de tu oficina. No les digas que acepten tu visión del futuro mientras tú te preparas en silencio para dejar la empresa. La gente no es tonta. Sabe perfectamente si eres o no eres honesto. Vive tu liderazgo. Conviértete en uno de esos grandes líderes que tienen la fuerza de carácter necesaria para dejar atrás aquello de «saber lo que hay que hacen> y hacen lo correcto,

simplemente para ser correctos. No olvides lo que Sócrates dijo una vez: «La cualidad más importante de la grandeza es convertir en realidad lo que parecemos ser».

Mi mente empezó a analizar rápidamente los problemas de mi personalidad, puestos de manifiesto en mi trabajo. Solía decir que iba a hacer una cosa y luego hacía otra. Por lo general me preocupaban más mis intereses que los de mi gente. Tenía muy mal carácter, podía ser muy seco con mi personal, era ególatra, no escuchaba y no solía ser sincero. Creía que nadie se fijaba en mis defectos, pero ahora entendía que no era así. Por primera vez en toda mi carrera como ejecutivo veía que mis problemas de liderazgo eran la causa de las dificultades de nuestra empresa. Mi falta de liderazgo explicaba por qué no me seguían. Había llegado el momento de dejar de echar la culpa de los problemas de GlobalView a otras personas y acontecimientos. Tenía que poner en orden mi actuación, había sonado la hora para que yo «fuera el cambio».

-Los defectos de tu carácter justifican los fallos de todas las personas que diriges -prosiguió Julian-. Cuando eres brusco con un empleado le estás dando permiso implícitamente para que descargue su ira en otra persona. Cuando le mientes a alguien, lo estás autorizando para que él mienta a otros. Cuando llegas tarde a una reunión dices claramente que la puntualidad carece de importancia. Y todos esos mensajes van conformando la cultura empresarial que enmarca todo lo que hacéis tus seguidores y tú.

-¿Y cómo me convierto en modelo, Julian? He aplicado tanto tiempo mi actual estilo de liderazgo que no estoy seguro de por dónde tengo que empezar a cambiar.

-Te sugiero, en primer lugar, que hagas una auditoría del liderazgo. Mira muy dentro de ti y piensa en tus puntos fuertes, y más importante aún, en tus puntos débiles. Conócete a ti mismo. Como dile anteriormente, el conocimiento precede al cambio. Luego, como en todas las iniciativas de cambio, tanto personajes como empresariales, empieza poco a poco. Leí no hace mucho algo sobre una empresa local que atravesaba una época de problemas similares a los de GlobalView. La moral era baja, la productividad había caído en picado, la creatividad se había agotado v los beneficios eran totalmente inexistentes.

»El líder entró en escena con una idea muy sencilla. Al darse cuenta de que el bajo rendimiento de la compañía se debía a que los obreros lo veían en contadas ocasiones, hizo algo tan sencillo como darse periódicamente una vuelta por la fábrica. Mientras lo hacía pudo observar que, al revés de lo que ocurría en su impecable despacho del piso de arriba, la fábrica estaba muy sucia. La basura se amontonaba en los pasillos, las paredes estaban llenas de pintadas y una gruesa capa de suciedad lo cubría todo. Estaba claro que a nadie le preocupaba el lugar en el que trabajaban.

»Mientras daba estos habituales paseos y hablaba con los obreros, recogía de vez en cuando basura esperando así que este gesto simbólico influyera de algún modo en la forma de pensar de los trabajadores, Pronto los obreros siguieron su ejemplo, Cuando paseaban con él, ellos también recogían la basura que atestaba el suelo y la ponían en el contenedor más próximo, Luego, al ver cómo había mejorado el aspecto del lugar, le preguntaron si podían pintar las paredes con los colores que quisieran, El líder accedió de inmediato, Todo esto, a su vez, hizo que la moral mejorara, así como la productividad e introdujo una sensación de algo propio en las mentes de todos los empleados, Llegaron a sentir verdadero interés por su trabajo y por la empresa en la que trabajaban, La fuerza positiva del cambio se esparció por toda la empresa, que pronto recuperó su buena salud,

-y todo empezó con un sencillo acto del líder

-Los actos más sencillos pueden lograr grandes resultados, Peter. No olvides nunca que tu gente te observa. Te observan para ver qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es. De manera que conviértete en el ideal de lo que quieres que sea tu gente. Y toma prestada la estrategia del líder iluminado de esta historia. Sal de tu magnífico despacho y habla con la gente que realmente importa, con los hombres y las mujeres que te buscan como líder. Escúchalos. Descubre qué es lo que los atrae, sus esperanzas, sueños y frustraciones. Averigua cuál es el ambiente dentro de tu empresa. La mayoría de los líderes carecen de una idea al respecto. Como me dijo Yogi Raman: «El pez es el último que nota el agua en que nada».

Tras tan sabio consejo, Julian me estrechó la mano y empezó a adentrarse en la oscuridad. Se detuvo y volvió hacia mí.

-¡Ohl Hay algo que me olvidé de darte. Te hará pensar hasta que volvamos a reunirnos la semana que viene. -Buscó en su larga túnica que se había negado a quitarse en toda la noche pese al fuerte calor. Sacó un objeto que no pude ver a causa de la oscuridad reinante y me lo puso en la mano con gran delicadeza. Luego, desapareció en la noche.

Al subirme al coche miré el regalo de Julian a la luz de la lámpara junto al retrovisor. Era otra pieza de madera del rompecabezas Como la anterior, tenía un dibujo. También había unas palabras grabadas en la madera. Decían: «Ritual 2: Dirige con la mente, lidera con el corazón». .

Resumen de conocimientos del capítulo cinco

La sabiduría de Julian en pocas palabras

El ritual



La esencia

El ritual de una actividad futura urgente.

La Sabiduría

- El objetivo es el motivador más fuerte del mundo.
- El trabajo fundamental del líder es lograr que su gente se interese por una causa apremiante que aporte algo a las vidas ajenas.
- Un gran liderazgo precede a un gran seguimiento.
- Muestra a tus empleados que tienes presentes sus intereses.
- Los líderes clarividentes se ocupan en liberar el talento humano y dejar que se manifieste el potencial de su gente.
- Lidera con honestidad, personalidad y valor.

Las prácticas

- Haz de la sabiduría un ritual para que tus intenciones positivas se traduzcan en resultados tangibles.
- Comunica tu causa apremiante para que esta capte los corazones.
- Sincroniza tu imagen con tu sonido.

Cita notable

El trabajo definitivo del líder clarividente consiste en dignificar y honrar las vidas de la gente que lidera, permitiéndoles que expresen lo mejor de sí mismos en el trabajo que hagan.

El monje que vendió su Ferrari

RITUAL 2

Dirige con la mente lidera con el corazón

SEIS

El ritual de las relaciones humanas

> La persona que no se interesa por sus semejantes es la que tiene los mayores problemas en su vida y la que ocasiona los mayores daños a los demás. A esas personas se deben todos los fracasos del hombre.
>
> ALFREO AOLER

Mientras me dirigía a casa en coche las ideas de Julian bullían en mi mente. Tenían tanto sentido que deseaba haberlas descubierto yo mismo muchos años antes. Me habría evitado muchos disgustos y tensiones. Si hubiera aplicado la sabiduría del liderazgo que acababa de conocer, quién sabe dónde estaría ahora GlobalView. Empecé a pensar en cómo esperaba que fuese la empresa dentro de diez años. Me imaginé qué pasaría si fuéramos la mayor y mejor empresa del mundo en nuestro sector. Vislumbraba cómo podría ayudarme a lograrlo gran parte de nuestra gente, y a cuántas vidas afectaría nuestro esfuerzo. Empecé a sonreír.

Me sentí bien al volver a soñar. Jonas Salk dijo: «He tenido sueños y he tenido pesadillas. He superado mis pesadillas gracias a mis sueños». Todos los hombres de negocios que había conocido habían sido unos soñadores. Habían descubierto su causa emocionalmente apremiante gracias a una profunda contemplación y tenían el valor de dejarse impregnar por ella. Cuando éramos unos jóvenes empresarios que tratábamos desesperadamente de crear GlobalView yo me solía sentar en silencio durante horas y pensaba en los grandes acontecimientos que podría deparamos el futuro. Pero el crecimiento de la empresa trajo consigo muchos quebraderos de cabeza y mis momentos de tranquilidad se fueron reduciendo cada vez más. Esta reunión con Julian, un hombre que había sufrido una enorme transformación, esto era evidente, iba a cambiarme para siempre. Sabía que podía convertirme en un líder clarividente. Solo tendría que aprender lo que debía hacer y el notable sistema de liderazgo que Julian estaba compartiendo conmigo me lo estaba enseñando. Veía ante mí un futuro lleno de esperanza y los nubarrones de la incertidumbre

empezaban a desaparecer. Me sentía inspirado, renovado y recargado.

Aquella misma noche cogí una hoja de la libreta que había en la mesa de mi despacho. Aunque ya eran más de las dos, empecé a escribir todo lo que había aprendido. Julian me había hablado del primer ritual de los líderes clarividentes: unir el salario con el objetivo, y me había explicado las muchas verdades eternas del Liderazgo que giraban en torno a aquella gran lección. Julian me dejó también entrever el segundo de los ocho rituales, que parecía exigirme: «Dirige con la mente, lidera con el corazón». Y sabía que aún había muchas cosas más.

Después de poner por escrito todo lo que había aprendido, empecé a hacer una lista de las cosas que podría poner en práctica dichos conocimientos. Julian me había hablado de algo que había denominado la brecha del rendimiento, la teoría que dice que los problemas de liderazgo suelen deberse a que los líderes no convierten en actos sus buenas intenciones. Mi propia experiencia en el mundo empresarial indicaba que la máxima ineficacia surge porque la mayoría de la gente carece de la autodisciplina necesaria para hacer, cuando es su obligación, lo que sabe que debe hacer. Aplazan los asuntos más importantes de su empresa y de su vida, ocupándose tan solo de los más llevaderos e inmediatos. Y luego, cuando ya es tarde, se despiertan un día y se dan cuenta de lo que podría haber sido su vida. Y se lamentan por todas las oportunidades perdidas. Pero, tristemente, ya es muy tarde. Lo dice el proverbio: «Si los jóvenes supieran, si los mayores pudieran... ».

Pensé mucho en mi visión del futuro de GlobalView, examiné mi interior y me pregunté cómo podríamos conseguir los mejores resultados. Pensé en cómo podría comunicar a mi gente la visión que empezaba a cobrar forma en mi cabeza y en cómo podría demostrarles que si me ayudaban a cumplir mis sueños ellos también cumplirían los suyos. Veía que mi nueva visión de futuro cambiaría la vida de la gente y pensaba en cómo demostrar a mi gente que su trabajo era realmente importante.

Luego, mi mente empezó a discurrir sobre cómo podría yo, usando las palabras de Julian, convertirme en «un verdadero liberador». Tenía que empezar a vislumbrar mi papel como líder y ser un liberador, no un corsé que mantuviese prisionero el potencial de mi gente. Tendría que dejar de dirigir hasta el más mínimo de los detalles y dejar que mi gente adquiriera más responsabilidad sobre sus actos. Tenía que empezar a fijar metas y no métodos, para que la gente pudiera aportar una mayor creatividad y más autenticidad a su trabajo. Tenía que dejar que se desarrollaran como personas en su trabajo y plantearles más retos. Necesitaba que la gente hiciera aquello que podía hacer, sin vigilarlos constantemente. Y debía recuperar una personalidad y honestidad por el bien de mi liderazgo.

Basta de gritos. De hablar a espaldas de la gente o de mantener secretos. Se acabaron las manipulaciones y las zancadillas. Claro que tendría que ser fuerte y ponerme serio cuando las circunstancias lo exigieran. Sin duda. Pero también tenía que «defender algo», como había dicho Julian. Necesitaba que mi vida y liderazgo se rigieran por los principios consagrados por el paso del tiempo que él me había indicado. Es lo menos que se merecían los hombres y mujeres de GlobalView.

Fueron transcurriendo lentamente los, días que faltaban para mi siguiente reunión con Julian. Estaba tan ansioso por reunirme con él que apenas si podía dormir por la noche. Notaba cómo me invadía una energía creciente y cómo la sabiduría que Julian había aprendido en el Himalaya pasaba a formar parte de mi vida. No puedo realmente explicar por qué. Creo que me estaba ocurriendo algo parecido a lo que les pasa a los padres cuando nace su primer hijo. Tenía un renovado interés, más pasión y proyectos más claros, que se mezclaban en un único sentimiento. Uno no quiere perderse ni .un solo instante en esos momentos y se siente agradecido porque le haya ocurrido a él.

En los pocos días que apliqué las verdades que Julian me había enseñado empezaron a producirse mejoras muy notables dentro de la empresa. Me convertí en una persona más abierta, más honesta y que mostraba mayor interés por todo. Empecé a tener en cuenta las ideas y los intereses de los demás, a transmitir mi ánimo a toda la empresa y a comunicar una visión mucho más optimista del futuro de GlobalView. Y empecé a preocuparme por la forma en que la gente trabajaba. Hasta Arielle, mi ayudante Ejecutiva, una mujer muy inteligente que jamás bajaba la guardia cuando estaba cerca de mí, bromeó diciéndome que me había suplantado "un clon alienígena de una colonia más sabia y más amable». «No me importa lo que haya sucedido, señor Franklin -me dijo en un tono algo más serio--; a todos nos gustan los cambios que está usted realizando y todos esperan que siga adelante. Y nadie llega a creerse cómo le prendió fuego a la vieja definición de misión en el aparcamiento ayer por la mañana. Estoy segura de que esa anécdota pasará a formar parte de la historia de GlobaIView.»

Por fin llegó el viernes. Salí de mi despacho y mientras me dirigía al parque situado detrás del ayuntamiento sentado al volante de mi automóvil, cumpliendo las instrucciones que me había dado Julian, mis dedos jugaban con la segunda pieza de madera del rompecabezas. «Ritual 2: Dirige con la mente, lidera con el corazón» «¿Qué quería decir exactamente?», me pregunté. Hasta ahora, Julian me había dado una gran información. Era importante y práctica al mismo tiempo. Pera eso de «liderar con ti corazón» me preocupaba mi poco. Esperaba que Julian me lo aclarara.'

Tal y como me había prometido, Julian me estaba esperando en el parque. Y aunque hoy también hacía un calor agobiante seguía vestido con el atuendo tradicional de los monjes cuyos conocimientos eternos habían cambiado su vida. Pero, extrañamente, hoy llevaba puestas unas modernas gafas de sol, muy parecidas a las que suelen usar las estrellas del rack y los actores de cine famosos~ El contraste resultaba muy llamativo.

-Me gustan tus gafas, Julian --dije dándole una palmada en el hombro, contento por volver a verlo.

-Sabía que te gustarían. Se las compré el otro día a un vendedor callejero, que me dijo que necesitaba modernizar mi aspecto. Y así lo hice -dijo riendo y mirando al cielo durante un segundo.

-No es que quieras perder la visión, ¿verdad? --contesté mostrándome otra vez como el alumno modelo que siempre había sido.

-Bien dicho, Peter. Parece que has estado pensando un poco.

-Así es. En realidad he aceptado tu consejo y he empezado a hacer algo más que pensar en la sabiduría del liderazgo que me has hecho conocer, actúo basándome en ella.

-¡Estupendo Sabía que no me equivocaba al venir a verte y qué harías un buen uso de la inapreciable información que los sabios me facilitaron. Como decían estos: «El maestro aparece cuando el alumno está preparado».

-Ni un día antes, ¿verdad, Julian? La empresa era un auténtico caos. Ahora me doy cuenta. Pero, a los pocos días de poner en práctica cuanto me has dicho, he observado algunas mejoras muy positivas -dije, encantado de informarle sobre nuestros progresos-o Sé que aún es muy pronto y que un cambio verdadero exige tiempo, pero ya empieza a ocurrir algo. He compartido tu sabiduría del liderazgo con todos los miembros de mi equipo directivo y con todos los supervisores de la empresa. Les he pedido que ellos, a su vez, transmitan esas lecciones. Se lo he enseñado a todos los que trabajan aquí para que seamos más sabios. Es lo que tú me habías dicho: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo ni con el título, consiste en actuar. Y todos los que trabajan en la empresa, desde mi vicepresidente primero hasta el obrero más insignificante de la fábrica, pasando por el joven encargado de distribuir la correspondencia, pueden mostrar su liderazgo. Ahora sé que todos los empleados de GlobalView deben recibir formación sobre liderazgo si queremos convertimos en una organización de categoría mundial. Todos deben saber lo que significa ser un líder clarividente y aplicar luego estos conocimientos al trabajo que desempeñan Debemos esforzamos por hacer gala de liderazgo en nuestro trabajo.

-No te olvides de compartir conmigo las anécdotas que· retratan tus éxitos. Sé que

serán muchas -me dijo Julian.

-Claro. En realidad ya tengo una para contarte. Después de nuestra reunión la semana pasada en el club de golf me fui a casa y redacté una lista de las cosas que debían cambiar si aplicaba mi liderazgo. Realicé una auditoría del liderazgo, como tú me indicaste. Incluí todos los puntos débiles que pude recordar y preparé luego una estrategia de acción, fijando un plazo, antes del cual debía eliminarlos. Una vez hecho esto, di en pensar qué podía hacer, y de aquella tempestad de ideas surgieron cientos de formas innovadoras para ejecutar cuanto me habías dicho. He aquí una de ellas: vaya dar mil dólares a cada uno de mis empleados para que lo inviertan en la mejora dé su eficacia profesional y personal. Me dijiste que estaba obligado a alentar el crecimiento de mi gente en su trabajo y ayudarlas de verdad para que aflore lo mejor de sí mismos. De modo que he decidido asumir esta obligación y fomentar verdaderamente su desarrollo personal. Tendrías que haber visto lo contentos que se pusieron cuando conocieron la iniciativa. Sé que va a costar una buena cantidad de dinero, pero creo que se trata más bien de una inversión que de un gasto. Como tú mismo dijiste, Julian, los empleados que se sienten bien consigo mismos a buen seguro producirán unos excelentes resultados.

-¿Y qué han empezado a hacer con ese dinero?

-Bien. El programa acaba de empezar pero los miembros de algunos de nuestros equipos ya han empezado a recibir sus cheques. Por lo que he oído, algunos compran los medios de planificación que siempre creyeron que necesitaban para administrar sus programas y tiempo. Otros se lo gastan en libros motivadores y en programas educativos grabados en casetes que escuchan en el coche cuando van a trabajar. Y uno se lo gastó en algo muy personal. Es un hombre muy bajito y tiene problemas para realizar su trabajo en la fábrica porque debe coger cosas que están en sitios muy altos. Pero le daba mucha vergüenza decírselo a su supervisor. Creía que todos se iban a reír de él. Cuando se le asignó el presupuesto para que se lo gastara en algo que mejorara su eficacia en el trabajo, salió y se compró un sencillo escabel Su supervisor me dijo que su productividad se ha duplicado y que nunca ha visto a un hombre más feliz.

-Empiezas a experimentar la fuerza de las verdades que yo descubrí en el Himalaya. La razón de que hayan superado el paso del tiempo es muy sencilla. Es porque funcionan.

-Te contaré otra cosa que he empezado a hacer desde que me expusiste tu sabiduría del liderazgo, Julian.

_ ¿De qué se trata?

-He empezado a asumir más riesgos como líder. He empezado a verme como un

innovador y catalizador de nuevas ideas. Si no fuerzo mi mente para explorar nuevas formas de pensar, ¿cómo puedo esperar que 1.0 haga mi gente? He vuelto a leer. Busco tiempo para volver a meditar. Y ahora me doy una vuelta por las instalaciones todos los días para conocer a toda la gente que pueda, como hizo el líder del que me hablaste. El pescado es el último que se fija en el agua en que nada, ¿sabes?

Julian sonrió, claramente complacido con mis progresos, y dijo:

-Asumir riesgos es una técnica muy importante para lograr el éxito. Y sin embargo, son muchos los que nunca han cultivado tan importante disciplina del liderazgo. La mayoría jamás abandonamos la seguridad de nuestras posiciones para aventuramos en lo desconocido. Yogi Raman lo decía así: «Cuanto más andes sobre una sola pierna más fácil será que te caigas; pero también es cierto que en la ~ama es donde está el fruto». * Los líderes clarividentes corren riesgos, y eso se convierte en un hábito. Como dijo Séneca hace ya muchos años: «No es porque las cosas sean difíciles por lo que no nos atrevemos a hacerlas, lo cierto es que no nos atrevemos a hacerlas porque son difíciles».

-Te hablaré de otro riesgo que estoy asumiendo para quitar las telarañas de nuestra organización. He leído algo acerca de una empresa muy destacada de Singapur que empleaba unas prácticas muy poco habituales. Cerraba la fábrica durante dos horas un viernes sí y otro no. Los diferentes equipos salían y empleaban ese tiempo en hablar del último libro de éxito sobre temas de dirección, lo que no solo les permitía cimentar su relación con los otros miembros del equipo y romper su rutina diaria, sino que además los mantenía informados sobre las últimas ideas para sobresalir en el plano personal así como en tareas de organización.

-Una idea increíble -me contestó Julian sentándose sobre el césped, en un lugar situado a la sombra.

-He implantado esta misma práctica en GlobalView. Mis ejecutivos están verdaderamente entusiasmados con ella. Siempre se han quejado de que no tenían tiempo para leer los mejores libros sobre la empresa y de que no estaban al corriente de las tendencias actuales sobre la dirección. Ahora se les paga por hacerla -observé orgulloso.

-Créeme -dijo Julian-. a largo plazo esta idea te ahorra dinero La ineficacia que caracteriza a la mayoría de las empresas se debe a que se rigen por ideas trasnochadas y aplican sistemas ineficaces, simplemente porque la tradición así lo exige. Esto es letal. Puede que lo que haces no sea muy ortodoxo. Pero sí es muy inteligente. Dar prioridad a tus empleados es lo más, inteligente que harás en toda tu vida. Lo que me lleva al siguiente elemento del antiguo sistema de Yogi Raman, el segundo ritual de los líderes clarividentes:

dirige con la mente, lidera con el corazón.

- Me estaba preguntando de qué iría todo eso.

-Se trata del ritual de las relaciones humanas y de la buena comunicación. Todos los líderes realmente clarividentes han dominado la técnica que consiste en conectar profundamente con sus seguidores. Han depurado el arte que les permite tener Ui1J visión clara del futuro en beneficio de su gente, para captarlos e inducirlos a actuar. Gracias a su talento y habilidad como comunicadores eficaces consiguen llegar hasta el corazón de los miembros de su equipo y hacerse con su permanente lealtad Dicho de forma muy simple: «Cuando se enriquece la relación se mejora el liderazgo».

-¿Tanta importancia tienen las relaciones? Lo cierto es que conozco a muchos líderes que no tienen ni el menor interés por conectar con su gente. Consideran que su misión es muy sencilla: obtener beneficios para los accionistas. Todo lo demás carece de importancia.

-Esos supuestos líderes no son líderes clarividentes, y créeme, hay una gran diferencia. Estos no logran a corto plazo enormes beneficios en una empresa, para salir corriendo a las Bahamas con una jubilación anticipada en el bolsillo dejando J. la empresa sumida en un terrible caos. Si bien es cierto que a los líderes clarividentes también les preocupan los beneficios a corto plazo, sobre todo piensan a largo plazo. Entienden que si dedican tiempo a que su gente desarrolle todo su potencial e implantan unos sistemas sólidos que sirvan de base a la empresa, los grandes beneficios estarán garantizados. Los líderes a los que tú te refieres son como los velocistas que corren una maratón. Van al máximo durante el primer kilómetro, pero luego no les queda nada para el resto de la carrera. Y son los grandes perdedores.

»Ya lo ves, Peter. Todo el mundo puede entrar en una empresa y aumentar los beneficios prescindiendo sistemáticamente de su gente. Pero no tardará mucho en llegar el momento en que la gente se canse y el equipo se rompa, porque nadie ha tenido en cuenta ni a la gente ni al equipo. No olvides que los pollos siempre llegan a casa para que los asen. Las leyes naturales de la vida son inevitables.

-Lo has captado perfectamente, Julian. Así pues, ¿qué debo hacer para llevar a la práctica el ritual 2?

-Estoy a punto de mostrártelo --contestó mientras miraba con disimulo a una pareja de cierta edad sentada bajo un árbol próximo, que se reía tontamente como si fueran niños, disfrutando de su merienda campestre-o ¿Ves aquellos dos de allí? Los he estado observando durante las últimas semanas. He visto que a veces dan de comer a los patos de aquel estanque de allí. Otras veces dan vueltas por el parque montados en bicicleta. También los

he oído hablar mientras descansaba tumbado en el césped -admitió Julian, aparentemente avergonzado-o Te diré algo. Esos dos mantienen una maravillosa relación.

-Me pregunto cuánto tiempo llevarán casados. Parece que están verdaderamente enamorados.

-Cuarenta y tres años, por lo que les he oído decir testó Julian-. La semana pasada celebraron aquí mismo su aniversario de bodas. Trajeron una tarta enorme e invitaron a un montón de amigos. ¡Fue una fiesta increíble! -dijo señalando un sitio cuajado de brillantes flores en el que había cinco mesas para merendar al aire libre.

-¡Cuarenta y tres años! ¡Sorprendente en estos tiempos!

-No es difícil imaginarse cómo se las han arreglado para seguir juntos tanto tiempo -dijo Julian quitándose sus gafas de sol y secándose el sudor de la cara-o No me sorprendería que observaran los principios que Yogi Raman me dijo que aplican los líderes clarividentes para fomentar el respeto de sus seguidores y lograr una confianza duradera. Y hay algo que he aprendido: una organización de categoría mundial es un lugar en el que reina la máxima confianza. Esta es uno de los elementos más importantes de toda empresa que destaque por su rendimiento. Si tu gente no confía en ti, en tus ejecutivos y en sus compañeros de trabajo, no ¡habrá forma de que aporten ese esfuerzo adicional que es tan necesario. Sin confianza no hay compromiso. Y sin compromiso no hay empresa.

-¿Y qué es lo que hace esta pareja) -pregunté con verdadero interés.

-Cuatro cosas en especial, Peter: cumplir sus promesas, escuchar atentamente, ser siempre compasivos, y por último aunque tal vez sea lo más importante, decir la verdad.

-¿ Son esos los secretos de su increíble relación?

-Yogi Raman me enseñó que esos son los secretos de todas las grandes relaciones. Me dijo también que todo aquel que quiera ser un líder clarividente, que conduzca a su gente para que logren cosas extraordinarias, debe hacer que esas cuatro prácticas formen parte de su estilo de liderazgo. Son los pilares en que se asientan unas relaciones humanas eficaces. Te ayudarán a cumplir el ritual 2 todos los días.

-¡Parecen tan sencillas...! ¿Crees tú que pueden provocar en mi equipo los efectos que sugieres?

-Ese es el problema de muchas de las verdades permanentes del liderazgo. Parecen tan sencillas y tan obvias que la gente no las aplica. No están de moda, de manera que la gente prescinde de ellas en favor de otras estrategias más actuales. Permíteme que te pregunte algo, Peter: ¿haces estas cuatro cosas a diario?

-¡Oh, no!

-Ocupémonos al menos de la primera. ¿Cumples la mayoría de las promesas que haces?

Supe inmediatamente cuál era la respuesta a esa pregunta. Era frecuente que incumpliera las promesas que hacía. Les decía a mis empleados que siempre estaba dispuesto a reunirme con ellos, pero cuando alguien tenía realmente un problema que quería tratar conmigo, yo siempre hallaba un modo de evitar la reunión. Otras veces le decía a un supervisor clave de la empresa que se merecía la mayor responsabilidad que pedía. Pero luego me olvidaba de seguir adelante y no me aseguraba de que consiguiera lo que quería. Yo era un verdadero maestro en el arte de incumplir promesas.

-Cada una de las promesas que incumples, no importa lo insignificante que sea, repercute fuertemente en tu personalidad -dijo Julian rompiendo el silencio que se había producido-. Cada vez que no devuelves una llamada telefónica que habías prometido hacer o te pierdes una reunión a la que habías prometido acudir, la confianza se resiente. Cada vez que no cumples un compromiso se aflojan los lazos que existen entre tú y la gente que tienes el honor de liderar. Como decía Yogi Raman: «Cada vez que eludes hacer algo estás cultivando el hábito de hacer las cosas mal».

-¿Y esa anciana pareja de enamorados mantiene sus mutuas promesas ---me pregunté en voz alta.

-Sin duda alguna. Cuando el marido dice que se encontrará con su mujer al mediodía para comer en ese chiringuito que sirve perritos calientes, puedes apostar algo a que allí estará a esa hora. Cuando la mujer dice que le gustaría que sacaran las bicicletas para dar un paseo talo cual día, seguro que el marido lleva la furgoneta al aparcamiento y saca las bicicletas. Verás, Peter, cuando la gente cumple sus promesas se forja la lealtad. La mujer sabe que puede contar con su marido y él sabe que puede contar con ella. Con lo cual hay coherencia, un atributo importante de las relaciones humanas de primera clase. Ambos saben lo que pueden esperar del otro. Pueden confiar. Si cumples siempre tus promesas obtendrás maravillosos resultados.

"-¿Sabes, Julian? Eres la primera persona que me muestra la relación que existe entre cumplir las promesas y las relaciones humanas. Sé que lo que dices es cierto. Para ser un verdadero líder tengo que comprometerme a serio, debo cumplir las promesas que haga y convertirme en una persona con la que los otros puedan realmente contar. Necesito ganarme la confianza de mi gente y su lealtad. Desde hoy en adelante seré un hombre de palabra. Haré todo lo que diga que vaya hacer, te lo prometo.

Julian sonrió.

-Te cojo la palabra, amigo mío.

El sol seguía radiante. Julian se levantó y empezó a andar. Su agilidad resultaba notable teniendo en cuenta su edad. En su rostro juvenil brillaba una sonrisa mientras recorría el parque a grandes zancadas y continuaba su discurso sobre el ritual 2 y la fuerza que emane si se lidera con el corazón y se enriquecen las relaciones humanas.

-La segunda disciplina que debes dominar para lograr que el ritual: forme parte de tu estilo de liderazgo es la de escuchar agresivamente. Los líderes clarividentes captan los corazones de su gente porque escuchan atentamente. La mayoría de ellos creen que para liderar eficazmente tienen que hablar más que los demás. Les han lavado el cerebro y hecho creer que los líderes hablan y los seguidores escuchan. Los líderes clarividentes saben que otra de las ansias del hombre es la de sentirse comprendido. Todos necesitamos hablar y que nuestra opinión se tenga en cuenta. Por esta razón los líderes clarividentes son unos oyentes excelentes: Lo irónico es que de ese modo llegan a ser conocidos como unos maravillosos comunicadores.

-Deja que aclare todo esto, Julian. ¿Me estás diciendo que si escucho mejor podré transmitir más eficazmente mis mensaajes7 ¿Cómo es posible? -pregunté.

-Tú quieres que la gente confíe en ti, ¿verdad?

-Claro.

-Tú quieres que sea fiel a GlobalView y a ti, ¿verdad?

-Por supuesto.

-Pues no olvides esto: escuchar lo que otros dicen es una señal de respeto. Demuestra que tú los valoras y crees en ellos. Lo que trato de decir es que debes mostrar empatía hacia ellos. Debes identificarte con sus puntos de vista. Tienes que dedicarte a la persona que habla contigo, penetrar en su interior y descubrir lo que piensa. 5010 así la entenderás y lograrás que se sienta comprendida. Y la persona que se siente comprendida te escuchará cuando te toque hablar. Recuerda, Peter, uno de los mayores regalos que puedes hacerle a cualquiera es prestarle toda tu atención. Escuchar atentamente es el mayor cumplido.

-He descubierto que no soy un gran oyente -le interrumpí---. Cuanto más lo pienso más me doy cuenta de que ese hábito debe producir rechazo en la gente con la que trabajo. Al no prestar atención a lo que dicen y sienten, lo que les digo realmente es que no me importan, que lo que dicen carece de importancia para mí. Y seguro que esa es una de las causas de la baja moral y de la poca confianza que reina en la empresa. Supongo que nunca pensé que tuviera tanta importancia ser un oyente excelente.

-Pues la tiene -contestó Julian-. ¡Hagamos una rápida auditoría!

-¿Tú crees?

Como antes te dije, Peter, el conocimiento precede al cambio.

Antes de que puedas mejorar tus técnicas de liderazgo debes saber exactamente cuáles debes mejorar. Una 'carencia desconocida jamás podrá convertirse en una virtud. Así que deja que te pregunte: ¿sueles interrumpir con frecuencia a los demás?

-Culpable.

-¿Sueles acabar las frases que otros empiezan?

-De vez en cuando -mentí.

-¿Repites tu respuesta cuando el otro está hablando?

-Tal vez -dije en tono defensivo.

-Bien, en ese caso ambos sabemos que necesitas trabajar seriamente en el departamento de «escucha». Si quieres realmente dominar el ritual 2 y captar los corazones de tu gente, deja de escuchar con intención de contestar. Lo que debes hacer es escuchar con intención de comprender.

-Una forma magnífica de expresarlo, Julian. Pero permíteme que te pregunte algo. Si escuchar eficazmente es una herramienta tan importante del liderazgo, ¿por qué son tan pocos los que lo hacen?

-Buena pregunta. La primera razón es que el ser humano es una criatura visual. El 83 por ciento de las cosas que percibimos del exterior son captadas por el sentido de la vista, así que es frecuente que no prestemos atención a lo que oímos. Por ejemplo, supongamos que te invitan a una fiesta. Vas allí e inmediatamente te presentan a alguien. Empiezas a charlar con esa persona y al cabo de unos minutos te das cuenta de que te has olvidado algo.

-¿De coger una copa? --dije con cierta sorna.

-No, de su nombre.

-Me pasa siempre.

-Y no solo a ti. Más del 90 por ciento de los hombres de negocios se olvidan del nombre de la persona a la que acaban de conocer a los ocho segundos de haberlo oído. La razón es que en cuanto conocemos a alguien nuestro cerebro empieza a procesar toda la información visual y táctil, como por ejemplo la altura, el peso, el sexo, la fuerza del apretón de manos y la expresión del rostro. Durante ese proceso el nombre se nos escapa.

-De modo que debemos prestar más atención a lo que oímos -continuó Julián-. La segunda razón por la que la mayoría de los líderes no son unos oyentes excelentes es porque los seres humanos pueden escuchar 500 palabras por minuto, y sin embargo, solo hablamos a un ritmo muy inferior, de entre 100 y 125 palabras por minuto. Al dejar todo ese espacio

libre, nuestra mente tiende a distraerse.

-¡Qué interesante! Para ser honesto debo decir que mi mente se pierde constantemente cuando tengo que escuchar a otras personas. Estoy en una reunión y en vez de escuchar a la persona que está hablando, mi cerebro se centra en las cosas urgentes que debo hacer. Hasta cuando hablo solo con una persona mi cabeza empieza a divagar. ¿Me puedes dar alguna idea para que empiece a escuchar y comprender a la persona que me habla?

-Escuchar atentamente es un hábito que exige tiempo y práctica. Pero, créeme, vale la pena hacer esta inversión. He oído hace poco que escuchar puede llegar a mejorar tu salud al reducir la presión sanguínea, moderar los latidos de tu corazón y lograr que te tranquilices. Dicho esto, recordemos que el objetivo es convertirse en «un oyente agresivo», en palabras de Yogi Raman. Sé que parece una contradicción, pero no lo es.

»Conviértete en un gran oyente, apasiónate por comprender a tu gente. Respecto a la forma de lograrlo, prueba estas sencillas ideas. Primero: cultiva la técnica que consiste en formular preguntas excelentes y abiertas a tus empleados, y luego escucha con atención sus respuestas. Un líder de una destacada empresa halló un método sencillo pero muy eficaz para mejorar el proceso. Constituyó un grupo con empleados de toda la organización y les pidió que presentaran sugerencias prácticas pormenorizadas que mejorasen el negocio. Su iniciativa produjo dos beneficios inmediatos. El primero fue que los empleados sintieron que eran escuchados, lo que subió aún más su moral y mejoró su confianza. El segundo fue que la dirección obtuvo consejos gratuitos para perfilar y perfeccionar la operación de quienes mejor conocían los fallos, en vez de verse obligada a recurrir a un caro consultor externo. La dirección seleccionó las mejores sugerencias y las probó comparándolas con medidas habituales de rendimiento, como ingresos por ventas, quejas de los clientes por el servicio recibido o normas de calidad, para ver cuáles eran las realmente aprovechables. Escuchando a sus empleados la empresa se convirtió en líder del mercado.

-Estoy de acuerdo contigo -contesté- ¿Puedes hablarme algo más de esas preguntas «abiertas» que acabas de mencionar?

-Una pregunta abierta como «¿qué puedo hacer para ayudarlo a realizar su trabajo mejor?» obtendrá una respuesta muy distinta que una pregunta cerrada como: «Si le compro un ordenador nuevo lo ayudaría en su trabajo, ¿verdad?». Se trata de preguntas muy importantes diseñadas para que tu gente se abra y conecte contigo.

-¿Por ejemplo?

-« ¿Cuál ha sido su mayor logro en su trabajo?», « ¿qué es lo que más le gusta hacer?», «¿qué tres cosas tendríamos que hacer para que esta empresa tuviera más éxito?», «¿qué es

lo que le interesa o motiva?» y «¿qué haría usted si dirigiera esta empresa?» son excelentes ejemplos. Pero te recomiendo que dediques tiempo a crear las tuyas. Insisto en que debes mejorar tus preguntas. Y en caso de que creas que te estoy diciendo que te conviertas en un macetero, no olvides nunca que el que hace las preguntas dirige realmente la conversación.

-¿De veras?

-Sí. La segunda estrategia que te propongo que emplees para desarrollar las técnicas necesarias cuando se ha de escuchar agresivamente consiste en resumir y repetir brevemente lo que has oído. Al hacerla, le aseguras al otro que has comprendido lo que decía.

-¿Y cómo resumo y repito lo que he oído?

-Emplea expresiones tales como «Solo para asegurarme de que lo he entendido bien, ¿dice usted que....?». Créeme, Peter, preguntas corno esta producirán efectos mágicos en tus relaciones con los demás, en tu competencia como comunicador. Otra importante estrategia consiste en tomar notas. Imagínate lo que pensarán tus empleados cuando te vean sacar un bloc y bolígrafo y empieces a tomar notas cuando hablan. Este sencillo gesto les transmitirá el mensaje de que los estás tomando muy en serio. Y hará que sean sinceros. Las ideas que te he dado no son trucos ni tácticas para manipular a la gente. Son medios que te ayudarán a conectar con tus seguidores. Pero si no estás verdaderamente preocupado, tu gente lo percibirá y nunca se producirá el respeto y la confianza que buscas.

-y supongo que aquella pareja sí se escucha.

-Sin duda alguna. Cuando la mujer habla, el hombre permanece atento. Cuando habla él, ella resume y repite lo que ha dicho para mostrarle que está de acuerdo con lo que dijo. No quiero decir con ello que haya pasado el día escuchando las conversaciones privadas de estas dos agradables personas, pero me basta con lo que oído para saber que dominan el arte de escuchar con verdadera atención. Y eso mismo tendrías que hacer tú.

-De acuerdo. Acepto tu idea. Como todo lo que me has dicho sobre la sabiduría del liderazgo, esto tiene también mucho sentido. Solo para asegurarme de que te comprendo correctamente, ¿me estás diciendo que yo debo practicar el ritual 2, liderar con el corazón, cumpliendo mis promesas y convirtiéndome en un oyente agresivo?

Julian se mostró muy satisfecho al ver que yo acababa de emplear su técnica de «resumir y repetin;. Luego me dio una palmada en la espalda y me dijo:

-Venga, vamos a comemos un perrito caliente.

-¿Sigues comiéndolos? -le pregunté sorprendido. Después de todo, Julian había atribuido gran parte de su transformación física a la dieta que había seguido con los sabios

cuando vivía en el Himalaya.

-Es por ti, amigo mío. Debes tener hambre -me dijo preocupado.

Mientras seguíamos paseando, Julian me reveló otra de las verdades eternas de las relaciones humanas, prometiéndome que fomentaría un mayor respeto, lealtad y compromiso entre mis empleados.

-Los líderes clarividentes siempre se muestran compasivos. Son siempre amables con su equipo y piensan en cómo demostrarles que su preocupación es sincera. Ya ves, Peter, otra de las ansias del hombre es la de ser halagado. Como dijo el eminente psicólogo de Harvard, William James: «El principio más arraigado en la naturaleza humana es el deseo de ser estimado». Da igual quién seas, da lo mismo si eres un chiquillo que aún va al colegio o el obrero más duro de la fábrica, todos los habitantes de este planeta desean ardientemente que se los trate bien. Los mejores líderes lo saben y satisfacen esta necesidad mostrándose siempre compasivos.

-¿A qué te refieres exactamente cuando dices «ser siempre compasivo»?

-Consiste en dejar que tu humanidad brille en el trabajo. En mostrarte amable, considerado y respetuoso con la gente todos los días de la semana. Y la amabilidad es enormemente importante en la empresa. Peter Drucker dijo en una ocasión que los modales son el lubricante de una organización. De modo que muéstrate amable con la gente que lideras. Creo que Goethe lo captó perfectamente cuando dijo: «Trata a la gente como si fuera lo que tendría que ser y ayúdala a convenirse en lo que es capaz de ser», Ese, amigo mío, es uno de los grandes secretos del éxito en el liderazgo.

-Pero, si no te molesta que lo diga, Julian, si siempre me mostrara amable con mis empleados, ¿no daría la impresión de que soy un tipo blando? Siempre he oído que los mejores líderes son tipos duros.

Julián permaneció en silencio mientras me compraba un perrito caliente y observaba cómo lo cubrían de mostaza. Sentí que mi pregunta le había parecido importante y quería ordenar sus ideas.

-Los líderes combinan humanidad y valor -fue la poética respuesta-o Con excesiva frecuencia no son realistas.

-¿Qué me quieres decir con esto? -pregunté empezando a comer.

-Muchos líderes comparten la idea que acababas de expresar. Se les ha dicho que los líderes eficaces son tipos duros, autocráticos. Creen que ser amable no es parte de su trabajo. y por ello, aunque la mayoría son personas honestas, ocultan su propio yo y siempre se muestran duros, sembrando el terror en sus negocios. Lo triste es que un estilo dictatorial

de liderazgo solo produce dos resultados: o la gente se asusta o empieza a rebelarse. En ambos casos, la empresa se ve superada por sus competidores. Florence Nightingale puso el dedo en la llaga cuando dijo: «¡Qué poco se puede hacer cuando se tiene miedo!».

Julian hizo una pausa y luego continuó:

-No digo que los líderes clarividentes no tengan que ser fuertes. Serán duros cuando las circunstancias lo requieran. De hecho son los líderes más fuertes porque hace falta mucho valor para mantenerse fiel a su visión y hacer permanentemente lo correcto. Pero nunca dejan de prestar atención a los intereses de su gente. Por muy ocupados que estén siempre encuentran tiempo para mostrar que se preocupan. No les importa parecer humanos. Y esa vulnerabilidad los conecta perfectamente con sus seguidores y crea lazos duraderos.

»Lo que te estoy pidiendo, Peter, es que si estás verdaderamente interesado en convertir a GlobalView en una empresa de talla mundial, debes olvidar todas esas brillantes ideas nuevas sobre dirección que aparecen casi a diario en las revistas profesionales y te centres en las verdades eternas del liderazgo. Una de las más importantes es que lo que realmente quiere la gente es un líder que les valore y halague. Que les deje entrever una causa apremiante a la que puedan dedicar todo su esfuerzo y dé así sentido a su trabajo diario. Y por encima de todo, buscan un líder que sea amable.

-¿Y qué hago para ser «siempre compasivo»?

-Fíjate en esos dos amantes -fue la respuesta mientras señalaba a la anciana pareja. El marido había sacado de la cesta de la merienda un amplio sombrero de paja y se lo dio a su amada para protegerla de los fuertes rayos del sol-o Ese hombre tiene constantemente lo que Yogi Raman denominaba «pequeños detalles». Busca siempre la forma de demostrarle a su mujer que se preocupa por ella. A veces sostiene una sombrilla y le da sombra. Otras le traen un refresco del bar. Hace un par de semanas, cuando empezó a llover con fuerza, vi cómo la ayudaba cruzar un gran charco para que no se mojara.

-¿Qué es lo que me quieres decir, Julián? ¿No será que tengo que ir a buscar refrescos para mis empleados o ayudarlas a cruzar los charcos que inundan habitualmente nuestro aparcamiento? -observé con sorna.

-Claro que no. Me conoces perfectamente. Incluso cuando era un abogado impulsivo que vivía intensamente siempre tuve los pies bien plantados en el suelo. Lo que te estoy diciendo es que debes tener esos pequeños «detalles» en tu empresa. Como te dije antes, que seas un modelo. El propio comportamiento del líder es el modelo a seguir. Ten pequeños detalles.

-¿Como por ejemplo...?

-Enviar una tarjeta manuscrita de agradecimiento a un empleado que haya realizado un gran trabajo. Un consejero delegado al que conocí personalmente firmaba de su propia mano una tarjeta de Navidad para cada uno de sus 10.000 empleados. Empezaba a hacerla en enero para estar seguro de que estuvieran listas para diciembre, escribiendo unas pocas todos los días, para lo cual reservaba diariamente unos minutos de su ocupada agenda. Y por supuesto aquello no cayó en saco roto. O tal vez podrías empezar por contestar personalmente al teléfono, como hacía Sam Walton. ¿Por qué no lanzarte a los pasillos y hablar con tus empleados, mostrándote verdaderamente interesado cuando preguntes: «¿qué tal la familia?» Taul Allaiire, el presidente de Xerox, se hacía retratar con uno de sus mejores vendedores y luego le enviaba la fotografía como recuerdo por un trabajo bien hecho. Estos pequeños detalles de amabilidad producen un gran efecto. Van sumándose con el transcurso del tiempo y demuestran a tu gente que estás comprometido con ellos. Muestran tu preocupación. Vuélcate en los que lideras. Albert Einstein decía sabiamente: "Muchas veces me doy cuenta de que una gran parte de mi vida exterior e interior se basa en el trabajo de mis semejantes y entiendo cuánto debo esforzarme para devolver tanto como he recibido».

-Es verdad que estoy muy ocupado, Julián. También es cierto que sé que podría hacer algunas cosas para establecer una relación más profunda con los hombres y mujeres de mi empresa. Me estás diciendo que los pequeños actos pueden tener grandes consecuencias, ¿no es así?

-Exactamente. En el año 1963 el meteorólogo Edward Lorenz defendía una teoría muy sencilla: el aletea de las alas de una mariposa en Singapur podría producir un huracán en Carolina del Norte. Ante la sorpresa de todos los miembros de la comunidad científica, Lorenz demostró que podía aprovechar de ese modo la teoría tradicional de que el universo era una enorme máquina en la que toda causa tenía un efecto. La teoría de Lorenz pasó a conocerse como el efecto mariposa y nos recuerda el principio natural de que los actos pequeños pueden tener consecuencias grandes. Las pequeñas atenciones no son diferentes, Peter. Una llamada telefónica personal cuando uno de tus empleados tenga un hijo o una rápida visita a un trabajador que se enfrenta a un problema supone una enorme diferencia a la hora de enjuiciarte. No olvides que no se puede enviar por fax un apretón de manos.

-Citaste una cuarta disciplina que podría emplear para estar seguro de que practico el ritual 2 y lidero con el corazón. ¿Cuál era?

-Además de cumplir tus promesas, escuchar agresivamente y mostrarte siempre compasivo, el pilar fundamental de las relaciones humanas y de la buena comunicación es

decir la verdad. Los mejores líderes, los que captan los corazones y las mentes de las personas que lideran, son abiertos y honestos. De hecho son fanáticamente honestos y por ello se ganan la confianza de todos. Además, comparten con todos la información que poseen y convierten en una de sus principales prioridades el mantener informada a su gente. Saben que el éxito de su liderazgo a largo plazo depende de que compartan la información y digan la verdad en todas las circunstancias.

-¿Ya qué te refieres cuando dices que los mejores líderes son «abiertos»?

-Para ganarte realmente el apoyo y el profundo compromiso de tu gente con tu visión de futuro, debes dar1es toda la información fundamental posible. Cuanto más sepan qué haces más se dedicaran a lo que buscas. Como decía antes respecto a escuchar agresivamente, ser abierto y compartir las ideas con la gente es una señal de respeto. Tener el decoro de informarles rápida y exactamente sobre las cosas que vayan a afectarlos les demuestra que son importantes, que los valoras. Y cuando mantienes permanentemente abiertas las líneas de comunicación, tus empleados empiezan a valorarte tanto corno líder que en modo alguno querrán decepcionarte. Ahí es donde empieza la magia.

-¿Qué me quieres decir con eso?

- Yogi Raman creía que el líder clarividente alcanza la perfección cuando sus seguidores creen tan profundamente en su liderazgo que harían casi cualquier cosa para no decepcionarlo. y cuando eso ocurre, todo es posible en esa organización.

Yo sabía que distaba mucho de ser el modelo de líder del que hablaba Julián. Formaba parte de la escuela que creía que cuanto menos supieran los empleados sobre lo que pasaba en la empresa, tanto mejor. Todo lo que no tenía relación con su trabajo no era de su incumbencia. Pero lo que decía Julian era cieno. La gente perfectamente informada entendería inmediatamente las razones de mis decisiones. Confiaría más en mi liderazgo porque sabría en qué contexto estaba actuando. Y, sin duda alguna, sentiría que la empresa era más suya. No solo era lo correcto, era lo más inteligente que se podía hacer.

-Ser abierto y veraz también significa que hay que prestar atención a los temas y escaramuzas menores que surgen a diario, antes de que se conviertan en guerras sangrientas --añadió Julian.

-Me he vuelto a perder.

-He aquí un ejemplo. Una gran empresa sufrió un grave pérdida de moral cuando dejó marchar a un ejecutivo fundamental en la empresa. Empezaron a circular rumores de que la división del antiguo ejecutivo tenía problemas y otros empleados empezaron a temer por su puesto de trabajo. Afortunadamente el presidente de la empresa era un líder clarividente.

Como quiera que entendía la importancia de ser abierto y honesto, convocó inmediatamente una reunión para explicar qué había ocurrido exactamente. El ejecutivo solo había suscrito un contrato de corta duración para mejorar la productividad y la eficacia de la división que debía dirigir. Puesto que el ejecutivo había cumplido su misión y la división rendía bien de nuevo, el presidente decidió que no era necesario renovarle el contrato. Aunque disgustado, el ejecutivo sabía desde el principio que se trataba de un cargo que no iba a ocupar durante mucho tiempo y que acabaría por marcharse de la empresa. Al mostrarse sincero con su ,6ente y presentándole los hechos, el presidente logró convertir en positivo algo que empezó presentando un mal cariz.

-¿Cómo?

-Porque les hizo ver de otro modo la salida del ejecutivo. Consiguió que entendieran que había razones para celebrarla, ya que significaba que una división cuyo rendimiento había sido muy malo ahora estaba en plena forma y ya no necesitaba a ningún especialista externo. Al mostrarse abierto con su' gente, el presidente les mostró una realidad más positiva y logró abortar el problema. No dejes que los problemas crezcan. Explica las razones de tus decisiones y no ocultes nada a tus empleados. Eso es el liderazgo, amigo mío. Como ya te dije antes, tienes que ayudar a que tu gente conozca su realidad y mantenerlos informados ayuda. De ese modo los problemas y malentendidos se acabarán. Pero ahora, si no te importa, tengo que dejarte. Hay algo que tengo que hacer. Ha sido un día estupendo. Gracias por ser un alumno tan aventajado.

-¿Adónde vas tan deprisa?

-A ver las estrellas -fue su misteriosa respuesta:

-¿Qué quieres decir con eso?

-Te lo contaré cuando estés preparado para ello. Tengo que apresurarme.

¿Qué era eso de las estrellas? El día que nos reunimos en el club de golf recuerdo que miró una estrella y masculló unas palabras. Parecía que ahora iba disparado a hacer lo mismo. Francamente, resultaba un poco raro, especialmente en el caso de Julián. Después de todo; en su anterior vida había sido una estrella. Había terminado su carrera como primero de su promoción de la Facultad de Derecho de Harvard y había sido uno de los mejores abogados del país. Ahora se paseaba vestido de monje y mirando a las estrellas. Nunca entendería a Julián. Pero creo que esto era parte de su encanto.

-Pero espera un momento, Julián -le dije ansioso-. ¿No 'vas a darme otra pieza del rompecabezas? ¿Y cuándo nos volveremos a encontrar? No puedes dejarme así. Quiero dominar toda la técnica del liderazgo de Yogi Raman, que ya está obrando milagros en

GlobalView.

-Aquí tienes. Cógelo -me dijo entregándome una entrada de primera fila para el siguiente partido de los Skyjumpers, el equipo profesional de baloncesto de nuestra ciudad. -Aclárame algo, Julian. ¿Para qué me das esto?

-Nos encontraremos en el partido. Hay algo muy especial que tengo que enseñarte allí. Y así tendré la oportunidad de volver a invitarte a un perrito caliente. El que te 'compré para que comieras lo engulliste. Tuve suerte de que no te comieras mi dedo -bromeó.

Y se fue. Empecé a dirigirme a mi coche, que había dejado aparcado en el otro extremo del parque. Julián me había dado tantas ideas para mejorar mi empresa que yo me encontraba en un estado de gran excitación. Apenas sí podía esperar para llevar a la práctica el ritual 2. El futuro me parecía esperanzador y estaba muy agradecido porque este sabio hubiera regresado para compartir conmigo sus conocimientos. Al acercarme a mi coche vi algo que había dejado sujeto en uno de los limpiaparabrisas.

-Vaya por Dios, otra multa por aparcar en un lugar prohibido. Ya llevo tres esta semana -pensé para mí.

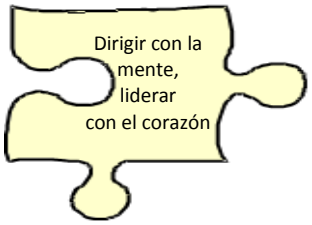
Pero pronto vi que no se trataba de una multa. Era un sobre en el que se veían impresas elegantemente las iníciales «J. M.». Era el papel que usaba Julián en los viejos tiempos. Lo cogí y abrí sin saber la sorpresa que me depararía. No me decepcionó.

Se trataba de la tercera pieza del rompecabezas. Lo mismo que las anteriores, esta pieza de madera tenía grabadas unas palabras. Ahora sabía que era una clave del tercer ritual del antiguo sistema de liderazgo que Julián había descubierto en el Himalaya. Decía simplemente: «Ritual 3: Premiar rutinariamente, reconocer sistemáticamente».

Resumen de conocimientos del capítulo seis

La Sabiduría de Julián en pocas palabras.

El ritual



El ritual de las relaciones humanas.

La esencia

La Sabiduría

- El líder clarividente conecta profundamente con sus seguidores.
- Una de las ansias más profundas del hombre es la necesidad de ser alabado y comprendido.
- Deje que su humanidad brille en el trabajo y trate a la gente con cortesía y amabilidad.

Las prácticas

- Cumplir las promesas.
- Escuchar agresivamente.
- Ser siempre compasivo.
- Decir la verdad.

Cita notable

El líder clarividente es el que ha logrado conectar profundamente con sus seguidores. Ha logrado depurar el arte de aclarar su visión en beneficio de su gente para captarlos e inducirlos a actuar. Con sus técnicas y su talento como comunicadores eficaces, conquistan los corazones de su equipo y lealtad permanente. Dicho de forma muy sencilla: cuando se enriquece la relación, se mejora el liderazgo.

El monje que vendió su Ferrari

RITUAL 3

Premiar rutinariamente,
reconocer sistemáticamente

SIETE

El ritual de la unidad

del equipo

Ve con la gente,
Vive con ella,
Aprende de ella,
Ámala.
Empieza por lo que saben,
Básate en lo que tienen.
Pero de los mejores líderes,
Cuando han cumplido su tarea,
Cuando han terminado su trabajo,
La gente dirá:
«Lo hemos hechos nosotros»

Antiguo proverbio oriental

Cuando era niño, mi padre solía decirme que tenemos dos ojos y una boca por una razón; para oír el doble de lo que hablamos .. Bien, por primera vez en mi vida empecé a aplicar dicha lección. En los días que siguieron a mí encuentro con Julián en el parque se produjeron cambios casi milagrosos. Supe que lo que Julián me había enseñado había superado el paso del tiempo y que era inestimable. Pero no me podía haber siquiera imaginado los efectos que iba a tener sobre mis empleados.

Aunque ni de lejos dominaba el ritual 2 estaba esforzándome al máximo por lograrlo. Implanté una política de puertas abiertas con el deseo de mantenerla. Traté de cumplir todas mis promesas y compromisos, por poca importancia que tuvieran. Dejé de interrumpir al que hablaba y me convertí en un oyente agresivo, como Julián me había recomendado. Hice lo posible para tener «pequeños detalles», ya fuera ir a comer con un ejecutivo u ofrecer unas palabras de auténtico aliento a un miembro del equipo que se esforzaba al máximo en su trabajo. Hasta empecé a tratar de ser honesto y abierto y transmitía valiosa información a quien la necesitaba, ya fuera enviando correos electrónicos o paseando con la persona en cuestión. ¡Y vaya si se produjo una diferencia?

Al igual que con los anteriores rituales que Julian había compartido conmigo, sabía que necesitaría tiempo para desplegar toda la fuerza del segundo ritual. Pero a las pocas semanas de nuestro último encuentro, los hombres y mujeres de GloballView empezaron a

darse cuenta de que algo importante estaba pasando y de que ellos formaban parte de todo ello. Los programadores no tardaron en presentar nuevas ideas para mejorar nuestra eficacia y capacidad innovadora. Después de compartir con mi equipo directivo mis nuevas ideas que debían enriquecer las relaciones humanas, mis ejecutivos establecieron una política de «lo primero es la verdad» y prometieron a los miembros de sus equipos que serían «fanáticamente honestos» en sus relaciones con ellos, se asegurarían de que fueran oídos. Era como si GlobalView se estuviera convirtiendo en una empresa completamente nueva. La gente empezó a llegar temprano al trabajo y se quedaban hasta muy tarde. Por lo que oí y por la forma en que los empleados se trataban percibí que la gente volvía a preocuparse por todo. Como líder, experimenté una sensación maravillosa.

Por fin llegó la noche en que tenía que reunirme con Julián en el estadio. Cuando entraba en el complejo un portero me preguntó si necesitaba ayuda. Después de mirar mi entrada, me sonrió y me dijo: «Bienvenido al CityDome, señor. Permítame que lo acompañe hasta su butaca. Tiene usted el mejor sitio de todo el estadio».

Al sentarme vi que todos los asientos de mi fila estaban ocupados, salvo el que estaba junto a mí. «Debe ser el de Julian», pensé. Pero ¿dónde estaba él? El partido iba a empezar dentro de cinco minutos y yo no veía a Julian por ninguna parte. Empecé a preocuparme. Julian nunca llegaba tarde. Se había convertido en un hombre que practicaba lo que predicaba y yo sabía que no querría hacerme esperar, especialmente después de haber conseguido que me interesara por su profunda sabiduría del liderazgo en nuestras dos reuniones anteriores.

Un par de minutos antes de la hora fijada para el inicio del partido, vi algo muy extraño en la otra punta del estadio. Un hombre con un pequeño telescopio en una mano y un par de perritos calientes en la otra corría a través de la multitud con una velocidad excepcional, de manera que la mostaza manchó el hábito rojo que llevaba puesto. Cuando vio el lugar donde yo estaba sentado pegó un grito que atrajo la atención de todos mis vecinos. «¡Eh, Peter, guárdame el asiento! Los monjes no vemos muchos partidos de baloncesto.» Julian había llegado.

Se sentó, puso delicadamente el telescopio bajo su silla y me entregó los dos perritos calientes.

-Son para ti. Estoy seguro de que te van a encantar. El vendedor me dijo que eran los más sabrosos que tenía. Perdona que llegue tarde. Estaba observando las estrellas y perdí la noción del tiempo. Ya sabes que eso se ha convertido en una pasión para mí.

-Ya lo he visto. ¿Qué tiene de especial?

-Te lo diré cuando llegue el momento. Por ahora, te sugiero que te concentres en esos dos perritos calientes antes de que se enfríen. ¿Crees que nuestros jugadores ganarán hoy? preguntó cambiando de tema.

-Estoy dispuesto a jugarme algo a que sí -contesté-o Llevan la mayor racha de victorias de toda su historia. La de hoy debería ser otra victoria fácil para ellos.

Mientras se desarrollaba el partido, Julian se inclinó y me preguntó en voz baja:

-¿No sientes curiosidad por saber por qué te pedí que nos encontráramos aquí esta noche?

-Un poco -contesté mintiendo.

-Creí que aprenderías mucho sobre el liderazgo viendo este partido. Fíjate en el entrenador -me dijo señalando a un hombre alto y calvo, vestido impecablemente con un traje azul marino a rayas, de los que le gustaban antes a Julian.

-Sí.

-Personifica la filosofía del liderazgo que quiero que apliques. Fíjate bien, Peter. Pese a que es el líder del equipo no les dicta a sus jugadores todos los movimientos que deben realizar. Lo que sí hace es aconsejar, entrenar, dirigir y animar a los jugadores para que liberen, para que den rienda suelta a su talento, Los grandes líderes son grandes maestros. Ahí es precisamente por donde debes empezar. Considérate un entrenador, inspira a tu equipo para que se haga con tu visión de futuro y siga tu causa apremiante. Te apuesto algo a que no sabías que la palabra «entrenar» procede de una raíz que significa «llevar a una persona del lugar en el que está adonde querría estar».

-No, no lo sabía.

-Y. no solo eso. Un buen entrenador mantiene a su equipo muy motivado mientras se dirige a un lugar situado en el horizonte. Vigoriza, desafía, desarrolla y prepara a sus jugadores. Saca de ellos todo lo que tienen dentro. Les exige que rindan al máximo y luego los prepara para hacerla. En estos tiempos en que la mayoría de las empresas sufren una crisis debida a su baja moral y a que sus trabajadores no están motivados, los líderes deben convertirse en hábiles entrenadores para garantizar el éxito de su equipo.

-¿Y qué hago yo para convertirme en un gran entrenador y motivar a mi equipo?

-Creí que nunca ibas a preguntármelo --contestó en el momento en que uno de los escoltas del equipo local encestaba un triple. De repente, Julia pegó un salto y empezó a gritar con todas sus fuerzas-o ¡Bravo! Unos cuantos más como este y esto se habrá acabado.

Nunca había visto a Julián tan animado desde su regreso del Himalaya. En nuestros encuentros anteriores se había mostrado muy sereno y apacible. Ahora, excitado por el

partido, estaba allí de pie, animando y aplaudiendo como un niño que va por primera vez al circo. Me alegró verlo tan contento. Había sufrido tanto en su vida ...

-Lo siento, Peter. Es que desde que estuve con los Sabios de Sivana he aprendido que cada nuevo día es un regalo. Todos los días son especiales y están colmados de pequeñas bendiciones. Cuando era un abogado agobiado por el tiempo y desequilibrado, estaba tan ocupado persiguiendo el éxito que dejé de prestar atención a los pequeños placeres que nos ofrece la vida. Perdí a mi familia y a mis amigos. Y en última instancia; perdí la salud. Claro que gané muchísimo dinero y tuve todos los juguetes con los que sueña todo el mundo. Pero no era feliz, no estaba realizado. De modo que ahora, aunque conservo algunas cosas, disfruto con los momentos especiales que trae cada día. Busco lo extraordinario en lo ordinario. Y por eso me estoy divirtiendo tanto esta noche. ¿Quién sabe cuándo volveré a ver otro partido como este?

Me sorprendió la forma en que hablaba Julian. Parecía tan positivo y tan vivo... Oído hablar de su propia mortalidad y de la posibilidad de que ya no estuviera no era una de las características del nuevo Julian Mantle. Y se lo dije.

-¡Oh! No te preocupes, Peter. Pienso vivir muchos, muchos años. Tengo una gran cantidad de trabajo que hacer en esta parte del mundo. Les prometí a Yogi Raman y a los otros sabios que dedicaría el resto de mi vida a difundir su mensaje de liderazgo en la empresa y en la vida. Y eso es lo que pienso hacer. Hay muchas más personas a las que puedo ayudar y un montón de cosas que debo hacer. Aún tengo ante mí los mejores años de mi vida. Cuenta con ello. Todo lo que digo es que debemos recordar que el tiempo se nos escurre por entre los dedos como granos de arena, y que nunca volverá. Ten el valor de disfrutar de la vida mientras viajas por ella.

-Bien dicho, Julia. Antes de que tu sabiduría del liderazgo empezara a transformar mi empresa, yo estaba tan tenso que no podía dormir más de dos horas. Samantha estaba muy preocupada y los niños se quejaban de que siempre estaba de mal humor, haciendo que todo fuera de mal en peor. Pensaba que se me estaba escapando todo aquello a lo que había dedicado mi vida. Mi respuesta era trabajar más. Pero ahora sé que debo hacer para que GlobalView recupere su excelente rendimiento y una salud perfecta. Ahora puedo trabajar de forma más inteligente y empezar a disfrutar de mis días de liderazgo.

-Bien. Volviendo a tu pregunta sobre cómo convertirse en un gran entrenador y lograr motivar a tus empleados, te diré -que el secreto de contar con unos trabajadores fuertemente inspirados y muy leales, que hagan todo lo que puedan para ayudarte a manifestar tu visión, se puede expresar con cuatro palabras. ¿Quieres conocerlas?

-No, creo que voy a comerme otro perrito caliente dije sarcástico- Claro que quiero conocer el secreto que me permitirá contar con unos empleados muy motivados. ¿No es lo que querrían saber todos los líderes y directores?

-Pues es este: premiar rutinariamente, reconocer sistemáticamente.

-Ese es el ritual 3 dije sacando la tercera pieza de madera del rompecabezas, que como las otras dos, también tenía un dibujo.

-Sí, amigo mío. El ritual 3 del antiguo sistema de liderazgo de Yogi Raman es el ritual de la creación del espíritu de equipo. Todos los líderes clarividentes practican esto a diario: premian y agradecen a sus empleados. Saben que si estos se sienten estimados producen excelentes resultados.

-Y apostaría algo a que hay otra razón para que escogieras este sitio para encontramos esta noche, ¿me equivoco, Julian? Ahora todo va teniendo sentido.

-Eres un alumno magnífico, Peter. Siempre me ha gustado esa cualidad tuya. Hasta en los viejos tiempos, cuando eras mi compañero de golf, siempre ibas un paso por delante. Sí, estoy seguro de que el entrenador aplica el principio del que te estoy hablando. Está claro que cuando respetas a tus empleados ellos también te respetarán. Y evidentemente él practica las disciplinas gemelas del premio y reconocimiento. Por eso triunfa su equipo.

-¿Por dónde empiezo? Debo admitir que no tenía la menor idea de que premiar y agradecer a los empleados fuera tan importante. He estado tan ocupado con otras cosas que nunca he pensado realmente en «honrar a mi gente», como tú indicas. Pero en mis viejos tiempos de empleado aprendí que cuando hacía algo bien y mi gerente lo notaba, eso me llevaba a hacer las cosas incluso mejor la vez siguiente. Triste es decirlo, pero en nuestra empresa los empleados prácticamente solo escuchan a la dirección cuando hacen algo mal. En caso contrario, trabajan prácticamente a su aire.

-Eso pasa en la mayoría: de las empresas, Peter. El líder parte de la base de que la mayoría de los hombres y mujeres que trabajan en la organización son adultos y no precisan de una palmada en la espalda. Los ejecutivos creen que su trabajo solo les exige detectar malos comportamientos y corregirlos. Nunca le hablan a su gente de las muchas cartas que han recibido de clientes satisfechos, lo que sí hacen es llamarlos a su oficina en el momento en que llega una queja. Con ello invitan inconscientemente a sus empleados a que empleen su tiempo en tratar de evitar un mal comportamiento en vez de centrar toda su energía en hacer un buen trabajo. Y puedes estar seguro de que dichas empresas nunca tendrán categoría mundial. ¿Te sorprendería saber que la mayoría de los habitantes de esta parte del globo se van a la cama con hambre todas las noches?

-Imposible, Julian. Vivimos en el país de la abundancia.

-Pues es cierto. La mayoría de la gente se va a la cama con hambre todos los días de su vida. Con hambre de un pequeño reconocimiento y sincero agradecimiento por su esfuerzo.

-Así que ¿qué debo hacer para cambiar las cosas? Estoy empezando a vislumbrar la posibilidad de que nuestra gente se quite la armadura con que se protegía de mi antiguo estilo de liderazgo. Estoy decidido a liberar su fuerza y dejar que se conviertan en los trabajadores y personas que pueden ser. Pero ¿por dónde empiezo?

-El punto de partida para motivar a tus empleados es muy simple: busca afanosamente el buen comportamiento.

-¿Qué quieres decir con eso?

-Tú mismo lo dijiste. En GlobalView tanto tú como tus ejecutivos buscáis constantemente malos comportamientos para corregirlos. Tus empleados saben que lo estás haciendo bien únicamente porque no los has despedido. Merecen otra cosa. Necesitas cambiar de idea y empezar a querer afanosamente que la gente haga las cosas como es debido. Sé agresivo a la hora de buscar empleados que rindan como tú creas que deban hacerla. Actúa como el cazador que persigue a su pieza. Y cuando los encuentres otorga generosamente los premios y el reconocimiento. Recuerda que siempre recibes más de lo que das.

-¿Se debe agradecer el buen comportamiento inmediatamente?

-Buena pregunta, Peter. No necesariamente pero sí te diré algo: cuanto antes lo premies más probable será que se repita. Sigue premiando una y otra vez el tipo de comportamiento que buscas. Cuando condiciones a tus empleados de este modo, entenderás claramente lo que esperas. Y pronto comprenderán qué es el éxito.

-¿Pero no sabe ya la mayoría de los empleados lo que tiene que hacer? ¿No saben ya lo que es el éxito? Siempre creí que la mayoría de ellos son demasiado perezosos para alcanzarlo. De acuerdo con mi experiencia, lo que quieren es un dinero fácil e irse a casa temprano.

-Estás completamente equivocado -me contestó abruptamente-. Yogi Raman me dijo siempre que casi todo el mundo quiere hacer las cosas bien. Todos desean contribuir positivamente y creen que nuestra vida debe tener algún significado. Todos tenemos sueños, esperanzas y pasiones que esperamos se cumplan algún día. Pero lo cierto es que la mayoría de las ambiciones de la gente se ven ahogadas por los hombres y mujeres que los lideran. Se les dice qué ropa deben usar o cuándo tienen que ir a comer o cómo deben hacer su

trabajo. La mayoría de los empleados de esta parte del globo son minuciosamente dirigidos hasta el punto de que perjudicaría a su carrera si se convirtieran en librepensadores e innovadores.

»Lo que tienes que empezar a hacer es liberar la fuerza y talento de tu gente, premiar el comportamiento que quieres que se repita. Haz que todos los empleados sepan exactamente qué es el éxito agradeciendo públicamente a los que lo logran. Puede que no te lo creas, pero la mayoría de los trabajadores no tiene claro qué es el máximo rendimiento, lo cual es una tensión más. Su líder nunca les ha ofrecido un modelo que puedan emular. Pero luego los critica porque no hacen lo que deben, con lo que las cosas todavía se agravan más.

»Conozco demasiadas empresas en las que las expectativas de los líderes se parecen poco o nada a las características de los puestos de trabajo que han de llevarlas a cabo. Los líderes clarividentes definen exactamente los resultados que esperan que alcance su gente y luego les da libertad para obtenerlos. Como te dije antes: nada motiva más ni centra mejor la mente que un objetivo claro. Cuando la gente sabe adónde va y qué se espera de ella, seguro que cumplirán sus responsabilidades.

-Pero ¿y si fracasan? ¿Habrá que castigarlos?

-Lo que acabas de decir me lleva a otro punto importante. En las empresas de bajo rendimiento la gente tiene tanto miedo a fracasar que nunca asume riesgos. Al no asumirlos, nunca descubre nada nuevo, y se pasa el resto de su vida confinada en una pequeña zona de seguridad, haciendo lo mismo día tras día y con la misma gente. Sumando insultos y afrentas, la dirección los castiga por su falta de creatividad e innovación. No me en- _ tiendas mal, Peter, tú sabes que yo soy un hombre pragmático: nadie dice que los líderes y los ejecutivos no deban sancionar el mal comportamiento. Pero que los árboles no te oculten el bosque. Sé lo suficientemente clarividente corno para entender que el fracaso es esencial para el éxito. Cuando uno de tus hombres intente hacer algo y fracase, lo que ocurre es, sencillamente, que está aprendiendo a triunfar. Los fracasos no son más que lecciones encubiertas. Pueden conducir a la sabiduría y prosperidad. Los líderes clarividentes crean un entorno exento de riesgos. Dan libertad a su gente para que fracasen. Y así logran triunfar.

-¡Vaya! Nunca pensé en los fracasos de ese modo.

-Te sorprendería si te dijera que en Southwest Airlines, la empresa de éxito espectacular que cité anteriormente, un joven ejecutivo presentó una nueva e innovadora idea que fracasó sin matices, pese a lo cual fue ascendido. El ejecutivo en cuestión había propuesto que se implantara un servicio de mensajería, que entregaría los paquetes el mismo día de su llegada, lo que aumentaría en un 50 por ciento los ingresos de Southwest.

El presidente aprobó personalmente el programa y la empresa gastó considerables cantidades de dinero en publicidad y en preparar la nueva operación. Por desgracia, nunca fue rentable, pero los ejecutivos de la empresa entendieron que si bien es cierto que hay que asumir riesgos imprudentes para lograr un éxito masivo, esto también puede llevar a fracasos de vez en cuando. No es más que un costo implícito en los negocios. Corno no despidieron al ejecutivo transmitieron el mensaje de que agradecían la innovación y el espíritu empresarial.

-Es un ejemplo increíble, Julian.

-Es algo mejor que eso. ¿Sabes el reconocimiento que logra un empleado de Southwest cuando llega una carta de felicitación de un cliente?

-Sepámoslo.

-La carta se envía inmediatamente al empleado junto con un memorándum del presidente que dice: «Creo que es usted magnífico, me quito el sombrero. Siga realizando tan excelente trabajo. Lo quiero».

-Chocante. Pero no entiendo el «te quiero».

-En Southwest el presidente aprovecha todas las oportunidades para decir que quiere a sus empleados. La palabra «querer» no se usa en su acepción sentimental, sino en la que expresa aprecio. No obstante, no tienes que decir a tus empleados que los quieres para lograr motivarlos e inspirarlos. Limítate a darles las gracias cuando hagan lo correcto y a olvidar los errores que cometan. Citaré ahora el proverbio tibetano que tanto gustaba a Yogi Raman: «Si eres paciente cuando estás irritado evitarás tener que pedir cientos de perdones».

-Creo que la mejor forma de premiar un comportamiento positivo y un gran rendimiento es con dinero, ¿no lo crees tú también?

La respuesta de Julian fue interrumpida por la bocina que señalaba el final del primer tiempo. Nuestro equipo dominaba el partido y los aficionados empezaron a aplaudir con fuerza. Dado que Julian había comprado asientos de primera fila, pudimos oír lo que el entrenador decía a los jugadores cuando abandonaron la cancha: «Estupendo, muchachos. Estamos realizando nuestro juego, tal como lo habíamos planeado. Seguid así y conseguiremos un puesto en las eliminatorias finales. Sé que lleváis dos semanas fuera de casa y que estáis muy cansados. Vamos a ganar este partido por nuestros aficionados».

Mientras los jugadores se dirigían al túnel de los vestuarios, el entrenador añadió: «¡Eh, muchachos!... ¡Estoy muy orgulloso de vosotros!».

-¿Contesta esto a tu pregunta, Peter? -dijo Julia.

-¡Psél

-¿Ha motivado este entrenador a su equipo?

-Sin duda.

-¿Ha sacado un montón de dinero y entregado billetes a cada uno de los jugadores para hacerlo?

-No --dije sonriente.

-Entonces, ¿qué ha hecho?

-Los ha alabado. Y lo ha hecho sinceramente. He sentido que le preocupan y que está orgulloso de su excelente comportamiento.

-¿Ves, amigo mío?, alabar es gratis. Una alabanza sincera puede mover montañas y revolucionar toda tu organización. Y no te costará ni un céntimo. Son demasiados los líderes que creen que las primas en cheques y los incentivos en efectivo son la única forma de motivar a sus equipos y, como el dinero es escaso, optan por no hacer nada. Pero sin embargo, en contra de lo que sostiene la sabiduría popular, el dinero no es el mayor motivador del ser humano. Las investigaciones ponen de manifiesto que la gente prefiere una simple alabanza a casi cualquier otro tipo de recompensa.

»En un importante estudio llevado a cabo entre 1.500 empleados se descubrió que un reconocimiento instantáneo y personalizado era la mejor forma de estimular al personal. Y sin embargo solo un 42 por ciento lo había recibido. En otra encuesta, el 58 por ciento de los empleados dijeron que en muy raras ocasiones habían recibido una nota de reconocimiento por un trabajo bien hecho, aunque afirmaron que esto era lo que más los motivaba.

-¿Una simple nota de agradecimiento es todo lo que quieren?

-Tal vez tu gente quiera algo más. Tú, como líder, debes encontrar tiempo para descubrirlo. He aquí una lección básica: no premies a la gente como a ti te gustaría ser premiado si estuvieras en su lugar. Averigua qué la motiva. Piensa en lo que tus ejecutivos y tú podéis hacer para que vuestros empleados se sientan como héroes. Empieza por formularte a ti mismo «la pregunta caray». Es muy importante.

-¿Cuál es «la pregunta caray»?

-La pregunta caray es la mejor amiga del líder. Exige simplemente que te preguntes lo siguiente: «¿Qué podría hacer para premiar y reconocer un excelente trabajo de mis empleados, que los hiciera exclamar: "¡Caray!" al recibir el premio o el reconocimiento?» No olvides esta verdad eterna, Peter: la forma en que trates a tus empleados determina la forma en que ellos tratarán a tus clientes. Si te acostumbras a hacer que se sientan especiales, les haces decir «caray» periódicamente, harán lo mismo con tus clientes. Como ya dije antes:

dar inicia el proceso de recibir.

»No se puede premiar de la misma forma a todo el mundo -añadió Julian-. Los regalos deben variar según la persona. Regalarle un viaje a las Bermudas a un vendedor que odie volar o que se pase la vida alejado de su familia puede que no sea una gran idea. Alguien que esté bien pagado pero que trabaje dieciocho horas diarias puede preferir unos días libres a una gran prima. Había un joven, que formaba parte de mi equipo cuando ejercía como abogado, que solo quería que se le reconociera el excelente trabajo que realizaba ante la gente con la que trabajaba. Como decía Yogi Raman: «Quiebra los códigos de la gente que lideras y descubre qué es lo que los atrae». Descubre qué los haría sentirse compensados por el éxito que han logrado. Para una persona podría ser un trofeo, para otra un billete para pasar el día en una estación de esquí próxima. Ajusta el premio a la persona que vaya a recibirlo.

»Aún me acuerdo del día en que Yogi Raman entró en mi cabaña después de que yo hubiera estudiado diligentemente con él, esforzándome para que la sabiduría de los sabios pasara a formar parte de mi vida. "Has sido un gran discípulo, Julian", me dijo amablemente, "probablemente el mejor que he tenido. Has respetado nuestras costumbres y has mostrado un sincero interés por aprender nuestra filosofía del liderazgo y de la vida. Todos estamos orgullosos de ti. Ahora te consideramos como un miembro más de nuestra pequeña comunidad. Y aunque tenemos pocas cosas, me gustaría hacerte un pequeño regalo para premiar tus progresos. Quisiera darte algo significativo, de modo que en vez de seleccionar yo mismo el regalo, he creído que sería mejor que me acercara y averiguara qué es lo que te haría más feliz."

»¿Sabes, Peter? Fue la primera vez que alguien me pidió que escogiera mi premio por un trabajo bien hecho. Eso me convirtió en un alumno feliz. Empecé a estudiar aún más si cabe aunque solo fuera para no disgustar a este maestro que tanta fe había puesto en mí.

-¿Y qué le pediste?

-Estaba seguro de que querrías saberlo. Algo muy sencillo. En el templo que estaba situado en el centro del pueblo de los monjes había una placa de madera. En mis momentos de tranquilidad yo iba allí y pensaba en las palabras que Yogi Raman había grabado en ella. Significaban mucho para mí. Mi deseo era que él me diese una placa similar. Lo cumplió muy contento y me la entregó al día siguiente.

-¿Qué decía la placa? -pregunté muy interesado.

-Yogi Raman había grabado unas palabras del gran filósofo hindú Patanjali. Como quiera que las he memorizado te las puedo repetir:

> Cuando te inspira un gran objetivo, un proyecto extraordinario, todas tus ideas rompen sus lazos. Tu mente supera sus límites, tu consciencia se expande en todas las direcciones y tú te encuentras en un mundo nuevo, mayor y maravilloso. Las fuerzas, las facultades y el talento que dormían en tu interior cobran vida y descubres que eres una persona más importante de lo que nunca habrías soñado ser.

Julian siguió hablando, ignorando que el partido de baloncesto se acababa de reanudar.

Al darme esa placa Yogi Raman me dio el premio que sabía que yo quería...

-En vez del premio que podría haber deseado si hubiese estado en tu lugar -exclamé.

-Exactamente. Cuando el líder clarividente descubre a alguien que se esfuerza por lograr un buen comportamiento, se lo agradece y premia de la forma en que esa persona querría ser premiada. De este modo, el máximo rendimiento pasa a fomar parte de la cultura de la empresa hasta que llega un momento en que la gente no sabe trabajar de otro modo. Así es como conseguirás que tu empresa tenga una categoría mundial. Y se puede lograr.

-De acuerdo. De modo que tendré que «buscar afanosamente el buen comportamiento» en GlobalView. Debo ser agresivo en la búsqueda de la gente que haga las cosas bien en vez de fijarme en la gente que hace las cosas mal para corregirlos. Luego, cuando lo logre, debo agradecérselo y, premiar su esfuerzo con algo que se ajuste a sus intereses. Trataré también de mejorar los halagos. Como dijiste, la mayoría de la gente agradece más un halago que cualquier otro tipo de reconocimiento, y sin embargo, raras veces lo recibe. Creo que convertiré la frase «alabar es gratis» en el mantra de mi nuevo liderazgo. Estoy seguro de que a los monjes les gustaría. ¿Te importa que te haga otra pregunta?

-Para eso estoy aquí, amigo mío -contestó Julian cariñosamente, acariciando los pliegues de su largo hábito aterciopelado.

-Mis empleados aún tiene que trabajar mucho para alcanzar el máximo rendimiento. Y sin embargo, estoy seguro de que hay que premiar y reconocer su trabajo inmediatamente. ¿Debo esperar hasta que mejoren y sean modelos de buen comportamiento?

-Buena pregunta. Estás profundizando realmente en la sabiduría que estoy compartiendo contigo. Y te lo agradezco. Si esperas a que llegue el comportamiento perfecto tendrás que esperar mucho tiempo, tal vez eternamente.

-¿Y cuál es el secreto?

-El secreto radica en alabar los progresos y premiar los resultados. Busca afanosamente el buen comportamiento, no el perfecto, y haz que a tu gente le interese

mejorar. Eso será como una profecía que sin duda se cumplirá. El máximo rendimiento llegará porque tu gente mejorará día a día.

-¿Como le ocurre a nuestro equipo de baloncesto? -dije señalando la cancha en la que los jugadores acababan de realizar un rápido contraataque y habían anotado otros dos puntos- Recuerdo que vine a verlo cuando se fundó el equipo. Era patético. Y de eso no hace mucho tiempo...

-Y muchos de estos jugadores se han convertido en estrellas rutilantes. El entrenador alabó sus progresos. Encontró razones para premiarlos. Y fíjate ahora en ellos. Son increíbles -dijo Julian volviendo a levantarse de un salto. Alzó los puños animando con sus gritos a los jugadores, cuyos nombres conocía. Nunca me había dado cuenta de que a Julian le gustara tanto el baloncesto. Su entusiasmo resultaba contagioso.

-Julian, tengo que hacerte más preguntas.

-Dispara -dijo sentándose de nuevo ante la mirada de los que habían tenido la desgracia de sentarse cerca de nosotros.

-No estoy muy seguro de lo que deberé decir cuando alabe a alguien. No lo he hecho nunca. Sí, puedo decir unas palabras rápidas, como «buen trabajo» o «sigue así», pero ¿puedes ofrecerme otras ideas para alabar eficazmente?

-Alabar es una técnica que hay que estudiar y practicar. Todos los líderes deben dominarla. Para empezar, he aquí los principios básicos de la alabanza: debe ser específica, inmediata, hacerse en público y ser sincera. Personaliza tu alabanza diciendo el nombre de la persona cuando hagas un comentario positivo. Lo que más le gusta a cualquier persona es oír su nombre. ¡Oh! y no caigas en la trampa en la que caen muchos ejecutivos cuando alaban a alguien.

-Es decir...

-Que alaban excesivamente. Alabar es importante pero en exceso devalúa, por la misma razón que si se imprime demasiado dinero, este se abarata.

-¿Alguna otra idea para motivar a mi equipo?

-Claro. Te daré algunas de las mejores y más eficaces ideas si tenemos en cuenta su costo. Poner una nota personal de agradecimiento en la puerta de un empleado, pagarle un mes de aparcamiento, regalarle una suscripción anual a la revista que prefiera son formas sencillas pero eficaces de preciar el excelente rendimiento de un empleado. Dejar que este asista a una reunión reemplazando a su gerente, enviar tarjetas de felicitación los cumpleaños y comer con los empleados sirve también para motivados y demostrar que te preocupas por ellos. Leí algo hace poco sobre un ejecutivo que adoptó la económica pero

muy eficaz estrategia de llenar un enorme baúl de libros, cintas y vídeos sobre motivación, escritos por prestigiosos autores especialistas en el desarrollo personal. Lo llamó su «cofre del tesoro». Cuando cualquier miembro de su equipo se había ganado un premio lo llevaba hasta el cofre y lo animaba delante de todo el mundo a que escogiera lo que más le gustaba. Me encantó esta idea porque no solo premia el buen comportamiento sino que permite que tu gente mejore y se desarrolle gracias a libros, cintas y vídeos positivos que mejorarán aún más su rendimiento.

»Recuerda, Peter, que los líderes clarividentes son liberadores y no confiadores. Saben que deben ayudar a su gente a que liberen lo mejor de sí mismas y a que desarrollen el gusto por la colaboración en su vida profesional y personal. Transmiten constantemente sus ideas a sus empleados y la información que los ayude a usar su talento natural y a ser más independientes como pensadores y personas. El gran sabio Confucio decía:

"Dale a un hombre un pez y lo habrás alimentado durante un día. Enséñale a pescar y lo habrás alimentado toda su vida". Como te dije aquella noche en la casa club, el liderazgo consiste en liberar el potencial de la gente. Si lo piensas bien, la empresa que tú llamas GlobalView no es más que un sello y unos cuantos papeles salidos del ordenador de un abogado de empresa. Su valor real radica en tus empleados y en sus posibilidades de ayudarte a materializar tu gran visión del futuro.

-Importante idea. Ahora que lo pienso me doy cuenta de que algunos de nuestros competidores disponen de excelentes técnicas para vigorizar a sus empleados.

-¿Sí?

-Creo que no había entendido la importancia que tienen los premios y el reconocimiento y por eso no les presté demasiada atención.

-Cuando el discípulo está dispuesto el maestro entra en escena -dijo Julian sonriente, mientras el partido se estaba acabando.

-Uno de los competidores de GlobalView hace constantemente cosas muy divertidas para plantear retos y estimular a su equipo. Su departamento de ventas siempre inicia sus reuniones con un «homenaje a los héroes», recorriendo la mesa y dando las gracias a los vendedores que hayan cumplido sus obbjetivos o que hayan realizado un excelente trabajo atendiendo a clientes. Otra empresa ha bautizado la pared de uno de sus despachos como «el muro de la victoria», colocando en ella citas motivadoras, cartas de agradecimiento y objetivos estratégicos para que puedan vedas todos los que pasean por allí. He oído que uno de los altos ejecutivos de Xerox llevaba una gorra de esquí en la que aparecía, bordado el nombre de una lujosa estación de esquí en todas las reuniones a las que acudía. Este

«símbolo de victoria» servía para recordar a su equipo el lugar en que pasarían sus vacaciones si alcanzaban sus objetivos de ventas.

-Son ideas fabulosas. Creo que debes pensar seriamente en aplicarlas en tu organización. Y no olvides nunca la importancia de las tradiciones culturales.

-Repite eso, por favor -rogué.

-En el Himalaya los sabios habían creado toda una serie de tradiciones culturales que los mantuvieran unidos. Todos los días, al atardecer, por muy ocupados que estuvieran con sus lecturas y enseñanzas filosóficas, se reunían para compartir una sencilla pero deliciosa comida en torno a una larga mesa de madera. Resultaba realmente increíble observar cómo estos monjes, vestidos con sus hábitos, reían y cantaban mientras comían, saboreando el don de la compañía y enriqueciendo su tradición comunitaria. Estos jugadores de baloncesto hacen lo mismo cuando se reúnen los viernes por la noche para comer una pizza o en sus familiares meriendas campestres que celebran dos veces al año. Estas tradiciones sirven para unir más a la gente. Fomentan la camaradería entre los miembros del equipo, mejoran las relaciones y ayudan a que la gente sienta que comparte un destino común.

-¿Así que tú crees que las tradiciones deben formar parte de nuestra cultura empresarial?

-Sin duda alguna. Hay que lograr que la gente se conozca y que se desmelenen de vez en cuando. Organiza meriendas familiares campestres o comidas rápidas cada dos semanas. Quita las telarañas de esas oficinas que tienes y haz que la gente vuelva a hablar y reír. Una empresa que conozco llega a celebrar días locos. Créeme, la gente no solo se divierte sino que la productividad crece de forma espectacular. Como dijo un sabio líder: «El cerebro, como el corazón, va a donde lo estiman».

-Háblame de esa tradición de los días locos. Nunca oí hablar de ella.

-En esa empresa en concreto, se establece todos los trimestres un día loco. No es un día más para que la gente se libere de las presiones, sino que hace que suba la moral de forma espectacular. Por ejemplo, un día lo denominaron el día de No Eres el Jefe. El consejero delegado tuvo que preparar el café, contestar al teléfono y trabajar en el almacén, mientras algunos empleados tuvieron que trabajar en el despacho del jefe y se divirtieron mucho. Una idea tan sencilla logró derribar muchas de las barreras artificiales que separaban la dirección del resto del personal y sirvió para mejorar el espíritu de equipo. Otro trimestre el día loco se llamó día del Circo Empresarial. Se contrataron payasos, magos y cómicos que hicieron las delicias de todos los empleados en su recorrido por la empresa. Hasta las personas que llegaban al vestíbulo de la empresa eran invitadas a participar en el

espectáculo, con lo que se logró, gracias al consiguiente boca a boca, una excelente promoción de la iniciativa de esta organización que tenía en cuenta a su personal. Uno de los días locos de mayor éxito fue el día de la Vuelta al Futuro.

-El término resulta muy seductor.

-Todos los empleados se reunieron para celebrar sus éxitos anteriores. Colocaron en las paredes del palacio de conferencias que la empresa había alquilado para dicho evento relataos de éxitos personales para que todos los vieran. Luego se centraron en sus objetivos futuros y celebraron una sesión de tormenta de ideas sobre la mejor forma de alcanzados.

»Lo que trato de destacar con todos estos ejemplos es que los líderes clarividentes entienden que todos los empleados que se consideran miembros valorados de un gran equipo realizarán un esfuerzo adicional para aportar lo mejor de sí mismos. Si practicas el ritual 3 premiando rutinariamente y reconociendo sistemáticamente, tus empleados dedicarán su espíritu a tu organización y empezarán a considerarse parte de un todo mayor, de algo especial, miembros importantes del equipo de GlobalView. Es entonces cuando la empresa se convierte en imparable. Yogi Raman tal vez lo expuso mejor cuando dijo que «cuando las telarañas se unen pueden hacer prisionero a un león».

Mientras la multitud abandonaba lentamente el estadio, había un extraño silencio. Habíamos ganado el partido y la gente estaba muy satisfecha. Pero algo más reseñable había atraído la atención de todo el mundo. En el cenit, una estrella había empezado a parpadear brillantemente, iluminando la oscuridad con un tinte casi mágico. Aunque ya eran casi las once de la noche, parecía como si una capa de luz solar fuera a poner fin a la oscuridad y cubrir el cielo nocturno.

Nunca había sido testigo de un fenómeno como ese. La multitud se detuvo mirando atentamente y en silencio al cielo. -No puedo creer lo que veo, Julian -dije mirando fijamente a la brillante estrella que parecía ser el centro de atención de todos.

-Yo sí -contestó sonriente.

-¿Tiene algo que ver con la estrella de la que hablabas la otra noche y con el telescopio que has traído? -pregunté.

-Sin duda. Y pronto llegará el momento en que te pueda decir lo que ocurre. Cuando estuve en el Himalaya, los sabios predijeron que se produciría este fenómeno astronómico. Yo mismo estoy sorprendido de lo precisos que fueron.

A los pocos minutos la oscuridad volvió a reinar y la parpadeante estrella se perdió silenciosamente en la noche. La visión había sido sorprendente. Aunque no sabía nada sobre astronomía ni sobre ·ese tipo de fenómenos, el espectáculo me había parecido fantástico.

-¡Ha sido increíble, Julian!

-Las leyes de la naturaleza son las más poderosas del universo -contestó-o Te conducirán a la verdad, Peter. La calidad de nuestras vidas como líderes mejora cuanto más aprenda~ mas de ellas. Los líderes clarividentes las conocen perfectamente y sincronizan sus esfuerzos con ellas.

-¿ Qué quieres decir con eso?

-Que poseen la sabiduría del líder para entender que «recoges lo que siembras». Saben que para que su empresa crezca debe seguir el mismo proceso cíclico que la naturaleza, como por ejemplo el cambio. Son conscientes de que igual que ocurre en la naturaleza, la adversidad siempre va seguida de oportunidades, como a la oscuridad de la noche siempre sigue la brillantez del día.

-Nunca pensé que las leyes de la naturaleza se aplicaran al mundo de la empresa.

-Puedes estar seguro de ello, y el líder que admite esta verdad eterna tendrá una enorme ventaja frente a sus competidores. Por eso nuestra próxima reunión tendrá lugar en un entorno más natural.

-¿Dónde exactamente?

-Me gustaría que nos encontráramos en el bosque que hay detrás del lago del Oso el sábado que viene.

-¿Te refieres a ese sitio al que suelen ir todos los cazadores?

-Ese mismo. Ve allí. Verás una serie de señales que te llevarán al lugar donde te seguiré enseñando la sabiduría del liderazgo que me revelaron los sabios. Te prometo que no te decepcionaré.

-¿A qué hora?

-Al amanecer. Es una hora muy especial.

-¡Estás de broma!, ¿no?

-Lo digo muy en serio. El amanecer es el mejor momento del día. Y creo que ya es hora de que compruebes la tranquilidad que proporciona. Y ahora tengo que irme corriendo.

- Siempre corriendo, Julian. ¿Por qué tanta prisa?

-Tengo que encontrar esa estrella -fue la respuesta que recibí mientras se esfumaba entre la multitud. –

Cuando me dirigía a casa, di en pensar en el caudal de conocimientos que me había trasmitido aquella maravillosa noche. Pensé en la importancia que tendría «premiar rutinariamente y reconocer sistemáticamente». Pensé en lo que había dicho Julian: «alabar es gratis», y en que la mayoría de la gente se va a la cama con hambre, faltos de un poco de

respeto y agradecimiento sinceros. Recordé a todos los hombres y mujeres de GlobalView que venían a trabajar todas las mañanas y pasaban el día sin que nadie les diera las gracias por el esfuerzo que aportaban. En los ejecutivos, en los programadores y en la persona encargada de realizar las entregas, nunca había tenido la amabilidad de darles un sincero «buenos días, ¿cómo está usted?». Esta gente no era la causa de los problemas de nuestra empresa, yo sí. Como había dicho Julian, un gran liderazgo precede a un gran seguimiento. Y yo había distado mucho de ser el gran líder que se merecían.

Empecé luego a pensar en las muchas ideas que podríamos poner en práctica, mis ejecutivos y yo, para dar nuevas fuerzas a nuestros empleados y lograr que se volcaran en el éxito. Al pensar en las posibilidades y resultados positivos que obtendríamos si las aplicábamos me invadió una oleada de excitación. Podríamos instalar en nuestras oficinas cofres del tesoro llenos de libros y cintas motivadoras para premiar de forma inmediata el buen comportamiento. Podríamos celebrar fiestas con comida rápida de cuando en cuando e instaurar otras tradiciones para que nuestros empleados se relajaran y se creasen lazos más sólidos. El día de No Eres el jefe sería una forma de hacer correr la voz de que no soy el mismo líder que fui. Mi mente empezó a llenarse de ideas.

- ¿Qué tal sería dejar la empresa a cargo del personal ajeno a la dirección mientras mi equipo directivo y yo celebramos el retiro anual de dos días que había decidido organizar este año? ¿Por qué no poner a las salas del consejo el nombre de nuestros mejores empleados? ¿Por qué no premiar a un trabajador que trae una idea nueva que genere más ingresos con un porcentaje de los beneficios que produzca, o al menos, con unos días de fiesta? Tal vez pudiera invitar a cenar conmigo y con el resto de nuestros ejecutivos a los diez mejores empleados de cada división una vez cada trimestre. Y seguro que durante los próximos meses enviaría cientos de notas de agradecimiento. Unos pocos halagos podrían tener mucha importancia, admití.

Al llegar al vestíbulo de nuestro lujoso edificio busqué las llaves en el bolsillo del ligero abrigo que llevaba puesto y mis dedos tocaron un objeto extraño. Al acercarme al pasillo empecé a sonreír. La luz reveló que aquel objeto era la pieza siguiente del rompecabezas. Julian la había deslizado en mi bolsillo mientras veíamos el partido.

Esta vez la inscripción decía simplemente: «Ritual 4: Ríndete al cambio».

Resumen de conocimientos del capítulo siete

La sabiduría de Julian en pocas palabras

El ritual



La esencia

El ritual de la unidad del equipo.

La Sabiduría

- Los grandes líderes son grandes maestros y grandes entrenadores.
- Premia y da las gracias a tus empleados periódicamente, siempre se consigue más de lo que se da.
- Alabar es gratis.

Las prácticas

- Busca afanosamente el buen comportamiento.
- «El baúl del tesoro» y «el muro de la victoria».
- Símbolos de victoria y tradiciones del equipo.

Cita notable

Los líderes clarividentes entienden que todos los empleados que se consideran miembros valorados de un gran equipo realizarán un esfuerzo adicional para aportar lo mejor de sí mismos. Si practicas el ritual 2 premiando rutina ría mente y reconociendo sistemáticamente, tus empleados dedicarán su espíritu a tu organización. Y empezarán a considerarse parte de un todo mayor. Entonces es cuando tu empresa resultará imparable

El monje que vendió su Ferra

Ritual 4

Ríndete al cambio

OCHO

El ritual de la adaptabilidad y la gestión del cambio

> Observa y contempla la trayectoria de las estrellas como si corrieras con ellas y entiende siempre la forma en que unos elementos se convierten en otros, ya que esas imágenes hacen que se desvanezca la locura de la vida en la Tierra.
>
> MARCO AURELIO

Casi no me podía creer que hubiera estado de acuerdo en encontrarme con Julian a una hora tan extemporánea. No me sorprendió no ver a nadie cuando me dirigía hacia la entrada del bosque llevando un termo lleno de café y una bolsa de pasteles que esperaba que Julian quisiera compartir conmigo. Ya dentro del bosque se respiraba una profunda quietud. Los primeros rayos del sol empezaban a penetrar a través de las ramas de los árboles cuando seguía mi camino cruzando este oasis de tranquilidad.

Mientras andaba, me sentí invadido por la fragancia del pino y del cedro, que me transportaron mentalmente a los años de mi niñez, cuando mi padre y yo dábamos largas caminatas y nos aventurábamos en los bosques circundantes. A veces llevábamos nuestra vieja canoa y remábamos en lagos bañados por el sol. Fue la mejor época de mi vida. No sé cómo logré prescindir de lo que mi naturaleza me exigía. En aquel mismo momento decidí recuperarlo. Supe que si lo hacía lograría ser un líder mejor y un pensador más profundo. Como dijo William Wordsworth: «Cuando nos hemos alejado mucho tiempo de lo mejor de nosotros por las exigencias de un mundo apremiante, cansados de su actividad, de sus placeres, ¡qué maravillosa, qué buena es la soledad!». Extraordinarias palabras.

En ese mismo instante observé lo que me pareció que era un mapa clavado con una estaca de madera en el tronco de un gran pino. Julian me había dicho que dejaría señales para que las siguiera y llegase así hasta donde él estaba. Sin duda esta era una de ellas. Estudié un momento el camino que indicaba y luego seguí adentrándome en el bosque. Las instrucciones garabateadas en el mapa decían que debía dirigirme al norte durante media milla. Una vez allí vería un riachuelo que tendría que cruzar y seguir andando otra milla. Así llegaría al lugar llamado Punto Final de Descanso. No tenía ni la menor idea de lo que

significaba y no quería preocuparme analizándolo.

Seguí mi camino cansándome cada vez más y después de haber caminado más de veinte minutos perdí casi la respiración. El sudor caía de mí frente al suelo y mi corazón latía fuera de control. Pero si había una cualidad que siempre me había caracterizado era mi espíritu de lucha. Nunca me rendía cualesquiera que fueran los obstáculos que me encontrase. Mi padre solía decirme que había cuatro elementos de la personalidad que si se cultivaban, garantizarían el éxito. El primero era la disciplina, el segundo la concentración, el tercero la paciencia y el cuarto la tenacidad. Siempre me tomé esas palabras muy en serio. De modo que seguí caminando pesadamente.

De pronto oí un sonido que procedía de una zona distante. Al principio era tenue, pero luego pude percibirlo claramente. Parecía como si un animal corriera entre los matorrales, quebrando a su paso las ramitas con que tropezaba. Tal vez fuera un mapache o un zorro o incluso un cervatillo. Pero luego, para mi sorpresa, vi que se trataba de una figura humana que se desplazaba con suavidad entre los árboles, portando lo que parecía ser una larga estaca de madera. No podía afirmar si era un hombre o mujer y no estaba dispuesto a llamada y preguntarle. Reemprendí el camino en dirección contraria, temiendo realmente por mi seguridad. Después de todo, no había nadie que pudiera ayudarme en muchos kilómetros a la redonda y la vista de aquella gran estaca de madera no me tranquilizaba en modo alguno.

Mi corazón latía cada vez con mayor fuerza y el sudor empezó a correr a raudales mientras trataba de seguir mi camino entre los matorrales, ahora corriendo cuanto me lo permitían las piernas. Había perdido el termo lleno de café y los pasteles recién hechos mientras me adentraba cada vez más en el bosque. Por fin, después de haber corrido algo más de media hora, me di cuenta de que la figura ya no estaba a la vista. Me dejé caer inmediatamente y permanecí tendido en el suelo rodeado de brillantes flores y pequeñas siemprevivas. Conseguí atisbar el cielo azul mirando por entre las ramas. Era un día de verano sin nubes. Un día verdaderamente perfecto. Era una pena que no pudiera ni moverme.

Pensé en Julian. Seguro que no era el de la estaca. ¿Por qué habría querido asustarme? Y si era él, al menos podía haber tenido la amabilidad de decirlo. Me irrité más todavía. Aquí estaba yo, tumbado en medio de un bosque plagado de osos, pumas y lobos sin saber dónde podría estar Julian. Me había dicho que habría señales que me guiarían pero yo no las había visto.

Para empeorar aún más las cosas, un chiflado con un garrote me estaba persiguiendo

y no tenía ni idea de cómo regresar a mi automóvil. Lo cierto es que estaba completamente perdido.

-Veamos. Tengo que serenarme -pensé para mí- Soy el consejero delegado de una empresa de dos mil millones de dólares. Estoy casado con una bella mujer y tengo dos hijos maravillosos que me quieren y necesitan. Tengo que encontrar la forma de salir de aquí.

Me levanté y oí algo que me ofreció la esperanza que estaba buscando. Era el ruido de un riachuelo que corría por una parte del bosque donde la vegetación no era tan espesa. Me di cuenta de que debía ser el arroyo que aparecía en el mapa que Julián me había dejado. Si cruzaba el arroyo siguiendo sus instrucciones y lo seguía durante un kilómetro encontraría el Punto Final de Descanso. Pero ¿en qué dirección ir?

Decidí seguir la dirección de la corriente. A medida que iba avanzando empecé a encontrarme más tranquilo. Tal vez la causa fuera un entorno que no había visto durante años. O tal vez porque era la primera vez en mucho tiempo que me dedicaba a ser yo mismo.

Más adelante el arroyo formaba un meandro, pues la zona era especialmente rocosa, pero después fluía en medio de una pradera. Logré trepar hasta ella y vi algo asombroso. En medio del prado había una pequeña cabaña construida totalmente con lo que parecían ser rosas. En torno a ella había un huerto y cientos de flores exóticas. Las mariposas volaban por un aire que olía maravillosamente, la visión era deslumbrante. Supe que había hallado a Julián.

-¡Hola! -grité-o ¿Estás ahí, Julian?

La puerta de la cabaña se abrió inmediatamente y mi amigo salió de su interior.

-¿Por qué has tardado tanto? -me preguntó-o Llevo un buen rato esperándote.

No te lo creerías si te lo contara. Vine aquí al amanecer como me pediste. Encontré tu mapa, leí tus instrucciones y empecé a adentrarme en el bosque. Estaba disfrutando cuando de repente un chiflado empezó a perseguirme con una gran estaca de madera en la mano. Me entró el pánico y empecé a correr hasta que no pude más. Afortunadamente conseguí despistarlo y encontré este arroyo que me trajo hasta ti. Creo que necesito beber algo para tranquilizarme. ¿Tienes un poco de aquel whisky escocés que solías beber?

-Mis días de whisky escocés se acabaron hace mucho tiempo. Y en cuanto al chiflado, no te preocupes. Estoy seguro de que no te estaba persiguiendo -dijo Julian con un asombroso grado de certidumbre.

-¿Cómo lo sabes?

-Porque era yo. Iba corriendo por el bosque para traer este puntal a la cabaña antes

de que llegaras. ¿Sabes? Esta es mi casa y estoy pensando en hacer obras. Necesito el puntal para que sostenga «el ala nueva» -me dijo riendo a carcajadas.

-¿Eras tú? -exclamé-o Creí que iba a morirme, Julian. ¿Por qué diablos no me lo dijiste? ¡Pude haber sufrido un ataque al corazón!

Julian me pasó un brazo por los hombros para tranquilizarme.

-Estuve a punto de hacerla. Pero luego tuve una idea. La razón por la que te invité a que vinieras hoy aquí, a este milagroso escondrijo del bosque en el que vivo, es para que compartieras conmigo el ritual 4. Este, como sabemos por el pequeño obsequio que te hice la otra noche, requiere que te rindas al cambio.

»Creí que si tenías una pequeña aventura y pasabas un mal rato, podrías agradecerme más lo que vaya enseñarte. Siento mucho haberte asustado. Pero sabía que no. te iba a pasar nada. De hecho estuve en todo momento velando por tu seguridad. Ahora hazme el favor de entrar en mi casa y empecemos. Tienes por delante un día de importantes enseñanzas.

Ya más tranquilo le pregunté:

-Pero ¿qué significa eso de rendirse al cambio? Y ¿en qué va a beneficiarme si me siento incómodo?

-Como sabes, el cambio es la fuerza que impera en el mundo empresarial de hoy Cambia la tecnología, la sociedad, el panorama político, hasta la forma de trabajar de la gente. ¿Sabías que a principios del siglo xx la mayoría de los trabajadores de esta parte del mundo se dedicaba a la agricultura? Ahora, en este sector trabajan menos del 3 por ciento de los trabajadores. Y hace poco se ha publicado un informe que afirma que en los últimos treinta años se ha producido más información que en los 5.000 años anteriores.

-No me sorprende. El cambio nos está volviendo locos en GlobalView. Cuando uno de nuestros productos llega al mercado está anticuado porque ya estamos probando algo más avanzando. La gente nos pide nuevos métodos para realizar su trabajo, nos enfrentamos a una mayor regulación, las expectativas de nuestros clientes han cambiado completamente y nuestros competidores son hoy verdaderamente globales. Parece que cuando nos enfrentamos a algo nuevo surgen diez cosas más.

-Exactamente. Por eso te pedí que vinieras aquí, al Punto Final de Descanso, como llamo en broma a mi casita, a aprender el ritual 4, el ritual de la adaptabilidad y la gestión del cambio. ¿Sabes? Los líderes clarividentes se enfrentan al cambio. Tienen la suficiente sabiduría como para entender que si se quiere dominar el cambio hay que rendirse ante él.

-¿A qué ayudará si me asustas? -pregunté sorprendido por el mal rato que Julian me

había hecho pasar.

-Porque la única forma de manejar el cambio es convertirse en un experto en manejar lo imprevisto. Para medrar en la nueva economía, en la que el capital intelectual es mucho más valioso que el material, el líder debe dominar el arte de la flexibilidad y saber reaccionar ante retos imprevistos con estilo, agilidad y rapidez. Siento decirte, amigo mío, que has fracasado en todo ello.

-No te comprendo.

-Bien. El pequeño experimento que había preparado tenía por objeto sacudirte y obligarte a salir de la zona de seguridad en que he visto que vives permanentemente. Por lo que he oído, eres una persona rutinaria que nunca trata de hacer nada nuevo. Te refugias en tu magnífico despacho y haces lo mismo un día sí y otro también. Cuando surge algo nuevo, una técnica nueva que hay que aprender o un reto nuevo al que hay que enfrentarse, tratas de delegar en alguna otra persona. En el mejor de los casos, te afanas en aplicar las mismas soluciones que te dieron buen resultado en épocas anteriores a cada uno de los pequeños problemas con que te encuentras. Y esa es una de las razones por las que tu empresa está en pleno declive y no aprovecha las increíbles oportunidades que brinda esta nueva época.

»Hacer lo mismo todos los días no produce resultados nuevos. Para cambiar estos tendrás que cambiar lo que haces. Debes cambiar la forma en que lideras. No olvides nunca lo que dijo Einstein: "Los problemas significativos a los que nos enfrentamos no se pueden resolver pensando lo mismo que pensábamos cuando los creamos". Debes contar con ideas nuevas, superiores y más valientes para manejar el cambio que está bombardeando tu organización en estos tiempos tan revueltos. Hay que saber tolerar la ambigüedad y la incertidumbre. Hay que favorecer el cambio.

-¿En eso consiste rendirse al cambio?

-Sí. Para la mayoría de los líderes solo hay dos respuestas a las tensiones que inevitablemente ocasiona el cambio: o luchas o huyes. Tú optaste por la última al enfrentarte a un encuentro inesperado en medio del bosque. Pero hay una tercera opción para manejar el cambio, y es la que prefieren los líderes clarividentes. Se rinden al cambio y, al hacerla, lo usan a su favor.

-¿No es esto una contradicción? Si te rindes al cambio, ¿no te convierte eso en perdedor?

-Eso es lo que creemos en Occidente. Pero en Oriente los sabios y maestros del zen tienen una actitud completamente diferente, que ha demostrado ser eficaz a través de los siglos. -¿Y cuál es?

-Creen que para conquistar primero hay que ceder. En vez de ir en contra del cambio, hay que ir con él. Como decía el antiguo filósofo Lao Tsé: «La suavidad triunfa sobre la dureza. Todo aquello que es más amable siempre es superior a lo que no lo es. Este es el principio para controlar los acontecimientos dejándose arrastrar por ellos, del dominio mediante la adaptación». Respetar rígidamente la tradición y aplicar métodos trasnochados cuando haces las cosas acabará con tu empresa. Ralph Walldo Emerson dijo que una loca coherencia es un duendecillo que habita en las mentes estrechas. Y tenía toda la razón. Sé más flexible, abierto y permisivo. Empieza a adaptarte y sincronízate con el cambio. Déjate arrastrar por la corriente. Haz como el agua -dijo Julian-. Venga. Vamos a dar un paseo.

-¿Como el agua? ¡Eso es nuevo! -dije mientras nos dirigíamos hacia el arroyo.

-El agua tiende a correr -observó Julian introduciendo su joven mano en el burbujeante arroyo-. Va con la corriente. No se resiste. No duda antes de ceder. Pero al mismo tiempo, es una de las fuerzas más poderosas de la Tierra. Estudia el agua y controla los cambios de tendencia de la empresa moderna como controla el agua los cambios que se producen en la naturaleza, En vez de considerar al cambio como un adversario, admítelo como un amigo. Y luego, ríndete a él. Eso es adaptabilidad.

-¿Tan importante es la adaptabilidad?

-Es una de las técnicas más esenciales del liderazgo, de este nuevo mundo cuyo motor es la información. El líder que consigue adaptarse al cambio y empleado en beneficio propio adquirirá una ventaja competitiva adicional. Pero la adaptabilidad es algo más que dejarse llevar por el cambio y no luchar contra él. Consiste en recuperarse de la ansiedad y adversidad que todo cambio produce inicialmente, y luego, tener la flexibilidad suficiente para avanzar vigorosamente. Es considerar que el fracaso no es más que una investigación del mercado. Entender que la capacidad se mejora sufriendo reveses y que el cambio os puede permitir a ti y a GlobalView ser más fuertes que nunca. También se trata de 'insistir hasta que llegues a donde debes llegar, Recuerda que nunca aprenderás a navegar si el barco no da la voltereta unas cuantas veces ni puedes aprender a tocar el piano sin pulsar unas cuantas teclas equivocadas. El éxito es un juego de probabilidades y los reveses forman parte de él. Como dice el proverbio budista: «La flecha que da en la diana es el resultado de cientos de fallos».

-Siempre me he preguntado por qué me he resistido tanto a los cambios. Tal vez la respuesta esté en mis genes -bromeé. -En realidad esa es la explicación perfecta -me contestó Julian muy serio-. Todo ser humano está programado genéticamente para resistirse al cambio y mantener un situación de equilibrio. Esta situación, conocida como homeostasis,

evoluciona con el paso del tiempo y ha permitido que nuestros antepasados hayan sobrevivido siempre a los cambios de las condiciones en que vivían. Cuando se produce un cambio ambiental en nuestra vida, nuestros mecanismos internos entran en juego para regular las nuevas influencias y devolver el cuerpo a lo que los biólogos llaman una situación estable. Básicamente, la situación de equilibrio que denominamos homeostasis se debe a nuestra necesidad de estabilidad y seguridad. El problema radica en que los mecanismos actúan para que todo siga como antes cuando lo cierto es que existen condiciones más favorables. No distingue entre los cambios que mejorarían la vida y los que harían que todo fuera peor. Sencillamente, se resisten al cambio.

-Todo eso resulta fascinante, Julian. ¿Me estás diciendo que todos nosotros hemos sido diseñados genéticamente para resistimos a los cambios?

-Sí, y por eso la gente lo pasa mal cuando tiene que salir de su zona de seguridad. Les resulta difícil cambiar sus hábitos, aprender nuevas técnicas o adoptar una nueva actitud. La buena noticia es que la homeostasis se vuelve a ajustar y el cambio se puede aceptar. La mala es que el proceso de reajuste siempre produce tensiones, dolor y una cierta sensación de temor. Tu trabajo como líder clarividente consiste en reducir la ansiedad recordando continuamente a tu gente por qué es necesario el cambio, relacionándolo con las muchas ventajas que se obtendrán con él. Diles que los acercará más a la causa apremiante hacia la que tú tratas de avanzar. Muéstrales la forma en que mejorará su vida y los hará ser más eficaces. Hazles saber que los ayudará a servir a otras personas y a hacerla mejor. Lo que quiero decirte es que los ayudes a dominar el cambio dándoles los conocimientos necesarios para realizado.

-¿Y cómo hacerla?

-Eso me lleva a otra de las leyes eternas de la naturaleza, la ley por la que se rige este bosque donde en que tengo la suerte de vivir: la ley del enriquecimiento. Una semilla se convierte en una planta s610 cuando el sol, la humedad y la temperatura son favorables. Dicho de otro modo, el ambiente debe ser el ideal. De igual modo, para manejar el cambio, tú, como líder clarividente, deberás implantar la cultura ideal para que la gente pueda responder positivamente al cambio y «crecer» con el proceso.

-¿Y qué tipo de cultura es esa?

-Debes implantar la instrucción. Tienes que defender el desarrollo intelectual, lograr que tu empresa premie el estudio constante y la mejora de las técnicas, que tus empleados sepan cuál es la mejor forma de combatir el miedo y la tensión que supone todo cambio. No seas perezoso a la hora de aprender. Cuanto más preparada y más informada esté tu gente

más fácil les resultará aceptar y luchar por el cambio. Si quieres realmente triunfar y convertir en realidad tu visión de futuro, ayúdales a que no dejen de aprender. Implanta una cultura empresarial que los impulse a adoptar nuevas ideas información. Y comparte toda la información de que dispongas. No olvides, Peter, que en estos tiempos, el que más aprende es el que triunfa.

Mientras Julian volvía a ascender por la orilla del arroyo y avanzaba por la exuberante pradera, siguió hablándome de la sabiduría del liderazgo que había adquirido sobre el manejo del cambio.

-Verás. El cambio produce alegría. Sin ellos no se puede crecer. Tampoco se logra mejorar ni progresar. Fíjate en esta pradera y en el bosque que cruzaste. Es un lugar donde los cambios son permanentes. Las hojas caen de los árboles y luego vuelven a crecer. Las aves salen del cascarón y se convierten en adultas. Las estaciones alternan el invierno y la primavera. Hasta estas mariposas no son más que orugas que han aprendido a cambiar. Entiende que el cambio es la senda que sigue el mundo. Es esencial para la evolución de nuestra civilización, necesario para nuestra supervivencia. En suma, el mejor amigo de la humanidad. Los líderes normales luchan contra él, los líderes clarividentes disfrutan con él. Marco Aurelio, emperador romano y también filósofo, captó ese sentimiento cuando dijo: «Observa siempre que todo es consecuencia del cambio y acostúmbrate a pensar que no hay nada que a la naturaleza le guste más que cambiar las formas existentes y crear otras nuevas».

-Has variado la idea que tenía respecto al cambio, Julian. Nunca hubiera creído que este se rige por las leyes de la naturaleza y que es tan importante no solo para el éxito de nuestra empresa sino para que progrese nuestra sociedad. ¿Alguna lección más sobre el manejo del cambio?

-Esa acaba de saltar -contestó Julian, señalando una rana cuyo lomo verde oscuro estaba cuajado de pintas marrones- Esta pequeña es un ejemplo perfecto de lo que te puede pasar si decides esperar a que se produzcan cambios importantes en tu entorno antes de realizar la transición a nuevas vías de pensamiento y acción que te ayuden a sobrevivir.

-Creo que no te entiendo.

-Verás. Si coges una rana y la metes en una olla de agua hirviendo, ¿qué crees que pasará?

-Seguro que tratará de saltar fuera de la olla.

-Correcto. Permíteme que cambie de escenario. Digamos ahora que empezaste metiendo a la rana en agua que tenía una temperatura normal y la dejaste que disfrutara un

rato. Luego aumentaste paulatinamente la temperatura. ¿Qué crees que ocurriría ahora?

-¿No irás a decirme que la rana se quedará allí nadando sin hacer nada?

-Puedes estar seguro de que así sería, como hacen la mayoría de las organizaciones cuando el cambio que amenaza con devorarlas es tan paulatino que resulta fácil ignorarlo. Ya ves. Igual que en la mayoría de las empresas, el cerebro de la rana está diseñado para responder y adaptarse a cambios repentinos del entorno. De modo que cuando se producen cambios lentos, como el paulatino calentamiento del agua, la reacción no se produce. Hasta parece disfrutar. Luego, cuando menos se lo espera, muere cocida, otra baja debida a la complacencia.

-Excelente metáfora, Julian. ¿Cuándo aprendiste tanto sobre biología?

-Salí una vez con una maestra de escuela que me enseñó todas estas cosas. Entonces me aburría, pero ahora entiendo que las leyes de la naturaleza son esencialmente las leyes de la vida. Y cuanto antes las entendamos y apliquemos en nuestra vida diaria antes podremos usar a nuestro favor los cambios que invaden nuestra sociedad. Recuerda que o te sincronizas con las leyes de la naturaleza o te encontrarás frente a ellas.

-Y cocido como nuestra amiga la rana -añadí.

-¿Qué más podemos hacer para manejar el cambio? Me encanta lo que me enseñas, Julian. Tiene mucho sentido. -Las leyes del liderazgo de que te hablé esta mañana no son más que puro sentido común. Pero la mayoría de la gente está demasiado ocupada y no tiene tiempo para descubrirlas.

–Cierto.

-Lo siguiente es recomendarte que animes a tus empleados a que se conviertan en personas competentes en extremo –fue la rápida respuesta– Está relacionado en cierto modo con lo que decía acerca de convertirte en un estudioso permanente. Pero es algo más. Ser un empleado competente en extremo significa que no tienes que esperar a que la dirección te lleve de la mano cuando se produzcan los cambios: tú eres responsable de ti y de las situaciones que se produzcan. Si hay problemas en tu división, empieza a pensar en cómo solucionados. Deja de señalar con el dedo y empieza a verte como alguien que puede resolverlos.

-¿Y qué puedo hacer como líder para ayudar a que la gente alcance ese grado de madurez y de propiedad en su trabajo?

-El secreto radica en ayudados a que aumenten su capacidad de añadir valor. El mercado premia a la gente de acuerdo con lo que aporta. Una persona que hace hamburguesas puede ser más creativa que un consejero delegado que percibe un salario

anual de nueve cifras, pero añade claramente menos valor al mercado. Por eso cobra mucho menos. Si ayudas a tus empleados para que mejoren sus conocimientos y competencia permitirás que ellos añadan mayor valor. También entenderán que el cambio en la organización de la empresa no es un deporte que se deba contemplar, antes bien, tienen que participar en el juego y realizar sus aportaciones. Si así lo haces, no solo mejorará su nivel de confianza y de iniciativa sino que al mismo tiempo se reducirán las tensiones que sufren.

-¿Lo crees así?

-Una de las mayores tensiones que provocan los cambios demasiado rápidos se produce cuando los empleados temen no poder soportarlos y empiezan a pensar que no encontrarán trabajo si los despiden. Y sin embargo, la mayoría de las organizaciones siguen sin entender el valor de una formación permanente sobre desarrollo del liderazgo y nuevas técnicas. Las empresas suelen gastarse entre el 50 y el 70 por ciento de su dinero en los salarios y solo dedican menos del 1 por ciento de sus presupuestos a formarlos y mejorar su capacidad. No tiene sentido. Si inviertes constantemente en tu gente, los envías a seminarios de formación y les facilitas los últimos libros sobre empresa, mejorarás sus conocimientos, desarrollarás su talento y los ayudarás a que entiendan que pueden asumir un papel de líderes en la realización del cambio dentro de sus empresas. Los ayudarás a convertir sus fallos en virtudes. «Saca mentalmente los céntimos de la cartera; llénala mentalmente de dólares y mantenla llena eternamente», dijo Ben Franklin, mientras Abe Lincoln observaba que «la seguridad de la propia vida se debe a algo que hacemos que no se suele hacer bien». Invierte el dinero necesario para que tus hombres se conviertan en líderes de su sector. Entiende que el desarrollo de los empleados es una inversión y no un gasto. Ten presente que el crecimiento de tu empresa es directamente proporcional al crecimiento de tu gente. Ayudando a que tu gente sobresalga en lo que hace y se convierta en indispensable, no solo lograrás que se dispare la productividad, sino que lograrás su lealtad.

-Eso sí es verdad, Julian. Tenemos a un joven que empezó trabajando como peón en el almacén. Siempre fue un muchacho muy agradable, una de las pocas personas de la empresa con las que yo conecté realmente, y de vez en cuando charlaba un ratito con él. Me dijo que le gustaría ser programador pero· que no tenía ningún tipo de conocimiento sobre ese tema. Decidí enviarlo a un programa de formación por el que no tuvo que pagar nada. Muy pronto, a la hora de comer, empecé a verlo charlando con los otros programadores y echándoles una mano. El chico estaba tan dotado que uno de mis ejecutivos le dio trabajo como programador.

-¿Y qué hace ahora?

-Es nuestro programador estrella. Uno de nuestros competidores trató de contratarlo ofreciéndole como incentivo unos ingresos muy superiores, pero rechazó la oferta. Dijo que estaba contento donde estaba. Ojalá todo mi equipo pensara lo mismo.

-Tal vez lo hicieran si te dedicaras a ellos lo mismo que a ese jovencito. Lo premiaste con la oportunidad de desarrollarse y él, a su vez, te premió con su confianza. ¿Ves? Otras de las razones por las que la gente se resiste a los cambios es porque no confían en sus líderes. No creen que sus ejecutivos y supervisores tengan en cuenta sus intereses. La gente rechaza a quienes lideran de forma egocéntrica. Si ayudas a que tus empleados sean competentes en extremo, todo eso cambiará. Si empiezas a considerar que favoreces el desarrollo de la gente, verán que estás comprometido con ellos. Una empresa de gran éxito a la que yo representaba estableció la semana de cuatro días.

-¿Y el quinto?

-Lo reservaron para formar a su gente.

-¡Increíble!

-Cuando insistas en la importancia de que tu gente mejore continuamente, no dejes nunca que los árboles te oculten el bosque.

-¿Qué quieres decir?

-Es demasiado frecuente que algunos líderes bienintencionados inviten a conferenciantes, envíen a los miembros de su equipo a seminarios, inviertan dinero en los últimos libros y cintas sobre temas de empresa, pero se olvidan de lo más importante.

-¿Que es ....?

-Los conocimientos que no se aplican no sirven para nada. Lo que sabes no determina el éxito. Son muchas las personas que se dan cuenta de lo que deben hacer para ayudar a que prospere la empresa en la que trabajan. El éxito duradero solo se logra actuando basándote en lo que sabes, poniéndolo en práctica. Para llegar a ser un negocio de verdadera talla mundial, tus empleados y tú debéis pasar de aprender a hacer y de desear ser a hacer y ser. Recuerdo que en su pequeña cabaña Yogi Raman tenía escrito un proverbio que le recordaba la importancia que tiene actuar con intenciones positivas.

-¿Qué decía?

-Decía lo siguiente: «Pasó la primavera, pasó el verano y llegó el invierno. Y la canción que quiero cantar aún no se ha cantado. Me he pasado los días afinando y desatinando mi instrumento». Creo que esas palabras venían a decir que hay que ponerse manos a la obra, no dejar que pase el tiempo. Julian dirigió la vista al cielo mirando en una zona determinada y murmurando algo que apenas si entendí: «Pronto me reuniré contigo, amigo mío». Ya me

había ido acostumbrado a su a veces extraño comportamiento, que atribuí al tiempo que estuvo entre los sabios de otro mundo en las montañas del Himalaya.

-Bueno. La última idea antes de que pongamos fin a la mañana -siguió volviendo a prestarme atención-o Sé que tienes que estar cansado después de todo lo que has pasado y tengo algunas cosas que hacer hoy. La última de las leyes naturales que te ayudará a dominar el cambio es la que te cité la última vez que nos vimos: cosecharás lo que siembres. Es la antigua ley de la cosecha.

Luego Julian me llevó a su pequeño huerto.

-Todas las mañanas dedico algún tiempo a mi huerto. Siento un gran respeto por él porque me alimenta. Cultivo el suelo con verdadero amor, lo riego y le arranco las malas hierbas. He aprendido que cuanto más lo mimo, más me mima él a mí. Estas legumbres son una de las razones por las que me mantengo tan joven.

Julian se inclinó y arrancó un manojo de zanahorias. Me sorprendió su enorme tamaño y se lo dije. -¿Quieres llevarte unas cuantas a casa?

-Pues claro. A Samantha le encantarán.

-Ya ves, Peter. Nuestra mente se parece mucho a este huerto. Si la cuidamos, cultivamos y si le damos solo los mejores nutrientes producirá con tanta magnificencia que nos hará triunfar. El problema de la mayoría de la gente es que no hace nada por su parte. Empiezan el día leyendo todo lo negativo que publica el periódico. Los atascos provocan otras tantas ideas negativas. Cuando llegan al trabajo se centran en los aspectos negativos en vez de aplicar la inteligencia en la búsqueda de los positivos. Y luego, al final del día, con la mente llena de todo lo peor, se preguntan por qué están tan cansados y por qué se sienten tan mal. No olvides nunca, Peter, que tu mente puede ser tu mejor amigo o tu peor enemigo. No dejes que las malas hierbas crezcan en tu seno. Asume plena responsabilidad sobre el control que ejerces sobre tu actitud. Cosecharás lo que siembres.

-Mi padre me decía lo mismo -contesté.

-Parece que tu padre también era un hombre sabio servo Julian-. Si lo piensas verás que los líderes no dirigen empresas, ni siquiera personas. Lo que lideran e inspiran son actitudes. Muestran a su gente una realidad superior que los espera más allá del horizonte y luego provocan el entusiasmo y dan los conocimientos que necesitan para llegar allí. Así que te sugiero que premies las ideas positivas en tu empresa. Créeme, no es tarea fácil como te dirían muchos líderes y muchos administradores ilustrados. Una actitud mental, inspirada y llena de energía es la verdadera clave del éxito. »Te diré algo más -añadió Julian-.

En esta nueva era empresarial en la que tienes el privilegio de vivir, las ideas son la

materia prima del éxito. Lo que logres estará determinado por lo que pienses. Como dijo Disraeli: "Nutre tu mente con grandes ideas ya que nunca irás más allá de lo que pienses".

-Buena observación, Julian. Lo que quieres decir es que cuando está todo dicho y hecho, el único límite de nuestro éxito radica en nuestro pensamiento.

-Exactamente. Piénsalo un segundo. Todos los grandes descubrimientos, los grandes logros y grandes inventos empezaron por una idea muy sencilla en la mente de un hombre o mujer inspirados. La idea que tuvo Edison de crear una bombilla de luz incandescente o el deseo de Salk de desarrollar una vacuna contra la polio o el esfuerzo de Gandhi por lograr la libertad de su pueblo empezaron siendo nada más que una idea en sus mentes. Ni más ni menos. ¿Empiezas a entender la fuerza que alberga esa masa de cinco kilos que descansa sobre nuestros hombros y los hombros de tus empleados?

-Sí.

-De modo que uno de los mejores métodos de gestión del cambio que podrías seguir es el de empezar a condicionar tu mente y las mentes de tus empleados y así podáis considerar el cataclismo que se os ha venido encima como una excelente oportunidad de aprender, crecer y triunfar. Los líderes clarividentes muestran a su gente una realidad superior que los inspira aún más, cuando el resto del mundo no ve más que oscuridad -dijo Julián con verdadera pasión-o Como dijo Helen Keller: «Ningún pesimista descubrió los secretos de las estrella, ni navegó hacia una tierra ignota ni abrió un nuevo paraíso al espíritu del hombre». ¡Oh! y a propósito --continuó Julián-. Te sugiero que digas a tus empleados que se conviertan en paranoicos inversos. Así se dispararán la productividad y la moral de tu equipo.

-¿Qué es un paranoico inverso?

-Es una persona que cree que el mundo está conspirando para hacerle algún bien. Y como dijo una vez el psicólogo de Harvard William James: «Creer crea realidades».

-Me gusta eso.

- Y es cierto, Peter. Nuestras expectativas crean nuestra realidad. El éxito en los negocios y en la vida no es más que una profecía que se cumple. Las ideas tienen fuerza, nunca olvides esta ley natural eterna. Verás, Peter. Pensar es como andar por estos senderos -dijo señalando una verdadera maraña de senderos que llevaban a distintos lugares-o Todos los días se me presenta la ocasión para decidir cuál seguiré. Coge uno y seguro que te llevará a un destino. Elige otro y te llevará a un lugar completamente distinto. Si hay algo que enseñaban los sabios es que la calidad de tu liderazgo se debe en última instancia a la calidad de tus decisiones.

-¿Lo crees así?

-Claro que sí. La ley eterna de la causalidad siempre prevalece. El nivel de tu éxito reducirá al cabo del día las actividades e iniciativas que hayas decidido emprender. La gente de la que hayas decidido rodearte. Las oportunidades que GloballView y tú hayáis decidido aprovechar. Los libros que hayas decidido leer.

-Y las ideas que haya decidido que crezcan en el huerto de mi mente -añadí, captando perfectamente lo que decía Julian sobre el poder de decisión.

-Muy bien, Peter. No podría haber encontrado un alumno mejor -me contestó Julian-. Así que, como decía, pensar es como andar por estos senderos. Si tienes la suficiente autodisciplina como para elegir el correcto, te llevará a donde esperas llegar. Pero si eliges uno equivocado, puedes estar seguro de que nunca llegarás al lugar que elegiste previamente. Y eso es· pensar negativamente. Tienes una idea que te agobia y en lugar de escoger otra mejor, sigues ese camino. Y como ocurre con estos senderos, cuanto más recorras ese sendero equivocado, más familiar te resultará, y te parecerá que ese es tu camino. Y ambos sabemos adónde te llevará esa actitud mental en esta época de cambios. Yogi Raman me informó de que la palabra que en sánscrito describe una pira funeraria suena de forma extrañamente parecida a nuestra palabra preocupación.

-Sorprendente.

-Si lo piensas, no lo es; ambas cosas están relacionadas.

-¿De verdad?

-Claro que sí. La pira funeraria quema a los muertos mientras que la preocupación quema a los vivos. De modo que cuando tengas una idea negativa, recházala y no le dediques más tu atención. Niégate a recorrer ese sendero y sigue adelante rápidamente. Marcará una enorme diferencia en tu forma de pensar y de sentir.

-Mark Twain solía decir: «He tenido muchos problemas en mi vida, algunos de ellos reales». Ahora entiendo, por fin, lo que quería decir -observé.

-Lo recordaré, Peter. Ya sabes que me encanta citar los grandes pensadores y esa frase es muy buena.

Cruzamos el bosque, pues Julian me acompañó al lugar en que había dejado mi coche. Pensé en todos los cambios que se estaban produciendo en GlobalView y en cómo podría aplicar la sabiduría del liderazgo que me había transmitido Julián en nuestro beneficio. El poco tiempo que habíamos pasado juntos me hizo entender que el cambio no era más que la forma en que la naturaleza se aseguraba de que las cosas evolucionaran y mejoraran. Tendría que rendirme y adaptarme a él, no luchar si esperaba alcanzar el éxito. Necesitaba

también una visión del mundo más nítida y concentrarme en las enormes oportunidades que ofrecía esta nueva era empresarial. Ya estaba bien de echarle la culpa de todo al cambio; ahora sería parte de él. Como dijo Thomas Fuller: «Acusar al tiempo no es más que buscar una excusa para nosotros». Mis ejecutivos y yo tendríamos que dejar de ser tan reaccionarios y empezar a ser más flexibles. Deberíamos convertimos en líderes clarividentes. Había sido una mañana extraordinaria y así se lo dije a Julian.

-Pues aún falta lo mejor, amigo mío. No te vas a creer dónde vamos a encontramos la próxima vez. He planificado una sesión tremenda para ti -afirmó conteniendo la risa.

-No puedo esperar --contesté negando con la cabeza-o Me aseguraré de que mi seguro de vida esté pagado. Aprender los rituales de los líderes clarividentes ha sido una verdadera aventura. Bueno, ¿dónde nos vamos a encontrar?

-En la base militar de Yaleford -fue la respuesta inmediata.

-Es una broma, ¿no?

-No, es el sitio perfecto para que te revele el quinto ritual de la eterna sabiduría del liderazgo que Yogi Raman me transmitió en lo alto del Himalaya. Nos encontraremos el próximo viernes a las ocho de la tarde.

-De acuerdo, ¿no me adelantas algo? -pregunté sin poder dominar la curiosidad.

-Claro, ¿por qué no? -dijo Julian buscando en su túnica, de dónde sacó otra de las piezas de madera del jeroglífico, exactamente lo que yo esperaba recibir. Había descubierto que las anteriores encajaban perfectamente y empezaban a formar una imagen. Estaba seguro de que esta nueva pieza me aclararía de qué se trataba.

-No veo letras en esta, Julian.

¿Qué pasa?

-Está boca abajo -contestó sonriente.

Al darle la vuelta descubrí las marcas que esperaba ver, la siguiente clave que podría transformar mi liderazgo e impulsar nuestra empresa. La inscripción solo decía: «Ritual 5: Céntrate· en las cosas valiosas».

resumen de conocimientos del capítulo ocho

La sabiduría de Julian en pocas palabras El ritual

El ritual

La esencia

El ritual de la adaptabilidad y la gestión del cambio

La Sabiduría

- Dominar el cambio, desarrollar la disciplina de gestionar lo inesperado.
- En el cambio solo crece una cultura del aprendizaje. Propugna el constante desarrollo intelectual y la mejora de los conocimientos. El conocimiento es el mejor antídoto contra el miedo que provoca el cambio. En tiempos tan turbulentos como estos, el que aprende es el que más gana.
- El cambio encierra alegría. Sin cambios no hay progresos. Es necesario para la evolución de nuestra civilización y nuestra supervivencia. Es el mejor amigo de la humanidad.

Las prácticas

- Conviértete en una persona competente en extremo.
- Pasa de aprender a hacer.
- Inspira actitudes positivas respecto a las oportunidades que ofrece el cambio.

Cita notable

Hacer lo mismo todos los días no puede producir resultados nuevos. Para cambiar los resultados que obtienes, tienes que cambiar las cosas que haces. Debes transformar tu Liderazgo.

El monje que vendió su Ferrari

RITUAL 5

Céntrate en las cosas valiosas

NUEVE

El ritual de la eficacia personal

> Tu tarea es, en medio de la confusión, de las prisas y del ruido, buscar una tranquilidad duradera y hallada para conservada y atesorada.
>
> PAUL HINDEMITH.

Hacía muchos años que no iba a la vieja base militar próxima a la carretera Nº 27 del condado. Mi padre me había llevado allí cuando era pequeño. Nos sentábamos durante horas en la colina que dominaba el complejo y observábamos cómo los soldados realizaban sus tareas con sorprendente exactitud. No sé por qué aquello le atraía tanto. Tal vez fuera el espectáculo. Quizá la precisión de los ejercicios. O el simple hecho de que aquella pequeña excursión era uno de los raros momentos que podía pasar a solas con su pequeño. Lo que sí era cierto era que lo echaba de menos.

Cuando aparqué mi BMW en el solitario aparcamiento, busqué con la vista a Julian. Eran las ocho y había llegado puntual, pero no conseguí ver a mi viejo amigo. Las únicas personas que pude ver fueron unos jóvenes cadetes haciendo la instrucción bajo las órdenes de un joven sargento que daba órdenes a pleno pulmón.

Los soldados estuvieron durante un rato en mitad de la zona cubierta de césped, pero luego empezaron a desfilar hacia el lugar en que yo estaba. Me pregunté por qué se acercaban al aparcamiento cuando tenían todo el complejo para realizar sus ejercicios. Pronto estuvo claro que venían derechos hacia mí. A medida que los cadetes se acercaban sus zancadas aumentaban. Me estuve quieto sin mover un solo músculo. Observé que algunos sonreían. Otros se reían abiertamente mientras el sudor salado corría por su rostro, producto del severo ejercicio y el sol vespertino.

No pude ver al sargento que los mandaba, pero decidí prestarle atención. Después de todo, esta gente se encargaba de proteger a este gran país y había que tomar en serio lo que hacían. Seguro que tendrían algo mejor que hacer que molestar a un inocente civil. Luego los cadetes se detuvieron. Si bien seguían sonriendo, ninguno me miró, fijaban la vista en un punto distante. Decidí tomar la iniciativa y empecé a recorrer sus filas en busca de su líder.

Llegué al final. Aunque el casco ocultaba su cara pude ver que estaba muy en forma: alto, delgaducho y bien arreglado, con una actitud marcial muy adecuada.

-¿Qué pasa aquí? -pregunté con el tono seco que había hecho temblar a mis empleados-o Me he limitado a venir al aparcamiento para encontrarme con un amigo. ¿Por qué han venido ustedes hacia mí? No es su estilo.

-Hemos venido a interrogarlo -fue la seca respuesta-o Hay algo que tenemos que preguntarle. Si su respuesta es correcta quedará en libertad. Si no lo es, lo detendremos.

Tenía que ser una broma. Todo lo que yo había hecho era entrar en su aparcamiento al volante de mi automóvil. Yo era el consejero delegado de una de las mayores empresas del país, pagaba mis impuestos y cumplía la ley. Puede que no fuera un gran líder pero mis pecados no merecían la cárcel.

-Un momento. No sé de qué va todo esto, pero creo que se han equivocado de persona. Soy empresario. Dirijo una gran empresa de software. Estoy aquí para reunirme con un amigo que debía llegar a las ocho. No suele llegar tarde. Tal vez sus hombres y usted 10 hayan visto. Es imposible no verlo. Lleva una túnica roja de monje.

Los hombres primero sonrieron y luego estallaron en grandes carcajadas. El marcial sargento mantuvo la compostura y. continuó:

-Aún así tengo que hacerle una pregunta. Como ya le dije, si contesta correctamente podrá usted hacer lo que quiera.

-De acuerdo, pregunte usted --contesté profundamente frustrado.

-¿Trajo usted la quinta pieza del rompecabezas? preguntó el militar.

-¿Perdone?

-Me has oído perfectamente, Peter. ¿Trajiste la quinta pieza del rompecabezas? ¿Cómo vamos a seguir estudiando la fórmula de Yúgi Raman sobre la sabiduría de1liderazgo si te falta la quinta pieza del rompecabezas?

Me abalancé inmediatamente y le quité el casco que llevaba puesto. Me quedé atónito al ver quién era. ¡Se trataba de Julian! Me dio una cariñosa palmadita en la espalda y miró riendo abiertamente a los reclutas, que evidentemente estaban en el ajo y empezaron a reír a carcajadas.

-¡Bienvenido a la base militar de Yaleford; Peter!

-Eres increíble, Julian. ¿Cómo conseguiste que te acompañara toda esta gente? ¿Y qué hiciste con tu túnica? Creí que no te la quitabas nunca.

-Solo lo hago en ocasiones especiales como esta -fue su respuesta- El jefe de la base Y' yo somos viejos amigos. Fuimos juntos a Harvard. Me debe un favor y decidí que este era el momento de cobrarlo.

Los cadetes volvieron a formar y regresaron al cuartel mientras Julian y yo empezábamos a andar cuando el sol empezaba a ponerse. Aquel era otro hermoso anochecer veraniego. Yo ya me había calmado y empezaba a admitir que la broma de Julian había tenido gracia.

-Y sí, me traje la quinta pieza del rompecabezas respondí.

-Estupendo. La clase de hoy te resultará fundamental si quieres realmente enriquecer tu liderazgo.

-¿Qué es eso de centrarse en las cosas valiosas?

-Digamos que yo tuviera poder para concederte un deseo.

¿Qué me pedirías?

-Muy sencillo. Lo mismo que otros líderes y ejecutivos que conozco, querría tener más tiempo. Dame una hora diaria más y me convertirás en un hombre feliz. Con todas las reuniones a las que he tenido que asistir, los informes que he necesitado leer y los problemas-que he debido solucionar, parece que nunca he tenido tiempo para hacer las cosas realmente importantes que permitan a GlobalView destacar en su sector. Quiero decir que casi no recuerdo cuál fue la última vez que dispuse de unas horas para sentarme y pensar en nuestra estrategia de futuro. Parece que hay siempre cien pequeños incendios que apagar, lo que me obliga a aplazar día tras día los problemas más graves de los que sé que debo ocuparme. Así que mi deseo más ferviente es poder disponer de más tiempo.

-Concedido --contestó Julian.

-¿Así de sencillo?

-Bien. Ya te dije antes cómo lograrlo. Céntrate en lo importante. El secreto para disponer de más tiempo para concentrarte en lo necesario es tener el valor de no prestar atención a todo lo que no lo es

-¿Eso es todo?

- Sí. Es lo que todos los líderes clarividentes han dominado desde tiempos inmemoriales antes que tú. Al gran inventor Thomas Edison le preguntaron en una ocasión cuál era el secreto de su extraordinario éxito. Lo pensó un momento y luego contestó: «La capacidad de aplicar constantemente toda mi capacidad física y mental a un problema sin cansarme». Tú haces algo todos los días, ¿verdad? Todos lo hacemos. Si te levantas a las siete de la mañana y te acuestas a las once de la noche, habrás dispuesto de dieciséis horas y seguro

que habrás hecho algo durante ese tiempo. El único problema es que la gente dedica su tiempo a muchísimas cosas mientras que yo dedico el mío a una sola cosa. Si el tiempo en cuestión lo dedicaran a una sola cosa, triunfarían.

»Los líderes clarividentes saben perfectamente qué persiguen y qué deben hacer para lograrlo - siguió Julian- Conocen perfectamente cuáles son sus actividades más provechosas, las que generan los progresos que necesitan para llegar a su objetivo. Todo lo demás no es más que una pérdida de un tiempo precioso y prescinden de ello. Verás, Peter, el verdadero secreto de la eficacia personal radica en concentrarse en un objetivo. Como dijo Emerson: "La concentración de fuerzas es el secreto en la guerra, en el comercio, en pocas palabras, en la gestión de los problemas del hombre". En el liderazgo hay actividades a las que vale la pena dedicar energía y atención, y hay otras actividades que no las merecen. Cuando entiendas cuáles son aquellas en las que debes centrarte y tengas luego la autodisciplina de hacerla habrás logrado liberar tu energía de líder.

-Recuerdo que en la facultad de empresariales leí la advertencia de Peter Drucker sobre «pasar de estar ocupado a lograr resultados».

-Así es. Y dijo también que «no hay nada tan inútil como hacer eficazmente lo que no se debe hacer en modo alguno». El filósofo oriental Confucio lo dijo de forma aún más sencilla: «El hombre que persigue a dos conejos no coge a ninguno». Yogi Raman decía lo mismo de otra manera. El verdadero secreto para lograr hacer cosas es saber qué es lo que no hay que hacer. Y de eso trata el ritual 5, que es el ritual de la eficacia personal. Para tener tiempo para hacer lo que hay que hacer, para llegar a donde quieres llegar, hay que contar con la disciplina del líder, esto es, centrarse en lo valioso. Hay que crearse una sensación de túnel del tiempo respecto a las prioridades fundamentales del liderazgo. Cuando lo consigas nunca volverás a ser la misma persona.

-¿Me das un ejemplo de actividades valiosas?

-Solo tú puedes decidir cuáles lo son. Digamos que el tiempo que dediques a acercarte a tu visión del futuro está bien empleado. Todo lo que amortice el tiempo qué le hayas dedicado y te acerque a lo que buscas vale la pena. Es lo que sostiene la antigua ley, estoy seguro de que la aprendiste en la facultad de empresariales, que sostiene que el 20 por ciento de tus actividades genera el 80 por ciento de tu producción. Así que céntrate en lo que importa, en lo valioso. Y la magia de este concepto radica en que aceptando lo valioso rechazas implícitamente lo innecesario. Simplificas automáticamente tu liderazgo y perfilas tu vida.

-Simplificar mi liderazgo, ¡qué bien suena eso!

-Es lo que decía un monje zen: «La mayoría de las personas que conozco tratan de mejorar sus conocimientos todos los días, mientras que yo trato de ser más sencillo y menos complicado cada día». Cuanto más sencillo sea el objetivo de tu liderazgo más eficaz resultará.

-De acuerdo, permíteme que me refiera a esas actividades de alto rendimiento que me unen a mi visión y hacen que me acerque a la actividad esencial que te he venido presentando desde que nos encontramos hace unas semanas. ¿Qué ocurriría si dedicara mi tiempo a comunicar mi visión y ayudar a mis empleados para que entiendan que si lo logramos mejorará la vida de todos nosotros?

-No hay duda de que lograrías excelentes resultados. Buena respuesta -observó Julian aplaudiendo con entusiasmo. -¿Y qué ocurriría si pasara más tiempo con mis ejecutivos preguntándonos cómo podemos motivar a nuestra gente: premiando rutinaria mente y reconociendo incansablemente? -Bien dicho, Peter. Otra idea excelente.

Sintiendo que había captado la esencia de la filosofía del liderazgo que Julian me había estado enseñando, elaboré mentalmente una lista provisional de las actividades que aumentarían mi eficacia como líder: fijar unas determinadas fechas para elaborar estrategias, para la preparación y planificación consistentes, desarrollo profesional y personal y establecimiento de relaciones.

-y lo más gracioso -añadió Julian-, es que cuanto más tiempo dediques a las actividades de gran rendimiento menos tiempo te quedará para todas esas urgentes pequeñas tonterías de las que te has quejado porque absorben tu precioso tiempo.

-¿Cómo es eso?

-Piénsalo. Si te pasas el día comunicando tu mensaje y estableciendo mejores relaciones en vez de dedicarte a dirigir minuciosamente como hacen la mayoría de los líderes, verás que se -¿Te dio Yogi Raman un método para hacer un ritual de lo valioso?

-Sin duda. Se llama el modelo del tiempo del líder clarividente. Dicho brevemente, se trata del método de liderazgo del tiempo más eficaz con que me he tropezado.

-¿Te refieres al empleo del tiempo?

-No. Hablo del liderazgo del tiempo. Todo el que hoy trabaja en una empresa cuenta con algún método para emplear el tiempo, pero solo los líderes clarividentes han logrado liderar su tiempo. Entienden que si no lideras tu tiempo, este te liderará a ti.

-Interesante idea -señalé-o ¿Cómo funciona ese modelo del tiempo para líderes clarividentes? Parece complicado.

-En realidad es increíblemente sencillo. «La sencillez es la forma más elevada de la

elegancia», dirían mis amigos del Himalaya. Lo primero que tendrás que hacer es dedicar un tiempo a lo que Yogi Raman denominaba «una práctica de planificación de la semana». Puede ser media hora el domingo por la noche o lo primero que hagas el lunes por la mañana. Te recomiendo que lo hagas el domingo por la noche. ya has puesto fin a tus actividades del fin de semana y te resultará más fácil hallar un momento de tranquilidad para dedicártelo a ti mismo.

-Mejor que el lunes por la mañana, sin duda.

-Exacto. Una vez que hayas decidido cuándo vas a planificar la semana, hay cinco pasos básicos que debes seguir para hacer un rito de lo valioso y asegurarte de que todo lo que hagas la semana entrante te acercará a tu objetivo final. El paso uno es volver a analizar tu visión del futuro. Estudiar en silencio la definición de visión que hayas elaborado no solo para tu empresa sino también para tu vida. Imagínate cómo será el triunfo final tanto en lo profesional como en lo personal. Así recordarás adónde vas y se renovará el ansia por el objetivo. Piensa cómo será GlobalView cuando alcances tu destino y cómo será tu vida familiar cuando te conviertas en el marido y padre cariñoso que esperas ser. Piensa en el futuro que te has imaginado y eso te llevará a inspirarte y centrarte en lo importante.

-Hasta aquí estamos de acuerdo. ¿Qué es lo siguiente?

-El paso dos requiere que revises las metas que hayas decidido que vale la pena lograr este año. -¿Qué es eso de las victorias anuales?

-Son los objetivos que fijas para ese año después de haber decidido cómo usar el tiempo más conveniente para acercarte más al objetivo último; Son tus objetivos anuales. Al volver a pensar en ellos recordarás tus mejores actuaciones, lo que deben producir para ti, para tu empresa y para el destino que te has marcado. Y empezarás a entender mucho mejor cuáles son las actividades de escasa importancia de las que los líderes sabios no quieren ni oír hablar. Si algo puede decirse sobre esta nueva era empresarial es que los líderes disponen hoy de más opciones que nunca.

»Un día cualquiera -siguió Julian-, se presentan cientos de posibles oportunidades que hay que estudiar, o cien cambios nuevos que hay que realizar o cien revistas profesionales que hay que leer. Hay cien cosas posibles que hacer en el despacho, cien canales para ver en la televisión o cien libros para leer en el tiempo libre de que dispongas. Las opciones nos abruman. Por citar otro ejemplo: el otro día entré en la tienda de ultramarinos y vi que se vendían quince tipos distintos de pan. La única forma de sobrevivir a la multitud de opciones de que disponemos es establecer previamente un método. Si lo tienes, habrás creado un marco que te permitirá seleccionar solo las opciones que te acerquen a tu objetivo.

Empezarás a ser dueño y no esclavo de las opciones. Como dijo el novelista Sam Nellow:

"Si dispones de un plan te habrás librado del tormento de la selección".

-Es una forma magnífica de decido.

-Y hablando de la importancia de contar con objetivos claramente definidos y con un plan establecido, Víctor Hugo dijo que «el que al levantarse por la mañana planifica lo que va a hacer durante el día y sigue ese plan, dispone de un hilo conductor que lo ayuda a superar el laberinto de los días de más trabajo. Repartir de forma ordenada el tiempo disponible es como un rayo de luz que ilumina todas sus ocupaciones. Pero si se carece de un plan, cuando el uso del tiempo se deja en manos del azar, todo se convierte en un caos, que no se puede arreglar ni revisar». Lo que quiero decir es que los líderes inteligentes han decidido previamente cuál es la mejor forma de emplear su tiempo. Y de ese modo pueden manejar mejor la multitud de opciones que se les presentan. Es fácil rechazar algo cuando hay algo mejor que hacer. Como ya dije antes, el secreto de hacer cosas radica en saber qué es lo que no hay que hacer. Esta es la ley de la omisión planificada, ley que han dominado todos los líderes c1arividentes desde tiempos inmemoriales.

-Resulta sorprendente, Julián. Lo que me estás transmitiendo es un proceso casi científico para hacer solo lo importante en una época en que hay demasiadas cosas que hacer.

-Eso es, y por eso precisamente te digo que el modelo te ayudará a convertir lo valioso en un rito.

-¿Y qué hay del paso tres? -pregunté.

-Cuando hayas conectado con tu visión del futuro, ya sea imaginándotela o revisándola sobre el papel, y hayas repasado las victorias concretas que piensas lograr este año, debes formularte una pregunta que tendrá grandes repercusiones: « ¿Qué pequeñas victorias u objetivos de escasa importancia debo lograr en los siete días siguientes para sentir, que esta semana me he acercado a mi visión profesional y persona!?». Tu respuesta te permitirá obtener lo que Yogi Raman denominaba una serie de victorias semanales». Esos serán los objetivos en los que tendrás que centrarte a lo largo de la semana y te permitirán tener la autodisciplina de sacrificar lo bueno en favor de lo mejor. Estos objetivos semanales harán que concentres tu energía y tu atención en lo valioso.

-¿Qué quieres decir cuando hablas de que obtener victorias semanales me ayudará a sacrificar lo bueno en favor de lo mejor?

-Verás. Es muy frecuente también que los líderes dejen que sus buenas intenciones dominen a sus mejores intenciones. En vez de preguntarse si están usando su tiempo de la

mejor forma posible, se centran en actividades que solo suponen un buen uso de su tiempo. Y créeme, la diferencia es muy grande. Los líderes clarividentes se concentran en lo mejor y delegan el resto. No lo olvides nunca.

-¿Y si me aplico en usar mejor mi tiempo gracias a tu idea de las victorias semanales, los días y la semana tendrán un objetivo, es eso?

-Sí. La mayoría de las personas dejan que pasen los días sin. Darse cuenta de que los días se convierten en semanas, las semanas en meses y los meses en años. Dan prioridad a lo secundario sobre lo principal. Llega un momento en que su vida llega a un final solo porque no han tenido en cuenta los días. Los sabios lo decían así: «Si no dominas tu vida, tu vida te dominará».

-Muy cierto --contesté pensativo.

-Y no solo eso, sino que creyeron también que los días no son más que una imagen en miniatura de la vida. En esta, al principio naces y al final te mueres. Lo mismo ocurre con los días, por la mañana te despiertas y por la noche te vas a dormir. Pero todo lo que haces entre esos períodos del día determina de forma muy real si has vivido bien tu vida o si la has desperdiciado. Nunca olvides la importancia que tienen todos y cada uno de los días de tu vida. Al vivir cada día estás viviendo tu vida. No desperdicies ni uno solo. El pasado ya es historia y el futuro es ficción. Hoy, el presente, es todo lo que tienes realmente.

-Así que si todas las semanas fijo como objetivo lograr algunas victorias me acercaré a mis victorias anuales, que a su vez me permitirán aproximarme a mi último objetivo; ¿es así?

-Eso es.

-¡Caray! Eso quiere decir que si sigo este sencillo proceso todas estas semanas me servirán para algo.

-Exactamente. Y tu vida empezará a estar llena de una sensación de satisfacción y de energía porque sabrás que estás avanzando firmemente hacia el lugar que siempre soñaste --observó Julián.

-y una vez que haya decidido cuáles van a ser mis victorias semanales, ¿qué hago?

-El paso cuatro del modelo del tiempo de los líderes clarividentes exige que integres en tu programa diario las victorias semanales que has prometido lograr a lo largo de los siete días siguientes. Verás. Si pones por escrito tus objetivos semanales en tu agenda, como harías al preparar una reunión con tu mejor cliente, te aseguras de que los observarás. Si fijas unos momentos concretos para lograr tus victorias semanales en vez de programar cosas menos valiosas te asegurarás de darles la prioridad que merecen. No olvides esta verdad eterna del liderazgo: si no anotas tus prioridades en tu agenda, las prioridades de

otros serán las que figuren en ella. y aplicando la sencilla disciplina de la planificación del tiempo que te sugiero, todos los días de tu vida te aproximarán más a tu objetivo final. Es la herramienta definitiva para una vida plena de logros.

-Creo que el verdadero reto será respetar el plan cuando los días empiecen a complicarse, como siempre me pasa a mí.

-De acuerdo. La clave del liderazgo del tiempo es hacer lo que has pensado hacer cuando pensaste hacerla. Como todas las filosofías del liderazgo de las que te he estado hablando, el punto de partida es la autodisciplina.

-¿Sí?

-Sin duda alguna, La autodisciplina es el ADN del liderazgo clarividente. Es lo que caracteriza a los mejores. La autodisciplina es lo que permite que un líder vaya más allá, sabiendo lo que hace. Como ya te dije, lo que sabes no es lo importante. El éxito se alcanza actuando basándote en lo que sabes y la autodisciplina es lo que lleva a actuar a los líderes clarividentes.

-Cuando yo era pequeño mi padre me hablaba de la importancia de la disciplina y del autocontrol. Recuerdo que me decía que «cuanto más duro seas contigo mismo, mejor se comportará la vida contigo». Y empleando tu terminología la «imagen» de mi padre casaba con el «sonido». Se levantaba todos los días a las cinco de la mañana y se iba a correr un rato. No fumaba ni bebía y se limitaba a llevar una vida sencilla pero honrada. Nunca le oí hablar mal de nadie y siempre cumplió sus promesas. Creía firmemente que la insatisfacción que la mayoría de la gente siente respecto a su vida se debe a falta de disciplina, ya fuera por carecer de autocontrol para comer bien o por no cultivar relaciones básicas o por no tener el valor necesario para asumir riesgos y dejarse llevar por los propios sueños. «Por eso le gustaba llevarme a la base militar.» Los soldados son modelos de disciplina. Se los forma para hacer cosas y no renunciar a lo que consideren justo. Elaboran un plan, y luego tienen la fuerza interior necesaria para seguirlo hasta cumplirlo. Estoy de acuerdo contigo.

_ Pero eso precisamente te traje aquí esta noche –dijo, encantado—El ritual que consiste en «centrarse en lo valioso» exige una enorme autodisciplina y una profunda convicción interior. Las batallas más importantes que libramos se libran en nuestro interior. Esos soldados y su compromiso' por mantenerse motivados, de ser duros consigo, siempre te lo recordarán. Verás, Peter, es una pérdida completa de tiempo hacer la planificación de que te hablo, fijar momentos para tus actividades de máximo rendimiento, y luego, en los momentos de presión, aplazarlas en favor de otras cosas. Carece de sentido realizar una planificación estratégica si no cumples el plan. Soy consciente de que no siempre te será fácil

hacer lo que hayas pensado cuando hay muchas distracciones que siempre resultan más fáciles de atender. Pero tendrás que hacer lo que sepas que debes hacer. «El triunfador tiene el hábito de hacer aquello que a los fracasados no les gusta hacer», observó el ensayista y pensador E. M. Gray. «Tampoco es que les guste hacerlo. Pero subordinan su disgusto a la importancia de su objetivo.» Thomas Henry Huxley, escritor inglés del siglo XIX, llegó a conclusiones parecidas al afirmar que «tal vez el resultado más valioso de la educación sea la capacidad de obligarte a hacer lo que tienes que hacer, cuando debas hacerlo, con independencia de que guste o no».

-Tus observaciones son de una enorme brillantez, Julian.

-De eso tratan la auto disciplina y el valor personal, de hacer lo que debemos hacer, aunque no nos guste. Aplazar las cosas fáciles de hacer y preferir aquello que es honesto y correcto hacer. No digo que no debas ser flexible. Si surge algo imprevisto, atiéndelo siempre que suponga usar tu tiempo de la mejor forma posible en ese momento concreto. Como ya te dije cuando hablábamos de la gestión del cambio, la flexibilidad es una de las disciplinas más importantes de los líderes clarividentes, pero asegúrate de dedicar la mayoría de tu tiempo a las cosas valiosas, a las cosas correctas.

-Volvamos ahora al modelo del tiempo de los líderes clarividentes. Anoto en mi agenda las victorias semanales que debo lograr y, luego, he de tener el valor y la autodisciplina para al-o cansarlas.

-Sí y no.

Venga, Julia, estoy hablando en serio. Necesito aprender este proceso. Tengo la sensación de que los sabios poseían algo muy importante.

-Dije que sí porque debes anotar tus victorias semanales en tu agenda. Dije que no porque en realidad se trata de algo un poco más complicado que eso. Yo lo llamo la técnica que consiste en que tus victorias semanales pasen a formar parte del bloqueo estratégico del tiempo.

-¡Fascinante!

-Es un método completamente nuevo para asegurarte de que se logren tus objetivos semanales. Sirve para cultivar la autodisciplina que precisas para convertirte en un líder clarividente en caso de que no hayas logrado toda la que necesitas. El bloqueo estratégico del tiempo cambiará profundamente tu eficacia personal y revolucionará tu productividad. La mayoría de los líderes sufre una terrible enfermedad. ¿Tienes idea de cómo se llama?

-Ni la más mínima.

-La enfermedad de la que hablo se llama «pérdida del rumbo», y es la más peligrosa de todas las conocidas. Al perder su rumbo personal y tratar de ser Io todo para todos, esos líderes no consiguen nada. Tratan de hacer demasiadas cosas en demasiadas direcciones y se convierten en víctimas de sus buenas intenciones. Si te centras en lo valioso y solo en eso liberarás tu liderazgo, podrás hacer todo lo que has querido y soñado hacer. Y el bloqueo estratégico del tiempo te ayudará a lograrlo.

-Muy bien. Pero ¿cómo lo hago?

-Lo primero que tendrás que hacer es designar distintos días de la semana para cada cosa. Es como crear un esquema para cada tema y cada día, y luego, incluir en él actividades concretas: Si lo haces dejarás de perder el tiempo tratando de hacer cientos de cosas diferentes y te centrarás cada día en un campo determinado y le dedicarás todo tu tiempo. Por ejemplo, el lunes podría ser el día para concentrarte solo en temas e iniciativas relacionados con tus empleados. Podrías llamarlo el día de las Relaciones Humanas. Asegúrate luego de programar para el lunes cualquier victoria semanal relacionada con dicho tema. Ese día no pienses en problemas de ventas ni en trabajar en el desarrollo de nuevos productos. Luego, al martes podrías llamarlo día del Desarrollo de Nuevos Contratos. Lo mismo que en el caso anterior, ese día estará estrictamente reservado a las actividades relacionadas con los contratos. El miércoles podría ser el día reservado a los problemas comerciales o de finanzas. El jueves podría ser el día Libre, en el sentido de que podrás ocuparte de cualquier crisis que pueda producirse o de ponerte al día en temas administrativos de carácter general o a estar a disposición de cualquiera que te necesite.

-¿Y el viernes? ¿Cómo debo designarlo?

-Puedes asignarlo a cualquier campo valioso al que debas prestar atención. Como ya le dije, tú eres quien deberá preparar y distribuir la semana de la forma más conveniente pata ti. Que el tiempo sea tu esclavo y no tu amo. No obstante, te sugiero que denomines el viernes día de la Renovación, pues será el día escogido para revitalizar tu liderazgo y «recrearte» como ejecutivo. Deberás programar para ese día todas tus victorias semanales relacionadas con ese tema. Lo emplearás en pensar estratégicamente y en aclarar tu visión del futuro de la empresa. También podrás preparar y planificar tus prioridades. Asiste a un seminario sobre liderazgo o trabaja como «entrenador» de desarrollo personal. Ponte al día y lee las publicaciones a que estés suscrito pero que solo en contadas ocasiones puedes revisar o profundizar sobre cualquier libro interesante sobre dirección que te dé ideas para catapultar a Global View al siguiente nivel. O pon en marcha una sesión de tormenta de ideas con tu equipo directivo. Si observas este método de liderazgo del tiempo podrás

convertir todas tus buenas intenciones en resultados tangibles. ¿Empiezas a entender de qué trata el bloqueo estratégico del tiempo?

-Sí. Si aplico esa idea mi tiempo se centrará en las cosas importantes. Y como han dicho los mayores pensadores y tú mismo, concentrar los esfuerzos en lo valioso constituye el secreto para hacer todo lo que tiene importancia en la vida. Dejaré de prodigarme a diario en distintas direcciones, de hacer distintas cosas con apatía. No dejaré inconcluso nada de lo que empiece para correr a apagar el primer fuego pequeño que se declare. Lo que sí haré es dividir la semana fijando un día para cada una de esas actividades a las que prestaré toda mi atención, pues nos acercan al objetivo. Entiendo también que el proceso me proporcionará más tiempo para las importantes actividades que conforman la «gran imagen», como cultivar la imaginación y pensar estratégicamente. Estoy verdaderamente impresionado y apenas si puedo esperar a poner en práctica el proceso.

-Resumamos pues -me interrumpió Julián-. El modelo del tiempo del Liderazgo clarividente consta de cinco pasos. En primer lugar, debes realizar una planificación' semanal y buscar tiempo, digamos que el domingo por la noche, para pensar en tu objetivo. Este te servirá de faro, te guiará y hará que mantengas el rumbo correcto. El paso dos incluye la revisión de tus victorias anuales, aquellos objetivos que has decidido que debes alcanzar este año para seguir avanzando. El paso tres consiste en fijar una serie de victorias o pequeños objetivos semanales que deberás alcanzar en el curso de la semana entrante. Cuando ya tengas la lista de tus victorias semanales, el paso cuatro exige que las programes un día concreto, para aplicar la técnica del bloqueo estratégico del tiempo. Todos los días de la semana tendrán su actividad específica. Programa cada una de ellas para su día asignado y te asegurarás de que se realice. Te resultará muy sencillo cuando lo hayas hecho durante tres o cuatro semanas.

-¿Y qué me dices del paso cinco?

-El paso cinco se centra en lo que Yogi Raman denomina reflexión periódica». La reflexión es la madre de la sabiduría, Peter. No lo olvides nunca. Y si eres sabio podrás tornar decisiones más inteligentes, lo que a su vez te permitirá enriquecer tu vida profesional y personal. Todos los domingos por la noche, cuando planifiques la semana entrante, dedica unos momentos a analizar en profundidad la semana que acaba de finalizar. ¿Hiciste lo que habías programado? Si no es así, ¿por qué no? ¿Qué cambiarías si pudieras volver atrás? ¿Te centraste realmente en lo valioso? El conocimiento precede al cambio y si no te cuestionas las actividades a las que dedicas tiempo nunca descubrirás que hay otras que merecen más

tu energía. Si piensas en las cosas a las que dedicas tu tiempo no solo lograrás ser más eficaz la semana siguiente sino que lograrás comprenderte mejor.

-¿No crees que la mayoría de la gente se conoce a sí misma?

-En modo alguno. La mayoría de las personas no sabe cuáles son sus virtudes y fallos. Y por ello siguen cometiendo los mismos errores una y otra vez a lo largo de su vida. Si dedicas más tiempo a pensar en la forma en que lideras y en cómo vives, podrás realizar importantes correcciones todas las semanas para mejorar continuamente como líder y persona. Recuerda, amigo mío, que no hay nada malo en cometer errores. Estos nos permiten madurar y ser más sabios. Pero sí es criticable cometer siempre los mismos. Pone de manifiesto una falta total de sabiduría. Empieza, eso sí, a aprovechar los errores pasados para lograr éxitos en el futuro. Sírvete de tu pasado. Es una de las grandes cualidades de los líderes clarividentes. Es uno de los principios fundamentales de una vida eficaz'. Reflexionar periódicamente té asegurará la práctica de dicho hábito. Como dijo Séneca: «Mientras vivas, sigue aprendiendo a vivir».

El cielo estaba ahora oscuro y los únicos sonidos que se oían eran el croar de las ranas y el canto de los grillos. Estaba disfrutando realmente de esta noche con Julian. Dos viejos amigos sentados en silencio, saboreando el placer de su mutua compañía y analizando los graves problemas del liderazgo y de la vida. Me pregunté por qué no había pensado antes en todo aquello. ¿Estaba tan ocupado que no tenía tiempo para pensar en las cosas verdaderamente importantes?

A lo largo de las semanas que habían transcurrido desde que Julian había aparecido en la rosaleda de mis oficinas se habían producido importantes cambios en Global View. Su sabiduría del liderazgo era el toque de atención que tanto necesitaba y me mostró el camino que debía seguir si quería que mi empresa tuviera una talla mundial. Había puesto en práctica muchas de sus lecciones y filosofías y había iniciado a todo mi equipo directivo en los rituales de los líderes clarividentes. Y los cambios que había presenciado eran poco menos que increíbles.

La gente recuperaba el interés. Estaba inspirada por la visión del futuro que les había comunicado y creían que forma. Van parte de algo importante. Oí que algunos empleados decían, por primera vez en muchos años, que se los escuchaba y se tenían en cuenta sus intereses. Nuestro nuevo programa de premio y reconocimiento había sido un gran éxito, lo mismo que el primer día loco. Nos estábamos convirtiendo en una unidad y empezábamos a usar el cambio en beneficio propio.

Después de examinarme conseguí mejorar mucho mi personalidad en ese período.

Gracias a la sabiduría que Julián me había transmitido llegué a entender que mi papel como líder consistía en «liberar las virtudes de mis empleados» y darles carta blanca para desarrollarse mientras materializábamos. Nuestros sueños respecto a Global View. Ahora entendía,· por primera vez en mi vida, la importancia que tenía cumplir las promesas, «escuchar agresivamente», «ser siempre compasivo» y ser «fanáticamente honesto», para usar el vocabulario de Julián. Y empecé a hacer lo imposible para controlar mi genio. Créanme si les digo que lo logré. Samantha, mi mujer, fue quien observó más el cambio que se había producido en mí. Julián tenía toda la razón cuando me decía que dejara de echar la culpa de los problemas de nuestra organización a los demás y asumiera la responsabilidad de los fracasos. Como él decía: «un gran liderazgo precede a un gran seguimiento».

La moral empezó a mejorar de forma espectacular, se recuperaron la lealtad y el compromiso, el personal incrementó la productividad llevándola a niveles que no se habían alcanzado durante muchos años. Empezaron a hablar de la empresa como de algo propio, como si fueran parte de su éxito y ellos mismos la dirigieran. Me gustó aquello. Nuestro nuevo programa de sugerencias, que permitía a cualquiera enviar a la dirección correos electrónicos llenos de ideas para mejorar las cosas en Global View, fue todo un éxito: recibimos sorprendentes e innovadoras ideas que nos sirvieron para reducir los costos, mejorar la eficacia, atender mejor a nuestros clientes y acercamos a nuestra visión del futuro. Pueden estar seguros de que los empleados que presentaron tales sugerencias fueron premiados y reconocidos con largueza. La sabiduría que los sabios del Himalaya habían transmitido a Julián había hecho maravillas para nosotros.

-¿Por qué miras siempre a esa estrella, Julián? -pregunté al ver que volvía a fijar la vista en la estrella más brillante del cielo-o Dijiste que me lo ibas a contar.

-Lo haré, pero aún no ha llegado el momento. No tardaré mucho porque nos estamos acercando al fin del programa de Yogi Raman sobre el liderazgo clarividente. De momento te diré que aquella estrella ha sido mi amiga: Sabes que mi vida ha estado llena de problemas, especialmente durante los últimos años cuando sufrí un ataque al corazón y me ocurrieron una serie de cosas. Dejar el mundo empresarial supuso un importante auto de fe para mí, pues dejé atrás muchas cosas.

-¿Como aquel precioso Ferrari?

-Como el Ferrari –admitió Julián-. Esa estrella me ayudó en mi travesía del desierto.

Seguía sin entender qué quería decir Julián, pero como viera que no quería hablar de aquella estrella decidí no insistir más.

Aquella noche, cuando me metí en la cama y me abracé a Samantha, mi mente seguía

pensando en Julián, la estrella del mundo empresarial que había estado cerca de la muerte, y luego renunció a todo y partió en busca de la sabiduría que sabía que nunca había poseído. El hombre recorrió andando toda la India y escaló las cumbres del Himalaya hasta que encontró lo que buscaba. Los Sabios de Silvana le revelaron el secreto de la juventud y felicidad y le enseñaron los rituales del liderazgo clarividente. La transformación personal que había experimentado podría calificarse casi de milagrosa. Ahora entendía que la que yo había empezado a experimentar como líder no era menos sorprendente.

Me incliné hacia la mesilla de noche junto a la cama y encendí la lamparilla. Miré el pequeño objeto que había colocado aliado de mis gafas. Era de madera y me lo había dado Julián antes de que me marchara de la base militar. Era la siguiente pieza del complicado rompecabezas que iba tomando forma a medida que nos reuníamos. Tampoco logré entender el dibujo que había en ella. Y esta vez también tenía grabada una inscripción: «Ritual 6: Líder: lidérate a ti mismo».

Resumen de conocimientos del capítulo nueve

La sabiduría de Julián en pocas palabras

El ritual

La esencia

El ritual de la eficacia personal.

La Sabiduría

- El secreto de la eficacia personal radica en concentrarse en un objetivo.
- El arte de hacer las cosas se basa en saber qué es lo qué se debe dejar de hacer.
- Si no lideras tu tiempo, el tiempo te liderará.
- Si no anotas tus prioridades en tu agenda, serán las prioridades ajenas las que aparezcan en ella.

Las prácticas

- El modelo del tiempo de los Eíderes c1arividentes.
- Bloqueo estratégico del tiempo.

Cita notable

Nunca olvides la importancia que tienen todos y cada uno de los días de tu vida. Cuando vives los días estás viviendo tu vida. No pierdas ni uno solo. El pasado es historia y el futuro no es más que una ficción. Hoy, el presente, es hoy único que tenemos realmente.

El monje que vendió su Ferrari

RITUAL 6

Líder: lidérate a ti mismo

DIEZ

El ritual del autoliderazgo

> No hay nada noble en ser superior a otros la verdadera nobleza radica en ser superior a tu antiguo yo.
>
> Antiguo proverbio hindú

El monte Percival es el más alto de esta parte del país. Llegan a él montañeros y aventureros de todas partes para escalar su cara norte, aparentemente una de las cimas más traidoras de nuestra zona. Hace unos años, el hijo de uno de mis compañeros de trabajo perdió la vida cuando trataba de alcanzar la cumbre. Su cuerpo y el de otras siete personas que lo acompañaban aparecieron congelados a unos setenta metros de la cima. Por mi vida que no podía entender la razón por la que Julián me había citado aquí.

Mientras conducía mi automóvil por la serpenteante carretera que llevaba a una zona próxima al pie de la montaña frecuentada por turistas y escaladores, me di cuenta de que había empezado a confiar en las periódicas sesiones de «entrenamiento» de Julian. Todas nuestras reuniones se habían caracterizado no solo por el caudal de conocimientos que me había transmitido sobre liderazgo y transformación de una empresa, sino que habían sido pequeii.as aventuras que en palabras de Julian me sacaron de mi «zona de seguridad;» y mostraron nuevas vías de pensamiento y acción. Presentía que Julian no iba a permanecer mucho tiempo en un mismo sitio ya que sabía que se había comprometido seriamente a difundir la filosofía de los sabios por nuestra parte del mundo. Y sabía que cuando se marchase lo echaría de menos.

Cuando me acercaba a aquella zona llena de gente procedente de todas partes del globo y disfrutando de aquel magnífico día, vi a Julian. Al revés de la última vez que nos vimos, hoy iba vestido con la tradicional túnica roja de los monjes y calzaba sus gastadas sandalias. Como siempre, su rostro irradiaba vitalidad y una salud envidiable. Sonreía igual que en las ocasiones anteriores. Me resultaba difícil entender que este joven fuera realmente Julian Mantle, el bebedor y vividor que había sufrido un ataque al corazón en medio de la atestada sala de un tribunal.

-¡Enhorabuena, Peter! -me dijo con su habitual entusiasmo-. ¡Qué día más extraordinario! -añadió respirando profundamente el aire fresco de la montaña-. Es como si estuviese de vuelta al Himalaya con Yogi Raman y con el resto de mis sabios maestros.

-¿Los echas de menos?

-Muchísimo. Eran los hombres y mujeres más amables y generosas que he conocido. Me trataban como si formara parte de su pequeña familia y yo sentía que ellos formaban parte de la mía. Aquellos días en aquel oasis de belleza, paz y conocimientos fueron realmente los mejores de mi vida. Dicho esto, les hice una promesa y pienso cumplirla. Estoy obligado a dedicar el resto de mi vida a difundir sus ideas sobre el liderazgo en las empresas y en la vida, a asegurarme de que su eterno mensaje llegue a los oídos de cuantos necesiten escucharlo.

-¿Te importa si te hago otra pregunta?

-En modo alguno --contestó Julian mientras nos dirigíamos a la taquilla para comprar un billete para el teleférico que nos llevaría a la montaña.

-¿Por qué vamos a subir allí? -pregunté sintiendo un nudo en la garganta al mirar a la cumbre.

-Porque hay otra lección sobre el liderazgo que quiero compartir contigo. Y este es el lugar perfecto para hacerla.

Mientras ascendíamos, ninguno de los dos dijimos ni una sola palabra. El paisaje era tan hermoso que quitaba la respiración. Había que contemplarlo con plenitud y en silencio. Extasiado con este contacto con la naturaleza, me pregunté por qué no dejaba mi despacho de paneles de roble con más frecuencia para ir al campo y disfrutar de los placeres sencillos que nos depara la vida. Podría, al menos, traerme aquí a Samantha y a los niños los fines de semana. Y sabía que esa excursión daría un mayor contenido a mis días y más energía a mis semanas.

Tras cerca de media hora de ascensión el teleférico se detuvo de pronto y una voz anunció por un altavoz que nos «destelefeeriqueáramos», palabra que jamás había oído y que espero no volver a oír. Se veía que Julian conocía bien aquel lugar y me señaló un sendero cubierto de nieve a cuyos lados se habían fijado unas gruesas maromas. Seguí en silencio a mi amigo, depositando toda mi confianza en aquel hombre que sabía que quería lo mejor para mí. Y nunca había visto nada igual.

La loma en que nos habíamos detenido permitía ver toda la región y dominaba otras montañas más pequeñas, que pugnaban por abrirse un hueco entre las ondulantes nubes de

un cielo por lo demás claro. Deseé realmente que Samantha y los niños estuvieran allí conmigo. Esta vista los hubiera deleitado.

Me sentí en paz en este paraíso y así se lo dije a mi joven compañero.

-Te comprendo, amigo mío. Te comprendo perfectamente. Después de gozar de aquella vista unos minutos, Julian inició su lección.

-El ritual 6 tiene una importancia extraordinaria, Peter. Es el que los líderes c1arividentes practican a diario. Si dejan de hacerla, aunque solo sea durante unos días, su visión se reduce y su eficacia se pierde.

-¿Qué es exactamente lo que quiere decir eso de líder, lidérate a ti mismo? -pregunté sacando y mirando atentamente la sexta pieza del rompecabezas del bolsillo de la chaqueta que me había puesto.

-El ritual 6 es el ritual del autoliderazgo. Tristemente, esta es la disciplina a la que prestan menos atención los líderes de esta parte del mundo. Y sin embargo, es la base de todos los éxitos que se obtienen en la empresa y en la vida.

-¿Es autoliderazgo lo mismo que el mejoramiento personal?

-Es mucho más que eso. Sir Edmund Hillary, que como sabes fue el primer hombre que alcanzó la cima del Everest, lo dijo mejor cuando observó que «no conquistamos la montaña, nos conquistamos a nosotros mismos». Esa es realmente la esencia del autoliderazgo: conquistarse y dominarse uno mismo.

-Muy interesante.

-La mayoría de los líderes creen que la eficacia y la excelencia se deben a factores externos, como contar Con unos trabajadores eficientes o con lo último en tecnología. Lo cierto, como han sabido durante siglos los líderes c1arividentes, es que el éxito es un trabajo interno. La excelencia se inicia en el interior de cada uno. El liderazgo del mercado comienza con el liderazgo de uno mismo.

Después de aspirar con deleite el aire de la montaña, Julian siguió diciendo:

-Verás, Peter, ¿cómo podrás liderar una empresa si nunca aprendiste a liderarte a ti mismo? ¿Cómo se puede entrenar a un equipo si nunca has dominado el arte de entrenarte? ¿Y cómo se puede pretender dirigir a otras personas si nunca has podido dirigirte?

-Mi padre decía que nunca se puede hacer nada bien si no te sientes bien.

-Exactamente. Y Goethe lo dijo de forma muy parecida: «antes de hacer algo debes ser alguien». No podrás ser el líder inspirador que esperas ser si te despiertas todos los días sintiéndote mal y deprimido. No puedes llevar a tu gente a la victoria si te quedas atrás por falta de energía. No podrás conquistar sus corazones y fortalecer sus mentes si sigues

gritándoles todos los días. Recuerda que antes de que puedas gustarles a los demás tendrás que gustarte a ti mismo. El éxito externo empieza dentro de ti.

»Es como aquella vieja historia que me contó mi profesor favorito de la facultad de derecho -añadió Julian-. Una noche, un padre descansaba leyendo un periódico, tratando de recuperarse de un mal día de trabajo. Su hijo quería jugar y no dejaba de molestarlo. Por fin, aburrido, el padre arrancó del periódico una fotografía de la Tierra y la rompió en pedacitos. "Venga, hijo, trata de volver a unir todo esto", dijo esperando que aquello tendría al pequeño ocupado el tiempo suficiente para que pudiera acabar de leer el periódico. Para su sorpresa, su hijo volvió al cabo de un minuto con la Tierra perfectamente recompuesta. Cuando el sorprendido padre le preguntó cómo lo había logrado, el niño sonrió y le dijo: "Verás, papá, en el reverso había una fotografía de una persona y cuando conseguí recomponerla la Tierra también lo fue".

-Así que el éxito en el mundo que nos rodea empieza realmente en el interior de cada uno. Será posible si me recompongo. Y cuando lo logre mi mundo estará perfectamente en orden. ¿Es eso?

-Sí, Peter, eso es precisamente.

-¿Me estás sugiriendo que el dominio sobre mí mismo sea uno de mis principales objetivos? -Conviértelo en una promesa solemne.

-¿Cuál es la diferencia?

-Un objetivo es algo que tratas de alcanzar, una intención positiva que intentas materializar en el futuro. Los sabios me enseñaron que una promesa solemne es algo más profundo que eso. Hacerla significa que te comprometes desde lo más profundo de tu ser a mantener la promesa que has hecho. No cumplirla es una opción que ni siquiera se contempla. Si la formulas renuncias a perder.

-¿Es tan importante realmente el autoliderazgo?

-Sin duda alguna. Todos los grandes pensadores han entendido esta gran verdad. Séneca dijo: «El dominio de uno mismo es el dominio principal», mientras que Confucio señalaba que «la buena gente se fortalece incesantemente». «El hombre se hace y se deshace a sí mismo», afirmaba James Allen, mientras que Sun Tzu* decía que «aseguramos contra la derrota es algo que está en nuestras manos». Incluso Peter Drucker, el moderno filósofo del liderazgo, señalaba que «el autodesarrollo del ejecutivo eficaz es fundamental para el desarrollo de una organización, ya sea esta una empresa, un organismo gubernamental, un laboratorio de investigación, un hospital o una unidad militar. Es lo que se necesita para que rinda dicha organización».

»Verás, amigo mío. Una de las leyes más vigentes de la humanidad es que no vemos el mundo como es sino como somos nosotros. Al mejorar, depurar y definir quiénes somos vemos el mundo desde la perspectiva más elevada e ilustrada. Si tenemos el dominio sobre nosotros mismos vemos el mundo y sus infinitas oportunidades y posibilidades desde la cima de la montaña, no desde el pie de la misma. Comprométete a alcanzar la excelencia. Eleva las normas personales que te hayas fijado. Esfuérzate por hacerlo todo espectacularmente bien. Recuerda que cuando aceptes la mediocridad en las cosas pequeñas empezarás también a aceptarla en las grandes. Todo lo que no llegue a ser un compromiso consciente por alcanzar el máximo rendimiento personal supone un compromiso inconsciente por aceptar un escaso rendimiento personal.

Miré al horizonte mientras me esforzaba por captar este aspecto tan profundo de la sabiduría del liderazgo. Nunca había dedicado tiempo a pensar en mejorarme. Había visto, eso sí, en mis frecuentes viajes en avión, que otros ejecutivos leían libros sobre desarrollo personal: Lo que piensa un hombre, **La universidad del éxito,* Piense y hágase rico, Psicocibernética y Megavida*. Pensaba en silencio: «así sería yo si no fuera por la gracia de Dios», pues asumía que se trataba de personas pobres de espíritu sumidas en una profunda crisis profesional o personal. Ahora entiendo que si bien quienes saben dirigir eficazmente a otras personas son personas sabias, los que han logrado dominarse a sí mismos son iluminados. Lo más importante que puede hacer un líder para mejorar su organización es, primero, mejorarse a sí mismo. Mi padre tenía razón. No podrás hacer nada bien si no te sientes bien. Es imposible pensar en hacer grandes cosas si no se tienen grandes ideas. Tenía que prometer solemnemente, como decía Julian, que iba a tomarme en serio el desarrollo de mí mismo si quería lograr todo lo que deseaba. Debía centrarme en lo valioso y buscar tiempo para elevar mi vida interior a un nivel completamente nuevo de eficacia.

-Ahora entenderás por qué te traje a la cumbre de esta montaña. Para lograr liderar a otras personas primero tendrás que conseguir un liderazgo total sobre ti mismo -dijo Julian-- Debes llegar a tus propias cumbres, conquistándote a ti mismo en el proceso. Tienes que dejar de poner excusas para justificar lo mal que salen las cosas y asumir alguna responsabilidad respecto a los cambios. Los líderes clarividentes no necesitan coartadas.

-¿Qué quieres decir con eso de que «no necesitan coartadas»? -pregunté.

-Cuando ejercía como abogado tuve oportunidad de formular preguntas a miles de testigos. Por muy culpables que fueran, todos hacían lo mismo. Presentaban alguna excusa que echaba la culpa a otra persona. Ni una sola vez les oí decir y admitir claramente: «fue culpa mía. Me equivoqué. Y lo siento de verdad».

* Filósofo chino del siglo IV antes de Cristo que escribió un mirado sobre la guerra. (N. del E.)
* Ambos publicados en esta editorial.

-Todos tenían alguna coartada.

-Eso es. Pero los líderes clarividentes se dominan a sí mismos así como a su destino. Saben que si en su empresa hay una moral baja, es porque su liderazgo tiene problemas. Entienden que les falta algo si sus relaciones carecen de profundidad y calor. Saben que si sus logros personales no son sobresalientes, sus ideas y actos tampoco son excelentes. Por eso digo que los líderes clarividentes no necesitan coartada. Tienen la personalidad necesaria como para admitir que son ellos quienes en última instancia controlan su futuro, y que su vida exterior depende de su vida interior.

»Como ocurre cuando escalas una gran montaña -añadió Julian-, cuanto más escales dentro de ti mismo, más lograrás ver. Cuanto más llegues a comprender quién eres como persona y líder, más cosas podrás aportar al mundo que te rodea. Lo más triste que me imagino es un ser humano que carezca de identidad, que no sepa lo que podría lograr en su vida-si tuviera el valor de liberar todo su potencial, dominándose a sí mismo. Wordsworth escribió: "El mundo es demasiado para nosotros; tarde y pronto, / obteniendo y gastando, desperdiciamos nuestra fuerza. / Vemos en la naturaleza pocas cosas nuestras / hemos prescindido del corazón, un regalo sórdido". Lo que trato de decir es muy sencillo: El liderazgo de tu mundo empieza por el liderazgo de tu vida.

Julian se acercó a un largo banco de madera que había en la loma y se sentó. Hizo una pausa, pero antes de continuar su apasionante lección sobre el valor del autoliderazgo, cerró los ojos y respiró ávidamente el aire limpio y frío de este espectacular lugar de la montaña.

-Ya lo ves, Peter. Lo cierto es que me encanta este lugar. Desde que regresé del Himalaya es probable que haya venido aquí cerca de cincuenta veces. Me aclara la mente. ¡La vida con los sabios era tan serena y tan apacible... ! Aunque eran personas enormemente productivas, sus logros tenían una gran elegancia. Ahora que he vuelto he de admitir que debo provocar constantemente que el ritmo frenético de nuestra sociedad no me barra.

-A mí me pasa lo mismo -contesté-o Quiero decir que mi ritmo de trabajo es completamente loco. ¿Sabías que mi ayudante ejecutiva, Arielle, me ha concertado citas para los próximos trece meses? El número de personas que tengo que ver y la cantidad de trabajo que tengo que hacer es absolutamente increíble. Aunque el modelo del tiempo del liderazgo clarividente que me enseñaste me está permitiendo centrarme en lo valioso, aún siento la presión.

-Lo que me lleva a la primera de las 6 antiguas disciplinas del autoliderazgo, que me han permitido formular la sabiduría eterna que Yogi Raman me dio para el control personal. Son las mejores prácticas para alcanzar la excelencia y el liderazgo interior. Yogi Raman vio

que yo me encontraba bastante mal cuando llegué al Himalaya, ya que aún me estaba recuperando de mi ataque al corazón. Por eso me ofreció una serie de filosofías y técnicas para que mi mundo interior se recuperara. Me limitaré a decir que los cambios que se produjeron cuando apliqué dichas estrategias fueron muy grandes. Recuperé la tranquilidad que había perdido al convertirme en una estrella del mundo empresarial. Pude dominar la costumbre de preocuparme por todo, que me había obsesionado durante un tiempo excesivo. Mis niveles de energía crecieron de forma espectacular. Volví a sentir lo mismo que cuando era un muchacho idealista que cursaba sus estudios en la Facultad de Derecho de Harvard. Y me quité muchos años de encima.

-Sin duda -dije sonriente-o Cuando te vi aquel día en mi rosaleda, creí que eras un muchacho. Tu cambio es sorprendente. Tienes que decirme cómo lo lograste. ¿Cuál es la primera disciplina del autoliderazgo?

-Es la disciplina de la renovación personal. Todos los líderes clarividentes se renuevan periódicamente. Buscan tiempo para revitalizar su cuerpo y para fortalecer su espíritu. Verás. En esta era abrumada por la información, los líderes y ejecutivos se ven impulsados a hacer más con menos medios, a trabajar de forma más inteligente, más rápida y con mayor intensidad. Este ritmo frenético que hay que llevar para estar a la altura de tus competidores se cobra su precio: ni piensas, ni sientes ni rindes igual Pero lo que tienes que recordar es que no es la presión lo que en realidad reduce tu eficacia y te deja totalmente exhausto al final de la jornada.

-¿No?

-No. Lo que realmente produce daño es el hecho de que la mayoría de los líderes y ejecutivos no logran aliviar las inevitables tensiones a que se enfrentan. Como ya te dije anteriormente, el cambio va siempre unido a una cierta ansiedad, y aquel es la fuerza dominante en la empresa actual. Para triunfar en esta nueva economía hay que trabajar más y apuntar más alto. Pero las virtudes pueden convertirse en vicios si se practican con exceso, y demasiado trabajo debe compensarse con ratos dedicados al ocio. La mejor forma de hacerla es realizando actividades de autorrenovación, con lo que lograremos un cierto alivio periódico. El filósofo chino Lao Tsé decía: «Todo empieza descansando. Esa es la verdad definitiva». Así lograrás vencer las tensiones y mantener altos niveles de esta mina y creatividad durante períodos de tiempo más prolongados. Te sugiero que marques como prioridad el tomarte un tiempo libre a la semana.

-¿Qué es eso de tomarse un tiempo libre a la semana?

-En los viejos tiempos la gente tenía que descansar un día al concluir cada semana de

trabajo. Ese día, conocido como Sabbath, servía para descansar, estar con la familia, disfrutar de las propias aficiones o realizar actividades espirituales. De ese modo, los trabajadores podían empezar la semana llenos de energía, fervor y convicción, dispuestos a enfrentarse a los inevitables retos de su trabajo. Lamentablemente, esta tradición 'se ha perdido ya que muchas personas y ejecutivos creen que trabajar sin parar es la única forma de llegar a la cima. Solo cuando empiezan a tener úlceras, migrañas y ataques al corazón se despiertan y empiezan a cambiar su forma de trabajar y de vivir. Desgraciadamente, entonces ya suele ser demasiado tarde. Créeme, amigo mío. Hablo basándome en mi experiencia personal.

»De modo que lo que te sugiero -siguió Julian-, es que asignes un período para realizar una seria renovación personal todas las semanas. El tiempo que dediques a recargar tus pilas nunca lo habrás perdido, sino que más bien se trata de algo necesario para alcanzar el máximo rendimiento. La palabra "recreo" significa "crear de nuevo". El auténtico recreo te convertirá en un líder más sólido, inteligente y mejor. Abe Lincoln captó la esencia de lo expuesto cuando dijo: "Si dispusiera de ocho horas para cortar un árbol, dedicaría seis a afilar mi hacha".

-De modo que me estás diciendo que si trabajo como lo hago ahora, sin vacaciones y sin tomarme ni un día libre para desconectar, es lo mismo que si me pusiera al volante de mi BMW día tras día, sin realizar jamás una parada para repostar.

-Exacto. No dedicar tiempo a la disciplina de la autorreenovación es como afirmar que estás tan ocupado conduciendo que no tienes tiempo para pararte a repostar. No es la forma más inteligente de pensar, ¿no te parece?

-De acuerdo. Pero ¿cómo encuentro tiempo para mí?

-Ya te di el secreto.

-¿Sí?

-Usa el modelo del tiempo del liderazgo clarividente y la técnica del bloque estratégico del tiempo, de los que te hablé cuando estábamos en la base militar. En la planificación que elabores el domingo por la noche, sé que has empezado a ponerla en práctica, reserva una parte de la semana para el recreo, descanso y renovación, en los que pondrás los cinco sentidos. Asegúrate de que una al menos de tus victorias semanales esté relacionada con uno de esos momentos de tranquilidad. Dedica al menos una hora a tu recreo semanal. La rentabilidad que obtendrás a largo plazo será enorme, en especial porque pensarás eficazmente y solucionarás los problemas en tu trabajo como un líder.

-¿En serio?

-Claro que sí. Descartes realizó muchos de sus descubrimientos intelectuales mientras descansaba echado en la cama, y Newton pensó en la ley de la gravedad mientras meditaba bajo un manzano. Arquímedes descubrió por causalidad el principio que lleva su nombre mientras tomaba un baño de agua caliente y Mozart compuso una de sus obras más famosas durante una partida de billar. Hasta la máquina de coser fue fruto de un acto de renovación.

-¿Sí?

-Elias Howe, un inventor de Massachusetts, dormía profundamente cuando tuvo un sueño extraño. Lo perseguía un hombre que llevaba una gran lanza en cuyo extremo había un agujero. Ese sueño le sirvió de inspiración para su invento, que luego se conoció en todo el mundo como la máquina de coser. ¿Empiezas al entender cuántas cosas se habrían perdido si esos líderes clarividentes no hubieran comprendido la importancia de la autorrenovación?

-Claro que sí, Julián, claro que sí -contesté mientras sopesaba lo que había dicho-. ¿Puedes al menos indicarme qué debo hacer durante ese tiempo semanal que me dedique a mí mismo?

-Lo mejor es que te vayas a dar un paseo fuera de la ciudad y descubras el poder de la soledad. Dice una antigua tradición norteamericana que el ser humano es como una casa de tres habitaciones: la mente, el cuerpo y el espíritu. Para vivir saludablemente, tiene que haber aire fresco y la luz del sol. En el mundo en que vivimos, agobiados por el tiempo y por un ritmo agotador, nos hemos olvidado de la importancia que tiene pasar algún tiempo solo, en silencio. Y sin embargo, poder reflexionar de ese modo es el camino más seguro hacia la sabiduría tanto en tu liderazgo como en tu vida. La reflexión y la introspección te permiten analizar por qué haces las cosas y cómo lograr mejorarlas continuamente. La práctica de una tranquila contemplación enriquecerá tus opiniones y te permitirá empezar a entender no solo qué ocurre en tus oficinas sino también por qué está ocurriendo. Comprenderás mejor cuáles son las consecuencias de cada una de tus decisiones, y por lo tanto, mejorarás tu capacidad de tomar decisiones. Básicamente, reflexionar periódicamente te enseñará a vivir. Todos los grandes progresos de la humanidad, ya sean técnicos o artísticos, se deben, no a una actividad frenética sino a una profunda reflexión e introspección, lo cual es posible si se tiene tranquilidad. Y al estar en armonía con la naturaleza ya no tendrás los nervios a flor de piel y aportarás un mayor equilibrio a tu vida.

-¿Alguna otra idea para ese tiempo semanal que vaya dedicar a mí mismo?

-¿Qué te parece si te recomiendo que pases una hora en una librería de segunda mano, hojeando grandes obras y disfrutando de unos momentos de soledad? ¿Por qué no vas a que

te den un masaje o a ver cómo sale el sol el domingo por la mañana? ¿Por qué no te llevas a uno de los maravillosos hijos que tienes a dar un largo paseo o te pasas la tarde del sábado junto al mar, viendo cómo rompen las olas contra los riscos de la costa? No estés tan ocupado persiguiendo las cosas importantes, olvidándote de los sencillos placeres que ofrece la vida. No te obsesiones con ganar dinero para vivir si luego te olvidas de vivir.

Me sorprendió la última frase de Julian. Tenía toda la razón del mundo. Mi caótica y desordenada forma de vivir me estaba llevando al desastre. Claro que una sólida ética de trabajo era un elemento fundamental para triunfar. Hasta el mismo Julian estaría de acuerdo. Pero las tensiones a que había estado sometido al ver cómo la cuota de mercado y la moral de GlobalView bajaban habían comenzado a afectar a mi salud. Entendí que estaba trabajando de forma compulsiva y que me preocupaba más el tiempo que pasaba en mi despacho que la calidad de los resultados que obtenía. Estaba siempre cansado, me irritaba más de lo habitual y muy rara vez lograba dormir de un tirón. Viviendo como si fuera un velocista olímpico, sin disponer nunca de tiempo para leer un buen libro a la hora de comer ni para ver los fines de semana cómo se ponía el sol, me estaba perdiendo lo mejor de mi vida. Me prometí solemnemente cambiar. Mis empleados se merecían un líder más tranquilo. Mi mujer se merecía un marido mejor. Mis hijos se merecían un padre mejor. Y yo merecía mucha más tranquilidad.

-¿Cuál es la segunda disciplina del autoliderazgo? pregunté interrumpiendo mis propios pensamientos.

-Es la disciplina de la abundancia de conocimientos. Yogi Raman creía que el conocimiento aplicado tal vez sea la mayor fuente de poder y que todo líder estaba obligado a leer al menos treinta minutos diarios. Los libros te conectarán con los principios fundamentales del liderazgo que con excesiva frecuencia olvidamos a causa del agobio que nos producen nuestras actividades diarias. Si lees todos los días treinta minutos, tu vida experimentará un cambio profundo. En los libros están las respuestas a todos los problemas a los que te has enfrentado a lo largo de tu vida. Si quieres ser un líder, un pensador, un padre o un mejor jugador de golf puedes estar seguro de que hay un libro que te ayudará a alcanzar tu objetivo. Todos los errores que vayas a cometer en tu vida ya los cometieron los que te precedieron en su paso por la Tierra. ¿Crees que los retos a que te enfrentas son especiales?

-No.

-Entonces aprende de la experiencia y sabiduría de los que ya se fueron. Piénsalo: los libros te permiten penetrar en la mente de los grandes hombres y mujeres que vivieron antes

que tú. Si lees la autobiografía de Gandhi o la biografía de Churchill aprenderás las lecciones sobre liderazgo que fueron tomando forma a lo largo de los siglos y que ellos descubrieron. Entenderás los principios que siguieron y las soluciones que hallaron para muchos de los problemas de liderazgo más comunes. Leyendo libros sobre eficacia del ejecutivo y control personal hallarás métodos consagrados por el tiempo para hacer más en menos tiempo. Y si incluyes los grandes tratados filosóficos y las ideas de los grandes pensadores llegarás a entender las leyes eternas de la naturaleza y de la humanidad. Yogi Raman me dijo en una ocasión 10 siguiente: «Deja de desear tener menos problemas y empieza a buscar la gran sabiduría».

-¡Caray! ¡Qué frasecita!

-Lo que he tratado de decirte al recomendarte que leas treinta minutos diarios es que apliques el principio de asociación.

-¿De qué trata...?

-Dice que la clase de líder y persona que serás dentro de cinco años se deberá a dos influencias fundamentales: los libros que leas y la gente con la que te asocies. Empieza dedicando una parte del día a los personajes más importantes de la humanidad leyendo los libros que escribieron. ¿No te gustaría que Napoleón Hill o Dale Carnegie fueran quienes te prepararan para el éxito? Están esperando una orden tuya. ¿Te gustaría que Ben Franklin, Thomas Edison o Alexander Graham Bell fueran tus mentores en temas de pensamiento creativo e innovación? ¿Qué Abe Lincoln se sentara al lado de tu mesilla de noche, siempre dispuesto a instruirte sobre estrategias del liderazgo o que la Madre Teresa de Calcuta te esperara en casa para enseñarte qué valor tienen la paciencia y la compasión en todo lo que haces? Ese es el poder de los libros. Toda la sabiduría de esos personajes iluminados está en sus libros. Si te asocias con ellos periódicamente podrás elevar el nivel de tu pensamiento.

-Lo mismo le ocurre a un jugador de tenis mediocre: siempre juega mejor cuando juega con un experto.

-Excelente analogía. Recuerda, sin embargo, que lo que saques de los libros no será lo que marque las diferencias, es lo que los libros saquen de ti. Te sugiero también que uses formas más modernas de conocimiento e inteligencia que están esperando a que las utilices.

-¿Por ejemplo...?

-Toda clase de aprendizajes en casetes. ¿Sabías que si conduces treinta minutos diarios para ir y volver del trabajo al cabo de un año será como si las hubieras escuchado durante seis semanas, ocho horas diarias?

-No tenía ni idea de que pasara tanto tiempo en mi automóvil. Por lo que dices, estoy

mes y medio al año en la carretera:

¡Increíble!

-Dada la cifra a la que has llegado, deberías escuchar cintas educativas y motivadoras en el coche cuando vas a trabajar y cuando vuelves a casa. Tus empleados notarán una gran diferencia todas las mañanas y tu familia por las noches. ¿Por qué no controlas la información que introduces en la mente mientras conduces y te aseguras de que añadirá valor a tu vida? Ponte como objetivo oír al menos un libro grabado en una cinta o un programa de casetes a la semana. También podrás practicar la disciplina de la abundancia del conocimiento asistiendo a seminarios sobre desarrollo personal. Y anima a tus empleados a que hagan lo mismo. Deja que el poder del autoliderazgo se expanda por toda tu organización así como la cultura con mayúscula.

-¿E Internet?

-He oído que es otro método excelente para obtener toda la información que puedas desear para mejorar tu empresa y tu vida. Como ya te dije, comprométete a estudiar toda tu vida. El aprender no acaba cuando apruebas el último examen. Debes seguir haciéndolo hasta que exhales el último suspiro.

-Bien. ¿Cuál es la siguiente disciplina que debo seguir para cultivar el autoliderazgo? No sabes cuánto me interesa lo que me dices... Estoy impaciente por ponerlo en práctica. Yo antes leía más que ahora. Sé 'que dedicar tiempo a la lectura de grandes obras mejorará mi perspectiva, así como mi salud. Debo admitir que no me gustaría dejar este mundo sin haber leído las grandes obras de filosofía y literatura.

-Bien dicho -dijo Julian-. La tercera disciplina del autoliderazgo es la disciplina de la preocupación por las necesidades físicas, como Yogi Raman la denominaba, que debes asegurarte de que respetas la verdad eterna que dice: cuida tu cuerpo lo mismo que cuidas tu mente. Los líderes clarividentes son personas que destacan por su gran rendimiento. Para ello necesitan vigor, energía y voluntad, lo que se logra estando en magníficas condiciones físicas. Debes hacer ejercicio periódicamente y comer bien si quieres triunfar. La semana tiene 168 horas. Estoy seguro de que podrás dedicar algunas a nadar, estirar las piernas o correr.

-¿Sabes que llevo algún tiempo pensando en volver a ponerme en forma? En la facultad era una estrella del atletismo.

-No lo sabía.

-Hacía mucha gimnasia en los viejos tiempos. Sé que si a la hora de comer me fuera a nadar veinte o treinta minutos mejoraría de forma espectacular la forma en que siento, actúo

y pienso. Acabo de leer la autobiografía de Nelson Mandela.

-Un líder clarividente por excelencia.

-De acuerdo, ¿sabes qué tipo de ejercicio hacía?

-Sé que se levantaba al amanecer para dar un paseo.

-Eso es lo que hace estos últimos años. Pero al principio, para tener una excelente condición física practicaba el boxeo. Le encantaba ese deporte y decía que la actividad lo renovaba completamente. «Era una forma de perderme en algo que no era la lucha -escribió-o Después de una tarde agotadora al día siguiente me despertaba sintiéndome fresco y fuerte, dispuesto a reanudar la lucha:»

-Como ya te dije, los líderes clarividentes saben que cuando cuidan su cuerpo cuidan también su mente. Y no lo olvides, un estudio realizado sobre 17.000 antiguos alumnos de Harward puso de manifiesto que una hora de ejercicio te añade otras tres horas de vida. ¿Qué? ¿No es una inversión muy rentable? Así que ¿a qué esperas? Ahora es el momento de tener una excelente condición física, que tanto mejorará tu calidad de vida profesional y personal. Hará que te sientas muy bien y te proporcionará energía para hacer todo aquello que te propongas. Mejorará hasta la claridad de tus ideas. Y como decían los sabios, «la persona que no tiene tiempo para hacer ejercicio, deberá en su momento tener tiempo para la enfermedad». -¿Alguna idea respecto al mejor tipo de ejercicio?

-Queda a tu elección. Trata de encontrar un deporte o una actividad que te diviertan. A mí me encanta pasear. Es conveniente, sano y yo disfruto haciéndolo. A muchas de las personas más productivas y creativas del mundo les ha gustado pasear en sus ratos de ocio. Cuando Charles Dickens se encontró con que no podía escribir paseaba por las calles de Londres a altas horas de la noche esperando recuperar su talento creador. Día tras día paseaba deleitándose con aquellas vistas. En sus salidas observó que muchos niños trabajaban gratis o a cambio de un pequeño salario, algo que le preocupó profundamente. Su deseo de revelar esta situación despertó su creatividad y lo llevó a escribir una de sus obras más famosas: Cuento de Navidad.

-¡Fascinante!

-El diseñador suizo George de Mestral tuvo la idea del Velcro después de dar largos paseos por las montañas. Observó que después de aquellas caminatas la piel de su perro aparecía cubierta de protuberancias. Cuando las miró detenidamente con un microscopio vio que las formaban cientos de gane hitos que se habían pegado a la piel. Se dio cuenta de que resultaban mucho más eficaces que las cremalleras y de ese modo produjo el primer Velero. Quiero decir con esto que pasear es una forma excelente de renovar y revitalizar la mente y

el cuerpo. Todos los grandes pensadores lo supieron. Confucio, Aristóteles y Sócrates rogaban a sus discípulos que pasearan periódicamente para conservar una salud perfecta. Como Yogi Raman decía sonriente: «Tengo dos médicos que siempre me acompañan. Mi pierna derecha y mi pierna izquierda».

-También me dijiste que tenía que comer para triunfar. ¿Qué es lo que quieres decir?

-Los sabios sabían que la calidad de la comida que ingieres afecta a la calidad de tus ideas. Y en esta era de la información, todos sabemos que las buenas ideas son la base del éxito. Hemos entrado en una economía de los conocimientos en la que el capital intelectual ha alcanzado el máximo valor en el mercado. Y si estás de acuerdo en que lo que comes afecta a tu forma de pensar, lo estarás también en que comer bien no es solo bueno para tu salud. También lo es para la empresa.

-¿Quién habría pensado que la comida basura que engullo a diario afectaría a los resultados de nuestra empresa?

-Pues así es, Te comes un filete y unas patatas fritas a la hora de comer y te sientes exhausto, ¿no es así?

-Así es.

-De modo que la comida que eliges reduce tu productividad y creatividad. Piensa en las consecuencias que este tipo de comida produce sobre tus resultados cuando la consumes no solo tú sino muchas otras personas de la empresa. Por eso digo que hay que comer bien para triunfar. Sigue una dieta que favorezca el máximo rendimiento. Come más verdura y fruta. Bebe más agua. Reduce la cantidad de alimentos que ingieres ya que muchos de nosotros comemos mucho más de lo que necesitamos. Tómate en serio tu salud. Hasta puede que te ayude a resolver ese problema de insomnio del que tanto te has quejado. Lo que me lleva a la cuarta disciplina del autoliderazgo, la disciplina de despertarse temprano.

-Tengo la sensación de que no me va a gustar.

-Levantarse temprano es una práctica común en la vida de todos los grandes personajes de la historia. Los líderes clarividentes de la empresa, de las artes, del ejército y de las ciencias sabían que si no controlas el día, el día te controla a ti. Debes tener el valor suficiente para ganar la batalla de la cama y levantarte antes que los demás. Disfruta de la excepcional tranquilidad de las primeras horas del día y goza del esplendor de la mañana, antes de que la avalancha de los acontecimientos diarios reclame tu atención. Los sabios creían que tal como empieces el día vivirás tu vida. Creían que los treinta minutos que siguen al momento en que te despiertas marcan la tónica de todo el día, de modo que tenían que ser especiales.

»Si te levantas temprano lograrás controlar tu tiempo y que este no te controle a ti. Thomas Edison, cuya diligencia en el trabajo le permitió patentar más de 1.093 inventos a lo largo de su vida, dijo que "el sueño es como una droga. Si tornas demasiado de una vez te deja aletargado. Pierdes tiempo, vitalidad y oportunidades". Ben Franklin creía que tendríamos bastante tiempo para dormir cuando estuviéramos en la tumba.

-Parece un poco exagerado, Julian. Quiero decir, ¿no es cierto que todos tenemos que dormir?

-Claro que sí. El problema radica en que la mayoría de las personas duermen más de lo que necesitan. Se han creado el hábito de dormir excesivamente y alegan que sus cuerpos no podrían prescindir de él. ¿Quieres saber cuál es la verdadera razón por la que la gente no se levanta temprano?

-Claro que sí.

-La mayoría de las personas no se levantan temprano porque no sabrían cómo emplear el tiempo. Carecen de un objetivo apasionante que los impulse y dé energía a sus vidas. He ahí por qué duermen. Por eso te dije antes que tener un objetivo es una de las mayores motivaciones que conoce la humanidad, y como líder clarividente, debes vincular el trabajo de tus empleados con una causa apremiante que satisfaga sus ansias de contribuir a lograr que las vidas de otras personas sean diferentes. La gente que carece de energía suele carecer también de una dinámica visión de futuro que los impulse y atraiga. Ganndhi solo dormía cuatro horas diarias. Su misión personal, liberar a su pueblo de la esclavitud, bastaba para impulsado a seguir su camino. Mandela se levantaba muy temprano, lo mismo que muchos de los industriales más acaudalados que fundaron este gran país. No olvides nunca que existe una estrecha relación entre tu energía y tu objetivo.

-¡Qué interesante! De modo que cuando me comprometa verdaderamente con mi causa apremiante tendré más energía y no estaré siempre tan cansado, ¿no?

-Exacto. Y querrás levantarte temprano porque estarás interesado en llegar a tu destino y en el gran trabajo que estás haciendo. Lo que me lleva directamente a la quinta disciplina del autoliderazgo: la disciplina de la mentalidad del lecho mortuorio.

-¡Qué lúgubre!

-Es gracioso que te lo parezca porque esta práctica trata de la vida. Según una antigua leyenda, hubo una vez un maharajá en la India que empezaba el día con un rito personal muy especial. Todas las mañanas, inmediatamente después de levantarse, celebraba su funeral con flores, música y cantando: «He vivido intensamente, he vivido intensamente».

-Extraño.

-Eso es lo que yo pensé cuando la oí por primera vez. Pero luego comprendí que el maharajá tenía razón. Verás, hacía lo que tendríamos que hacer todos nosotros cada mañana después de despertamos.

-¿Y de qué se trata? -pregunté, sin tener la menor idea de la razón por la que el maharajá practicaba tan extraño ritual.

--Recordar la muerte. La mayoría de nosotros vivimos cada día como si tuviéramos todo el tiempo del mundo. Estudiaremos aquella nueva oportunidad la semana que viene. Aprenderemos esa técnica nueva el mes que viene. Empezaremos a cuidar nuestra salud o a dedicar más tiempo a nuestros hijos el año que viene. Pero nos decimos que ahora tenemos tantas cosas que reclaman nuestra atención inmediata que puede que no tengamos tiempo para nada más.

-Sigo sin estar seguro de haber entendido exactamente qué pretendía el maharajá -admití.

-Al celebrar su funeral recordaba que la vida es breve, que cada día podría ser el último de su vida. Y al hacerla introducía en sus días la urgencia, el impulso y la pasión de los que carecen la inmensa mayoría de los líderes y ejecutivos. Al acordarse de su propia muerte, confirmaba que había vivido intensamente y no había aplazado las cosas importantes. Cada día se convertía en una pequeña obra de arte, su pequeño homenaje al don de la vida. Estoy seguro, Peter, de que estarás de acuerdo en que vivimos como si tuviéramos todo el tiempo del mundo. Nos preocupan las fruslerías y nos centramos en lo insignificante. Nos pasamos la vida cavilando sobre los fracasos pasados, preocupándonos por los acontecimientos futuros, corriendo como si fuéramos a probamos un traje nuevo. Y luego, en nuestro lecho de muerte, nuestro corazón se llena de pena al pensar en todas las iniciativas que no seguimos, las relaciones y aventuras que no tuvimos, y en todos los amaneceres que nos perdimos. Siempre me ha resultado irónico oír decir a la gente que daría cualquier cosa porque sus días tuvieran más horas, y ver, sin embargo, cómo perdían el tiempo precioso del que disponían.

-Muy cierto. Sé exactamente lo que quieres decirme, Julian. Miro a mis hijos y no me puedo creer qué rápido ha pasado el tiempo. Christopher va a cumplir once años y Elliot catorce y sin embargo me parece que fue ayer cuando les cantaba para que se durmieran en la guardería. Me he perdido muchos momentos preciosos de esos maravillosos niños. Y hay tantas otras cosas que habría querido hacer pero nunca conseguí hacer. .. El tiempo parece pasar con tal rapidez... La vida me está dejando atrás.

-Es lo que te dije anteriormente, Peter. O tú controlas tu vida o esta te controlará a ti. Pero en cualquier caso la vida no espera a nadie. Deja de dedicar tanto tiempo a pensar en

los éxitos ajenos y empieza a centrarte en tu visión del futuro. Ten el valor necesario para entender que todo minuto que dedicas a pensar en los triunfos ajenos es un minuto que te aleja de tus objetivos. Deja de aplazar tus esperanzas y sueños para otro día, así como la posibilidad de convertirte en el líder que en el fondo de tu corazón sabes que podrías ser. Este es el momento de asumir riesgos, de poner a prueba las nuevas estrategias que has estado pensando probar, de que demuestres a tus empleados cuánto los valoras, de amar realmente a tu familia y de comprometerte con tu comunidad. Haz todo lo que siempre has querido hacer, ya sea aprender a tocar el saxofón o mejorar tu juego en el golf. Escala la montaña de la vida y mira cómo se ve esta desde la cumbre. Siempre verás cosas que otros no ven. Haz como el maharajá. Vive todos los días como si fuera el último. Si no te morirás sin haber dado lo mejor de ti mismo.

Luego Julián sacó de su hábito un regalo inesperado: Se trataba de un rollo de pergamino, que parecía antiguo y arrugado por el paso del tiempo. Había sido enrollado como los títulos universitarios y atados con mimo con un lazo casero.

-Aquí tienes, amigo mío. Hace tiempo que quería dártelo.

Nuestra amistad siempre ha significado mucho para mí, aunque no siempre lo demostrara. Quiero realmente que tengamos vida plena de significado y satisfacciones, pues creo que esto es un derecho que todos tenemos desde que nacemos. Este pequeño regalo te ayudará en tu camino hacia el liderazgo y hará que no olvides una gran verdad. Incluye algunas de las mejores definiciones del objetivo de la vida que he leído. Espero que sea tan útil para tu desarrollo personal como lo ha sido para el mío.

Desaté inmediatamente el lazo y estudié las palabras que habían grabado con verdadero amor en el pergamino. Eran de una elegante sencillez y muestras intemporales de sabiduría sobre el liderazgo. Eran las palabras del filósofo Emerson y decían en qué consistía el éxito verdadero:

> Reír con frecuencia y amar mucho, ganarse el respeto de personas inteligentes y el cariño de los niños, la aprobación de críticos honestos, apreciar la belleza, entregarse, dejar el mundo un poco mejor ya sea gracias a un hijo sano, a un jardín o haber mejorado las condiciones sociales, haber jugado y reído con entusiasmo y camada con júbilo, saber que alguien ha respirado mejor porque has vivido, esto es haber triunfado.

Mientras subíamos al teleférico para volver al pie de la montaña yo iba pensando en lo que Julián me había enseñado sobre el autoliderazgo. Sabía que las disciplinas de renovación personal, abundancia de conocimiento', preocupación por las necesidades físicas, despertarse

temprano y mentalidad del lecho mortuorio marcarían una gran diferencia en mi forma de vida. No tenía duda alguna al respecto. En vez de pasar por la vida, ahora sentía que tenía que aprovechar la vida.

Aquel día mágico, mientras descendía lentamente desde la cumbre de la gran montaña, gozando del esplendor de la naturaleza con un amigo que había alcanzado la sabiduría, entendí, por fin, que el éxito era «un trabajo interior» y que los líderes clarividentes empiezan por el liderazgo interior. Ahora tendría que comprometerme más. Y entendí que nunca llegaría realmente a liberar el talento de otras personas hasta que comprendiera primero el potencial que había en mí.

Resumen de conocimientos del capítulo diez

La sabiduría de Julian en pocas palabras

El ritual

La esencia

El ritual del autoliderazgo.

La Sabiduría

- Todo liderazgo empieza por dentro.
- Vemos el mundo no como es sino como somos.
- Todo lo que no llegue a ser un compromiso consciente para lograr un magnífico rendimiento personal es un compromiso inconsciente para un escaso rendimiento personal.
- Nunca admitas la mediocridad cuando puedas alcanzar la maestría.

Las prácticas

- La disciplina de la renovación personal.
- La disciplina del conocimiento abundante.
- La disciplina de la preocupación por las necesidades físicas.
- La disciplina de despertarse temprano.
- La disciplina de la mentalidad del lecho mortuorio.

Cita notable

No estés tan ocupado compitiendo, pues te pierdes la vida.

El monje que vendió su Ferrari

Ritual 7

Ve todo lo que vemos todos,
piensa lo que nadie piense

ONCE

El ritual de la creatividad y la innovación

> Lee todos los días algo que nadie lea.
> Piensa todos los días algo que nadie piense.
> Es malo que la mente siempre forme parte de la unanimidad.
>
> CHRISTOPHER MORLEY

-Nuestra próxima reunión será breve -dijo Julian cuando nos despedimos al pie de la montaña.

-¿Por qué?

-Porque me estoy preparando para partir. Ya casi he terminado mi trabajo contigo. Has recibido con avidez la filosofía del liderazgo que he compartido contigo y has sido un alumno extraordinario. No tengo duda alguna de que GlobalView pronto será una empresa de talla mundial y prosperará bajo tu liderazgo clarividente corno no lo había hecho nunca. Pero más importancia aún tiene el que hayas descubierto la forma de liderarte a ti mismo y convertir a GlobalView en un lugar en el que las dotes naturales de tus empleados se liberen y estos vean cumplidas sus máximas esperanzas. Sigue sirviendo a tu gente liberando su talento y recordándoles la causa apremiante hacia la que avanzan. Y ellos, a cambio, también te servirán.

-¿Adónde piensas ir?

-Hay otra persona que necesita desesperadamente conocer la sabiduría que he descubierto, y por ello estoy obligado a ir a verla.

-¿Vas a dejar la cabaña que construiste en el bosque? Parecía que allí tenías todo lo que necesitabas.

-Digamos que la vaya dejar durante algún tiempo. Pero, quién sabe, tal vez dentro de unos meses vuelvas a verme en tu rosaleda -dijo Julian sonriente.

Mientras me dirigía a mi reunión con Julian sentado al volante de mi automóvil, la idea de que ya no lo vería en el futuro me produjo tristeza. Siempre había sido mi amigo, pero ahora lo veía de una forma muy distinta. Nadie había influido tanto en mí, ni siquiera mi padre. Seguro que había muchos líderes con problemas a los que Julian podría haber visitado, pero vino a verme a mí primero. Si había una cualidad que siempre lo había caracterizado, esa era su lealtad. Yo era su amigo y por eso decidió ayudarme.

Sus sesiones de «entrenamiento» no se parecían en nada a ninguna otra cosa que hubiera visto. En ellas, Julian me había empujado a explorar nuevas· formas de pensar y a valorar por qué hacía lo que hacía. Me obligó a profundizar y pensar en quién era yo, no solo como líder sino también como persona. Me había transmitido verdaderas perlas de la sabiduría del liderazgo que nunca había oído anteriormente, sabiduría que me había motivado, inspirado y realizado. Rogué que nuestros caminos volvieran pronto a cruzarse después de que hubiera partido hacia su nuevo destino. Mi vida necesitaba un amigo y mentor como ese, lo mismo que nos pasa a todos. Y quería tener la oportunidad de hacer algo por él, en pago de sus lecciones.

Me desvié de la carretera principal dirigiéndome a una zona poblada de hojas secas en la que habían aparcado sus caravanas varias familias de clase media.

Por fin atisbé mi destino. La Escuela Elemental Centennial tiene fama de ser una de las mejores instituciones educativas del país, entre cuyos alumnos figuran algunos especialmente dotados. Acuden a visitarla educadores procedentes de Jugares muy lejanos para estudiar los innovadores métodos de enseñanza que emplean los dedicados profesores que tienen la suerte de ser seleccionados para pasar a formar parte de su personal. Y aunque todos los alumnos tienen menos de diez años, se los anima constantemente a que mejoren su capacidad y sueñen con un gran futuro. Es la escuela a la que todos los padres esperan que sus hijos puedan asistir.

Julian ya había llegado y estaba en mitad del patio de recreo charlando con la señorita Maples, la famosa directora que aparecía con frecuencia en los medios de comunicación nacionales para exponer sus ideas sobre el estado actual de la educación, incluyendo su opinión de que los colegios deberían prestar mayor atención al desarrollo de la personalidad. Aunque Julian seguía llevando puesto el hábito y las sandalias, a ella no parecía importarle. De hecho, parecía que lo conocía y sonreía mientras él hablaba.

-¡Peter! -gritó con entusiasmo cuando entré en el patio, que estaba empezando a llenarse con los gritos de los niños que disfrutaban de su recreo de media mañana-· . Quiero presentarte a mi vieja y muy querida amiga Mildred Maples.

-Mucho gusto, Mildred -dije, extendiendo la mano-Te he visto muchas veces en la televisión.

-Encantada, Peter. Yo también he oído hablar mucho de ti.

He leído en los periódicos cosas sobre ti Y tu empresa. Has tenido un gran éxito.

-Eso fue hace algún tiempo. Siento tener que admitirlo.

Pero nos encontramos cada vez con más problemas, y nos han colocado en una situación muy difícil. Julian me ha ayudado a cambiar las cosas. Es como si dirigiera una empresa completamente nueva. Espero que no te importe que lo diga, pero creo que volverás a oír muchas más cosas sobre nosotros.

-Lo esperaré ansiosa --contestó amablemente la señorita Maples.

-¿Os molesta si os pregunto cómo os conocisteis? Ambos rieron.

-El marido de Mildred es el concesionario local de Ferrari.

Le compré mi coche a él--contestó Julian-. Lo conocí cuando compré mi Ferrari y en aquella ocasión tuve el placer de conocer a Mildred. Estábamos precisamente hablando de mi coche cuando llegaste:

-Daría algo por verte cruzando Main Street a toda velocidad vestido de monje, Julian -dijo Mildred-. De verdad. Pero de todos modos me encanta volver a verte. No me puedo acostumbrar aún a tu aspecto, pero si hay que algo que he llegado a aprender en mis casi treinta años como maestra de escuela es que todos tenemos la fuerza necesaria para obrar milagros en nuestras vidas. Caballeros, creo que los voy a dejar solos. Déjate caer por el concesionario luego, Julian. Estoy segura de que a Jack le encantará verte -dijo empezando a ascender la blanca escalinata que llevaba a la dirección.

-Puede que lo haga --contestó Julian sonriendo-. Bien. ¿Dónde nos habíamos quedado, Peter? ¡Ah, sí! En el ritual 7 del sistema eterno del liderazgo de Yogi Raman. La séptima práctica que los líderes clarividentes han incluido como una rutina diaria para asegurarse de que obtienen el rendimiento debido.

-Te olvidaste de darme la séptima pieza del rompecabezas cuando nos despedimos en el monte Percival. Me has tenido muy inquieto. Me he pasado toda la semana preguntándome de qué trataría el ritual 7.

-Lo cierto es que no me olvidé, Peter. Esperaba que hicieras precisamente lo que hiciste ya que el séptimo ritual trata de la fuerza de las ideas. Como ya te dije, en la era de la información en que vivimos, las ideas más que lo material se ha convertido en la materia prima del éxito. Por primera vez en la historia de nuestra civilización el verdadero valor de una empresa entra en sus oficinas por la mañana y sale por la noche. El activo más valioso de una organización radica en los conocimientos de su gente.

-Es una forma muy gráfica de exponerlo. Creo que no lo olvidaré -dije sonriendo.

-Bien. Espero que no porque una de las tareas más importantes de un líder clarividente es recuperar la creatividad natural que late en la mente de todos sus empleados. Deberás ayudarlas a que piensen de forma más inteligente e inspirarlos a que exploren nuevas formas

de pensar. Solo entonces empezarás a percibir el tipo de innovación que necesitas, antes de que GlobalView se convierta en una empresa de talla mundial.

-Pero ¿es verdad que todos somos creativos? ¿Me estás diciendo que cada uno de mis empleados puede ser creativo? ¿Qué me dices de los contables de nuestro Departamento de Finanzas o de los abogados de nuestro Departamento Legal? Estoy seguro de que no son tipos creativos.

-Pues te equivocas. Puede que nunca los hayan animado a crear, y que por ello su creatividad esté dormida. Yo mismo pensaba que solo los poetas, escritores, artistas y actores eran creativos. Yogi Raman y el resto de los sabios me sacaron de mi error. Eran las personas más creativas que he visto. Las cosas que creaban eran increíbles. Aunque vivían en una zona aislada del globo, muy alejados de cualquier posible influencia moderna, habían inventado unas herramientas y máquinas ingenios que los ayudaban a desempeñar sus actividades. Aunque su vida era muy sencilla, habían creado un equipo muy eficaz para registrar sus conocimientos, para la higiene, que era muy escrupulosa, y para estudiar los movimientos de las estrellas.

- Ya estamos otra vez a vueltas con las estrellas. ¿Cuándo me piensas decir por qué te intrigan tanto, en especial aquella tan brillante que parpadea de ven en cuando? La curiosidad me está consumiendo, Julian __ me lamente.

--La próxima vez. Por ahora, limítate a aceptar que todo ser humano está dotado de creatividad. Empieza a pensar en tu empresa como en una gigantesca fábrica de ideas, como un lugar en el la creatividad e innovación se premian y reconocen. Haz saber a tus empleados que ahora se les permite asumir algunos riesgos. Enséñales que el fracaso no es más que una forma de aprender a triunfar y que aunque algunos de los riesgos que asuman puedan traducirse en reveses, muchos darán lugar a innovaciones. Difunde este sentimiento por toda la empresa. Estimula la creatividad y deja claro que ahora estás dispuesto a escuchar, entender y poner en práctica sus mejores ideas.

--Muy interesante. De modo que el riesgo es fundamental para la innovación.

-- Sin duda alguna. No puedes llegar a la segunda base si tiene un pie en la primera. Para seguir siendo competitivo en esta era dominada por las ideas, tus ejecutivos y tú tendréis que lograr que vuestros empleados se desparecen. Debéis darles la confianza que necesitan para salir de sus zonas de seguridad y se aventuren en lugares ignotos. Tendréis que inspirados para que sean como mariposas y no como percebes.

-¡Qué quieres decir?

--Las mariposas se pasan el día explorando nuevos lugares y remontándose a mayores alturas. Los percebes, por el contrario, se fijan en un lugar y allí se quedan el resto de su vida. Si animas a tus empleados a que asuman riesgos sin castigarlos cuando lleguen los inevitables fracasos, les dará libertad para que exploren su imaginación. ¿recuerda lo que hizo Southwest con aquel ejecutivo que propuso un programa nuevo que fracaso inesperadamente?

-Lo ascendieron, ¿no fue así?

-Exacto. No me dirás que eso no es una forma de alentar, y mucho, la creatividad, de asunción de riesgos dentro de la empresa.

-No, desde luego. ¿De modo que la esencia de la creatividad se halla en la asunción de riesgos?

-Hay otros métodos. Este permite liberar la creatividad natural que existe en las personas. La esencia de la creatividad es en realidad la originalidad del pensamiento. Veamos -dijo Julian sacando de su hábito la séptima pieza del rompecabezas-, Yogi Raman expresó el principio con mucha mayor elegancia de lo que yo jamás lo hubiera hecho.

La inscripción que aparecía en aquella pieza resultaba difícil de leer. Estudié el trozo de madera con más atención y pude leer: «Ritual 7: Ve lo que todos vemos, piensa lo que nadie piense».

-Fíjate en todos esos niños. Todos y cada uno de ellos son ejemplos de creatividad. Nadie les ha dicho que la Luna no es un queso ni que los Reyes Magos no existen, ni ha sofocado sus sueños diciéndoles que no pueden ser médicos, abogados, astronautas o estrellas de cine. Para ellos, el mundo ofrece sinfín de oportunidades y posibilidades. Tienen el corazón limpio y la mente pura. Estúdialos atentamente. Observa cómo fuerzan la imaginación. Fíjate cómo prestan toda su atención a lo que hacen. Los niños llegan a nosotros más evolucionados que los adultos para enseñamos lo que debemos aprender.

-Completamente de acuerdo, Julian. Me acuerdo cuando mis hijos eran muy pequeños y lo que en aquella época aprendí de ellos.

--¿Cómo por ejemplo…?

--Aprendí la importancia de la curiosidad, espontaneidad y del juego. Creo que nunca lo puse en práctica. Aprendí también que hay muchas formas de ver una cosa.

-De acuerdo. Una noche, Yogi Raman me contó la siguiente historia: un yogui estaba sentado con sus discípulos en una de las montañas del Himalaya. Para probar a sus discípulos trazó una línea en el lodo y pidió a cada uno de sus alumnos que la hiciera más corta sin borrar ninguna parte de ella. Los discípulos se quedaron perplejos y no pudieron

hallar una forma de acortar la línea sin tocada. Salvo uno de ellos. Había sido el que más había estudiado y practicado. Pasó por encima de la línea que el maestro había trazado y rápidamente trazó otra más larga junto a la primera. No tocó está en absoluto. El maestro sonrió: «Muy bien -dijo--. Ahora la primera línea es más corta».

-El ritual 7 tiene que ver con este pensamiento original: Ve lo que todos vemos, piensa lo que nadie piense. El ritual de la creatividad e innovación te exige que rompas las cadenas de las tradicionales formas de ver las cosas, para que puedas controlar la incertidumbre que surge en una empresa inmersa en el cambio. Simplemente se trata de desarrollar la técnica de descubrir nuevas soluciones a los viejos problemas y hallar formas más inteligentes de hacer las cosas. Trata de ver estas no como son sino como podrían ser. Procura tener el valor, como líder que eres, para dejar que un asombro infantil llene los corazones y mentes de tus empleados.

»Para fomentar la innovación en GlobalView, tendrás que admitir que una de tus principales prioridades es crear un lugar de trabajo que premie la curiosidad y reconozca que las nuevas ideas son la semilla del éxito. Recuerda que hasta una sola idea buena puede transformar completamente tu empresa. Una nueva y brillante forma de aumentar la productividad o de mejorar la calidad puede marcar una enorme diferencia en los resultados de tu empresa. Tal vez más importante aún sea el hecho de que una idea verdaderamente original, llevada a la práctica correctamente, puede cambiar la vida de muchas personas a las que tu empresa tiene el privilegio de servir. Esa es la verdadera fuerza de la innovación. Hacer que el mundo sea un sitio mejor. Como Maya Angelou escribió tan bellamente: "Con suerte, una solitaria fantasía pude transformar completamente un millón de realidades".

-¿Y por dónde empiezo?

-Lo primero que tienes que hacer es ver a todas las personas que lideras como artistas.

-¿De verdad? ¿Incluso a los vendedores y los que trabajan en el almacén?

-Sí. Como ya te dije anteriormente, la consciencia precede al cambio y si no crees íntimamente que todos los hombres y mujeres de tu empresa pueden usar la imaginación para generar nuevas ideas, GlobalView nunca se convertirá en una empresa volcada en la innovación. Ten la sabiduría del liderazgo para entender que todos los seres humanos son artistas, con enormes niveles de creatividad si se los anima. Todos tenemos capacidad para tener una gran creatividad.

»Fíjate en estos niños --continuó Julian señalando a los niños que corrían por el patio de recreo, totalmente absortos en sus juegos-o Ese pequeño de allí, el que hace como si tocara la guitarra, cree que es la estrella del rock que vio anoche en el canal musical. Aquella niña

que está recostada en aquel árbol cree que es la superheroína a la que se ha encargado que salve al mundo del desastre que se avecina. No me irás a decir que todos y cada uno de ellos no son artistas, creadores, con una enorme capacidad para generar un enorme caudal de ideas deliciosas en cualquier momento.

-Cierto. Pero solo son un grupo de niños -protesté-o Yo lidero adultos, y la inmensa mayoría de ellos no parecen capaces de pensar o hacer nada fuera de lo normal. Si les dices que traten de hacer algo nuevo verás que empiezan a sudar aterrados. Se aferran a su forma tradicional de hacer las cosas como si su vida dependiera de ello, aunque el nuevo método sea mil veces mejor.

-¿Quién tiene la culpa de que así sea? -preguntó Julian en tono serio-o Recuerda que la forma en que lideres enseña a tu gente cómo deben seguirte.

»Si cuando los presionas un poco reaccionan de esa forma está claro que tus ejecutivos y tú no habéis creado un ambiente de seguridad, lo suficiente como para que intenten hacer cosas nuevas confiados. Tal vez teman ser sancionados si fracasan. O quizá su rigidez se deba a que temen que se los ridiculice si no rinden aceptablemente. Si tus empleados se niegan a adoptar nuevas ideas, conceptos y métodos con entusiasmo y energía es porque no habéis dedicado tiempo a crear un lugar de trabajo exento de riesgos. La creatividad es sofocada cuando la gente cree que tiene algo que perder.

-¿Y cómo creó un entorno «exento de riesgos»?

-Hay muchas formas de hacerla. Da a tus empleados libertad para que fracasen. Mejora el nivel de confianza. Celebra la espontaneidad y premia las ideas originales. Y deja que la gente sea auténtica. Permite que afloren los dones de su imaginación.

-Recuerdo haber leído hace algún tiempo que Paul Fireeman, el presidente y consejero delegado de Reebok, decía que el secreto del éxito de la empresa radicaba en que se daba a los empleados una libertad absoluta para crear. La gente normal se superaba solo porque se le permitía hacerla, afirmaba.

-Eso es. Recuerda que los líderes clarividentes nunca manejan la creatividad, se limitan a descubrirla y dejar, que se esparza por la empresa. La liberan esperando que sus negocios se conviertan en dinámicos patios de recreo de la innovación, muy parecidos a este en el que ahora nos hallamos.

En el preciso momento en que Julian terminaba la frase, un poco de pudín cruzó el aire y aterrizó en una de las mangas de su inmaculada túnica roja. El culpable, un pequeño de sonrisa diabólica, emitió un grito agudo cuando vio que había alcanzado su objetivo. Luego

giró en redondo y se alejó corriendo a toda velocidad, la que sus pequeñas piernas le permitían, gritando a pleno pulmón: «¡Le di al monje!, ¡le di al monje!, ¡le di al monje!».

Julian, sorprendido, se quedó inmóvil. Luego, sin perder la compostura, pasó un dedo por la mancha que se extendía por su hábito.

-¡Ojalá sea chocolate! -dijo riendo a carcajadas- Siempre fue mi sabor preferido. Esto me lleva a otro punto básico: cómo fomentar la creatividad en tu empresa, Peter -prosiguió Julian, limpiando la túnica con un pañuelo blanco que yo acababa de darle-. Para que tu empresa se convierta en el «patio de recreo» de las ideas que permitirán a tu empresa tener una talla mundial, el entorno laboral tendrá que ser divertido. Verás, una de las grandes barreras que se oponen a la creatividad es la creencia de que jugar es algo que solo hacen los niños. Esa forma de pensar no solo limita la creatividad sino que incrementa la tensión existente en el lugar de trabajo. No hay nada de malo en que la gente se suelte el pelo de vez en cuando y se ría abiertamente, ni en dejar que la gente disfrute cuando trabaja. El trabajo debe ser diversión. Y dar a la gente la oportunidad de que se divierta trabajando es una brillante filosofía del liderazgo ya que les confirmará ciertamente que los consideras prioritarios. Demuestra que te preocupan. Hugo Rahner dijo: «Jugar es entrar en un mundo mágico» y Platón afirmaba que «La vida se debe vivir como un juego». Recuerda que los hombres y mujeres que lideras se pasan la mayor parte de la vida en el trabajo. Lo menos que puedes hacer es convertirlo en un lugar magnífico. La diversión y la risa son las vías que permiten acceder al corazón e imaginación de tus empleados. Y a la gente le encanta hacer negocios con gente a la que le encanta su negocio.

-Magnífica observación. ¿Qué otras claves tienes para ayudarme a liberar la creatividad y energía de mis empleados?

-Te daré unas cuantas ideas rápidas que te ayudarán a revitalizar y dotar de nueva energía a tu empresa. Anima a tu gente a que se fije una «cuota de ideas» semanales. Establece un sistema formal para premiar las mejores ideas, así la gente sabrá que son originales. Organiza excursiones mensuales para la gente de tus distintas divisiones con el fin de mantener el interés y lograr la unidad del equipo. Visita un club de comedias o alquila un cine o prepara una fiesta en la playa... en la oficina. Te recomiendo también que crees un comité que se encargue de los concursos. Con todo eso empezarán los buenos tiempos.

-¿Un comité de concursos?

-Sí. Un comité que prepare todo tipo de concursos divertidos que hagan reír y sonreír abiertamente a tus empleados y así empiecen a disfrutar trabajando en tu empresa. Es una

forma magnífica de incrementar la satisfacción en el trabajo y de reducir el ritmo de cambio del personal. Hasta puede que te ayude a captar más clientes.

-¿Sí?

-Seguro que sí. No olvides nunca que si te aseguras de que tus empleados se rían cuando trabajan, estos te asegurarán que tus clientes se rían cuando compren. ¿Empiezas ya a ver cómo un entorno laboral positivo no solo impulsa la creatividad y la innovación sino que también mejora los resultados de los comerciales?

-Sí.

-Piensa en lo estupendo que será para el corazón y el espíritu de tu gente celebrar el día de la Corbata Más Fea o la semana del Mejor Chiste o la mañana del Pastel Gratuito, en la que todos estarán invitados a comer pasteles preparados por ti y por tu equipo directivo. Imagínate lo que sería dejar qué el personal de producción tuviera media hora libre el viernes por la tarde para celebrar un concurso de vuelo de aviones de papel si alcanzan una determinada cuota de producción. Estoy dispuesto a apostar cualquier cosa a que no solo la alcanzarían sino que la superarían. Y si quieres que tu gente realmente se entere de que tu actitud ha cambiado y quieres que se diviertan más, hasta podrías hacer un «4-4-5-4-9-8».

-¿Un «4-4-5-4-9-8»?

-Es el número que hay que marcar para encargar un «feliz cumpleaños» por teléfono. Imagínate lo que supondría felicitar así a uno de tus empleados el día de su cumpleaños. Sería increíble, ¿no te parece?

-Increíble, sí, es lo que mis empleados pensarían.

-Recuerda que si ellos vuelven a descubrir en el trabajo la alegría que sentían cuando eran pequeños, serán mucho más felices. Unos empleados más felices son mucho más creativos, productivos y fieles. Y unas personas así son la base de todas las empresas verdaderamente grandes. ¿Estás de acuerdo?

-Lo estoy.

-Recuerda que la empresa que juega unida permanece unida.

-¡Ah! y de vez en cuando -añadió Julian acompañándome a mi coche mientras los escolares nos decían adiós con la mano--, plantéate algunas grandes preguntas.

-No te entiendo.

-Formular preguntas es uno de los mejores métodos para tener ideas nuevas y originales. Si son inteligentes te ayudarán a salir de tu zona de seguridad y entrar en la de lo desconocido, el lugar en el que cambiará tu perspectiva y todo te parecerá posible.

-¿Me puedes sugerir algunas de las preguntas que me debo plantear?

-Claro, ¿Qué te parece «qué haría si supiera que no iba a fracasan>? O «¿qué tres cosas podría hacer todas las semanas, teniendo en cuenta que si las hiciera realmente bien acrecentaría la eficacia de mi liderazgo?». Pregúntate luego por qué no las haces. Cuando te enfrentas a un problema por qué no te preguntas «¿cómo se enfrentarían a esta situación Kennedy, Churchill o Confucio»? Y tal vez la mejor pregunta que te puedas hacer para retarte a alcanzar mayores niveles de creatividad es la siguiente: «¿Qué pensaría el niño que fui del adulto en que me he convertido?».

-¡Buena pregunta, Julian! -dije cuando llegábamos al coche-. Casi me daría vergüenza contestarla.

-Alimenta tu imaginación y flexibiliza tu mente. Deja que aflore tu curiosidad natural. Atrévete a soñar con cosas mayores y piensa en tu visión del futuro. Aunque puedas ver lo mismo que cualquier otro líder del mundo empresarial, empieza a pensar lo que nadie piensa. Nunca olvides que en el interior de todo líder verdaderamente clarividente vive el espíritu de un niño lleno de excitación y de asombro. La energía, el optimismo y la esperanza que generes será contagiosa. Se lo debes a los hombres y mujeres que buscan en ti su liderazgo.

--Parece que crees realmente que un líder con «esperanza» puede marcar una gran diferencia, ¿no es así?

--Sin duda alguna. La esperanza es el combustible que impulsa a los líderes clarividentes y a las empresas impulsadas por una visión. Eso me recuerda lo que dijo un viejo sabio cuando se acercaba el fin de sus días: «Soy una persona corriente con una capacidad inferior a la de las personas corrientes. No tengo ninguna duda de que cualquier hombre o mujer podría lograr lo mismo que yo he logrado si pusiera en ello el mismo esfuerzo y cultivara la misma esperanza y fe».

-¿Fue alguno de aquellos ricos ejecutivos de empresa a los que representabas en tus días de gloria?

-No, Peter --contestó Julian haciendo una pequeña pausa-. Lo dijo Gandhi.

-Notable contesté-. Hablando de esperanza, recuerdo haber echado un vistazo al periódico no hace mucho y vi el titular siguiente: «Un periodista paralítico escribió un libro parpadeando».

-¿Sí?

-Sí. Fue jean-Dominique Bauby, antiguo editor jefe de la revista parisina El/e. Una mañana, mientras llevaba a su hijo al colegio en su automóvil, sufrió un infarto y se dejó caer en el asiento trasero mientras su aterrorizado hijo corría en busca de ayuda. Tres

semanas después salió de un coma profundo habiendo perdido el habla, casi sordo y paralítico. Solo podía mover una parte de su cuerpo.

-¿Cuál? -preguntó Julian totalmente pendiente de mis palabras.

-El párpado de su ojo izquierdo. Y con su enorme esperanza, gran optimismo y profundo deseo de lograr diferencias, Jean-Dominique decidió que aunque no pudiera moverse encontraría una forma de escribir un libro que le permitiera compartir con otros todo aquello que había aprendido tras su tragedia. Usando la fuerza de su imaginación y pensando en la forma de cumplir su sueño, encontró una solución: crearía un alfabeto especial en el que cada una de las letras se correspondiera con un parpadeo determinado,

-¿Bromeas"?

-No, Es completamente cierto -contesté-o Este hombre, sentado tres horas al día con un editor a su lado en una oscura habitación de un hospital, logró parpadear lentamente su libro. El periódico calculaba que Jean-Dominique parpadeó más de 200.000 veces para finalizar las 187 páginas de su obra. Y sin duda alguna escribió una obra maestra,

»En su obra hablaba de todo lo que siempre había querido hacer pero nunca había hecho: subir los Alpes siguiendo el Tour de Francia, correr en un Fórmula Uno o disfrutar de una salchicha de Lyon en un hermoso día de verano. Y expresaba su dolor por no poder volver a jugar con sus hijos ni ser la persona que siempre había querido ser.

»Después de terminar el libro -proseguí- fundó una asociación de ayuda a los paralíticos y a sus familias, al convertir su adversidad en una victoria y sirviendo de inspiración a otras personas con la fuerza de su ejemplo. Lamentablemente, Jean Dominique falleció. El artículo que leí era su obituario. Pero estoy seguro de que estarás de acuerdo, Julian, en que su vida es un tributo a la fuerza del espíritu del hombre, logra todo aquello que me has venido enseñando. Su heroísmo personal es lo que significa ve lo que todos vemos, piensa lo que nadie piense, ¿no es así?

-Sí, Peter, de eso precisamente trata el ritual 7. Ver un atisbo de esperanza, una oportunidad, allí donde los demás solo ven una trágica adversidad y desesperación. Ver la luz donde otros solo ven oscuridad. Tu ejemplo es conmovedor. Te agradezco que me lo hayas contado. ¿Sabes qué? Lo que una persona puede alcanzar cuando la impulsa una causa valiosa y apremiante nunca dejará de sorprenderme. Mucha gente espera a que estalle una crisis profesional o personal para enfrentarse a ellas, en vez de buscar en su interior la capacidad que anularía dicha crisis. ¡Es verdaderamente triste y también me deja boquiabierto!

Me metí en mi coche y bajé la ventanilla. Julian se inclinó apoyando las manos en las rodillas.

-Bien, amigo mío. Solo podremos reunimos otra vez antes de que parta para mi próximo destino. He disfrutado mucho el tiempo que he pasado contigo. Estoy encantado de que mi sabiduría del liderazgo haya provocado unos efectos tan positivos en GlobalView.

--Nunca te lo agradeceré bastante, Julian -contesté agradecido.

-No dejes de poner en práctica todo lo que te he enseñado ni dejes de compartir la sabiduría de los sabios con las personas que te rodean. Deja que las verdades del liderazgo que descubrieron se difundan por tu empresa y por la comunidad empresaria!' Transmite estos conocimientos eternos a todos los líderes y ejecutivos que puedas. Eso será suficiente para mí.

-¿No te olvidas de algo? -le pregunté cuando empezaba a alejarse.

-Ya sé, ya sé. Quieres saber dónde nos encontraremos la próxima vez, ¿verdad?

-Exacto. No me perdería esa última reunión por nada del mundo.

-Nuestra siguiente reunión tendrá lugar en el observatorio astronómico. Nos encontraremos allí a medianoche. Te mostraré algo que cambiará para siempre la forma en que ves el liderazgo.

-¿De veras?

-¡Oh! Y antes de que te vayas, coge esta pieza de madera. Sé lo mucho que te gustan los rompecabezas --dijo sonriente.

Julian sacó de su túnica la última pieza del rompecabezas y me la puso delicadamente en la mano izquierda.

-Hasta la próxima, amigo.

Miré el sencillo regalo de mi amigo. Estas piezas habían llegado a adquirir un enorme significado para mí y me servían como recordatorios de-los rituales de los líderes clarividentes que había aprendido. La octava incluía un dibujo apenas visible, lo mismo que las anteriores. También tenía un mensaje tan misterioso como los anteriores. Decía simplemente: «Ritual 8:
Vincula el liderazgo con la herencia».

Levanté rápidamente la vista para preguntarle qué significaban aquellas palabras, pero había desaparecido. La única persona que seguía en el patio de recreo ahora silencioso era un pequeño, que me miró y sonrió.

Resumen de conocimientos del capítulo once

La sabiduría de Julian en pocas palabras

El ritual

La esencia

El ritual de la creatividad y la innovación.

La Sabiduría

- Todo ser humano es creativo. El trabajo del líder clarividente consiste en crear un lugar de trabajo que libere este don natural.
- Rompe las cadenas de las formas trasnochadas de pensar y descubre formas más inteligentes de hacer las cosas.
- Deja que la gente asuma riesgos y fracase libremente.

Las prácticas

- Celebra la espontaneidad y premia el pensamiento original.
- Haz que el lugar de trabajo resulte divertido. Crea un patio de recreo de las ideas.
- La cuota semanal de ideas.
- Preguntas creativas.

Cita notable

Alimenta tu imaginación y flexibiliza tu mente. Deja que aflore tu curiosidad natural. Atrévete a soñar con cosas mayores y piensa en tu visión del futuro. Aunque puedas ver lo que vea cualquier otro líder del mundo empresarial, empieza a pensar lo que nadie piense. Nunca olvides que en el interior de todo líder verdaderamente clarividente vive el espíritu de un niño lleno de excitación y de asombro.

El monje que vendió su Ferrari

DOCE

El ritual de la contribución y la importancia

> No me puedo creer que el objetivo de la vida sea ser «feliz». Creo que el objetivo de la vida es ser útil, responsable y compasivo. Es, sobre todo, importar, contar, defender algo, marcar alguna diferencia con lo que hayas vivido.
>
> LEO C. ROSTEN

Poco antes de la medianoche avanzaba al volante de mi automóvil por la carretera azotada por el viento que llevaba al observatorio. Estaba habitualmente vacío, con la excepción "de dos astrónomos que lo usaban para sus investigaciones. Aparqué el coche y subí corriendo las escaleras que llevaban al vestíbulo principal donde Julian me había dicho que lo esperara. La noche era espectacular, sin Una nube en el cielo. La luna y las estrellas brillaban. Sabía que aquel espectáculo iba a encantarle a Julian.

-¡Hola, Peter! -murmuró Julian saludándome rápidamente antes de volver a concentrarse en lo que estaba viendo a través del enorme telescopio-. Me alegro de que hayas podido venir.

-No me lo hubiera perdido por nada del mundo, amigo mío. ¿Buscas algo especial esta noche?

-Sí. Esta noche va a ser muy especial, te lo prometo

-contestó sin apartar los ojos del telescopio.

-Te gustará saber que resolví el rompecabezas con la última pieza que me diste. -¿Y qué descubriste?

-Verás. Cada vez que me dabas una pieza nueva en la que estaba grabado uno de los ocho rituales, descubrí que también había un dibujo. Pero nunca me imaginé de qué se trataba. A medida que unía las piezas iba viendo que se trataba de una especie de símbolo, pero no averigüé el significado hasta que me diste la última pieza.

-¿Y ahora lo sabes?

-Es una estrella.

-No es solo una estrella. Es la estrella.

-No sé si te entiendo, Julian.

-Todas las estrellas brillan de noche. Pero esta brilla de una forma especial. -¿Cuál?

-Sirio, la más luminosa del firmamento.

De pronto, Julian soltó un grito.

-¡Ahí está! ¡Es la hora! ¡Vamos! -gritó cogiéndome del brazo para sacarme del edificio. Bajamos corriendo las escaleras y tomamos un sendero azotado por viento que nos condujo a un vasto campo. Luego nos detuvimos y nos quedamos allí en silencio-o Está ocurriendo lo que los sabios me prometieron que iba a ocurrir --observó Julian con deleite.

-¿Qué es lo que está ocurriendo? -dije sin lograr ver nada extraordinario.

-Esto -dijo señalando a la estrella que estaba empezando a titilar en la negra capa de oscuridad que había cubierto el cielo nocturno. Su brillo aumentó y su luz empezó a inundar el cielo veraniego. Pronto adquirió tal brillo que tuve que levantar la mano para protegerme los ojos. Era casi lo mismo que había ocurrido la noche del partido de baloncesto pero con una intensidad mayor. Al poco tiempo, el cielo estaba lleno de luz y parecía que estuviéramos en pleno día aunque mi reloj señalaba las doce y cuz.rto de la noche. Era una vista increíble.

Miré a Julian y vi que estaba traspuesto y que su cara expresaba alegría y excitación. En su rostro brillaba una sonrisa radiante y sus manos estaban fuertemente unidas haciendo el saludo tradicional que los hindúes dedican a las personas que respetan.

-Saborea lo que estás viendo, Peter. El mundo no lo volverá ver hasta dentro de mil años. Los sabios, en su infinita sabiduría, sabían que este acontecimiento astronómico se produciría esta noche y a esta hora. Estoy seguro de que lo están contemplando ahora mismo. Espero que estén tan emocionados como yo. No hay duda de que los echo de menos.

-¿Qué es todo esto? -pregunté volviendo rápidamente la vista al cielo para no perderme un segundo más.

-Esto, amigo mío, es la manera en que la naturaleza da a luz una nueva era, una nueva edad de liderazgo y vida. Se ha producido tanta agitación y turbulencia en el mundo que muchas personas buenas están renunciando a la esperanza. Están perdiendo la fe en su fuerza para marcar diferencias. Están cediendo a las exigencias de la incertidumbre y de lo negativo, en vez de superarlos y situarse en lugares más elevados, allí donde reinan el logro, la aportación y el éxito. Muchas personas de nuestra sociedad están renunciando incluso al don de la vida. El fenómeno natural que estamos contemplando actuará como un faro para recordar a los líderes que están obligados a ser clarividentes. Será un toque de atención que los despertará para que sean lo que deben ser: la fuerza del bien, e iluminen sus empresas lo

mismo que la Estrella Polar ilumina el cielo esta noche tan especial. Conviértete en una luz, Peter. Sé el guía que la gente está buscando. Deja que el ideal al que aspiras brille con fuerza en tu interior, iluminando el camino para que todos lo vean. Es el objetivo final del liderazgo y de la vida do Julian terminó de transmitirme tan profundo pensamiento, la luz remitió y recuperó su brillo normal. Nos sentamos sobre el césped. La túnica de Julian estaba cada vez más sucia y arrugada. Luego Julian siguió hablando-o Una de las leyes inmutables del liderazgo es esta: El objetivo de la vida es una vida de objetivos.

-Magnífica definición.

-Lo más irónico del liderazgo es que cuanto más des más recibirás. Y cuando ya se haya dicho y hecho todo, el regalo mayor y más duradero que podrás hacer es lo que dejes detrás. Tu legado a las generaciones siguientes será el valor que hayas añadido a tu empresa y las vidas que hayas mejorado. Como observó el gran humanista Albert Schweitzer: «No hay religión mejor que el servicio a la humanidad. Trabajar por el bien común es el credo más importante». O tal vez fuera más adecuado que citara lo que un padre le dijo a su hijo mientras yacía en su lecho de muerte: «Avergüénzate de morir antes de que hayas logrado una victoria para la humanidad».

-De modo que dices que cuando los líderes clarividentes practican el ritual 8, vinculan lo que hacen con aquellos a los que sirven.

-Bien dicho, Peter. Y al centrarse constantemente en dejar tras de sí cuando partan una huella importante de servicio y contribución, esos líderes vinculan el liderazgo con el legado. Y al hacerla cumplen su vocación, así como su obligación de liberar al máximo sus dotes personales por una causa valiosa. Todos los grandes líderes que nos han precedido han aspirado a alcanzar este pináculo, fueran líderes empresariales, de las ciencias o incluso de las artes. Poco antes de su muerte, a George Bernard Shaw le preguntaron qué haría si pudiera volver a vivir su vida. Aunque ya había logrado más de lo que muchos de nosotros podríamos soñar, contestó humildemente: «Quisiera ser la persona que pude haber sido pero no fui».

-Sabias palabras -contesté.

-Lo son. Me hacen pensar en un relato de León Tolstoi titulado «La muerte de Ivan Ilich». ¿Lo has leído?

-No, Julian. Para ser honesto, no he leído ninguna obra de Tolstoi.

-Hay una enorme sabiduría en las grandes obras literarias y, sin embargo, mucha gente parece estar demasiado ocupada para descubrirla. Y siguen cometiendo los errores que podrían haber evitado fácilmente si hubieran dedicado un par de horas a la semana a leer.

En este relato en concreto hablaba de Ivan Ilich, un advenedizo vanidoso y materialista más preocupado porque lo consideraran un triunfador que por hacer las cosas bien. Se casó joven no porque estuviera enamorado de su mujer sino porque la alta sociedad aprobaba su enlace. Luego tuvo muchos hijos no porque quisiera tenerlos sino porque era lo que se esperaba de él. En vez de pasar el tiempo con su familia y crearse una rica vida familiar, dedicaba casi la totalidad de su tiempo a su trabajo, llegando a obsesionarse por su imagen pública, ya que era uno de los mejores abogados del Estado.

-Pronto, para tratar de cubrir las apariencias, empezó a vivir por encima de sus posibilidades y llegó un momento en que hubo de enfrentarse a enormes problemas financieros. Esto lo llevó a una situación de profunda desdicha y desesperación. La suerte llamó a su puerta y, cuando las cosas ya no podían ir peor, le ofrecieron el cargo de juez, de más prestigio y mejor pagado. Ante tan inesperada buena fortuna, compró la casa de sus sueños. Estaba muy orgulloso de ella y empezó a dedicar tiempo a amueblarla con costosas antigüedades y muebles modernos. La casa tenía que ser perfecta, para impresionar a todos los que lo rodeaban.

»Un día, al subir a una escalera de mano para mostrarle a un tapicero cómo debía colgar unos tapices, se cayó y se hizo daño en un costado. Después de la caída se sintió diferente y malhumorado, azotando a su mujer con cualquier pretexto. Una visita al médico puso de manifiesto que estaba gravemente enfermo y la recetaron distintos tratamientos. Pero Ivan Ilich empeoraba. Al cabo de unos meses, aquel hombre vital y jovial parecía un moribundo, con unos ojos inertes y un cuerpo que iba debilitándose. En su agonía, Ivan Ilich empezó a pensar en su vida. Primero en su niñez, luego en sus días de adulto, cuando se había esforzado en llegar a ser alguien, y por último, en la lamentable situación en que se encontraba. De repente, una pregunta afloró en su consciencia, que llegó a lo más profundo de su ser.

-¿Cuál fue?

-Se preguntó lo siguiente: «¿Y si toda mi vida ha sido un error?». Ya ves, Peter, por primera vez en su vida entendió que todas sus manipulaciones urdidas para hacerse con una buena posición social, toda la energía que desplegó para presentar un buen aspecto y para que lo vieran con la gente adecuada en los acontecimientos correctos, todo aquello carecía de importancia. El moribundo entendió que la vida es un regalo. Y el suyo podría haber sido mucho mayor de lo que había sido. Podría haber aportado mucho más y servido mejor.

»Podría haberse arriesgado, atrevido y soñado; haber sido la persona que debía. Pero malgastó sus días en asuntos frívolos de escasas consecuencias, cosas que nada hicieron

para mejorar al mundo que lo rodeaba. Cuando llegó a entenderlo su dolor aumentó y su tormento se hizo insoportable. Gritó durante tres días.

»Luego, solo dos horas antes de su muerte -prosiguió Julián- se dijo: "Sí, no hice nada bien". Luego, mantuvo silencio y se preguntó: "Pero ¿qué es lo que está bien?". Su hijo, un joven estudiante que estaba profundamente triste por la enfermedad de su padre, entró en silencio en la habitación y se situó junto a su cama. En aquel momento, Ivan Ilich descubrió una, verdad eterna que mucha gente jamás llega a conocer. Entendió que aunque no había vivido su vida como debía, aún no era demasiado tarde para rectificar sus fallos. Comprendió que su deber era servir a todos los que lo rodeaban y enriquecer sus vidas de todas las formas posibles. El objetivo de su vida era hacer sentir el peso de su presencia. Si hubiera logrado mejorar una sola vida habría valido la pena vivir. De modo que su acto final fue pedirle a su hijo que saliera de la habitación para que no tuviera que presenciar el sufrimiento de su padre. Luego cerró los ojos y murió.

El relato me conmovió profundamente. Capté perfectamente la fuerza del mensaje que Julian acababa de compartir conmigo. Volví la vista al cielo, respirando con fuerza el aire fresco y la fragancia de la naturaleza. Pensé en mi pasado y en todas las cosas que me había perdido, en los muchos hombres y mujeres que me importaban y en el deber que tenía con todos ellos. Pensé en las enormes posibilidades de nuestra empresa y lamenté todas las oportunidades que no había aprovechado. Luego pensé en mi familia. Se me hizo un nudo en la garganta al pensar en todos aquellos momentos especiales que me había perdido por no estar con mis dos hijos. Los partidos de su liga de baloncesto, los conciertos de Navidad, las soleadas tardes riendo en el parque, todo aquello me lo había perdido porque no tuve el valor de vivir bien. Pensé en mi hijo pequeño, en que lo único que me pedía era que jugara y riera con él. Pensé en mi hermano mayor con quien no había pasado ni siquiera una tarrde en muchos meses. Pensé en Samantha y en todas las escapadas románticas que le había prometido pero que nunca hicimos. No había logrado vivir la vida que deseaba.

Ivan Ilich lo comprendió, nunca es demasiado tarde para hacer lo correcto y vivir plenamente. En ese momento decidí cambiar. Sería el líder que mi corazón me empujaba a ser. Prometí ser un buen marido y padre. Y viviría en intensidad, pues me lo merecía: Miré a Julian. Las lágrimas empañaban sus ojos también.

-Creo que ahora sí te entiendo, amigo mío. La vida es ser la persona que estás destinado a ser y dejar algo especial para los que vengan detrás de ti. En eso consiste dejar un legado. En palabras de Yogi Raman: «La grandeza es empezar algo que no finalice contigo».

-¿Sabes Julian? --dije secándome los ojos-, mi padre decía que «los primeros cincuenta años de la vida son para hacer cosas mientras que los últimos cincuenta son para crear un legado». Nunca hasta ahora llegué a entender lo que quería decir.

-Los sabios tienen un proverbio que capta la esencia de lo que tu padre trataba de expresar sabiamente.

-¿Cuál...?

-Me decían que «cuando naciste el mundo se alegró mientras que tú llorabas. Tu misión consiste en vivir de manera que cuando mueras, el mundo llore y tú te alegres». Solo entonces tu vida será excepcional.

-¿Debo entender, Julian, que dejar un legado es mi meta como líder?

-Tu legado debe ser mucho más que eso. Consiste en que pone de manifiesto que diste lo mejor de ti. Mostrará que fuiste alguien que deseaba mejorar. No se trata de impresionar a tus amigos o de llega: a la cumbre. No es parecer bueno sino hacer el bien. Consiste más en cumplir tu deber y vivir como un ser humano. El liderazgo basado en el legado es el más fuerte. Si lo practicas lograrás lo que muy pocos líderes del mundo actual pueden lograr.

-¿De qué se trata?

-Crear un presente de éxito, y al mismo tiempo, un futuro brillante. Y si me permites que lo diga, Peter, ningún líder, sea cual sea el campo en el que se desenvuelve, debe aspirar a menos.

Julian regresó a la puerta del observatorio. Bajo los peldaños había una cajita de madera tapada con un paño blanco. Se agachó para recogerla, la abrió y cogió su contenido con mucho cuidado y respeto.

-Aquí tienes. Es para ti. Ha llegado el momento de que me vaya y de que explores solo todo el esplendor de los 8 rituales de los líderes clarividentes. Nunca soñé tener un alumno mejor ni un amigo más receptivo. Desde el día en que te expuse por primera vez la sabiduría .de los sabios sobre el liderazgo en nuestro club de golf, me has escuchado con la mente abierta y el corazón limpio.

-Por todo ello, te ofrezco este pequeño regalo. Te agradezco que me permitieras cumplir lo prometido a Yogi Raman, esto es, difundir aquí todo lo que aprendí. Significa mucho para mí y me ha acompañado siempre desde que dejé el Himalaya. No podía ocurrírseme un destino mejor para él. Todo lo que te pido a cambio es que sigas aplicando los conocimientos que te he transmitido y que difundas los 8 rituales de los líderes clarividentes por toda tu organización para que toda tu gente los posea. De ese modo no solo transformarás tu liderazgo sino que bendecirás las vidas de cuantos te rodean.

Y con estas palabras finales Julian se inclinó y me abrazó como solo se abraza a un amigo muy querido. Luego se perdió en la oscuridad. Cuando abrí la caja vi que el regalo estaba envuelto en papel bellamente decorado. Lo quité inmediatamente, ansioso por ver que aquel especial obsequio de Julian.

Dentro de la caja había un objeto brillante. Sonríe al ver lo que era. Era el pequeño telescopio que llevaba Julia la noche del partido de baloncesto. No podía creerme que Julian se hubiera desprendido de algo que tanto apreciaba. Sabía lo que significaba para él observar las estrellas.

Al cogerlo observé que había grabada una inscripción con una elegante caligrafía. Decía sencillamente: «A mi hora sabio amigo Peter, un hombre que influirá en muchas vidas. Que tu liderazgo convierta el miedo en fuerza y la oscuridad en luz, Con cariño, tu admirador, Julia. ».

Resumen de conocimientos del capítulo doce

La sabiduría de Julian en pocas palabras

El ritual

La esencia

El ritual de la contribución y la importancia.

La Sabiduría

- El objetivo de la vida es una vida con objetivos.
- Céntrate en dejar una huella y en marcar diferencias.
- La grandeza del liderazgo radica en empezar algo que no acabe contigo.

Las prácticas

- Crea un presente de éxitos mientras creas un futuro brillante.
- El liderazgo basado en el legado.

Cita notable

Tu legado deberá poner de relieve que diste lo mejor de ti. Mostrará que fuiste alguien que deseaba mejorar. Dejar un legado no consiste en impresionar a tus amigos ni llegar a la cumbre. No es parecer bueno sino hacer el bien. Consiste más en cumplir tu deber y vivir como un ser humano.

El monje que vendió su Ferrari

IDEAS BÁSICAS Y SEMINARIOS
DE ROBIN S. SHARMA, LL. M.

Autor de libros de gran éxito y conferenciante

Robin S. Sharma, Ll. M., es uno de los conferenciantes profesionales más dinámico, provocador y emocionante de América del Norte. Sus grandes conocimientos e ideas pioneras sobre el liderazgo, la gestión de los cambios rápidos, la eficacia personal y la renovación de la vida lo han convertido en la primera opción a la que recurren las empresas que buscan un conferenciante experto o un líder para un seminario cuyo mensaje transforme las vidas y recupere la voluntad de compromiso en estos tiempos tan turbulentos. La enorme inspiración de las presentaciones de Robin S. Sharma se adapta a su público merced a un especial método de investigación, rico en contenidos prácticos y diseñado para ayudar a que sus empleados alcancen niveles desconocidos de rendimiento, pasión, creatividad y de realización personal Ha 'sido considerado el número uno en todas las conferencias a las que ha asistido y fue nombrado por una de las publicaciones más prestigiosas del país uno de los tres principales conferenciantes del país en temas de liderazgo.

Entre sus clientes más recientes figuran:

Arthur Andersen, Shoppers Drug Mart, London Life, Nortel Networks, Merrill Lynch, Minolta, The New Jersey Environment Development Authority, The Colorado Human Resources Association, CNIB, The Ontario Hospital Association, Infinity Mutual Funds, Sasketel, Maple Leaf Sports & Entertainment, Nesbit Burns, Ontario Hydro, Industrial Alliance Life Insurance Company, AMJ Campbel Van LInes Compusearch, Money Concepts, Canadian Federation Independent Grocers, Intelatech, Omnilogic, Women in Capital Marckets.

EL INFORME SHARMA SOBRE LIDERAZGO

Oferta de suscripción GRATUITA a los compradores de La sabiduría del liderazgo de El monje que vendió su Ferrati, solo por tiempo limitado. Cada número tiene un valor de $7,50.

El informe Sharma sobre liderazgo, el popular boletín de Robin S. Sharma, incluye la sabiduría, lecciones y ejemplos prácticos que podrán aplicar de forma inmediata para mejorar la calidad de su vida. Este informe, profundamente inspirador, se centra en temas sobresalientes de liderazgo para el desarrollo personal, profesional y de la personalidad, incluyendo la autoestima, la gestión estratégica del tiempo, el máximo rendimiento, la disciplina, la creatividad, el equilibrio a lo largo de la carrera profesional, el autoliderazgo, el control de las tensiones y la renovación del liderazgo.

Para solicitar su suscripción gratuita, escríbanos a la direccción que aparece más abajo o visite nuestro sitio web www. robinsharma.com.

Oferta de suscripción gratuita

Sharma Leadership International

7B Pleasant Boulevard, suite 957

Toronto, Ontario

Canadá M4T lK2

Correo electrónico: wisdom@robinsharma.com

(Se trata de una oferta limitada. Las cantidades están limitadas.)

TENEMOS UNA PETICIÓN

A Robin S. Sharma le gustaría saber cómo le ha afectado este libro a usted y a su empresa. Háblenme de éxitos, ideas y experiencias. ¿Tiene usted alguna clave o alguna cita que le gustaría compartir con los lectores del popular boletín Informe Sharma sobre el liderazgo? Le ruego nos la envíe. Robin hará todo lo posible para contestarle con una nota personal. Queremos tener noticias de ustedes.

Rogamos estriban a Robin S. Sharma, c/o
Sharma Leadership Intemational
7B Pleasant Boulevard, suite 957
Toronto, Ontario
Canadá M4T 1k2
Correo electrónico: wisdom@robinsharma.com

ROBIN S. SHARMA EN LA WEB

Para conocer lo último en sabiduría y pensamiento sobre liderazgo profesional y personal, visite nuestro sitio web: www. robinsharma.com.

SOBRE ROBIN S. SHARMA

Robin s. Sharma, Ll. B., Ll. M., es una autoridad respetada internacionalmente en el campo del liderazgo, el máximo rendimiento y la gestión de la vida. Ha escrito cinco libros ampliamente aclamados; incluyen el gran éxito de ventas en todo el país El monje que vendió su Ferrari, su secuela Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari y el clásico en motivación Megavida. Robin S. Sharma tiene dos títulos en derecho, incluyendo un máster, y ha destacado como letrado distinguido. Es una personalidad reconocida en los medios de comuniicación, que ha escrito en centenares de las principales publicaciones del país, que van desde USA Today y Success Magazine hasta The National Post y The Globe and Mail, así como en NBC, CBC y CTV

Robin S. Sharma es el fundador de Sharma Leadership Internaational, una prestigiosa firma de formación especializada en el desarrollo del liderazgo y el rendimiento de personas y organiizaciones en tiempos de cambio. Entre sus clientes figuran empresas incluidas en la lista de Fortune 500, importantes asociaciones y grandes instituciones sanitarias. Para más información sobre las ideas básicas y los seminarios de Robin S. Sharma o sobre sus ideas sobre eficacia personal y organizativa, visiten www.robinsharma.com o llamen al teléfono 1-888 RSHARMA.

Asesoramiento personal
De Robin S. Sharma

¿Le gustaría tener la oportunidad de que Robin S. Sharma fuera su asesor personal y poder realizar cambios positivos y duraderos, lograr el éxito, el equilibrio y la realización que desea en su vida? Sharma Leadership Intemational ofrece ahora las dos siguientes opciones de asesoramiento:

l. SISTEMA DE ASESORAMIENTO PARA LA VIDA, DE ROBIN S. SHARMA

Actualmente a la venta en los principales centros del país, este programa le ofrece el asesoramiento personal de Robin S. Sharma en pequeños grupos y en un curso de un año de duración. Recibiendo asesoramiento continuo y usando sus acreditadas técnicas para lograr el éxito profesional y realizarse en la vida, usted verá cómo se producen cambios profundos en su forma de trabajar, de pensar y de vivir.

2. SISTEMA DE ASESORAMIENTO PARA EL Liderazgo, DE ROBÍN S. SHARMA

Es un programa de asesoramiento realmente especial en el que un número muy selecto de líderes tienen la oportunidad de reunirse personal y periódicamente con Robin S. Sharma para integrar los 8 rituales de los líderes clarividentes de Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari en su vida profesional y personal. Este programa es solo para altos ejecutivos que traten de mejorar sus resultados profesionales y lograr un mayor equilibrio en su vida, y persigue conseguir un cambio duradero.

Para más información sobre estos programas de asesoramiento personal, rogamos se pongan en contacto con:

Shashi Tangri
Director nacional de programas
Sharma Leadership International
7B Pleasant Boulevard, suite 957
Toronto,Ontarío
Canadá M4T lK2
Teléfono 905-780-0707
Llamadas gratuitas: 1-888-RSHARMA (774-2762)
Correo electrónico: wisdom@robinsharma.com
Sitio web: www.robinsharma.com