

APASIONATE CREA  
DESCUBRE INSPIRA  
MÉXICO AMA UNIÓN

CREE

PARTICIPA EN TI

*haz lo posible*

SÚMATE

EMPIEZA

*hazlo posible*

ENFÓCATE CONFÍA

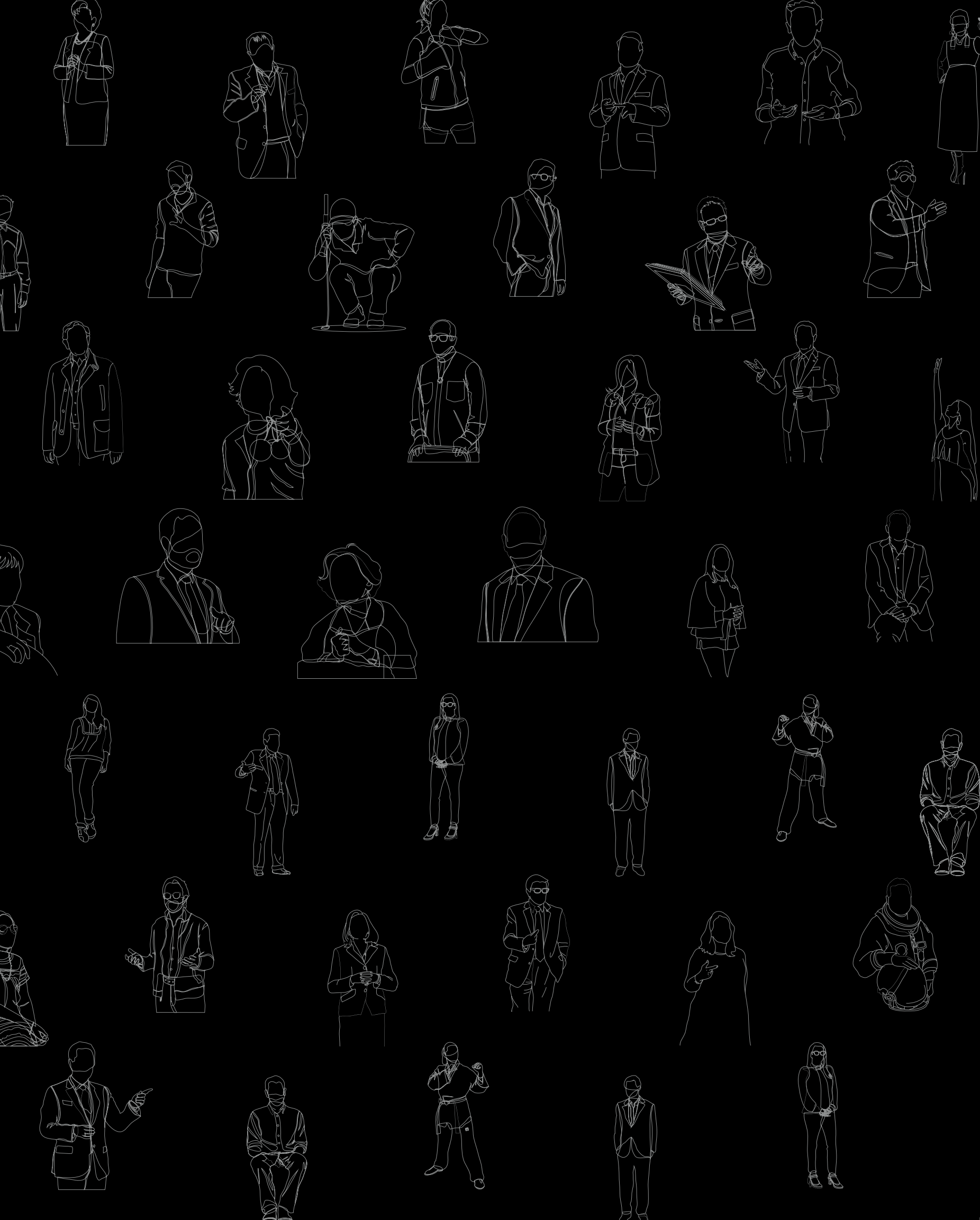
RECONSTRUYE

EMPATÍA



ABRAZA





**MÉXICO**  
**CREE**  
**EN TI**

*haz lo posible*

***hazlo posible***



**promotora social méxico**  
*Ayudamos a Crecer*

## PROMOTORA SOCIAL MÉXICO

Juan Carlos Domenzain Arizmendi

Blanca Ileri Espinosa Saviñón

Pedro Castillo Uría

Eduardo Paxson Páez

## ÍNDICE EDITORES

Mauricio de la Cruz de la Fuente	<b>EDITOR</b>
Taty de la Cruz de la Fuente	<b>DIRECTORA</b>
Arely Aguilera Rodríguez	<b>COORDINACIÓN EDITORIAL</b>
Janín Muñoz Mercado	<b>DISEÑO Y FORMACIÓN EDITORIAL</b>
Adrián Hernández Salvador	<b>DISEÑO GRÁFICO</b>
Elías Ascencio Tinajero	<b>FOTOGRAFÍA</b>
Raúl Medrano Lizárraga	<b>REDACCIÓN</b>
Maricarmen Quintero Flores	<b>ILUSTRACIÓN</b>
Patricia Rubio Ornelas	<b>CUIDADO DE LA EDICIÓN</b>
Juan Carlos Almaguer Vega	<b>PREPrensa DIGITAL</b>
Emmanuel Torices Castro	
Sandra Juárez Rico	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
Liora Mishkin Antokolski	<b>COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>
Sigal Gittler Mishkin	<b>GESTIÓN DE ENTREVISTAS</b>

ISBN 978-607-97787-2-9

© Francisco Sánchez Fuentes

Todos los derechos reservados.

Primera edición, 2017

Índice Editores/Editores Índice Fons, S.A. de C.V.

Aguiar y Seijas 42-103, Lomas de Chapultepec,

11000, Ciudad de México, Teléfono: 5202.6366

Queda prohibida la reproducción parcial o total del libro en cualquier tipo de medio sin la autorización escrita del editor.



**MÉXICO**  
**CREE**  
**EN TI**

*haz lo posible*

***hazlo posible***

Francisco Sánchez Fuentes

Entrevistas  
Mauricio de la Cruz de la Fuente



## DESPIERTA AL LÍDER

A lo largo de la historia, la vida individual y colectiva de los seres humanos en sociedad ha sido afectada por innumerables factores. Pero siempre ha habido hombres y mujeres capaces de discernir, interpretar y visualizar las oportunidades inspirando a los demás a alcanzar el bien común. Es ahí cuando emerge la figura del líder.

En Promotora Social México creemos que lograremos una sociedad justa, equitativa y promisoría cuando los liderazgos de nuestro país tengan por objetivo poner a la persona al centro, enaltecer su dignidad, reconocerse en aquellos a quienes lideran, soñar en construir un mejor país y trabajar unidos para lograrlo.

Hoy, en México y en el mundo existen grandes retos en todos los campos, pero también grandes oportunidades para enfrentarlos. Para ello, habremos de asumir proactivamente nuestro rol y responsabilidad histórica. Destacan algunos episodios de épocas recientes en que alguien ha levantado la voz y ha comprometido su vida por algo mejor que ellos mismos: Winston Churchill y la libertad de Europa, Martin Luther King Jr. y la lucha por la igualdad racial, o la madre Teresa de Calcuta en representación de los más pobres de los pobres. ¿Qué hicieron Churchill, Martin Luther King Jr. y la madre Teresa de Calcuta para que la historia los tenga entre los grandes líderes de la humanidad?

En este ensayo quisimos plasmar el común denominador que ha caracterizado a los grandes personajes que han dejado huella en la humanidad. Proponemos un liderazgo centrado en los valores que dignifican y enaltecen a la persona. Ello acompañado de ideas, herramientas, experiencias y testimonios de personajes mexicanos contemporáneos que han destacado en diferentes ámbitos. Sus historias resultan inspiradoras por sus grandes ideales y por su aspiración a vivir los valores universales que los trascienden. Hacen evidente que empatizar con las necesidades del prójimo, ya sea en la familia, la comunidad, el país o el mundo, trae como consecuencia el despertar del líder que todos llevamos dentro.

En esta ocasión —a diferencia de otras épocas en que se evocaba al líder enaltecido por las masas—, proponemos un modelo de liderazgo evolucionado, más horizontal, más cercano y más colaborador, en que tanto el líder como sus seguidores orienten sus esfuerzos hacia una visión compartida donde prevalezca el bien común para todos por igual.

Hoy, más que nunca, México clama por el gran líder que todos llevamos dentro, aquel que compromete su vida al servicio de las causas más nobles, de los grandes ideales y valores del ser humano de todos los tiempos. México nos exige llegar a ser la mejor versión de nosotros mismos. Si cada uno de nosotros asume su responsabilidad con compromiso y pasión, construiremos el país que todos deseamos.

*JOSÉ IGNACIO ÁVALOS H.*

*JUAN CARLOS DOMENZAIN A.*

*JUAN CARLOS LETAYF Y.*





## MENSAJE DEL EDITOR

Hemos tenido la oportunidad de publicar muchos libros, algunos de ellos con un alto valor académico, artístico, cultural o afectivo; sin embargo, este tomo tiene una relevancia especial por el momento que México vive, ha vivido y podría seguir viviendo. ¿A qué momento nos referimos? Al que hemos escuchado en multitud de ocasiones: “estamos a punto de ser el país que todos hemos deseado”.

Del texto del autor y de cada entrevista con los personajes que nos hacen el favor de compartir sus opiniones, recogimos ideas y conceptos maravillosos, muchos más de los que podríamos publicar en este tomo. Quisiera poner en común que la mayoría encuentra un México dolido, con grandes oportunidades y con el valioso patrimonio que significa cada mexicano. Todos, con preocupación, lamentan la corrupción y consideran que debe ser erradicada, hacen mención de la importancia del estado de derecho, repudian la impunidad y acentúan la importancia de la educación como condición *sine qua non* para que México ocupe el lugar que debe ocupar.

También, sin excepción, todos los entrevistados en esta obra confían en México, en que saldremos adelante como país, valoran la riqueza y diversidad de nuestros recursos y confían en que la mayoría de la población está compuesta por gente buena que rechaza la delincuencia de todo tipo. No sorprende que todos coincidan en que hemos de asumir nuestra responsabilidad y desempeñar un papel protagónico para el cambio.

Todos quienes nos compartieron sus ideas y experiencias en este libro encuentran el surgimiento de un nuevo tipo de liderazgo, centrado en la persona, comprometido, muy empático, horizontal y al servicio de los individuos, comunidades y las causas más necesarias y nobles que se pueden encontrar en este país. Este perfil de líder no es exclusivo de las estructuras jerárquicas y piramidales, es una vocación para todos y cada uno de los mexicanos, ahí en su ámbito de actuación.

Entonces entendemos por qué en este libro los términos que más veces se mencionan son: valores, 117; inspira, 77; responsabilidad, 76; visión, 74; esfuerzo, 72; decisión, 69; servicio, 47; oportunidad, 37; compromiso, 33, y reto, 26.

Esperamos que en este libro encuentres, querido lector, más que un tratado de liderazgo (que no pretende serlo), una invitación a responder a un llamado que nos hace la vida y también nuestro país. No nos cabe la menor duda de que estamos en el momento indicado, como decíamos anteriormente, estamos a punto.

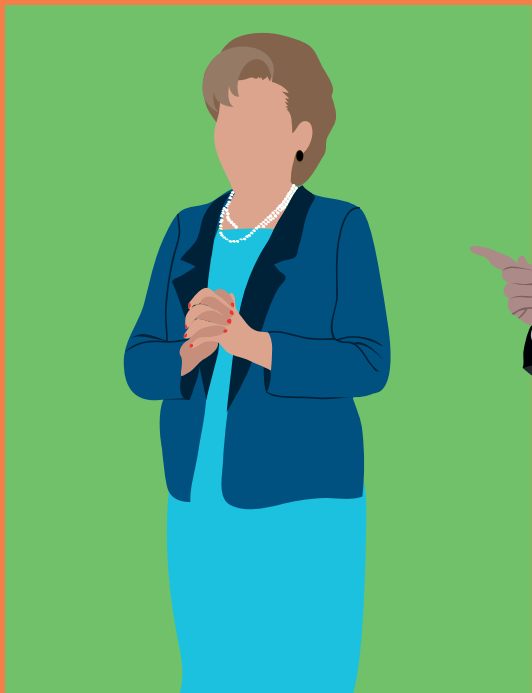
¡Haz lo posible, hazlo posible, porque México Cree en Ti!

MAURICIO DE LA CRUZ DE LA FUENTE  
EDITOR

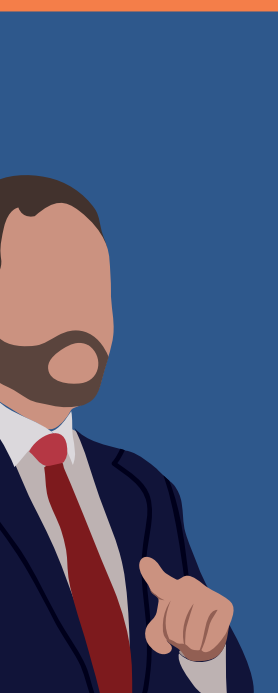
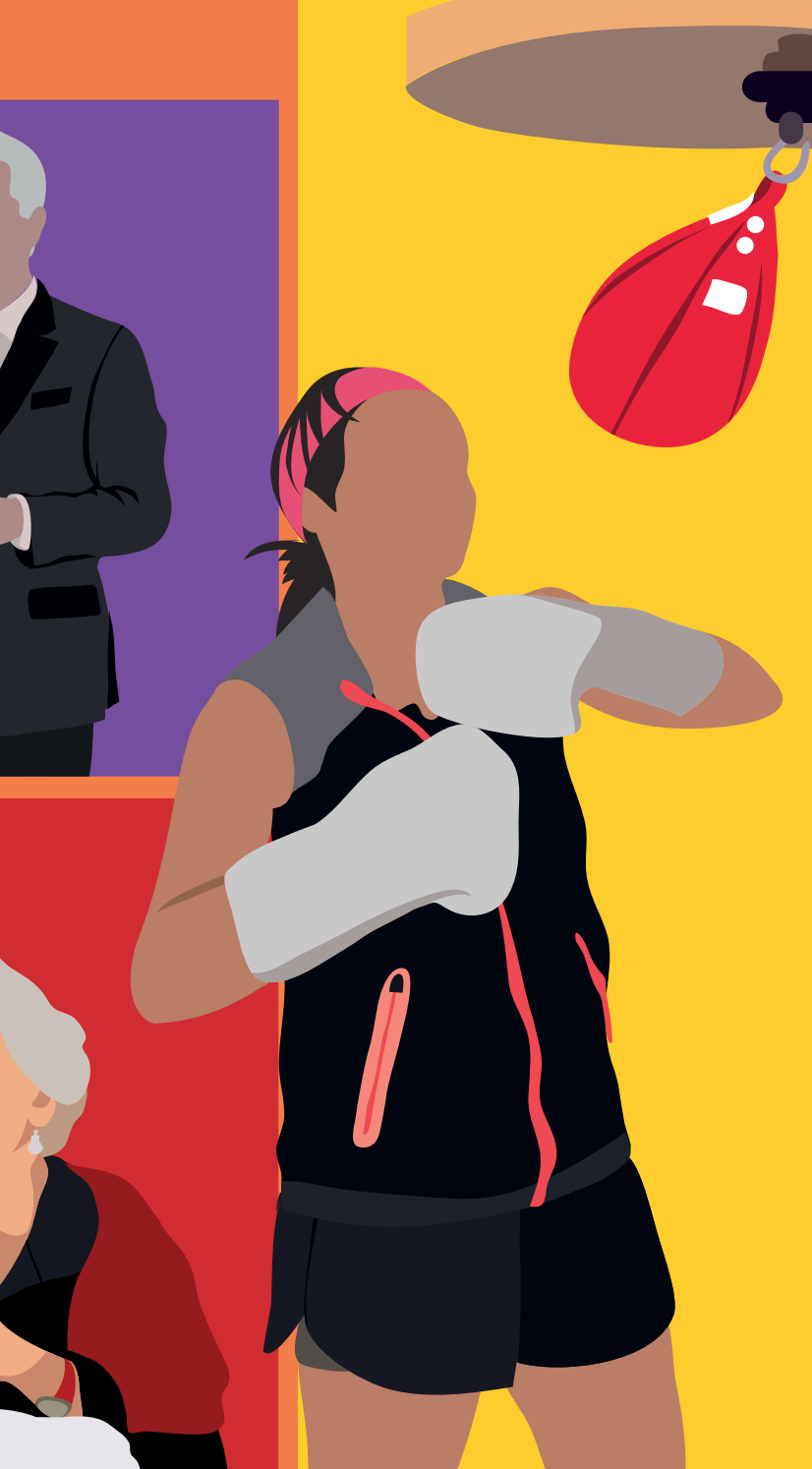


## CONTENIDO

<b>10</b>	Introducción
<b>18</b>	Capítulo 1. Definiciones: persona y líder
<b>52</b>	Capítulo 2. Valores del líder
<b>108</b>	Capítulo 3. Atributos del líder
<b>154</b>	Capítulo 4. Destrezas del líder
<b>192</b>	Capítulo 5. Ámbitos de liderazgo
<b>222</b>	Créditos y agradecimientos
<b>223</b>	Palabras finales



# Introducción



El presente libro tiene como propósito lograr la mejor versión de cada individuo, ayudar a cada mexicano a descubrir su potencial, educarlo, formarlo y aumentarlo, porque al mejorar cada uno como persona su influencia se extiende hacia la colectividad. En estas páginas se plantean ideas y experiencias con el fin de ayudar a conocernos e inspirar un cambio positivo para que las personas se formen como mejores ciudadanos y, en consecuencia, construyan el México que anhelamos.

En el aspecto colectivo México es un país con enorme potencial, que tiene una influencia decisiva en el ámbito global. En la actualidad, ocupa el decimocuarto lugar en extensión territorial, el decimoprimer en población total, el cuarto en biodiversidad, el sexto en patrimonio cultural de la humanidad declarado por la UNESCO, además de ser el segundo país americano en extensión de costas y litorales. Pero ¿qué hemos hecho y hacemos hoy con ese gran patrimonio obsequiado por la naturaleza y la historia?, ¿qué pensamos hacer con todas las ventajas que tenemos en el concierto global de las naciones?, ¿de qué forma fortaleceremos nuestra infraestructura y educación, así como nuestro sistema democrático, judicial, sanitario y de pensiones?

En cuanto a su desenvolvimiento en el escenario mundial, en 2017 México ostenta la posición 57 en competitividad; la 34 en productividad laboral, entre los 35 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); la 27 en el *ranking* de “mejor lugar para vivir, trabajar, ver crecer a tus hijos y retirarte dignamente”; la 123 en ética y transparencia en sus relaciones, entre 176 países, con una calificación de 3.5 sobre 10, y la 77 en desarrollo humano según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), entre 188 naciones.

Es muy conocido el refrán que dice: “Se cosecha lo que se siembra”, y esto lleva tiempo. Igualmente popular es el que afirma: “No hay nada gratis”. ¿Qué estamos sembrando hoy, en 2017, en los bebés, niños, adolescentes y jóvenes que gobernarán y dirigirán el país en los años venideros? En ellos, que garantizarán un mejor lugar para vivir o lo destruirán, que asegurarán las pensiones y jubilaciones o las perderán. ¿Qué tipo de ciudadanos se están educando y formando en el presente?

Si queremos un país de vanguardia —con rumbo, seguro de sí mismo, que camine y se desenvuelva a la par de las demás naciones y no sea víctima de decisiones equivocadas—, habrá que conservar y regenerar las riquezas naturales que heredamos; formar a los mexicanos que las gestionarán y administrarán, proporcionándoles una educación rica en valores, habilidades y competencias. ¡A todos sin excepción, no sólo a las élites!, porque “es

*Corea del Sur apostó principalmente a la educación, a la honestidad, a la productividad. Por ser culturas tan distintas, yo me imagino un México así, un México lleno de oportunidades, basado en mexicanos valiosos, y por valiosos me refiero con valores fuertes compartidos, con una visión de nación a futuro clara y un compromiso grande para cumplir ese sueño.*

CARLOS LABARTHE



imposible para un país, como para cualquier otra institución, querer volar como águilas si tenemos un ejército de guajolotes”. Si las nuevas generaciones de mexicanos están bien formadas y educadas, se alcanzará el éxito personal y nacional, y se construirá el país que queremos.

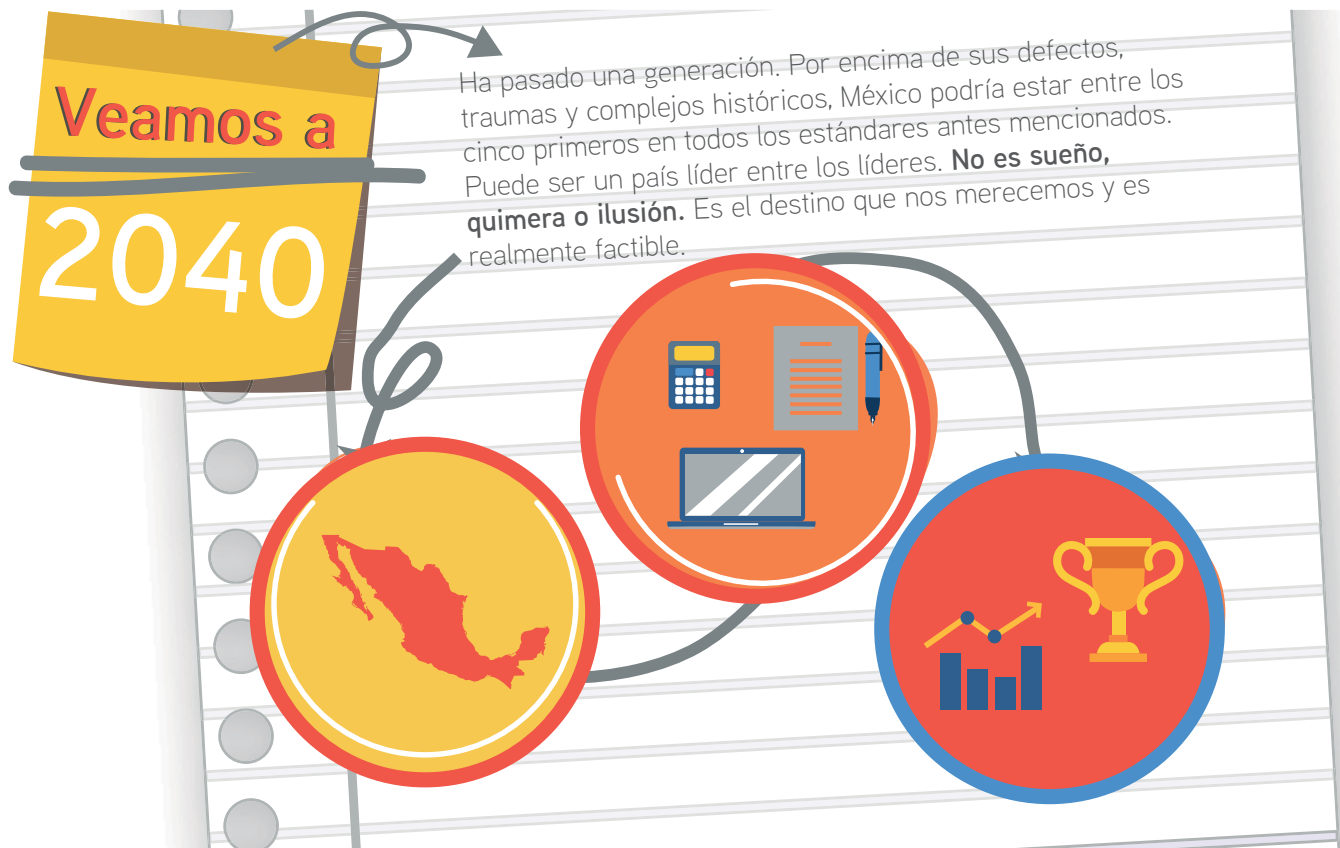
El futuro próximo de México quedará en manos de los mexicanos que hoy se educan. Para convertirlo en un país vanguardista, es preciso que los mexicanos cuenten con una formación orientada a un nuevo tipo de liderazgo mucho más inspirador, empático, coherente, horizontal, participativo y comprometido con el servicio a los demás, para salir adelante en los grandes retos que el país enfrenta. De este modo, empleadores y empleados, empresarios y obreros, jóvenes y ancianos, políticos y ciudadanos, letrados y analfabetos, pobres y ricos, indígenas y mestizos, deportistas, modelos de pasarela y artistas... todos, de manera individual o colectiva, serán artífices, inspiradores, protagonistas y líderes de un México mejor.

Sobre el liderazgo se ha tejido la idea generalizada, pero errónea, de que se trata de una cualidad o facultad exclusiva de una élite. Sin embargo, liderar no es sólo un don innato sino una elección personal al margen de la

*Hay también muchos retos tradicionales. Uno prioritario es el tema de la igualdad, ya que México es uno de los países donde se presenta la mayor desigualdad de oportunidades entre sus habitantes en el continente americano. El problema de la pobreza guarda relación estrecha con el tema de la desigualdad, igual que el problema de las oportunidades para los jóvenes y el de las deficiencias en cuanto a habilidades y destrezas de los trabajadores mexicanos.*

*JOSÉ ÁNGEL GURRÍA*





posición, salario, título, nombramiento, investidura o escolaridad de la persona; no sólo eso, es una obligación de todos para que una institución o país sean líderes.

El detonante del máximo potencial que tiene una persona o sociedad es la formación integral, ya que la miseria mental es el más grande caldo de cultivo de la pobreza material y moral. El cambio de México en los años por venir será resultado del sistema educativo que se implante hoy en las escuelas de educación básica, media y superior (incluida la reforma administrativa y de contenidos), tanto públicas como privadas, pero a ello también contribuyen los medios de comunicación, las redes sociales, las empresas y, sobre todo, las familias, e incluso el DIF y las casas hogar u orfanatos que tienen bajo su responsabilidad la formación de los huérfanos y abandonados.

El liderazgo es susceptible de aprenderse y enseñarse. Se puede y debe transmitirse desde el núcleo familiar hasta la sociedad entera; lo modelan quienes llevan las riendas del país en los ámbitos social, cultural, político, económico, empresarial y espiritual.

En el ambiente político y empresarial de nuestro país se ha mitificado el rol del líder, debido a que todavía predomina la creencia de que la guía de uno o de unos pocos escogidos es imprescindible para sacar a flote un proyecto o empresa. Con ello, se magnifica la importancia del líder individual en detrimento de la fuerza ciudadana. Esa creencia ha llevado a que organizaciones y sociedades enteras busquen, en ciertos momentos de su historia, a un mesías redentor, a un caudillo capaz de rescatar al colectivo, que lo redima de los males engendrados por el que lo precedió. Esa búsqueda, a veces desesperada, paraliza a la sociedad que espera al líder salvador, ignorante de que poco o nada podrá hacer si sus seguidores constituyen una masa informe, mediocre, sin ideas ni plan de acción.

Es preciso aprender y desarrollar el liderazgo, ejercerlo, enseñarlo y compartirlo, ya que no es un don innato sino un proceso, una habilidad e incluso una función que todos podemos desarrollar.

Para ello, hace falta educar y formar con un enfoque positivo y constructivo.

*En todos los ámbitos tendría que haber un grupo de personas que formaran el entramado de lo que sería el liderazgo nacional a diferentes niveles, cada uno haciendo lo que tiene que hacer en su propia trinchera; en cada hospital debe haber un líder; en cada equipo que trabaja en las plataformas petroleras tiene que haber un líder... Se necesita a gente muy destacada en el Congreso de la Unión (diputados, senadores), así como también alcaldes, gobernadores, secretarios de Estado, líderes políticos del más alto nivel.*

JOSÉ ÁNGEL GURRÍA

No hay carencia de líderes, ya que cada uno de nosotros es una persona valiosa, capaz de tomar la batuta. Lo que hay son líderes escondidos, pasivos, agazapados y aun acobardados, a quienes les cuesta asumir la responsabilidad del cambio positivo, personal y del entorno; líderes que prefieren no exponerse a los riesgos y sacrificios que ese deber supone. Hacen falta personas comprometidas, honradas, con valores firmes, humanistas y trascendentes. Ésta es la tarea de los sistemas e instituciones encargadas de educar y formar. Es un largo proceso en que a la persona hay que enseñarle a ser líder desde temprana edad, ayudándola a descubrir esa capacidad, a convenirse de ella y a prepararse para ejercerla.

*No somos coreanos, no somos suizos, no somos alemanes. Tenemos otros valores como país, que son los que tenemos que proteger, defender y hacerlos crecer.*

EMMANUEL

*Faltan líderes. Quita a un par, a una decena cuando mucho de empresarios, quita a muy pocos académicos e intelectuales, quita a algunos profesionistas muy distinguidos, sobre todo creadores de gran talento, que es donde mayor liderazgo habría. Pues la verdad no, no es un país que en este momento tenga el liderazgo o los liderazgos que se merece.*

JORGE CASTAÑEDA

Hoy, esta actitud, esta herramienta vital, se está democratizando a partir de la idea de que el liderazgo se puede aprender. Muestra de ello son los millones de mexicanos anónimos que sostienen el presente y el futuro de este país, las empresas y organizaciones que funcionan con ejemplaridad, las universidades y escuelas que dedican sus esfuerzos a formar líderes.

*Me encantan los liderazgos cotidianos, de maestros, papás, mamás, amigos, que van construyendo este país, sin estridencia, desde la inmensidad del bosque, desde la revolución silenciosa. Creo que ése es el desafío de la inteligencia: poder entender que el liderazgo verdadero está en construir, y que lo que se construye no siempre da la nota, no siempre hace ruido, pero da solidez. Ése es para mí el concepto de liderazgo.*

JORGE FONT

Al hablar de *educación*, no se hablará sólo de adiestramiento o capacitación. El sistema educativo mexicano en general prepara ingenieros, técnicos, arquitectos, abogados, artistas, veterinarios..., pero ser un buen profesionista no garantiza ser un buen compañero, padre y ciudadano. *Educación* implica también enseñar a comprender y manejar adecuadamente las actitudes, emociones y percepciones; a tener carácter, inteligencia, voluntad, ética, sentido de la trascendencia; en síntesis, enseñar a ser una persona íntegra, integrada e integral. Entendemos por persona *íntegra, integrada e integral* al ser humano, al yo, al individuo, al sujeto conformado por siete dimensiones que constituyen una síntesis de materia y forma: 1) *físico-biológica*, 2) *psíquico-emocional*, 3) *intelectivo-volitiva*, 4) *ético-moral*, 5) *social*, 6) *espiritual-religiosa* y 7) *histórico-trascendente*. Todas ellas tienen que estar desarrolladas de manera armónica, ensambladas entre sí de modo proporcional, ya que son la base para asentar y potenciar todas las competencias humanas.

*Se requiere una visión diferente de liderazgo, ya no la del gran tlatoani o del presidente todopoderoso, sino de quien logre convocar a un esfuerzo colectivo guiando con el ejemplo y con el coraje de hacer algo por el otro, con una gran visión de servicio.*

SALOMÓN CHERTORIVSKI

ESFUERZO



# TODOS

PODEMOS SER

## Líderes

*Deportistas, entrenadores, actores, músicos...*

ATRIBUTOS



Todos podemos e incluso tenemos la obligación y la responsabilidad de liderar. Todos podemos asumir un rol de liderazgo. Tenemos que aprender a desarrollarlo. Tenemos que atrevernos a ejercerlo. Tenemos que enseñarlo y compartirlo. ¡Hay que democratizar el liderazgo!

EDUCACIÓN



CUALIDADES



*Educar* (del latín *educare: e-ducere*) es desarrollar las mejores aptitudes de cada quien; conducir al individuo hacia la plenitud, la felicidad, la verdad y los valores. Esto se obtiene motivando a la persona para que busque su realización, explore sus posibilidades y emprenda el camino del autoconocimiento, con el fin de que descubra sus fortalezas más íntimas, así como sus defectos y debilidades, y se enriquezca.

La *educación*, por tanto, tiene que ver con algo más que la adquisición de conocimientos académicos; consiste en aprender a organizar y vivir la vida. Educar no consiste sólo en crear eruditos o favorecer la excelencia académica y perfeccionar la capacidad de leer y escribir, sino en crear una cultura de responsabilidad y servicio, ética, transparencia y honestidad, hacia uno mismo y con el entorno.

*¿Cuál es mi misión como persona? ¿Qué pretendo en esta vida como persona? Después viene la familia y los amigos. Luego viene: ¿cuál es mi misión en el trabajo? Y por último, la más importante, ¿cuál es mi misión en la sociedad?*

RAFAEL RANGEL SOSTMANN



“La  
s  
don

“ Los líderes que prometen sangre, sudor y lágrimas siempre consiguen más de sus seguidores que aquellos que les prometen seguridad y buenos momentos. ”

*George Orwell, escritor inglés*



La tarea de un líder es llevar a su gente de donde está, hasta donde no haya llegado jamás. ”

*Henry A. Kissinger, político y diplomático estadounidense*

# Definiciones: persona y líder



“ Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pase, los líderes hacen que suceda. ”

*Michael Jordan, basquetbolista estadounidense.*



## EL LÍDER



En la actualidad se habla mucho de liderazgo, de líderes. Se difunde todavía más su trascendencia al plantearse como imperativo, como cualidad indispensable sin la cual las personas, las instituciones y los países no lograrán sobresalir. Sobra razón para ello: los líderes han regido el mundo porque han propuesto, ejecutado y concretado las ideas en las que han creído y, de este modo, han podido definir la historia de la humanidad.

### **Pero, ¿qué es un líder?**

Esta palabra tiene numerosas acepciones en el lenguaje cotidiano. Entre ellas destacan las siguientes:

**ETIMOLÓGICA:** palabra inglesa proveniente del verbo *to lead* ("guiar", "dirigir"), del que se deriva *leader* ("el que dirige") y *leadership* ("liderazgo", "clase dirigente").

**EN UNA ORGANIZACIÓN:** es la persona más influyente de ésta; tiene a su cargo los procesos de una empresa (planeación, producción, supervisión, control...); su objetivo es conseguir los mejores resultados para los dueños o accionistas mediante el servicio o producto que ofrece.

**DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO:** es la persona que convence y motiva, guía y dirige a las demás personas por "algo especial" que tiene. Ese "algo" no consiste en manipulación, inducción, coacción física o moral, ni condicionamiento, ya que todo ello atenta contra la libertad humana, y entonces no se podría hablar de liderazgo sino de imposición.

En el lenguaje que empleamos a diario la palabra líder suele entenderse en sentido etimológico (“dirigente o clase dirigente en turno”) o, a lo sumo, se le da una interpretación organizacional (“jefe de proyecto”). En el presente libro se aborda desde un enfoque esencialmente humano, es decir, es *la persona que convence y motiva, guía y dirige a otras personas por “algo especial” que posee.*

*Si empezáramos a enfocarnos en tratar de sacar adelante todo lo bello que tenemos, de ver las partes positivas, de acercarnos más a lo que son las artes, la cultura, y tratar de sensibilizar esa parte del ser humano, tal vez podríamos tener un futuro más positivo.*

ELISA CARRILLO

Ese “algo”, aunque puede encontrarse en muchos factores, en realidad se reduce a uno solo: a la capacidad de liberar el potencial propio y la energía de otras personas. Se le conoce como carisma. ¿Cuál es la base de esta fuerza para que *otros hagan lo que el líder propone*? Sin afán de agotar el tema, lo podemos cifrar en algo:

a) *Circunstancial o situacional* (tenemos así al *líder situacional*): su influencia proviene de un acto de autoridad que se deriva de un nombramiento o investidura, sin importar si tiene talento y capacidad. Puede derivarse también de circunstancias fortuitas que lo ponen en esa situación, por ejemplo, a causa del fallecimiento o retiro del fundador o titular de una institución, al margen de si es competente o no para desempeñar el cargo. Es verdad que las circunstancias no convierten a alguien en líder, pero también lo es que hay quienes aprenden a serlo. ¡Se descubren y se convierten en verdaderos líderes en medio de situaciones especiales!

*Nunca imaginé que hoy tuviera un liderazgo social como el que tengo, porque evidentemente [...] nació de una tragedia y de una circunstancia. Siempre digo que no es una casualidad sino una causalidad lo que a mí me sucedió.*

ALEJANDRO MARTÍ

*El verdadero líder no es el que propone a los demás seguirlo, sino el que propone a los demás una serie de valores que están muy por encima de la propia fragilidad que cualquier ser humano podemos tener; es aquel que inspira a los demás a alcanzar las metas más altas y los valores más nobles de la sociedad.*

FERNANDO LANDEROS



## Tipos de líder



a) *Circunstancial o situacional*: su influencia proviene de un acto de autoridad que se deriva de un nombramiento o investidura, sin importar si tiene talento y capacidad.



b) *Aprendido (líder tecnócrata)*: cualquier persona puede aprender a ser líder en sentido etimológico u organizacional mediante el entrenamiento, la formación, técnicas o hábitos que le permitan influir en los demás.



c) *Heredado (líder heredado o tradicional)*: es el caso de los reyes, de los herederos de grandes fortunas familiares o emporios, y hasta de los notarios en muchos lugares.



d) *Natural, carismático, personal (líder natural)*: es el que conquista fácilmente la voluntad y simpatía de las personas por su talento, capacidad, aptitudes y/o actitudes.

b) *Aprendido (líder tecnócrata)*: cualquier persona es capaz de aprender a ser líder en el sentido etimológico u organizacional mediante entrenamiento, formación, técnicas o competencias que le permitan influir en los demás. Asimismo, aunque resulta más arduo y difícil, es posible enriquecerse con la adquisición de un perfil humano y carismático.

c) *Heredado (líder heredado o tradicional)*: es el caso de los reyes, de los herederos de grandes fortunas familiares o emporios, y hasta de los notarios en muchos lugares.

d) *Natural, carismático, personal (líder natural)*: es el que conquista fácilmente la voluntad y simpatía de las personas por su talento, capacidad, aptitudes y/o actitudes. La mayoría ha pasado por un largo proceso de formación, pues sin duda el carisma se enriquece.

*Un líder es una persona que tiene ascendencia sobre las demás personas, sobre su comunidad, sin apoyarse en un nombramiento; en otras palabras, si soy un directivo de una escuela, tengo que tener una ascendencia sobre la comunidad, sobre los profesores y los alumnos, no por el nombramiento que me dieron por decreto, sino porque me lo gano.*

RAFAEL RANGEL SOSTMANN

El vocablo *carisma* viene del griego *karisma*, que significa “don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad”, no en beneficio personal; es decir, es el talento, fuerza, recursos, belleza, oratoria, audacia, valentía, iniciativa y conocimiento que tienen algunas personas para atraer o seducir con su presencia o palabras. El *carisma*, ese algo que motiva y convence puede surgir de fuentes como las que siguen:

- a) *Ser*: mejor, íntegro, competente, fuerte. Por ejemplo, la persona que cuenta con cualidades intelectuales o morales superiores, como agudeza, bondad, ética, responsabilidad, fiabilidad, don de mando y capacidad de servicio, tendrá mayor ascendiente ante sus compañeros. Del mismo modo, con seguridad ejercerá un mayor liderazgo sobre sus seguidores la persona que tiene rasgos físicos más desarrollados (belleza, estatura, corpulencia, altura y cuerpo atlético); la que posee una inteligencia más alta que el promedio para detectar problemas y encontrar soluciones; la que muestra una personalidad rica, madura, empática, segura de sí misma; la que es buena comunicadora, resistente a los fracasos y la frustración; la que es hábil para trabajar en equipo, y la que es proactiva y da resultados.
- b) *Tener*: dinero, relaciones, contactos, títulos, experiencia, puestos de preeminencia.
- c) *Poder*: autoridad, jerarquía, mando, nombramiento.
- d) *Hacer*: cosas, proyectos, empresas, innovaciones.
- e) *Saber*: sobrepasar a los demás en conocimientos, debido a una formación esmerada, preparación privilegiada o larga investigación.
- f) *Castigar*: contar con poder para sancionar, amenazar o corregir.
- g) *Recompensar*: el ascendiente surge al descubrir una ventaja que puede ser compartida por otro y ambos salir beneficiados.
- h) *Presumir*: aparentar *tener, hacer o saber*.

Lo mejor que pude haber hecho es compartir mi sueño con mi papá, que apenas estudió hasta tercer grado de primaria. Él me dijo: "Si quieres ser astronauta, mi'jo, tienes que ser cinco cosas, te voy a dar una receta de seis ingredientes:

1. *Decide lo que quiere hacer Pepito cuando sea grande. Yo le dije: "Astronauta".*
2. *Reconoce qué tan lejos estás de esa meta.*
3. *Crea una ruta, un mapa, para saber cómo llegar desde donde estás.*
4. *Estudia y prepárate. No hay sustituto para un estudio universitario.*
5. *Esfuézate. "El mismo esfuerzo que pones allá fuera en el campo pisando jitomate, pepino, cebolla, cerezas, durazno, pera y uva, ese mismo esfuerzo... [me dijo mientras apuntaba a mis libros sobre la mesa de la cocina].. lo pones aquí, en tus estudios, y cuando empieces a trabajar, lo pones en tu trabajo".*
6. *Persevera. No ha sido fácil el camino para llegar a ser astronauta. La NASA me rechazó no una ni seis veces; me aceptó hasta la doceava.*

JOSÉ HERNÁNDEZ

*Hoy quieres ser famoso, hoy los medios de difusión te empujan a que el artista tiene cuatro coches y seis aviones, sale en la televisión y en el face, pero por necesidad de ser famoso. Pero antes que ser famoso tienes que ser una persona, y el serlo te lleva a realizar cosas, y el realizarte te lleva a tener algo. No puedo empezar a querer tener algo antes de realizarme.*

EMMANUEL

- i) *Ambicionar: ansiar imponerse y sobresalir por encima de los demás y, con frecuencia, a costa de los demás.*
- j) *Trascender: perdurar en el tiempo con hechos y obras. Es muy fácil reconocer a un buen líder una vez que ha desaparecido, porque todo el mundo lo echa en falta.*

*Cuando pase a mejor vida, como dicen, ¿qué voy a dejar? Porque no me puedo llevar los carros, las casas, nada; tengo que dejar algo y esa misión tiene que ver con los legados que nosotros heredaremos en la vida. ¿Cuál es el legado que cada uno de nosotros deja?*

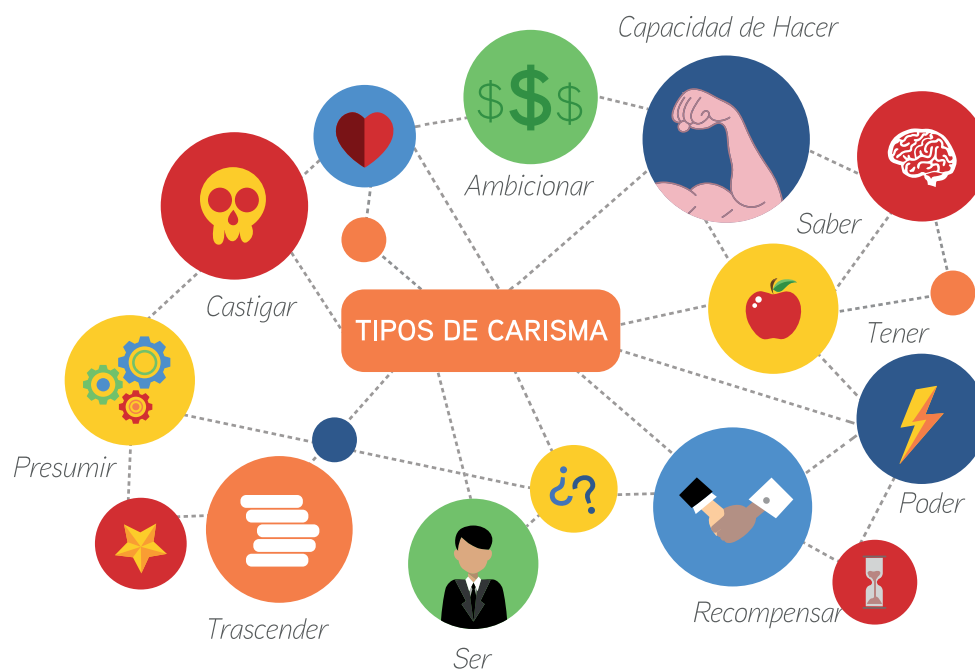
RAFAEL RANGEL SOSTMANN

*El perfil ideal de un líder quiere decir que se ajuste a todas las circunstancias, que permita enfrentar todos los eventos inesperados, que sea enormemente sabio, que sea joven pero que sea dinámico, que sea internacional y que sea abierto, pero al mismo tiempo que esté muy arraigado en la psicología nacional y que conozca muy bien el país.*

JOSÉ ÁNGEL GURRÍA

El liderazgo es el *carisma* de una persona que impulsa a otras a realizar ciertas cosas; a hacerlas de forma atractiva y, sobre todo, a conseguir que actúen por valores y motivación trascendente.

En resumen, el líder tiene *algo indefinible* que brota de su ser, tener, hacer, saber, de su filosofía de vida. Este ingrediente no puede comprarse, venderse o construirse en contra de su voluntad. Cuando se tiene un poderoso ideal, éste puede ser nutrido y cultivado. Todos los programas de formación existentes no podrán hacer de alguien un líder hasta que él, y sólo



él, lo descubra. Pero aun teniendo este componente, si no hay armonía entre sus talentos y las circunstancias, esta persona fracasará como líder o nunca llegará a serlo.

### ¿EL LÍDER NACE O SE HACE?

El líder nace y se hace. El famoso adagio medieval de que "lo que la naturaleza no da, ni [la Universidad de] Salamanca lo remedia (*"quod natura non dat, Salmantica non praestat"*) sólo es cierto en parte. Todos los seres normales tenemos la plataforma humana elemental. El mero hecho de nacer y ser persona proporciona ya todo el potencial. Pero debe desarrollarse. Por eso el liderazgo es tanto un asunto de educación y formación como de formación completa (íntegra, integrada e integral). Éste es el liderazgo que se quiere y requiere. Parte de la premisa de que "somos, pero no estamos hechos", de que todavía nos falta mucho por realizar. Y sólo quienes "se hacen", lo logran.

El liderazgo no es, pues, un asunto congénito. No hay genes especiales para ser líder. Tampoco se nace con el *software* del liderazgo ya precargado

e instalado. ¿O acaso las mamás dan a luz grandes y reconocidos directivos, gerentes, líderes sindicales y empresariales, investigadores, políticos, comunicadores, deportistas, doctores, cantantes, artistas, líderes sociales y de opinión? No, las mujeres dan a luz bebés. ¿A dónde llegan, abandonados de la mano de Dios y del presupuesto?, ¿más del presupuesto que de la mano de Dios? No muy lejos. Lo que después estos bebés lleguen a ser es resultado de su vida, trabajo y formación. A la hora de nacer, las “crías” humanas están entre las más inermes e indefensas que existen en el reino animal. Por eso hay que brindarles toda la protección, primero, y toda la formación, después, para que saquen todo el potencial que llevan dentro y despunte su liderazgo.

*Creo que los dones vienen sobre algo que recibimos genéticamente pero que está en cada quien afilarlos, afinarlos, trabajarlos para poderlos explotar. Creo que las condiciones para ser líder son innatas, pero también te haces, te haces líder con el trabajo de esos dones que heredaste o recibiste.*

JOAQUÍN VARGAS

Una vez formados o deformados, hay seres humanos de mil colores y estilos: inteligentes e ignorantes, altos y bajos, generales y soldados rasos, filósofos, farmacéuticos, funcionarios, hacendados, abogados, ingenieros, tratables de personas o fanáticos de la ópera... En materia de liderazgo se han ensayado todas las profesiones y estatus a lo largo de la historia. Y todas las personas se transforman al llegar al poder: se convierten en líderes profesionales; unos benéficos para sus seguidores y otros nefastos, que más valdría que no hubieran nacido porque han hecho, o hacen, mucho daño.

Es verdad que el fenómeno del liderazgo también depende de factores externos que obstaculizan o facilitan la aparición y efectividad del líder, como son las circunstancias de tiempo y lugar, la historia y la cultura de un país. Pero volvemos a lo mismo: si no hay formación previa, no despunta el liderazgo.

*Siempre hay alguien que tiene que hacer las cosas. Yo soy creyente, y creo que Dios me sacó de mi confort para llevarme donde él quiere que haga algo, y lo estoy haciendo*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE



*Los grandes futbolistas, matemáticos o intelectuales no nacen. Se hacen. Los buenos líderes llegan a serlo con base en su esfuerzo y mucha educación.*

Los buenos líderes no nacen, llegan a serlo con base en su esfuerzo y mucha educación; a través de un largo proceso de formación en el que adquieren un conjunto de cualidades y atributos, no solamente para ejercer la autoridad o el poder sino para motivar, entusiasmar y dirigir a la gente, como son la fina sensibilidad y el equilibrio emocional, la riqueza intelectual y la fortaleza de voluntad, el sentido ético y la capacidad para actuar por motivos trascendentes. Se alcanza el liderazgo a través de un proceso de aprendizaje para ponerse al servicio de los demás, para usar el poder y los recursos de que disponen en beneficio de los otros, evitando la tentación de usarlos con fines exclusivamente egoístas o vanidosos.

¡Fuera, pues, el mito de que el líder nace y no se hace! El inicio del liderazgo, por lo menos del constructivo, comienza con la educación progresiva de la *persona*. Todos y cada uno de los miembros de una familia, los ciudadanos de un país o los empleados de una institución merecen ser bien educados. La fortaleza de un país, empresa u organización radica primordialmente en la educación de sus personas.

*Hay niños con menos potencial pero con tenacidad y entrega; a lo mejor no tienen una gran inteligencia, pero son expeditos, entregados, luchones... todo el tiempo están estudiando. Estos seres humanos de pronto descubren dentro de ellos unas posibilidades que a lo mejor de chicos las tenían escondidas o dormidas, y se van abriendo y van descubriendo a través de la inteligencia y de la entrega lo que se puede realizar; así se convierten en líderes por sus actos más que por su presencia y su charming.*

EMMANUEL

## PERCEPCIÓN Y APRECIACIÓN ACTUAL DE LAS PALABRAS LÍDER Y LIDERAZGO

Ante la palabra líder, hoy muchos —sobre todo los jóvenes— huyen des-pavoridos y se sacuden el calificativo como si fuera una acusación o les atrajera desprestigio. Prefieren hablar de “mentor”, “inspirador”, “emprendedor”, “coach”, “innovador”, “creador de entornos visionarios”, “gurú” y de otros sinónimos parecidos. Esto se debe a que en los años recientes el término se ha identificado mucho con otros de carácter negativo como manipulador,

interesado, asaltante del poder, mero puesto burocrático o título jerárquico en una organización. Sin embargo, hay que ver más allá de la concepción negativa de esta palabra.

Hay quienes abordan el tema con actitud apática porque consideran que el término ya se desgastó en muchas empresas y organizaciones. Hay también quienes siguen aguardando al líder que los salvará de todos sus males —al estilo de la obra de teatro del absurdo *Esperando a Godot*, de Samuel Beckett—, y lo más seguro es que se morirán sin conocerlo. Otros, por el contrario, lo ansían y aprecian, porque es el horizonte de su vida y satisfacen a través de él sus propias expectativas, a veces nobles y sublimes, pero en otras, inconfesables.

Sin embargo, la esencia del auténtico liderazgo es positiva, energizante, transformadora. A un verdadero líder se le sigue por su credibilidad e integridad, por su congruencia entre palabras y hechos, por su dedicación, por su servicio a los demás.

¿QUIÉN DEFINE AL LÍDER?, ¿ÉL MISMO O SUS SEGUIDORES? ¿SE PUEDE SER UN BUEN LÍDER SIN UNOS BUENOS SEGUIDORES?

*Quienes han tenido liderazgos, es porque han estado en contacto constante con la comunidad, trátese de la comunidad académica, trátese del conglomerado social en general. Gente que recorre las calles a pie, que va por los caminos; si nos vamos a esta época, por carreteras. Conoce los baches de las carreteras, se atora en los congestionamientos de la ciudad.*

CUAUHTÉMOC CÁRDENAS

El liderazgo es un fenómeno colectivo, una relación inseparable de líder-seguidor, de seguidor-líder. Su surgimiento y eficacia depende, en gran medida, de ser aceptado por parte de la sociedad en la cual surge. Para ello, es imprescindible conocer las circunstancias de los seguidores, su historia, su cultura, porque ellos determinan el liderazgo de una persona, y de su aceptación dependen también las posibilidades de éxito del líder y su estilo de gestión: ¿autoritario o democrático?, ¿receptivo o cerrado?, ¿tolerante o intransigente ante el disenso, las críticas y las discrepancias?, ¿dispuesto a ceder su poder si los seguidores se lo piden o acaparador?

El liderazgo es una relación inseparable de líder-seguidor, de seguidor-líder



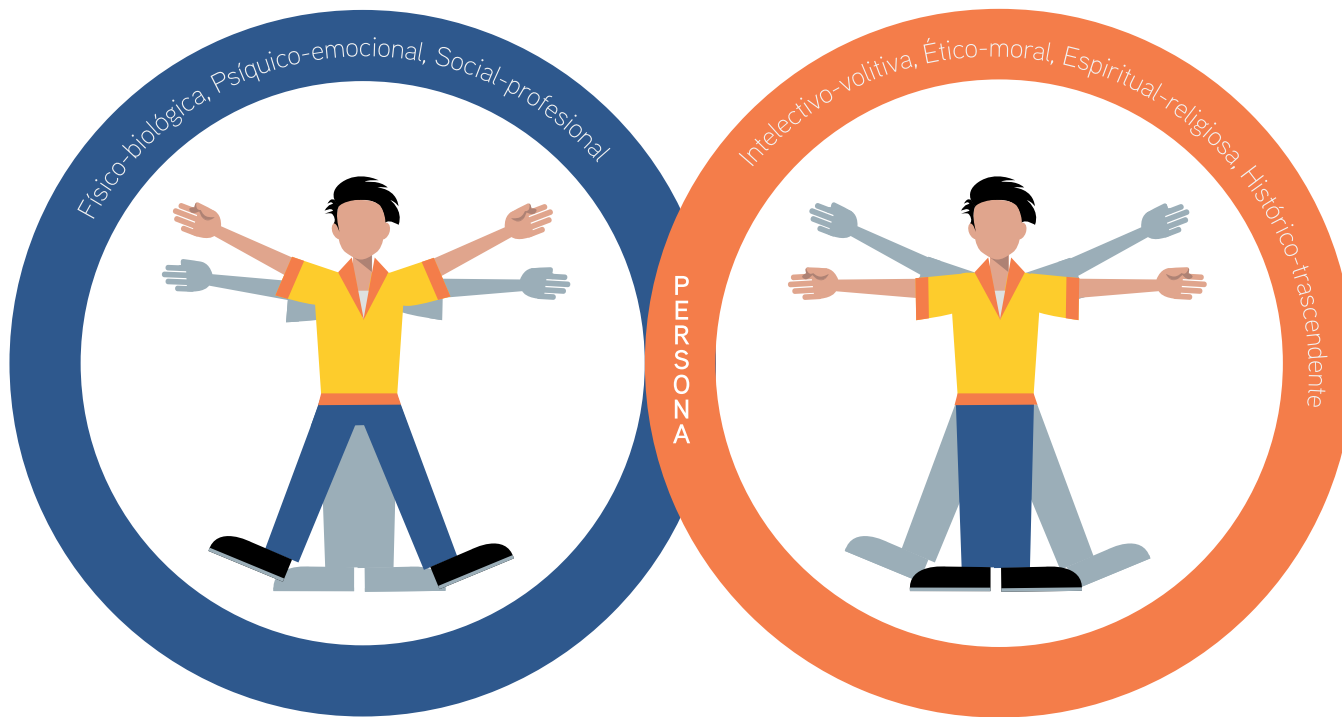
Por tanto, así como un líder debe contar con características imprescindibles, también pesan las circunstancias, la formación y las competencias indispensables de sus seguidores. Es preciso dar prioridad a la educación integral de los seguidores para evitar el endiosamiento del líder, el culto a la personalidad y la aceptación sumisa de todos sus errores. Con este propósito es indispensable propugnar una formación de calidad para todos los mexicanos. Con ello, además de seguidores excelentes, surgirán excelentes líderes de reemplazo. Porque los líderes también se cansan, se desgastan, cometen errores, son destituidos o mueren. Ocuparse a la par de los líderes y de los seguidores redundará en tener mejores empresas, gobiernos, sindicatos, partidos políticos y todo tipo de organizaciones.

En los últimos años esto se ha llamado *seguidorazgo* (*followership*). Se ha gastado tanta energía en exaltar a los líderes (revisemos los eslóganes y programas formativos de nuestras mejores universidades), que costará mucho cambiar este enfoque en la agenda educativa. Pero habrá que hacerlo.

*Los nuevos liderazgos, no van a surgir de la política ni del empresariado, que sigue siendo muy poco meritocrático. Las grandes fortunas mexicanas siguen siendo familiares: el que sigue es el hijo de..., el yerno de..., el cuñado de..., el hermano de...; así está muy difícil. Poco a poco desde el sector universitario empiezan a generarse condiciones de meritocracia, que me parece una condición sine qua non para el surgimiento de los liderazgos.*

JORGE CASTAÑEDA





### LA PERSONA, FUNDAMENTO DEL LÍDER Y DEL LIDERAZGO HUMANO CONSTRUCTIVO

El líder es, en primera instancia, *persona* y, después, dirigente, jefe, investigador, directivo, presidente, profesionista o político. No se puede separar lo que es la *persona* de lo que es el *líder*. Es imposible aislar el estilo de motivar, dirigir, guiar, convencer, impulsar a los demás de la forma en que uno aprendió desde la infancia a percibir, imaginar, reaccionar, reflexionar, decidir, obedecer, mandar, ser ético, trascendente, a relacionarse con los demás y con el entorno. La *persona* es, pues, el fundamento del liderazgo. Su educación no es una receta más: es la única.

*¿QUÉ ES LA PERSONA? ¿QUIÉN SOY? ¿QUÉ SOY?*

¿Qué es la persona? ¿Quién soy yo? ¿Quiénes son los demás seres humanos? Este interrogante es en cierto modo justificado. Se han dado

tantas definiciones de “*persona...*”, que es lógico que reine la perplejidad. Todavía hoy, en el siglo XXI, no sabemos qué es exactamente la persona. Continuamos siendo un misterio para nosotros mismos. ¿Por qué todavía este enigma sin descifrar en el siglo de los vuelos espaciales, de las conquistas fisicoquímicas y electrónicas, del dominio de la genética y de los grandes descubrimientos médicos, de la comunicación por satélite y de la navegación por Internet?

¿Qué es la persona? ¿“*Un animal de consumo*” o sólo “*un medio para instaurar el proletariado universal*”, como han propugnado el capitalismo y el comunismo respectivamente? ¿Sólo uno más de la *especie animal*, un poco más evolucionado que el resto dentro de la cadena evolutiva? Entonces se tratará con recetas veterinarias. ¿*Acaso un protozoo o puro amasijo de células*? ¿*Sólo fuerza laboral, fuerza productiva, recurso humano y capital de trabajo*?

¿Qué es la persona? Esta pregunta es justificada, porque “*como me veo, te veo; como te veo, te trato; y como te trato, en eso te convierto o te pervierto*” (Francisco Sánchez Fuentes, *Formación de líderes. Desarrollo integral de la persona*, 2ª ed., Paideia Empresarial, México, 2010, p. 29).

Estas y otras ideas sobre la persona a lo largo de la historia son las que han inspirado o promovido muchos líderes. ¿Cuál ha sido el resultado? A veces constructivo, a veces pernicioso. ¿Valdrá la pena revisar las nociones de la sociedad mexicana sobre la persona? Sí, porque las ideas han regido el mundo. En ese mismo sentido, tal vez mis ideas rijan mi mundo, mi liderazgo.

*No pienso en términos de liderazgo. Creo en ser mejor persona todos los días y practico meditación desde hace mucho tiempo. Siempre hago un cierre de mi día en el que pienso en las cosas que considero áreas de oportunidad para mí como persona, las cosas que salieron bien en mi trabajo y las cosas que fueron mal en mi vida personal. Así compruebo cómo a través de la experiencia diaria puede uno crecer como persona o profesional, cómo puede uno aportar más a la sociedad, cómo puedo ser una mejor esposa, una mejor hija, una mejor hermana, una mejor jefa, una mejor funcionaria. Ésa es mi reflexión diaria.*

VANESSA RUBIO

Es imperativo revisar el concepto de persona que se enseña a la juventud que en un futuro próximo tomará las riendas del poder, además del que prevalece en la Constitución política de México y en las prácticas cotidianas. Quizás este concepto, entre otros, es el que nos ha colocado en la coyuntura en que se encuentra la sociedad mexicana. Hoy, la economía, la política, el poder, el dinero, los dividendos, el prestigio, la burocracia, las instituciones de gobierno, el *rating* de los medios y el egoísmo son exaltados, hasta ¡endiosados! Mientras tanto, ¿qué sucede con la persona? ¡Permanece subordinada e instrumentalizada! ¿Éste es el liderazgo que se quiere para dirigir el país?

La persona es mucho más que fuerza de trabajo o factor de producción, necesidades físico-químicas o un recurso humano que se puede desgastar y desechar. Por eso, no se le puede tratar como máquina, objeto o mercancía.

Cuando un líder o una sociedad no tiene un concepto claro e íntegro de la *persona* —de su *persona*—, no la reconoce y, por tanto, no la respeta. Al contrario, la usa como mero recurso o la explota como esclavo; la manipula, experimenta con ella, y hasta la extermina de manera sistemática. ¿No sucede así con los homicidios crecientes, las ejecuciones sin sentido, los secuestros y aun con las cámaras de gas o tinas de ácido?

Cuando un líder no tiene una idea clara e integral de la propia persona, pierde el sentido de la vida y se degradan sus costumbres hasta los niveles más bajos. Es fácil que se envilezca y denigre en el submundo de las adicciones e instintos más vejatorios, e incluso que se aniquile mediante el suicidio.

Por el contrario, cuando un líder tiene un concepto completo de persona —de su propia persona y la de los demás—, respeta su dignidad inviolable y es capaz de inspirar a los otros. Trata a cada uno de forma especial porque cada ser humano es singular, irreplicable, con una dignidad sublime e insubordinable. Cuando así lo hace, despierta en la persona su potencial total, hace salir lo mejor que hay en ella. La mueve a sacar su mejor versión. Entonces, ¿*qué es persona*? El lema del templo griego de Delphos: “Conócete a ti mismo”, hoy es una obligación fundamental, la piedra angular de cualquier liderazgo positivo.

## Claudio X. González Guajardo

Cofundador de Mexicanos Primero y Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, Claudio González reafirma que el compromiso que tiene consigo mismo y con los demás surge de una convicción profunda: “Nací con privilegios a manos llenas. Tener los padres que tuve y lo que hicieron por nosotros nos adelantó en el camino de una manera muy ventajosa a mí y a mis hermanos; lo que también me enseñaron es que a ese privilegio correspondía, en igualdad, una responsabilidad”.

Claudio comenta que su liderazgo fue relativamente tardío: “Empecé con liderazgos juveniles; trabajé en el gobierno y me di cuenta de que ése no era mi camino; continué en la filantropía, apoyando temas de educación, salud, vivienda, nutrición y medio ambiente, pero me faltaba algo; entonces me mudé al activismo social, y ahí encontré mi vocación en torno a dos temas torales a fin de generar las condiciones básicas de desarrollo para México: la educación de calidad y la construcción de un país de leyes. Aquí mi voz y mi acción tienen más sentido”.

Día con día lo sostiene compartir y llevar adelante su vocación con su esposa e hijos: “He tenido la fortuna de encontrar una compañera de vida, Laura. Somos absolutos compañeros de causa, y ella se la juega y se la juega muy fuerte, porque la labor que hacemos genera muchas presiones, incertidumbre, e inclusive los temores de una esposa y madre, porque no nada más estoy en riesgo yo, están en riesgo mis hijos”.

Para Claudio, privilegio es igual a responsabilidad, de mejorar las cosas, vivir una vida con causa, más allá de los propios intereses y privilegios. “Es injusto ver a muchos en la élite de México que no se comprometen a transformar el país y a generar oportunidades para quienes no las tuvieron”.



*Estoy convencido de que todos los seres humanos tenemos en la vida la oportunidad de ser mejores, de encontrar nuestra mejor versión y, de esta manera, poder inspirar a los demás. Creo mucho en el líder que se hace, que se construye, que se inventa o que tiene la capacidad de volver a crearse, volver a reconstruirse en muchas etapas a lo largo de la vida.*

FERNANDO LANDEROS

*¿Qué soy yo? ¿Quién es el otro?* Es verdad que soy un ser que vive en un cuerpo, integrado por una serie de órganos y compuesto de sustancias orgánicas e inorgánicas, que tiene una constitución recibida sobre la que muy poco se puede hacer ya... pero ¿soy solamente esto: pura dimensión físico-biológica? ¿Sólo materia orgánica e inorgánica, calcio, hierro, potasio, agua, oxígeno, anhídrido carbónico...? Si es así, no valemos más de quinientos dólares a buen precio de mercado. Para algunos parecería que sí, porque sólo viven para el ocio, para el ahora, para comer, dormir y divertirse. No hay más actividades o algún futuro en su horizonte. El objetivo de vida de estas personas es disfrutar de las bacanales de Dioniso, ser un adonis que encarne el canon de Policleteo o una *top model* que personifique a la Venus de Cnido, idolatrando el cuerpo o alguna de sus características. Así se entiende la depresión en la que se despeñan cuando el dinero ya no les alcanza para proseguir con ese estilo de vida o la repetición las hastía.

Para algunos líderes, empresarios o sistemas de gobierno pareciera que la persona también se reduce sólo a lo anterior. En consecuencia, implementan políticas y economías de salario mínimo, insuficiente para la sobrevivencia biológica de una persona y la de su familia, que le “entretienen el hambre” sin brindarle posibilidades de progresar en ningún sentido. Más aún, no tienen escrúpulos para lanzar sobre ella bombas atómicas o armas químicas y hacerla padecer los efectos de la contaminación, como si fuera una cobaya, un bicho de laboratorio. Convierten a los fetos humanos en cosméticos, explotan sexualmente a los menores de edad, comercializan la pornografía en todas sus formas y quieren controlar el crecimiento demográfico de los seres humanos sin conocimiento ni consentimiento de las personas afectadas.

*¿Qué soy yo? ¿Quién es el otro?* ¿Sólo vida vegetativa o animal, preocupado y ocupado en los procesos fisiológicos? En otras palabras, ¿la salud física es la única ocupación sobre la que gira mi vida entera? Para algunos parece que sí, pues padecen una obsesión hipocondriaca.

*¿Qué soy yo? ¿Quién es el otro?* Es cierto que tengo una rica vida emocional, con sensaciones, percepciones, instintos, reflejos, sentimientos, emociones, complejos y temperamento que componen mi dimensión psíquico-emocional, pero ¿soy sólo esto? ¿Vida hedonista a través de las sensaciones percibidas por la vista, el tacto, el gusto, el oído y el olfato? En otras palabras, ¿vivo extasiado por la buena comida, los agradables perfumes, los suaves vestidos, los vistosos colores y los armoniosos sonidos?

*¿Qué soy yo? ¿Quién es el otro?* ¿Pura emoción, sentimientos, instinto, temperamento y carácter primario? ¿Mi horizonte existencial aspira a alcanzar una personalidad emocionalmente madura, segura de sí misma, sin complejos ni frustraciones, con actitudes sociales constructivas, dispuesta para el trabajo en equipo, que no decae ante el fracaso ni pierde el piso ante el éxito? Esto podría constituir una buena plataforma para el liderazgo, pero tampoco en ello se puede cifrar únicamente el ser persona.

*Cuando tenía trece, catorce años, me quedé un poquito enojada, frustrada, porque perdí un torneo y me di cuenta de que podía dar más, que podía jugar mejor, que podía ganar, y entonces tomé la decisión de dedicarme al cien por ciento y ser mucho más comprometida con mis cosas. Desde muy chiquita quería ser la mejor.*

LORENA OCHOA

*¿Qué soy yo? ¿Quién es el otro?* ¿Pura vida social y relaciones humanas? Para algunos pareciera que sí, puesto que lo único que les preocupa y para lo que viven es para las fiestas, pachangas y reventones. Y cuando éstos terminan, cuando no se presentan, se desinflan. Sin vida social no tienen horizontes ni motivaciones.

*¿Qué soy yo? ¿Quién es el otro?* ¿Sólo un ser racional y, por tanto, mera adicción a la cultura, a los valores trascendentes, que olvida o tal vez menosprecia la salud, la alimentación y la relación con los demás? Hay quienes desprecian el orden, a las demás personas y hasta observar la hora de los alimentos, de tan absortos que están en sus lecturas o creaciones intelectuales. A pesar de lo sublime que puede resultar el conocimiento, un líder no puede estar sumido en un perpetuo éxtasis. Se corre el riesgo de perder el liderazgo en poco tiempo si se asocia la esencia de la persona, las destrezas del líder, sólo con la inteligencia, el juicio analítico y la facilidad verbal.

*¿Qué soy yo? ¿Quién es el otro? ¿Pura vida espiritual, alguien que vive con el cuerpo en este mundo pero con la mente y el espíritu en otra dimensión? Quienes así proceden, pronto desprecian al ser humano. Poseídos por un fanatismo irracional, en nombre del Creador incluso matan a sus criaturas.*

## DESCRIPCIÓN DE PERSONA

Lejos de los propósitos de este libro está dar una *definición* absoluta de persona. Se pretende algo más simple: una *descripción* que sirva de guía para lograr un *autoconocimiento* profundo, una *autoaceptación* generosa, una *autoestima* humilde y, sobre todo, emprender un *trabajo* y una *mejoría* valientes. Lo anterior ayudará después a hacer lo mismo con los seguidores o colaboradores.

Como ya se dijo, la *persona íntegra* (total, completa), *integrada* (ensamblada con armonía y equilibrio en todas sus partes) e *integral* (desarrollada en el ser y en el actuar, en el perfil humano y también en el directivo y profesional) está conformada por siete dimensiones: *físico-biológica, psíquico-emocional, intelectual-volitiva, ético-moral, social, espiritual-religiosa e histórico-trascendente*. Un “pastel” con, al menos, esos siete ingredientes.

*Un pensador dice que hay seis necesidades básicas en los seres humanos: las familiares, las educativas, las económicas, las políticas, las recreativas y las religiosas; entonces, en ese marco de necesidades van a surgir grupos e instituciones que tengan la responsabilidad estricta en esa área genérica y en las áreas específicas que a través del tiempo se van multiplicando,*

MARIANO AZUELA GÜITRÓN

La *persona total*, el líder positivo, posee todas y cada una de estas dimensiones en una proporción equilibrada. Con ellas (armonizadas y enriquecidas o desintegradas) se desenvuelve en todos los órdenes de su vida: personal, familiar, social, laboral-profesional; con ellas proyecta y planea o camina sin rumbo ni propósito; con ellas ejerce el poder y la autoridad con valía y don de mando o con autoritarismo; con ellas impulsa o anula a los demás, integra

# Las 7 dimensiones DE LA PERSONA

Dimensión  
físico-biológica

Dimensión  
social

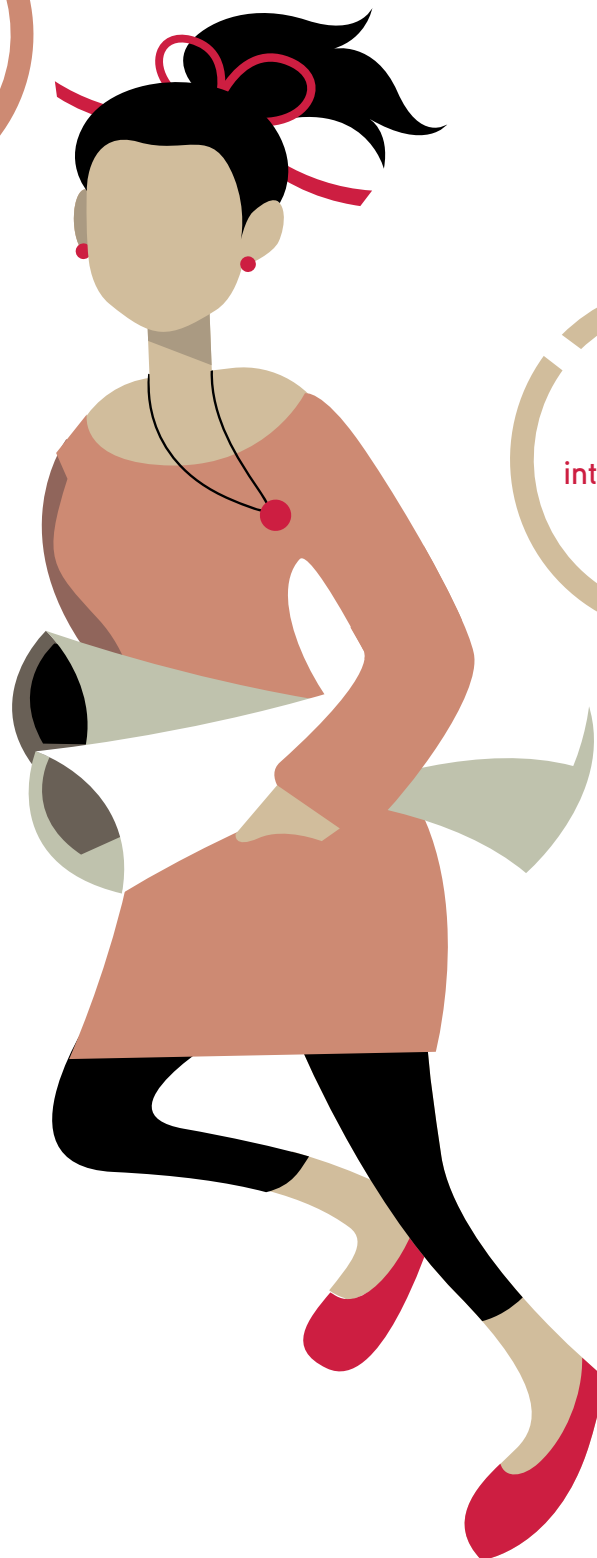
Dimensión  
psíquico-emocional

Dimensión  
intelectivo-volitiva

Dimensión  
ético-moral

Dimensión  
espiritual-religiosa

Dimensión  
histórico-trascendente





o desintegra, motiva o frustra y desalienta, soluciona o detona los conflictos; es factor de cambio o de freno y sabotaje para éste. En síntesis, con ellas triunfa o se descarrila, flota o se va a pique.

*Me inspira el amor a mi esposa, a mis hijos. Me resisto a pensar que el mundo en el que van a vivir mis hijos va a ser igual que el mundo en el que yo he vivido. Estoy dispuesto a dejar hasta la última gota de sudor de mi vida para que ellos vivan en un mejor país.*

FERNANDO LANDEROS

Gracias a esta visión completa, el líder se percibe a sí mismo como un ser único e irreplicable, con una dignidad absoluta. Esto mismo lo aplica a sus seguidores, porque son personas.

En síntesis, el liderazgo se desarrolla a partir del estilo individual de ser persona. Quien ya opera como líder o quien quiera hacerlo, tiene que conocer, aceptar, estimar y trabajar cada uno de estos aspectos de su persona. Si olvida o desprecia alguno de ellos, será un ser desequilibrado y desintegrado, roto y desgajado. Si privilegia uno sobre los demás, puede acabar como una aberración de la naturaleza, como ya ha ocurrido en la historia. ¿Y quién quiere ser una persona negativa?

## IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA DE LA FORMACIÓN DE LA PERSONA

*Mientras no atendamos el tema de la pobreza, de la falta de valores y de ética en nuestro pueblo, muy poco podremos avanzar –sin dejar de lado un tema tan importante como es la educación, no sólo la parte cognoscitiva sino la parte cualitativa–, para rescatarnos como seres humanos, rescatarnos como familia.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

En la actualidad, nuestros esquemas y programas educativos, desde la educación básica hasta la superior, se centran en titular

## José Ángel Gurría Treviño

“Cumpliré quince años al final de mi tercer mandato en la OCDE gracias al bagaje que ya traía, y que me permitió ser electo la primera vez”. José Ángel Gurría es un líder internacional que preside la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, dedicada a la creación de “mejores políticas para una vida mejor” en el mundo. Analizando el perfil ideal de un líder, propone que “se ajuste a todas las circunstancias, permita enfrentar todos los eventos inesperados, sea enormemente sabio, joven, dinámico, y que sea internacional y abierto, pero al mismo tiempo que esté muy arraigado en la psicología nacional y conozca muy bien el país”.

Su primer trabajo fue a los nueve años: “Era cerillo de Aurrerá; a los doce o trece años empecé a trabajar todas las vacaciones; a los dieciséis o diecisiete años hablaba cuatro idiomas, algo que es crucial para los jóvenes de hoy. Esto me representó oportunidades más interesantes porque pude tener experiencias prácticas de cómo se maneja uno desde niveles muy modestos en una pirámide de autoridad. Un profesor, desde el primer año de la universidad, todos los días nos preguntaba que habíamos leído en el periódico para estar al tanto del mundo que nos rodeaba”.

Piensa que para esta generación “la maestría se vuelve un mínimo, y si quieren ser los líderes, requieren doctorados. Hoy la educación es algo permanente en la vida. Todos los días tengo el gran privilegio de estar aprendiendo algo nuevo y diferente”. Propone, asimismo, “cultivar un espíritu de servicio en el sentido último de todo lo que haces, sea en el sector privado, público u organizaciones no lucrativas, con la idea de que uno está ahí con algún propósito, para hacer el mundo un poco mejor, y actuar en consecuencia no es sólo una oportunidad sino también una obligación.



profesionistas más que en formar buenas personas. Todavía hoy se pone excesivo énfasis en el *actuar* en detrimento del *ser*. Esto significa tergiversar un principio fundamental, que “del ser, se sigue el operar”, como afirmó Aristóteles.

*Desde el kínder, y luego en primaria, en secundaria, en la universidad, las materias deberían estar encaminadas a que todo lo que aprendas tenga que estar dirigido al servicio a los demás.*

JOSÉ ÁNGEL FERNÁNDEZ URÍA

Hemos apostado, incluso ahora, por los conocimientos de física y matemáticas o de otras ciencias, por el espíritu innovador y de emprendedurismo, por las habilidades de comunicación, por el manejo de audiencias y masas, por las nociones de finanzas y *marketing*... ¡Por el *hacer*! ¡Que está muy bien! Pero a costa de dejar de lado el *ser*, de formar buenas personas. Esto se constata por la desproporcionada preferencia que prevalece por las carreras técnicas, científicas y económicas, así como por la indiferencia, casi desprecio, que hay por las profesiones humanísticas.

Se adjudica la causa de esta deficiencia a la familia, así como la responsabilidad de su solución, y prácticamente se exime a la escuela y a la sociedad en su conjunto de ese compromiso. Es verdad que la formación de buenas personas es competencia de la familia, pero no únicamente. En efecto, si esta tarea resulta compleja en familias en las que el padre y la madre asumen en conjunto la formación de los hijos, implica todavía mayor dificultad cuando hay divorcios o familias monoparentales (madres o padres solteros o divorciados) en las que, con mucha frecuencia —no siempre, porque por fortuna hay madres y padres ejemplares— los hijos quedan a merced de los conflictos o abandonados a su suerte. ¿Qué hacemos entonces con estos ciudadanos que no gozan de una familia funcional y educadora? En estos casos, ¿no debería entrar la tarea subsidiaria de la escuela y del resto de la sociedad? Desafortunadamente, las políticas económicas asfixiantes y las ideologías desintegradoras de los años recientes han apuntalado esta tendencia. Por dicho camino ya cosechamos —y sufrimos— los resultados de nuestra siembra. Habrá que dar un golpe de timón si queremos lograr que México se coloque entre los punteros en el lapso de una generación.

## ¿CÓMO ERES?



Quien sea líder y funja como tal, en primer lugar tiene que reconocer que piensa, siente y actúa como *persona*. Pero no basta la consecución narcisista de una buena persona; es preciso que a su vez forje personas completas. Sabe que el talento de sus colaboradores es el don máximo, el recurso indispensable para su éxito. Por eso desarrolla y aprovecha más a todos sus colaboradores, sin importar su sexo, etnia o estilo personal. Sabe que en cada ser humano hay grandeza, que cada persona puede hacer contribuciones especiales. Él lo sabe, lo ve y lo potencia, y es capaz de hacerlo porque comienza por conocerse y mejorarse a sí mismo.

Cuando los seguidores se sienten tratados por su líder como personas, como su "recurso" más precioso, se comprometen mucho más con él y con su misión. Se identifican con él, piensan y actúan como co-creadores de sus



## Emmanuel Acha Martínez

“Yo era bueno para unas cosas y muy malo para otras; conforme fui creciendo, fui tratando de superarme y de ser mejor. Así descubrí una fuerza espiritual que me ha llevado a desarrollarme en lo que más me gusta, en mi vocación. Es muy difícil no vivir tu vocación y ser líder.” Emmanuel es el cantante mexicano de “Toda la vida”, además de ser el fundador de Hombre Naturaleza. Está convencido de que “si pierdes la esperanza, te anquilosas y dejas de caminar, porque la esperanza te hace ir hacia donde debes llegar”.

Encuentra en su padre a “un líder ¡grandísimo! En mi casa era un líder. No se trata sólo de ser un líder porque tienes una industria, o porque eres capitán de un equipo de fútbol, no. En tu casa tienes una responsabilidad: tienes que ser líder”. Emmanuel piensa que “en México hay grandes líderes: en el arte, en el deporte. Creo que no puede existir un país que no tenga líderes. La humanidad necesita líderes, porque siempre seguimos a alguien”.

Al reflexionar sobre la figura del líder, opina que éste “conoce sus fortalezas y sus fragilidades, echa mano de esas fortalezas para ir hacia delante, pero trata de cambiar esas debilidades para hacerlas positivas”. Lamenta que “en las televisoras hay carencia de mensajes positivos, hay un mensaje positivo por cuatro mil negativos”, e insiste en que “no hace falta salir en periódicos, o en la televisión para ser líder. El liderazgo empieza por la forma como te entregas a tus hijos, a tu mujer a tu sociedad”. Finalmente, recuerda que “desde niño tuve conciencia social. Mi primer disco tenía cinco canciones sociales; yo escribía mucha música social. Le escribí a mi hermano mayor recordando lo que habíamos vivido porque mi mamá murió muy joven, porque nos pasaron cosas feas que o las superabas o te llevaba la corriente”.

metas y objetivos. Sin duda, cuando las personas sienten que se las trata bien, responden mejor, y cuando trabajan bien y son retroalimentadas con estímulos y reconocimientos, se esmeran todavía más.

Es cierto que convertirse de golpe en una magnífica persona es imposible, al igual que lograrlo en los seguidores, pero con un ideal apasionante, un buen programa de formación y mucho esfuerzo es increíble hasta dónde se puede llegar.

El líder siempre comienza con él mismo. El verdadero éxito es el que se obtiene al trabajar con uno mismo. No consiste en tener bienes o poder hacer cosas, sino en el enriquecimiento personal, en ser todo lo que cada quien puede y está llamado a ser. Al lograrlo, se posee la mejor plataforma para conocer y dirigir a los demás, para liderar.

*Como a mí me ha costado trabajo aprender, sé que también a otras personas les puede costar trabajo; además tuve un hermanito con síndrome de Down y yo quería que él aprendiera todo. Aprendí a hablar francés, inglés; bueno, por supuesto, ciencia, en fin. Creo que él fue el que me enseñó a explicar de manera sencilla las cosas. Lo que es la vida, ¿no? Cómo la persona más limitada con la que he convivido es la que me enseñó a ser lo que soy.*

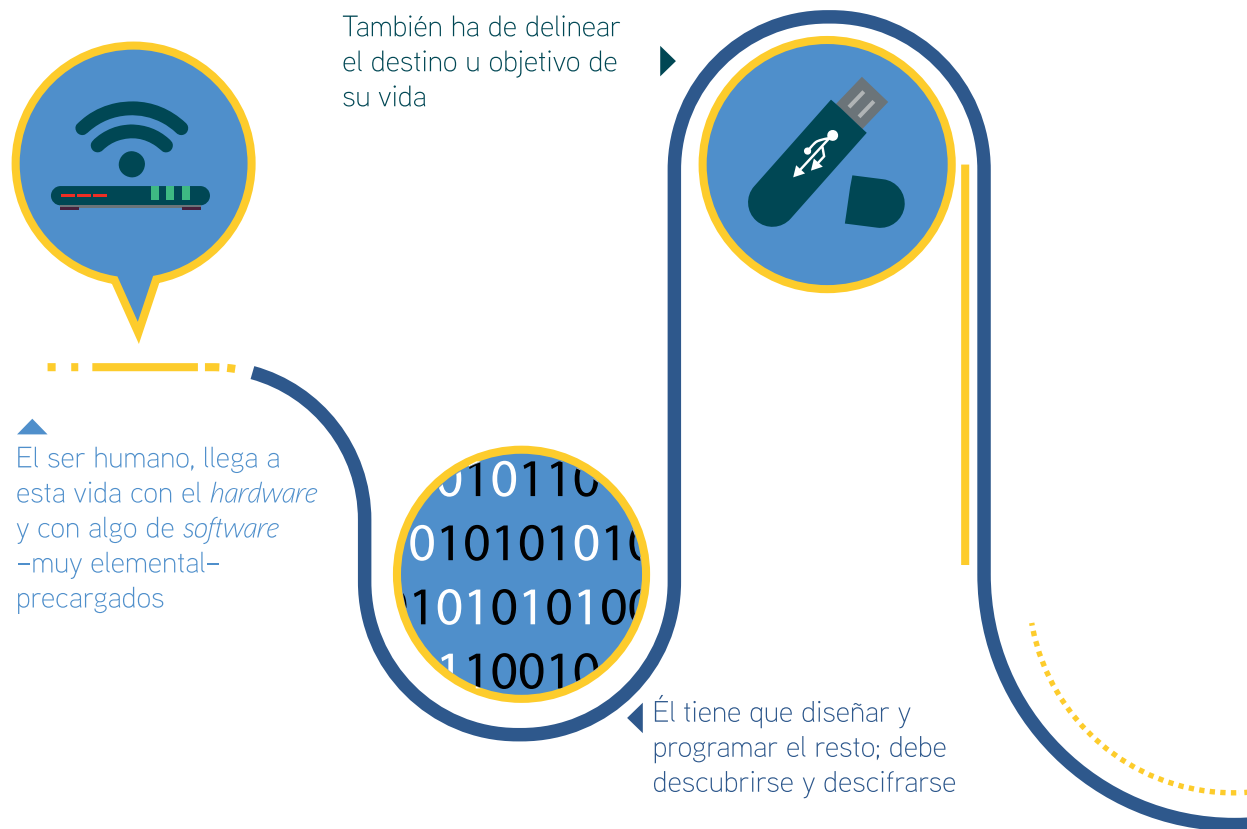
JULIETA FIERRO

*Hay personas que tienen más carisma, y esto por supuesto les da un talento especial para ser líderes, pero lo que me dice la historia también es que los verdaderos liderazgos se van forjando por las circunstancias. Quizá la mayor dirigente política que hay en el mundo en la actualidad es Angela Merkel.*

SERGIO SARMIENTO

La realidad es que es imposible obligar a alguien a desarrollar su persona si no quiere, porque es una tarea intransferible. Sin embargo, líderes y organizaciones se esmeran en la formación

## "SOMOS, NO ESTAMOS TERMINADOS"



motivando, inspirando, creando programas obligatorios de crecimiento personal. Basados en una sana antropología, saben que las personas son obras en proceso permanente, no están terminadas.

*Los líderes no sólo tienen hard skills, sino también soft skills, no sólo están muy bien preparados en sus habilidades, para la profesión que escogieron, ya sea que se trate de un deportista, un artista, un contador, un abogado, un empresario, un ingeniero, un científico, un biólogo. Ésos son los hard skills, pero esa persona tiene también competencias blandas, como dicen: sabe comunicarse con los demás. El líder sabe hablar en público, sabe relacionarse con los otros, tiene las características de convencer y guiar.*

MARINELA SERVITJE

- ▼ A partir de ahí, a él, y sólo a él, le corresponde “instalarse” paquetes formativos, crearse una personalidad, imponerse unos principios, asumir hábitos y virtudes

▶ Debe dotarse de conocimientos, escoger y completar una carrera, cosechar logros y fracasos, todo según su elección

▲ Por eso es el artífice de su destino, el dueño de su vida, el constructor de su proyecto, el responsable de su realización o fracaso

Utilizando una analogía moderna, podemos decir que los animales nacen con su *hardware* y su *software* precargado. Saben qué tienen que hacer, cómo y cuándo hacerlo. Fuera de esta conducta instintiva, tienen muy poco margen de maniobra. No disciernen ni tienen libertad. Por eso tampoco tienen responsabilidad. En contraste, la persona, el ser humano, llega a esta vida con el *hardware* y con algo de *software* —muy elemental— precargados. Él tiene que diseñar y programar el resto; debe descubrirse y descifrarse, así como delinear el destino u objetivo de su vida. A partir de ahí, a él y sólo a él le corresponde “instalarse” paquetes formativos, crearse una personalidad, imponerse unos principios, asumir hábitos y virtudes, dotarse de conocimientos, escoger y completar una carrera, cosechar logros y fracasos, todo según su elección. Por eso es el artífice de su destino, el dueño de su vida, el constructor de su proyecto, el responsable de su realización o fracaso.



## La historia de México

no se puede entender sin la contribución y protagonismo de grandes líderes que han dejado huella, unos para bien y otros para mal.



En resumen, en la medida en que el líder se forme a sí mismo y a los colaboradores como personas íntegras, integradas e integrales, tanto en el ser como en el quehacer, su proyecto y su institución tendrán más posibilidades de sobresalir por su liderazgo. *Con mejores personas, habrá mejores organizaciones, mejor producto o servicio y mejores resultados.*

## LIDERAZGOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

*A veces nos confunden los rock stars de fama mundial que nos presentan, que luego son líderes que más bien trabajan por su bien personal, o son efímeros, o se basan en el materialismo o en la popularidad. Creo que el país tiene un cultivo extraordinario para un liderazgo basado en el servicio, en el interés genuino por servir.*

JAVIER LOZANO

La historia de la humanidad se puede dividir en dos bandos: el de los líderes y el de los seguidores; el de quienes han tenido un proyecto (bueno o malo, positivo o negativo, constructivo o pernicioso) y el de aquellos que se han dedicado a desarrollar y trabajar el proyecto de los demás. Así ha ocurrido en las familias, las empresas, la economía, la religión y, de forma mucho más evidente, en la política y los movimientos sociales a lo largo de los años.

*Hay líderes buenos y hay líderes malos; hay líderes positivos y líderes negativos; hay líderes que te llevan a vivir y hay líderes que te llevan a morir. Creo que cuando los líderes nefastos aparecen, no es una cuestión del líder, es una cuestión de la sociedad que está aburrída, que busca algo diferente pensando que es mejor esto que lo que estaba, pues no, fue peor; entonces hay un hartazgo.*

EMMANUEL

También en México ha ocurrido así. Su historia no se puede entender sin la contribución y protagonismo de grandes líderes que han dejado huella, unos para bien y otros para mal, que en su momento han tomado decisiones y

## ACTITUD DE DISCERNIMIENTO



encabezado acciones o movimientos que han influido en las generaciones posteriores. Hoy gozamos o sufrimos las consecuencias de sus decisiones, y en los años por venir aún se sentirán las ondas expansivas de sus efectos. Así pasó con la Independencia la venta de territorio a Estados Unidos en el siglo XIX y la Revolución de 1910. De igual forma ha sucedido con las expropiaciones o privatizaciones en turno, con el libro único de primaria que produjo un pensamiento uniforme en la mayoría de los ciudadanos o con la distribución de la tierra en ejidos como herencia de la Revolución. Lo mismo ocurrió con el crecimiento demográfico, que en México pasó, en el lapso de cien años, de 19 millones a principios de 1900 a 130 millones al día de hoy; con la exclusión de la enseñanza de la ética, el civismo y la legalidad en la enseñanza escolar; con la política exterior basada en la no intervención y en la autodeterminación de los pueblos, por mencionar algunos de los hechos más sonados.



## Elena Poniatowska Amor

Ganadora del Premio Cervantes de Literatura 2014 y del Rómulo Gallegos en 2007, Elena Poniatowska afirma: “En mí hay una señora que es mamá y cuya vida transcurría antes frente a una máquina de escribir y ahora frente a una computadora”. Desde ahí ejerce un liderazgo literario y de opinión como periodista, escritora y activista. En su obra destacan los temas de carácter social porque, en su decir: “estamos muy dolidos con la complejidad y la dificultad de la vida”.

Desde su perspectiva, “los jóvenes buscan a quien mirar, buscan a grandes viejos y no los encuentran; eso hace falta en México: gente a quien mirar y admirar, gente con capacidad de convencimiento, que se tenga fe y también tenga ideas muy claras sobre lo que quiere”.

La vida de Elena Poniatowska está marcada por: “Un hambre de saber, a través de los libros, de la conversación, de los amigos; a través de las preguntas”. Sobre algunos líderes observa que “lo peor es la autosatisfacción (‘¡Ay, yo ya llegué!’) y la autocompasión (‘¡Ay, pobrecito de mí!’). Eso no sirve para nada, paraliza”, y continúa: “Nosotros somos privilegiados porque tenemos una situación que no se puede comparar con la situación de miles de mexicanos a quienes nosotros acostumbramos siempre al lamento”.

Al mismo tiempo, ella siente admiración por “el ingenio de México, la absoluta buena voluntad de muchísimas personas, que de veras es formidable, es una gran lección; es una lección amorosa y solidaria, pero también es una gran lección de nuestra capacidad”. Sin embargo, sabe con certeza que no basta la genialidad, porque lo que considera de veras relevante es que en México se lograra implementar “una plataforma educativa importante y mejorar la educación”, porque para ella un líder es alguien que nunca deja de estudiar.

En todos esos capítulos históricos hubo líderes responsables con nombres y apellidos. En retrospectiva y, claro, “a toro pasado”, hoy es posible decir que en México ha habido líderes que cubren una amplia gama de actuaciones entre lo positivo y lo negativo; unos constructivos y otros destructivos; unos ejemplares y otros perniciosos. ¿En qué se basa esta valoración? En los resultados, en las consecuencias. Unos hicieron que el país avanzara y otros que retrocediera. Algunos ejercieron un impulso decisivo para poner a México junto con las naciones de punta, mientras que otros constituyeron un lastre que lo frenó y atrasó. En esta ya aquilatada historia de México, ¿quiénes serían dignos de emularse porque fueron sumamente constructivos?, ¿a quiénes habría que proscribir para siempre?

*Pienso que la mayoría de los mexicanos es gente buena, somos gente, trabajadora que se levanta todos los días; eso es una de las cosas que me dan esperanza en el futuro, sin duda. Pero también hay mexicanos que se han esforzado en dañar a su propio México, a sus propios hermanos; a buscar la salida fácil, la rápida, del dinero. Pero esos elementos: rápido y fácil, desgraciadamente se están empezando a volver aspiracionales para algunos de nuestros jóvenes y niños, sobre todo en zonas rurales, porque son los que traen dinero, son los que traen armas, son los que traen mujeres.*

CARLOS LABARTHE

Es muy importante hacer una evaluación retrospectiva para constatar que los líderes han llevado al país y a los ciudadanos hasta donde se encuentran hoy. Lo que se tiene y lo que falta no es producto del azar, maldición o destino, sino de las acciones y decisiones de personas concretas. Asimismo, es preciso reflexionar sobre el pasado —nada más lo indispensable— para aprender las lecciones que da la historia, con la finalidad de no repetir los mismos errores. Es verdadero que “se cosecha lo que se siembra”, pero también que la siembra y la cosecha siempre están condicionadas por el

terreno donde cae la semilla, ya sea fértil o árido. Tarde o temprano llega el plazo fatal, el del cumplimiento. De nada sirve echar la culpa a los demás ni mirar perpetuamente hacia el pasado para culparse o lamentarse. El pasado sólo sirve para tener una mejor perspectiva del futuro. Hay que asumir las responsabilidades en el presente y mejor mirar hacia el futuro.

¿Cuál es el tipo de liderazgo deseable para los próximos años en México? ¿Cuál es el que conviene? ¿Seguir en espera de líderes elitistas y mesiánicos? ¿Qué hacer hoy para formar a quienes gobernarán en un futuro próximo?

En vista de la situación actual, es imperativo hacer algo de manera urgente. El ahora es un tiempo de oportunidades para cultivar grandes liderazgos. Que no nos reprochen nuestros hijos y las generaciones por venir el país que recibirán, como hoy se lo recriminamos a nuestros padres.

En síntesis, la definición que fundamenta este libro es:

**un líder es una persona congruente con sus valores; tiene un ideal en la vida; inspira, guía e impulsa a quienes lo rodean; vive con pasión, y pone sus habilidades al servicio de su causa y del bien común.**

# DEFINICIÓN DE líder

Es una persona que:



Es una persona  
**CONGRUENTE**  
con sus  
**VALORES**

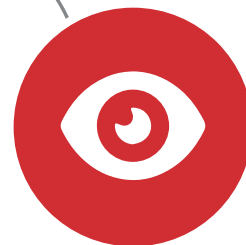
## SIRVE

con un fin, con pasión, para  
lograr su propósito



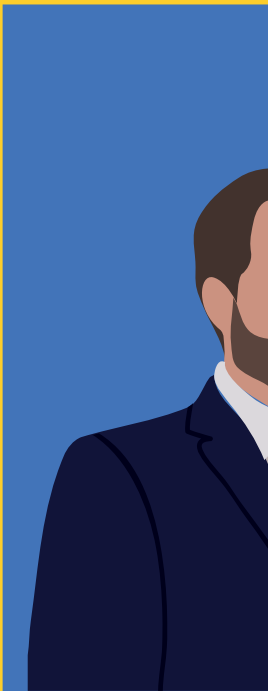
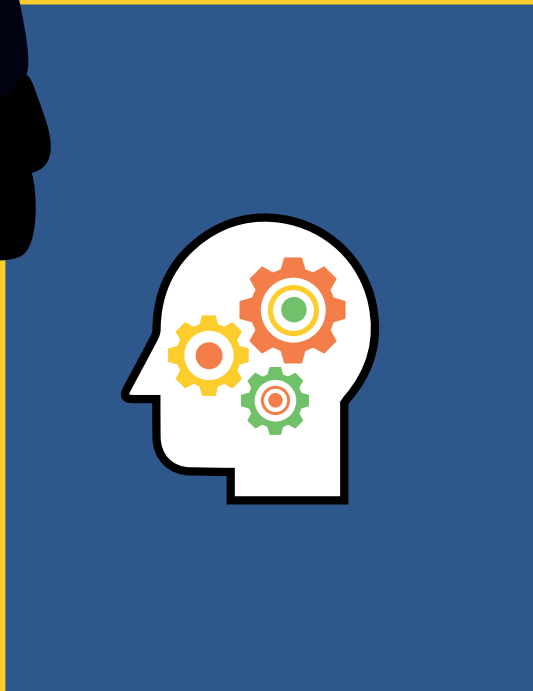
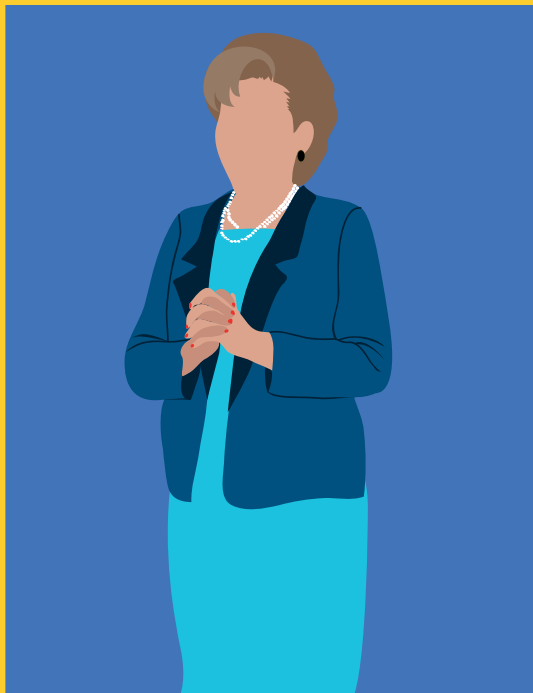
## INSPIRA Y FACULTA

a quienes lo rodean

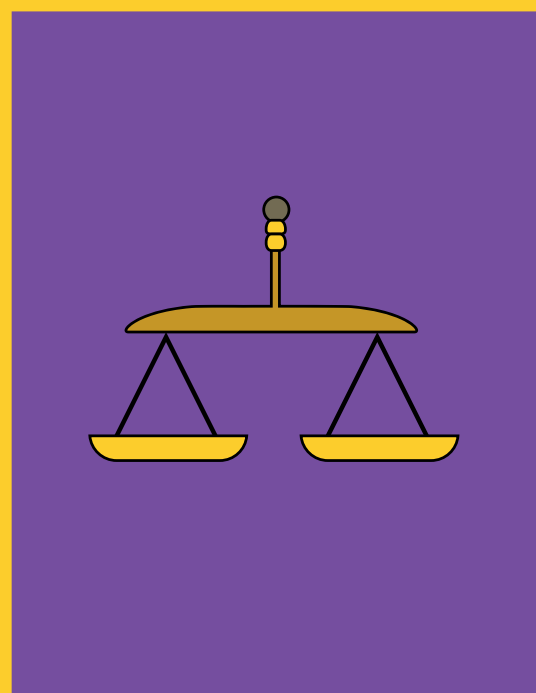
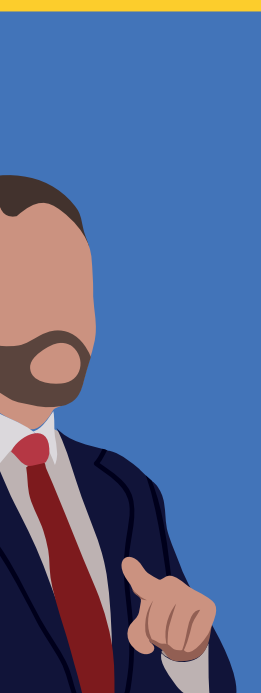
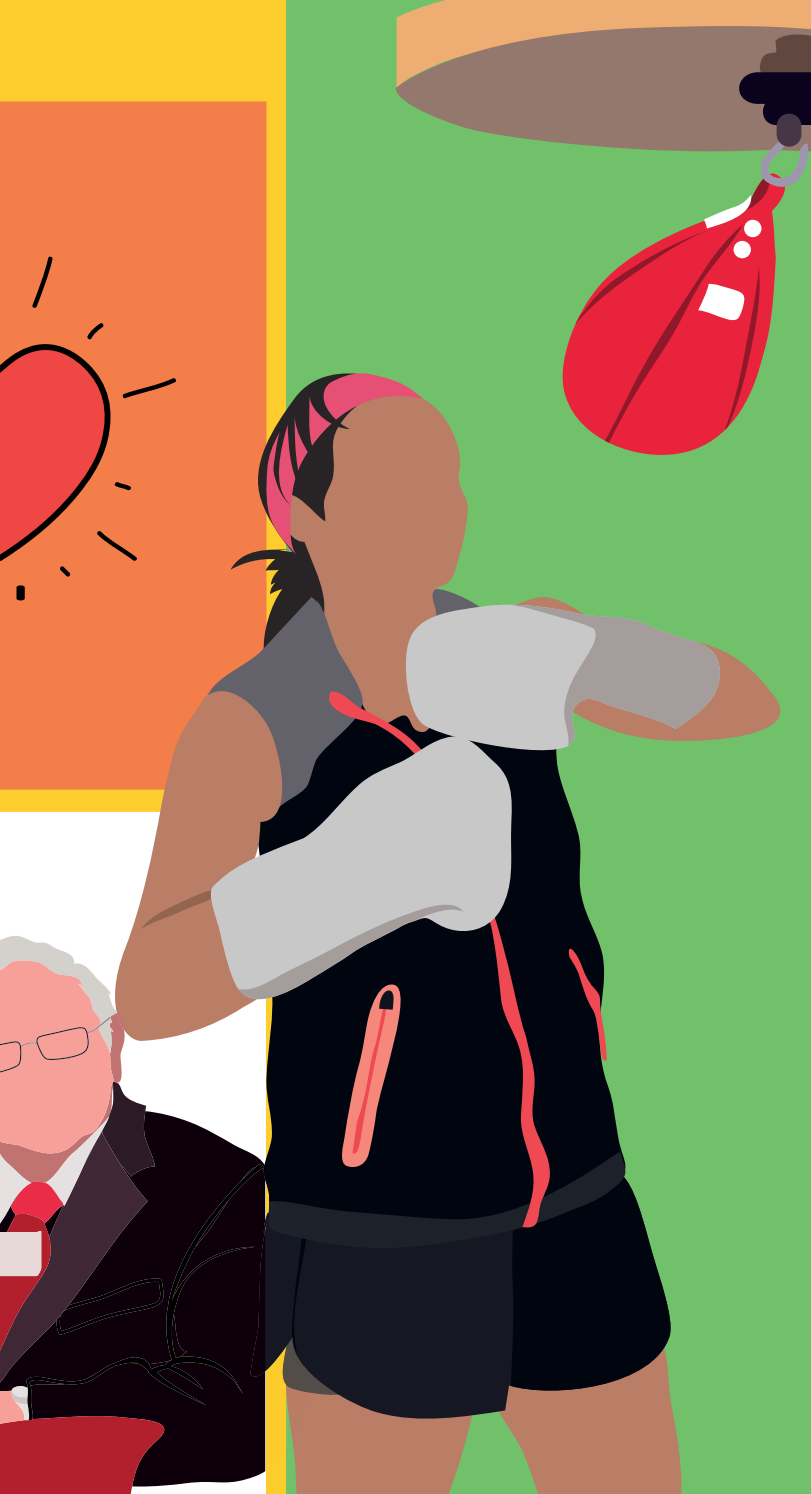


Tiene una  
**VISIÓN**  
clave de la vida  
y su entorno





# Valores del líder





## EL LÍDER ES CONGRUENTE CON SUS VALORES

### DOTADO DE VALORES Y PRINCIPIOS, Y PROMOTOR DE LOS MISMOS

El líder auténtico y constructivo, el que inspira y es modelo, vive de acuerdo con un incuestionable sistema de principios y una coherente jerarquía de valores. Más aún, es promotor y mentor de esos *principios* y *valores*, y sobre todo, ejemplo de *hábitos* y *virtudes*. ¿Pero cuál es la diferencia entre estos cuatro conceptos?

*Los jóvenes buscan a quien mirar y no lo encuentran. Eso hace falta en México: gente a quien mirar y admirar, gente con capacidad de convencimiento, a quienes se les tenga fe y también que tengan ideas muy claras sobre lo que quieren.*

ELENA PONIATOWSKA

#### VALORES

1. *El líder tendrá una honestidad acrisolada.*
2. *El líder jamás mentirá.*
3. *El líder nunca se apoderará de algo que no le pertenece.*
4. *El líder no se envanecerá, ni pensará que es superior o mejor que los demás.*
5. *El principal valor que debe fundamentar la acción de un líder es el amor traducido en bien para los demás, no para sí mismo.*

ARMANDO FUENTES AGUIRRE

Un *principio* es un conocimiento que da lugar a otro, que a su vez se basa o procede del primero. De este modo, los principios no emanan de otros, sino que son origen de otros. Puesto que esta idea o ideas primigenias valen, sirven, funcionan, entonces les damos un *valor*. Además de los valores, hoy deberíamos subrayar también la enseñanza de los *principios*, de los primeros principios, para ser más coherentes y lógicos.

*Valor*, por tanto, es un *principio* o cualidad cuya posesión perfecciona al ser humano. Hay valores de distintos tipos: económicos, intelectuales, estéticos, ético-morales, espirituales... Éstos aluden a la inteligencia y a la voluntad al mismo tiempo, y responden más a una auténtica y completa motivación, ya que la persona es inteligencia y voluntad en su esencia más humana. Se necesitan razones *intelectuales* y motivaciones para la *voluntad*. Como los principios y valores se deben cumplir, se convierten entonces en *deberes* que se formulan en *leyes* o *normas obligatorias* que hay que cumplir. Estos conceptos aluden sobre todo a la *voluntad*. Un enfoque pedagógico sin sustento intelectual y sin motivación, basado sólo en normas o leyes, es poco motivador.

*Hablar de valores nos lleva, por ejemplo, al terreno de la virtud, y en este terreno, pues me parece que las cuatro virtudes cardinales deben estar siempre presentes en un líder, y que una de las preocupaciones del líder es precisamente inculcar el ejercicio de esas virtudes: prudencia, fortaleza, templanza y justicia. Las tres primeras atañen a la propia persona, para que ella vele cotidianamente por actuar con rectitud; la última, la cuarta, es la que nos relaciona con los demás.*

MARIANO AZUELA GÜITRÓN

Sin embargo, es un hecho que de nada sirven los *principios* y *valores* si no se convierten en *hábitos*; es decir, en conductas repetidas por un individuo y por la colectividad en una sociedad, ya que ello es lo que genera cultura (o subcultura e infracultura si se traducen en vicios). Esto conduce a hablar de los *hábitos positivos*, denominados *virtudes*, que siempre se han llamado *virtudes* y que en el presente tienen escasa aceptación. Pero mientras los principios y valores no se encarnen en virtudes, está todo por hacerse, como en la actualidad lo demuestra el fracaso escolar, el cual tiene como único fundamento la “pedagogía de los valores”, y que no llega a concretarlos en hábitos y virtudes.

*El líder tiene que ser alguien que crece en la virtud y que lo hace a lo largo de su vida.*

CARLOS LABARTHE

Lo anterior se ve reflejado en las estadísticas de Transparencia Internacional, Transparencia Mexicana, Mejor Lugar para Vivir, *Ranking* de Productividad y Competitividad... Todas concluyen que los países, instituciones y personas líderes tienen y viven *principios* evidentes, *valores* éticos claros y *virtudes* determinadas, lo que da como resultado una *cultura* envidiada y envidiable. Únicamente las instituciones y países que muestran un verdadero compromiso ético en todos sus procesos tienen la posibilidad de sobrevivir y crecer. Por consiguiente, es inaceptable que en la cultura mexicana predominen principios incoherentes y valores inmorales o antiéticos. A lo mejor ésta es la raíz profunda de nuestra descomposición y decadencia; es decir, de nuestra subcultura o infracultura.

*Fortalecer las condiciones de seguridad social. Elevar, sin duda alguna, la calidad de la educación; garantizar la universalidad de los ciclos obligatorios; fortalecer la educación superior y la investigación, y sanear de corrupción, de impunidad, los aparatos, tanto oficiales como a los particulares que cometen actos de corrupción, también por fuera del gobierno. Quiero pensar que podemos tener un país en donde las cosas se desarrollen en un verdadero estado de derecho, donde podamos, con esquemas distintos a los que se han venido aplicando actualmente, combatir la delincuencia, todo tipo de narcotráfico; cerrar el paso a la corrupción, a la impunidad, y tener un crecimiento suficiente para elevar de manera consistente la calidad de vida de la población.*

CUAUHTÉMOC CÁRDENAS

El líder, el país y la organización que no viven y promueven los principios y los valores con su indiscutible jerarquía, particularmente los ético-morales, ya escribieron su propio epitafio: “Quise ser una persona o una empresa exitosa, un país puntero, pero me engulló la corrupción”.

Sin ética, los jefes, en lugar de líderes inspiradores y guías, tendrán que convertirse en guardianes, espías y detectives, y los seguidores, en vez de socios, en empleados hostiles y vengativos. Los principios y los valores, pues, no son un lujo ni una imposición foránea, sino una necesidad intrínseca de la persona y de las organizaciones para evitar su destrucción. No hay líderes ni empresas que subsistan sin principios, sin valores, sin ética. Para que éstos se conviertan en cultura y estilo de vida, no basta con enseñarlos o defenderlos, hay que vivirlos. Tanto las instituciones como los países son un resultado fiel de los valores y de la ética de sus dirigentes.

## LA PERSONA COMO VALOR

Reconocer a la persona como el primer valor es fundamental para un líder útil y constructivo, ya que es el principio y origen, el sostén de todos los demás valores. ¿En dónde si no se depositarían el resto

## Fernando Landeros Verdugo

“Cuando uno encuentra la vocación en su vida, es decir, aquellas razones por las cuales es capaz de vivir en paz y de no vivir en paz, las dos cosas, encuentra ese cruce entre paz y pasión. Por un lado, estás vivo, despierto, entero, luchando, y por el otro, vives con la enorme paz de saber que cada minuto de tu vida lo has puesto al servicio de los demás.” Fernando Landeros, presidente de la fundación Teletón, dedicada a atender las necesidades de niñas, niños y adolescentes con discapacidad, dice que “el líder es aquel que inspira a los demás a alcanzar las metas más altas y los valores más nobles de la sociedad, remueve conciencias, es incómodo, muchas veces desequilibrador. Cuando ese movimiento interno provoca en los demás un fin positivo, se vuelve inspirador. En realidad, lo que hace el líder es tratar de que todos los seres humanos alcancemos la mejor versión de nosotros mismos, enfocándonos en una causa y orientándonos hacia una meta. No puede haber un líder que no se perciba sincero y verdadero. Hablar, transmitir y vivir siempre buscando la verdad es algo que se vuelve un efecto de contagio positivo”. No le inquieta desarrollar cualidades para ser líder, se ha “preocupado por ser la mejor versión de mí mismo, entendiendo y siendo muy consciente de que esa mejor versión de mí mismo me convierte en un mejor líder para los demás”.

La profundidad de sus cimientos está fincada en terreno sólido: “Siempre he tratado de interpretar a Dios de la manera en que mi conciencia y mi corazón me han dado la luz para comprenderlo. Yo te diría que Dios, al menos en la forma que ha estado presente en mi vida, ha sido la fuerza, la luz, el camino, la inspiración. De esta inspiración que recibo de Dios, del amor a mi esposa, a mis hijos, y la fe que tengo en México, especialmente en los mexicanos, nutro mi día a día”.



de los valores, como la libertad, honestidad, verdad y solidaridad? No basta con respetarla, es preciso enriquecerla y empoderarla. No se trata nada más de conocer el concepto sino de concretarlo.

*La persona es el valor más importante; es nuestro valor fundamental. Todo lo hacemos por y para la persona. Eso, al final del día, es nuestro diferenciador, es lo que nos hace distintos en otro sentido. Estar cercanos a las personas, a las causas, nos nutre. Además, es tener una política de puertas abiertas. Nunca me he negado a tener una reunión con nadie. Al revés, considero que es una manera de agradecer y de generar un mayor compromiso con la persona.*

CARLOS LABARTHE

Si la persona humana vale más que la economía y la política, ¿se puede implementar una economía que la obligue a venderse a sí misma como mercancía y fuerza de trabajo?, ¿construir unos principios financieros que la dejen de lado aunque sea su artífice?, ¿excluirla de la política para que prevalezcan los proyectos ideológicos por encima de ésta? o ¿priorizar los trámites burocráticos que asfixian y consumen su vida?

La historia enseña que cuando no se aprecia, respeta ni reconoce el valor real de la persona, se le extingue como a una plaga.

*Uno debe creer en sí mismo, en que puede lograr cualquier meta que se ponga uno por delante. Eso es lo que nos debe inspirar para decir: "Sí puedo hacerlo".*

JOSÉ HERNÁNDEZ

¿A qué precio se inserta hoy el hombre en el sistema sanitario? ¿Cuánto vale una persona en el mundo de la empresa? ¿Quién puede ponerle un precio adecuado en la política? Las estadísticas actuales obligan a reflexionar acerca del valor de la persona y del que a diario asignamos a las personas, aun a nosotros mismos. En las circunstancias actuales de México, el líder que capitalice el valor de la persona, que sea capaz de hacer redescubrir a cada mexicano su valor y tratarlo con dignidad, tendrá legiones de seguidores y le hará un enorme servicio al país.

## LA VIDA

No se puede pensar en un país líder cuando se arrastran más de veinte mil muertes violentas por año, más el número escalofriante de desaparecidos. Sumadas ambas cifras, el total asciende a cerca de cien mil en los cinco años recientes en México. Todo esto sucede ante la indiferencia, apatía e insensibilidad no sólo del gobierno sino de la mayor parte de la sociedad, que está anestesiada, resignada. A qué grado de barbarie y deshumanización ha llegado que ya no le escuece, sobresalta y escandaliza esta situación. Parece que ya está tan acostumbrada a las estadísticas diarias de ejecutados como a los resultados de la liga de fútbol. No reacciona ni se rebela. Eso sí, el día que alguien sufre en carne propia a causa de la violencia, entonces maldice a todo el mundo, pero se topa con la misma falta de solidaridad y con la insensibilidad egoísta mostrada ante los demás. Como bien dijo Mahatma Gandhi: "No me asusta la maldad de los malos; me aterroriza la indiferencia de los buenos".

A un país y a una organización líder sólo les sirven las personas vivas, no los cadáveres. Mientras no se recupere el valor y el respeto a la vida en todas sus manifestaciones, quedará mucho por hacer. Hay que empezar por poner la vida humana en primer lugar, sin olvidar la de las otras especies animales que acompañan al ser humano en este planeta ni la vida vegetal; es imperativo cuidar también la ecología y el entorno.

Como país y como sociedad es necesario poner remedio a la descomposición y decadencia que prevalecen en el presente, que se traducen en el desprecio o menosprecio a la vida, para que la humanidad no se siga arrastrando en su edad de piedra o "de plomo".

Sin embargo, es posible cambiar el escenario anterior en el lapso de una generación. Es suficiente con que alguien sacuda la conciencia anestesiada de nuestra sociedad y lidere una cultura que valore la vida. Si se siembra y se favorecen las condiciones para que prospere, se cosechará vida en todo su esplendor.

No es suficiente con defender la vida y promoverla mediante un tratado doctrinal para borrar de un plumazo las cifras de espanto antes citadas. Se trata también de promover las condiciones cotidianas en las que se desenvuelve; prestar atención pronta y eficiente en los hospitales y centros de salud, por encima de cualquier consideración monetaria o burocrática; dar facilidades para contar con vivienda digna; mantener condiciones laborales



## Marcial Padilla González

“Dos razonamientos me inspiran: la conciencia de mi paso efímero por esta vida, sobre lo cual pienso por lo menos una vez en el día, y recordar que un día como hoy va ser el último de mi vida.” Marcial Padilla es director de ConParticipación, una organización ciudadana que promueve valores y principios fundamentales con el fin de que el gobierno tome conciencia de éstos.

En su experiencia, Marcial opina que “el líder vive para la causa, no para sí, y él se exige más que nadie, lo que hace que sea imprescindible para la causa. Además, es capaz de inocular, o sea realmente introducir, un motivador emocional de alto valor y de alto contenido energético en otras personas para la causa, de manera que se muevan afectiva y efectivamente. Finalmente, hace que las personas se identifiquen o se reconozcan como parte orgánica de una causa y que cada quien aporte lo mejor de sí en el lugar donde puede dar más para la causa”.

Según Marcial, “los liderazgos caducan necesariamente porque las personas caducamos. No somos indispensables, somos efímeros, morimos y tenemos que pasar”. Reconoce que los liderazgos pueden ser positivos, o bien, negativos, pero que se necesita del liderazgo positivo para que la sociedad salga adelante: “El liderazgo puede causar mucho daño cuando las causas se ponen al servicio del líder, entonces empieza a colapsar y se convierte en una tracción destructiva y autodestructiva”. El esfuerzo, la dedicación y el servicio son los engranes que, para Marcial Padilla, son el motor del liderazgo y del cambio; razón por la cual los aplica en su trabajo. “El líder debe tener capacidad de centrarse en la vivencia del presente, hacerse cargo de la época que le toca, de los retos que le corresponden en cada momento, sin refugiarse o lamentarse del pasado o *futurear* sobre situaciones que cree que mágicamente van a venir después”.

higiénicas y razonables; crear un sistema de transporte público y una urbanística adecuados, además de asegurar la salud física, emocional y psicológica de los habitantes, especialmente en las ciudades.

En la coyuntura actual, el líder que capitanee una cruzada para posicionar la vida como el valor supremo en la familia, la escuela, los medios de comunicación, las organizaciones sociales y religiosas, así como en los distintos niveles de gobierno, pasará a la historia como quien logró poner a este país en los primeros lugares en cuanto a calidad de vida, desarrollo de talento, destinos turísticos y mejor lugar para vivir y trabajar.

Es cierto que las circunstancias condicionan los liderazgos. Winston Churchill no hubiera brillado como lo hizo fuera del contexto de la Segunda Guerra Mundial; Nelson Mandela, de no haber existido el *apartheid*, y Ernesto Zedillo no hubiera sido presidente de México de no haber ocurrido el asesinato de Luis Donaldo Colosio. Las circunstancias, sobre todo las adversas, hacen despuntar a los grandes protagonistas. ¡Puede que haya llegado tu momento!

### ÉTICO E INTACHABLE, Y POR ELLO, FIABLE, CONFIABLE

*Cómo va a haber valores y cómo va a haber ética si esas dos asignaturas, moral y ética, que se estudiaban en la escuela, se eliminaron. Entonces, cómo le enseñas a un joven que debe conducirse con ética en su vida y que debe tener ciertos valores morales para conducirse tanto en su vida privada como en su vida laboral. Hay una moral en el trabajo, hay una moral con respecto al medio ambiente, hay una ética en relación con el cuidado del medio ambiente, hay una ética con el trato a la gente.*

EMMANUEL

El único modo como los seguidores creen en su líder, en su visión, y lo siguen, es si es ético y honesto, si dice la verdad y si su vida despliega una integridad impecable.

*Ahora tenemos que cuidar muchísimo la educación moral de nuestros hijos, el civismo, para formarlos en ella. Así como se han formado los niños “verdes”,*



*ecológicamente hablando, que nos regañan cuando desperdiciamos agua o tiramos basura, así tenemos que formar a las generaciones "legales": a favor del estado de derecho.*

ALEJANDRO MARTÍ

Si el fundamento de la vida como líder no es la ética y la integridad, no pasará mucho para que su liderazgo se desmorone. Vivirá en la inestabilidad y el fracaso. Eso se comprueba al revisar la historia: en cuanto un campeón del deporte, figura artística, dirigente empresarial o jefe de Estado ha mostrado inmoralidad o incongruencia entre su pensamiento y sus actos, sus seguidores se esfuman. La falta de valores éticos convierte al directivo en un simple oportunista y al ejecutivo en un mero manipulador de hombres.

La relación entre un líder y su gente se basa en la confianza. Pero ésta es una actitud que es imposible adoptar ante personas que no poseen calidad ética y moral. Es verdad que la capacidad de confiar en el otro se asienta en la empatía, pero también en la vida ética y moral de cada persona. La gente pone su fe y su confianza en su líder y en su proyecto. A cambio, éste debe corresponderle no sólo con empatía sino con una integridad impecable. No hay lugar para la deshonestidad, la desconfianza, la corrupción ni los acuerdos ocultos.

*La honestidad es el primer valor del ser ético. Si empezamos siendo deshonestos, ya todo lo demás cojea, porque serás fuerte en tu oratoria, serás fuerte en tu presencia; vas a enamorar pero vas a fallar en todo lo demás. Entonces, creo que la honestidad, que es lo más difícil de todo, es lo que más se tiene que sacar adelante.*

EMMANUEL

Más que nunca, hoy es necesario que en toda organización se transparenten la vida, la comunicación y las relaciones confiables, abiertas y honestas. Es verdad que el líder es responsable de la ética que dirige y gobierna su conducta, pero también de la ética de la gente que conforma su organización. Por tanto, no basta con que el líder sea un modelo ético; debe formar además una conducta ética en todos sus seguidores. Se podría decir que debe ser una "universidad" doctrinal y viviente de ética.

*Trato no de parecer honesto, de parecer auténtico, sino de vivir apegado a lo que me hace ser honesto y lo que me hace ser auténtico.*

*Ser honesto no es ser perfecto, es reconocer que somos imperfectos, que somos o podemos caer en la vanidad, en la soberbia y en muchas otras cosas. Pero reconocerlo nos hace auténticos.*

FERNANDO LANDEROS

Lo mismo pasa con las personas y con las instituciones que tienen una misión de liderazgo. Si bien es cierto que los objetivos inmediatos de una empresa son económicos (rentabilidad), porque de lo contrario se trataría de una institución filantrópica, la capacidad misma de lograrlos de forma continua depende del desarrollo ético en las personas que la integran.

La supervivencia de una organización depende de que cumpla dos condiciones en su actuar: *no ser incongruente* y *no ser ineficiente*. Con eficiencia y congruencia, toda organización incrementa su eficacia. Estas dos condiciones son intrínsecamente necesarias para su desarrollo y autoconservación. Pero tal vez la primera, el valor ético, influya mucho más decisivamente en la generación y evolución de su prestigio económico y social.

*Todo evoluciona, pero, hablando de líderes, ha habido de todo: algunos que han avanzado en su liderazgo y que son mejores personas, y otros que han aprovechado su liderazgo para hacer cosas indebidas.*

ROSAURA RUIZ

En el mediano y largo plazo, la maximización de los resultados económicos es resultado de decisiones influidas por diversos motivos extraeconómicos. Entre ellos, los más importantes son los éticos. La ética y la transparencia sí son negocio. Salen muy caras las prácticas desleales, la corrupción, la evasión fiscal, los fraudes, la falta de transparencia y de ética. Estos factores afectan mucho la competitividad de un país (como las tasas de crecimiento del PIB, el ingreso per cápita, la captación de inversión extranjera...).

La falta de transparencia y de ética funciona como un nuevo impuesto que ahuyenta el capital y la inversión. A largo plazo, pues, los beneficios económicos de una empresa dependen de forma más directa de la calidad

*Transparencia, Integridad, Honestidad en todos los sentidos, en el sentido más amplio, con letras mayúsculas, porque esto también primero se intuye y la gente lo siente. No es sólo un tema de corrupción.*

JOSÉ ÁNGEL GURRÍA

ética de sus integrantes y de sus prácticas que del entorno y las políticas económicas.

Cada día se afirma más la necesidad de los valores éticos en el mundo empresarial. De su vivencia depende no sólo que las empresas funcionen bien o no, sino su misma supervivencia. La ética construye un clima de confianza que permite la veracidad y la comunicación fiable, base de los negocios de largo plazo en los que todos ganan. La verdadera ética suma, no resta. Cuando ésta se desprecia, se desmorona la confianza y a las empresas no les aguarda más desenlace que la quiebra. Algunos ejemplos notables son los escándalos contables y financieros que se suscitaron en Estados Unidos en 2002 (Enron, WorldCom, mci, Ernest&Young, Parmalat...) y en la crisis recesiva mundial de 2009 (Lehman Brothers, Merrill Lynch, Fortis, Société General, Bear Stearns, ubs...). En estos y otros casos hubo personas responsables con nombres y apellidos, con conductas personales y prácticas corporativas poco éticas. Por no hablar de las quiebras y recesiones de nuestros países.

Uno de los logros de las personas deshonestas es haber inoculado el menosprecio por la ética y promover la concepción de que la moral rebaja. Según ellas, tanto en el mundo de los negocios como en el de la política, “el que no transa, no avanza”. Esta concepción produce parálisis. Y con una conciencia amordazada o en contubernio con la inmoralidad resulta muy difícil vivir y apreciar las virtudes éticas y la vida moral.

Otra degradación de que ha sido objeto la ética es la que la reduce sólo al campo económico y al sexual, cuando abarca mucho más. A los problemas tradicionales de la honradez en los negocios, a la justicia en la política y a la honestidad matrimonial, se han de añadir otros que también tienen implicaciones éticas, como son la contaminación del medio ambiente y del planeta; los marginados del desarrollo en México y en las relaciones Norte-Sur del continente; la seguridad de los productos y procedimientos —catástrofes ambientales, efectos secundarios nocivos en las medicinas, pesticidas y fertilizantes...—; las utilidades indebidas logradas mediante fraudes, corrupción, privilegios; los beneficios espectaculares debidos a ofertas hostiles salvajes; los delitos de cuello blanco y otros enriquecimientos rápidos sin trabajo ni legalidad; los límites de la competencia mundial implacable y de la liberalización bien o malintencionada, etcétera.

Cuando en la vida no hay valores éticos ni morales, predomina el engaño, la simulación, la mentira, el fraude, el homicidio, el asesinato, el abuso, la falta de respeto y de tolerancia. Cuando en un país entero predomina todo

*Me ha tocado desde estar en una reunión cumbre con líderes del mundo hasta tener el privilegio de conocer comunidades en La Montaña de Guerrero. Tener la posibilidad de contrastar experiencias tan diversas, deja una riqueza enorme que te permite hacer mejores políticas públicas en beneficio de toda la gente.*

VANESSA RUBIO

## Salomón Chertorivski W.

“Siempre quise ser servidor público. Así como algunos niños quieren ser pilotos o bomberos, yo siempre, desde que tengo memoria, quise ser servidor público.” Salomón Chertorivski Woldenberg es un político y economista que fue secretario de Salud durante el gobierno del presidente Calderón y hoy es titular de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México. Para él, el líder no es quien por arte de magia soluciona toda clase de problemas, sino una persona con capacidad de convocatoria que reúne a la gente para resolver, en conjunto, un problema; en esa facilidad es que se sustenta la grandeza de un líder. “Todos tienen que ser parte de la construcción de la comunidad. A final de cuentas, la ciudad ideal es el espacio comunitario en donde todos se sienten parte, sin distinciones. Por ejemplo, en el Paseo de la Reforma los domingos caminamos, andamos en bicicleta. Ahí no hay quién gana qué, cuánto dinero tienes, en qué trabajas; es el espacio común donde nadie se siente fuera, nadie se siente con más privilegios que el prójimo. Necesitamos que el ejemplo dominical de Reforma se convierta en nuestra misión de país.” Se necesita de la unión y la cohesión social para lograr la resolución de los problemas. Esto puede lograrse, de acuerdo con Chertorivski, a partir de un acuerdo social: “Necesitamos un gran acuerdo en donde todos sepamos que para construir un México mejor, todos hemos de contribuir; los que tienen más, más; los que tienen menos, menos”. Debe reconocerse que el cambio es responsabilidad de todos, no una tarea que recaer solamente en el líder. “La única manera de que nuestro futuro sea diferente es que tomemos la decisión, como nación, de empezar a cambiar las cosas desde este momento, dejando de pensar sólo en lo individual y pensando más en el conjunto. El país que yo deseo para mis hijas es uno en el que necesariamente hemos de tomar medidas explícitas y claras hacia una mayor igualdad.”





## Rosaura Ruiz Gutiérrez

“Un liderazgo debe buscar el bien de una comunidad. Si esto no está sustentado en la honestidad, en la verdad, en la belleza, entonces mejor que no haya líderes.” Rosaura Ruiz es bióloga de profesión, catedrática, investigadora y académica. Su ámbito de especialización es la investigación de las teorías evolutivas desde las perspectivas científica, histórica y filosófica, temas sobre los cuales ha publicado numerosos artículos en revistas de investigación y difusión tanto nacionales como internacionales.

Está claro que en México existe mucho espacio para mejorar la educación, desde el estado de las instalaciones hasta la preparación de los maestros. Por esta razón, Ruiz se esfuerza en la formación de jóvenes que tengan una mejor capacitación profesional y que beneficien a su comunidad. Al respecto, comenta: “Quizás alguien tenga una capacidad innata para hablar muy bien, para saberse expresar muy bien, pero lo que un líder tiene es conocimiento de su comunidad, conocimiento de las necesidades que tiene su comunidad, que tiene su grupo”. Debido a que su objetivo no es únicamente una mejor preparación académica sino la formación de personas, cuestiona: “¿Cómo formar los liderazgos que quieran sacar adelante a este país y no quieran solamente enriquecerse a costa de la disminución de las condiciones de vida de tanta gente?” Para ello, propone la ética como una herramienta necesaria para la correcta formación de personas y “la educación, la cultura general, para que de entre, los jóvenes que lean mucho y tengan conocimientos de ciencia, historia, filosofía, surjan líderes que puedan entender a México, las necesidades de la mayoría de la población, y sacar adelante a este país”. Concluye: “El liderazgo se constituye en lo social, en las interacciones sociales de las personas. Desde la escuela uno ve jóvenes que se nota que tienen un liderazgo y que sus compañeros los siguen y escuchan”.

lo anterior, el saqueo, la corrupción, la mentira sistemática, la injusticia vergonzosa, la explotación y la prepotencia se vuelven estándares sociales. Pero una nación entera puede reconstruir su identidad y su misión en la historia cuando se inspira en valores éticos y morales, al encontrarles su valor y razón de ser. “Así como perfeccionamos las ciencias —recomendaba Newton—, debemos perfeccionar la moralidad, sin la cual la ciencia y el saber se destruyen”. Hoy hay un gran desequilibrio entre la técnica y la moral. Esta última es imprescindible en la vida, la política y la ciencia. La tumba de un país, como la del líder, es su incongruencia y deshonestidad.

*La identidad es básica. En la aldea global los mexicanos tenemos mucho que aportar. Rescatemos nuestros valores humanos internos, y amemos y aceptemos como somos, con todas nuestras virtudes, contradicciones y defectos.*

EDITH GONZÁLEZ

Por tanto, hay que recuperar la ética y la integridad, “porque el presente y el futuro de nuestra sociedad dependen de ella, o no seremos”.

### **LEGAL, RECTO, APEGADO A LA LEY VIGENTE Y AL DERECHO**

En una sociedad moderna y civilizada, la mayoría de las actividades y comportamientos del ser humano están regidos por normas escritas previamente establecidas para su exacta observancia y cumplimiento. Esto es lo que se llama *derecho*, y su cumplimiento, *legalidad*. ¿Cómo se podría —de otra manera civilizada— garantizar la convivencia humana y eliminar los conflictos existentes entre los seres humanos —para que nadie haga justicia por su propia mano—, si no es a través del respeto a las leyes y al derecho vigente?

La cultura —no la subcultura— de la legalidad implica la obediencia de la ley y de las normas, además del conocimiento de estos ordenamientos. El conocimiento y respeto a la ley es parte fundamental de las personas, empresas y países líderes.

¿Respetas las leyes de tráfico? ¿Respetas las normas de puntualidad en la entrega de trabajos, en las citas...? ¿Cómo puede un subordinado estar

motivado, comprometido y ser congruente cuando observa que su líder infringe las normas que él mismo ha puesto?, ¿cuando ve todos los días que sus compañeros no cumplen las reglas sin que se les diga nada, o que un compañero rinde una cuarta parte de la capacidad solicitada y goza del mismo sueldo y prestaciones?

El líder no puede exigir de repente que sus subordinados respeten las normas e imponer una disciplina draconiana si antes ha sido mal ejemplo, poco explícito al exigir su cumplimiento y permisivo con el quebrantamiento de las mismas.

*Lo que se necesita son instituciones claras y transparentes, pero lo que tenemos, de hecho, en México, es un sistema que promueve la corrupción porque no hay transparencia, porque hay impunidad. Dicen que el mejor curso para hacer honesto a un mexicano es muy sencillo y simple: lo haces cruzar la frontera con Estados Unidos y automáticamente tiene otro comportamiento.*

SERGIO SARMIENTO

## ÍNTEGRO

Mantener la fidelidad a un compromiso, a la palabra dada o a una persona es fundamental para el líder. La integridad incluye veracidad y congruencia, pero va más allá: implica cumplir promesas. Es adecuar la conducta a las palabras. Significa pensar, hablar, querer, decidir y actuar en una misma dirección. La integridad “surge”; es una emanación de lo que se es, no de lo que se finge ser.

Sólo la integridad y la congruencia llevan a la credibilidad y a la confianza. No se trata de la “política de los gestos o de las formas”, que sostiene que lo importante es decirle a los seguidores “lo apropiado”, aunque luego se haga una cosa diferente en la vida privada. Los mismos políticos y los líderes falsos se han encargado de descalificar esta conducta.

Por tanto, no conviene hacer una promesa que no se pueda mantener. Ni obligar a otros a hacer lo que uno mismo no haría. Porque si alguien no se puede comprometer y mantener los

## Mariano Azuela Güitrón

“Las cuatro virtudes cardinales deben estar siempre presentes en la vida y actuar de un líder: prudencia, fortaleza, templanza y justicia”, y una de sus preocupaciones es precisamente inculcar el ejercicio de éstas. “Las tres primeras son en relación con la propia persona, para estar velando cotidianamente por actuar con rectitud, y la cuarta nos relaciona con los demás.” Mariano Azuela Güitrón es un jurista mexicano que fungió como ministro y presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal. Afirma convencido: “En la vida, básicamente me han regido los principios cristianos: amar al prójimo, amar al enemigo”.

En su opinión, “el líder, es una persona que tiene características especiales que lo proyectan para estar dirigiendo en una comunidad a otras personas y que busque la realización del bien personal y del bien común”. Sin embargo, aunque no todos quieren vivir la vocación del liderazgo, piensa que “afortunadamente hay personas que les gusta representar a otros grupos y tener la calidad de dirigentes. Ellos son los que en realidad van a tener un peso importante dentro de una sociedad”. Piensa que “siempre es preferible sumar y multiplicar, en lugar de restar y dividir, y en la comunidad, con seres humanos libres, se debe poner el acento en esa situación: “Veamos en qué podemos sumar, que seguramente será mucho. Yo creo que en una sociedad lo importante es lo positivo, aunque lo positivo a veces no vende”. Como hombre de leyes y de derecho, considera que “el poder en sí mismo es peligroso cuando la persona lo que quiere es aprovecharlo para cometer abusos. El poder viene a ser un elemento importante de la autoridad, es decir, la cualidad que deben tener quienes dirigen a un grupo, comunidad o estado, y la autoridad, para que sea efectiva, debe complementarse con el poder, sin olvidar que éste debe estar siempre limitado por el derecho”.





compromisos consigo mismo y con los demás, estos compromisos carecen de sentido y, en consecuencia, las bases del liderazgo se tambalean.

### CONGRUENTE EN SU LÓGICA Y PENSAMIENTO

*Cuando me preguntes algo, te voy a contestar la verdad, te voy a decir si se puede o no. También te voy a decir por qué no o para cuando sí. Y lo que te diga, lo voy a cumplir: para que sepas que estoy comprometido contigo. Si no, no me vas a creer.*

ERNESTO TORRES CANTÚ

A un líder se le admira y se le sigue por su capacidad de hacer juicios, afirmaciones y argumentaciones lógicas, congruentes, sensatas y prudentes. Cualquier falta a estas premisas destruye su credibilidad. Por tanto, debe ser siempre congruente en las afirmaciones y no utilizar máscaras o sofismas sólo para satisfacer expectativas impuestas o para agradar a los demás. Es fundamental ser sincero consigo mismo, con los ideales y valores propios.

La congruencia es uno de los valores más apreciados en un líder. Cuando cumple lo que promete y no promete lo que sabe que no puede cumplir, entonces demuestra que es de fiar. Si dirige más con el ejemplo que con sermones y discursos, garantiza la fidelidad de sus seguidores. Por el contrario, cuando es incongruente y se evidencia la mentira, inexorablemente pierde credibilidad y su liderazgo se acaba. Por consiguiente, tanto sus actos y discursos como sus valores deben empatar y estar en armonía con los principios correctos.

*Respecto de los liderazgos mexicanos y, en general, del mundo, mi preocupación es la falta de principios éticos. Es muy importante en México que hablemos de cuáles son los principios éticos.*

ROSAURA RUIZ

*Me gustaría ver líderes más completos en todos los campos. A veces veo empresarios muy buenos, con los que tengo muchísimo contacto, pero les*

*falta sensibilidad social. Creo que hay pocos empresarios que son redondos. Abundan los que, a la vez que son muy exitosos en sus empresas, carecen de un compromiso social, les falta compartir, les falta repartir. Me gustaría ver muchos más empresarios con fundaciones grandes dentro de sus empresas y haciendo más.*

MARINELA SERVITJE

### COHERENTE EN LA BÚSQUEDA Y VIVENCIA DE LA VERDAD

El buen líder es un enamorado de la verdad. Dice siempre la verdad. Se conduce en la verdad. Vive la verdad.

Pero, ¿qué es la *verdad*? Por una parte, está la que es *objetiva*, es decir, la que se basa en cosas y hechos reales y comprobables, y que es *independiente* de cualquier ideología o creencia, y, por la otra, está la subjetiva, que parte de la percepción de cada persona.

Entonces, la *verdad objetiva* es la adecuación de nuestra mente, de nuestras palabras a las cosas o hechos reales y comprobables. ¿Pero se pueden conocer realmente las cosas? ¿Existe una verdad objetiva? ¿No habrá tantas cuantas mentes existen? En la época actual predomina un relativismo y subjetivismo en todo, que también afecta a la verdad.

Lo anterior se puede ilustrar con una historia ficticia:

Un día en que se acercaba por primera vez un avión comercial al aeropuerto de la Ciudad de México, desde la torre de control le indicaron:

—Permanezca a tres mil metros de altura porque hay un monte en su ruta, el Cerro del Chiquihuite, con unas antenas de comunicación con las que se alcanzan los 2,830 metros de altitud.

—¿Dónde? —preguntó escéptico el piloto—. Yo tengo una mejor visión que usted desde el aire y no lo veo. Además, cuento con altímetros, radares e instrumentos de navegación de última generación.

—¡Permanezca a tres mil metros de altura! ¡Hágame caso, por favor! Hay bruma e inversión térmica y esto le impide verlo.

Por un lado, está la *verdad* del controlador aéreo; por el otro, la del piloto del avión (si hubiera más interlocutores, habría por consiguiente más puntos de vista), pero ¿habría que considerar también la *verdad objetiva* del Cerro del



## Julieta Fierro Gossman

“Algún día que sentí que mis padres me habían tratado injustamente, me senté en una mecedora y me dije: ‘No me voy a dejar’. Eso ha caracterizado mi vida siempre, la lucha por lo que considero que es justo y por muchas causas que pienso que se deben respetar.” Julieta Fierro es astrónoma, divulgadora científica e investigadora adscrita al Instituto de Astronomía de la UNAM, y además una gran promotora de la ciencia.

“Tuve un hermanito con síndrome de Down y yo quería que él aprendiera todo. Aprendí a hablar francés, inglés, bueno, por supuesto, ciencia, en fin. Yo creo que él fue el que me enseñó a explicar de manera sencilla las cosas. Lo que es la vida, ¿no? Cómo la persona más limitada con la que he convivido es la que me enseñó a ser lo que soy.”

Está convencida de que “el país necesita líderes que combatan el problema de los narcóticos, capaces de luchar contra la corrupción, que instauren sistemas de justicia, que logren un verdadero balance de poderes en materia de ciencia y tecnología para que se produzca innovación en las industrias; líderes sociales que impulsen el bienestar en las comunidades para que menos niños y jóvenes se incorporen al crimen organizado; líderes efectivos en las comunidades más pobres para que el sistema mexicano de combate a la pobreza no sea asistencial sino que parta de las bases de la educación; líderes que conozcan los problemas integrales de su comunidad y los resuelvan de manera cabal”. Sí, su conclusión es que el país necesita líderes sociales. Julieta considera prioritario posicionar a México al frente de los demás países en ciencia y tecnología, y lucha por impulsar avances en el sistema educativo y en el área tecnológica. Además, propone la creación de un Instituto Nacional de la Felicidad debido a que “la gente se droga porque quiere felicidad instantánea”.

Chiquihuite? Si el piloto no hace caso y sigue su *verdad*, su percepción, ¿qué ocurrirá? ¿Quién se encargará de demostrarle quién tiene la razón acerca de cuál es la verdad objetiva? ¿El tiempo y el choque contra el cerro, ¿no?! ¿Quién es el que se tiene que adaptar a quién? ¿El avión al Cerro del Chiquihuite o el Cerro del Chiquihuite al avión? ¿El punto de vista personal a la realidad objetiva o la realidad objetiva al punto de vista subjetivo? Para ilustrarlo, recordemos otra historia conocida:

Cierto día al atardecer se aproximaba un buque mercante al puerto de destino. En medio de la bruma, el capitán del buque percibió una luz parpadeante en el horizonte. En este caso, según la práctica común de la navegación, el capitán mandó un mensaje radiado en distintas frecuencias:

—Aquí, el capitán del buque mercante *Columbus*. Por favor, vire usted a la derecha. Yo ya lo estoy haciendo. Porque si no lo hace, vamos a colisionar. Navegamos en la misma dirección...

Pasaron unos minutos en que sólo le respondió el silencio del atardecer. Mientras tanto, la luz intermitente se aproximaba cada vez más. Preocupado por la falta de respuesta, el capitán volvió a radiar su mensaje con más apremio:

—¡De nuevo el capitán del buque mercante *Columbus*. Por favor, gire usted a la derecha y gire rapidísimo porque, si no, vamos a chocar. Y la responsabilidad histórica será de usted...!

Transcurridos treinta segundos, le llegó el siguiente mensaje de respuesta:

—Aquí, el faro del puerto. Por favor, vire usted de la derecha, y hágalo pronto porque si no se va a estampar, y la responsabilidad histórica será de usted...

¿Quién es el que tiene que virar: el faro del puerto o el buque mercante? ¿Y quién es la que se tiene que adecuar: la verdad subjetiva a la realidad objetiva o la realidad objetiva al punto de vista subjetivo?

Muchas personas se aferran a sus percepciones reduccionistas y sólo aceptan la verdad objetiva cuando se topan con ella o

“HAY QUE TENER COMPROMISO  
CON LA VERDAD”



padecen sus efectos. Su aprendizaje se da sólo por escarmiento, a fuerza de golpes, como resultado de prueba y error. El líder no es así.

La verdad *objetiva* está ahí. Para conocerla, hay que aproximarse lo más posible a ella, sin prejuicios ni filtros emocionales o instintivos; abrirse a los puntos de vista de los demás —porque no es posible conocerlos todos a la misma hora y en el mismo momento—; hay que ser conscientes de que cada quien tiene un modo de conocer subjetivo, que es resultado de su particular forma de percibir, temperamento y educación, así como de la influencia que tienen en cada uno las opiniones de los demás. Éstos son factores que favorecen o perjudican a la hora de conocerla.

La búsqueda de la verdad, el compromiso con ella, no significa ser dueño de “toda la verdad”, tener la última palabra en todo. Así piensan los dictadores y tiranos; los líderes, no. El compromiso con la verdad consiste en intentar ver la realidad con la mayor objetividad posible, renunciar a las distorsiones voluntarias que las personas se imponen debido a sus prejuicios y estar abiertos a los puntos de vista de los otros. La búsqueda de la verdad significa el empeño en vivir con coherencia, ajenos a la mentira, el fraude y las diversas formas en que las personas se autoengañan, impidiéndoles ver la realidad.

*Me parece que hablar, transmitir y vivir siempre buscando la verdad es algo que produce un efecto de contagio positivo. No puede haber un líder que no se perciba sincero y verdadero.*

FERNANDO LANDEROS

La *mentira*, por el contrario, es toda comunicación oral y escrita o hechos que buscan engañar a otros o a sí mismo. Surge de la visión reduccionista de la realidad o de intereses perversos. Las mentiras o las verdades a medias tienen mayor impacto si quien las dice ocupa un puesto de mando o una función de liderazgo. Por tanto, vivir en la verdad significa también evitar toda comunicación engañosa, desleal, falsa o fraudulenta. El líder no engaña, ni de palabra ni de obra, sino que muestra congruencia entre las palabras y las acciones.

Al líder veraz los seguidores no lo perciben como alguien capaz de mentirles o de engañar a otros, sino como alguien que les ofrece la seguridad de que nunca serán engañados o manipulados. Cuando constatan lo contrario, ¡adiós, líder! La mentira y la deshonestidad son su tumba.

## Armando Fuentes Aguirre (*Catón*)

“En el ámbito de la política, en el ámbito del servicio público, en lo que hace a la vida nacional, estamos absolutamente carente de líderes. Nos hemos vuelto escépticos en cuanto a las figuras públicas y entonces ahí es donde hace falta el surgimiento de un líder.” Armando Fuentes es un escritor y periodista mexicano. El presente se ve tan oscuro y tumultuoso no sólo por los desastres naturales que nos han azotado sino también por el hombre mismo. Así lo explica Armando Fuentes, dándonos a entender que el hombre tiene responsabilidad y debe asumirla. “El fracaso es algo que todos hemos vivido o viviremos. No somos permanentes triunfadores. En vez de la palabra fracaso, deberíamos emplear la palabra experiencia, porque muchas veces el fracaso brinda más enseñanzas que el éxito.” Para él, un aspecto fundamental del líder, el que nos ayude a aclarar el presente, es que éste se inspire en valores trascendentales, valores que sobrepasen al individuo. Un elemento muy importante en las ideas de Armando Fuentes es que el líder no es un mesías o una figura redentora que resolverá todos los problemas del mundo en un abrir y cerrar de ojos. “El verdadero líder nunca se siente ni se asume a sí mismo como líder; es profundamente humilde a pesar de la grandeza que pueda tener. Reconoce sus limitaciones, jamás cae en tentaciones de soberbia y está muy lejos de sentirse un mesías o un redentor.” El líder debe ser humilde y debe estar al tanto de lo que necesita la comunidad, de los individuos que conforman un país para lograr un cambio significativo. “Actualmente no veo a ninguno de esos líderes, aunque algunos figuren como tales por su tesón, por su constante búsqueda del fin que persiguen, pero no advierto en ellos, ese sentido de bien, ese sentido de servicio a los demás, sino más bien una ambición de poder.” El liderazgo reside en una persona, pero su poder recae en muchos.





## Alejandro Martí García

“En 2008, después de la absurda muerte de mi hijo, tenía dos opciones: una, sentarme a lamerme las heridas o, dos, quedarme a luchar por México. Luego de este terrible suceso, me invitaron a hablar frente al Consejo Nacional de Seguridad, el Congreso, los representantes de todas las religiones, el presidente Calderón, toda la ciudadanía, y ahí me salió el discurso, para mí inolvidable, en que dije: ¡Si no pueden, renuncien!”.

A partir del secuestro y asesinato de su hijo Fernando, Alejandro Martí, director de la cadena de tiendas deportivas Martí y filántropo, decidió darle un vuelco a su vida. “Nunca en mi vida había sufrido. Cuando pierdes un hijo, vives un dolor que jamás te habrías imaginado que existiera, es un dolor mortal, que te dan ganas de quitarte la vida”.

Decidió entonces dedicar todos sus esfuerzos a combatir la delincuencia y a garantizar la seguridad de los mexicanos. Con ese objetivo, fundó México SOS. Así surgió una nueva forma de liderazgo, la cual considera una oportunidad para representar a todos aquellos que no tienen la posibilidad de ser interlocutores con las autoridades ni poder para presionar. “Ése es mi móvil, un México mejor. A mí el país me ha dado mucho, pero me quitó algo que pocos han tenido que pagar.” Se propone que no haya más casos como el de su hijo, ni familias que sufran como la suya. “Eso sí produce una empatía nacional, porque nadie quiere que le pase lo que me pasó a mí.”

“Un líder es aquella persona que tiene la capacidad de convencer y de que lo sigan; los liderazgos deben darse con claros conocimientos y objetivos, y con mucha empatía con la gente, ya que ésta necesita seguir a una persona. Nosotros tenemos que ser inspiradores de un futuro, lograr que la gente encuentre una salida, y le dé ilusión y emoción seguirla.”

Hoy, es común la idea de que el compromiso con la verdad y la congruencia es una estrategia inadecuada que no funciona en la vida diaria, sobre todo en los negocios y en el manejo del poder. La verdad no es plena si sólo se conoce y la persona no la ejerce ni practica. La verdad y la vida humana se necesitan mutuamente para quedar cumplidas. No se trata sólo de entenderla y aceptarla, sino de vivirla.

*Mi padre fue una gente siempre muy congruente. Creo que eso lo llevó a ser quien fue. Él no pregonaba cosas que no vivía. Sus ideales y los ideales que él quería que fueran de todos, eran ideales que él tenía, y él vivía conforme a esos ideales, a sus valores. Había en él una armonía tan clara que por eso la gente lo admiraba tanto; practicaba la sencillez, la generosidad, la espiritualidad. Todo lo que él pensaba que tenía que ser bueno, era parte de su vida. Por eso proyectaba todos sus valores, él los vivía; proyectaba su amor a los demás. Él creía tanto en el amor a la gente, el valor de la gente. Me acuerdo cuando llegaba a Bimbo, se sabía los nombres de las personas, era cálido con la gente, les preguntaba por sus hijos. Eso es lo más admirable que pueda haber y no una gente que te diga: “Hay que hacer esto” y él mismo hacer otra cosa.*

MARINELA SERVITJE

## RESPONSABLE

*Estamos obligados, somos legal, moral, religiosa y éticamente responsables, y esa responsabilidad tiene consecuencias directas en ti como individuo. Por fuerza eso te tiene que afectar. Si uno no hace lo que debe, porque se trata de un deber, entonces no me tienes que dar las gracias, me lo tienes que exigir.*

JOSÉ ÁNGEL FERNÁNDEZ URÍA

La responsabilidad es el principal factor que determina el éxito o fracaso de alguien. Cuando se adquiere, la persona crece



de manera constante, porque todo el tiempo se pregunta: “¿qué más puedo hacer para obtener mejores resultados?”. Cuando no se asume, la persona se estanca en el pasado y culpa a las circunstancias de su fracaso, tomando cada vez más el papel de víctima, en vez de tener una actitud autocrítica y proactiva.

*En vez de la palabra “fracaso”, deberá emplear la palabra “experiencia”, porque muchas veces el fracaso brinda más enseñanzas que el éxito; debe ser un acicate que incite al líder a seguir en la lucha y a tomarlo no como un desastre que ha echado por tierra su labor y del cual nunca se va a recuperar, sino como una enseñanza que puede aprovechar para seguir forjándose y para seguir perfeccionando su labor.*

ARMANDO FUENTES AGUIRRE

La responsabilidad es la capacidad que tiene el ser humano para responder, elegir, dar cuenta de sus actos y, por tanto, de las consecuencias de éstos. Surge como resultado del hecho de ser inteligentes y libres, del poderse percatar (ser conscientes) de lo que se hace y de que se tiene la posibilidad de elegir (libertad).

*Nací con privilegios a manos llenas. Mis padres, a mí y a mis hermanos, nos adelantaron en el camino de una manera muy ventajosa; es el caso de un grupo importante de personas. Lo que también me enseñaron es que a ese privilegio correspondía, en igualdad, la responsabilidad, pero francamente no creo que la élite mexicana asocie de la misma manera el privilegio con la responsabilidad.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

Precisamente porque el ser humano goza de esta facultad es que es capaz de ser responsable. La libertad y la responsabilidad son dos caras de una misma moneda: se complementan. La libertad permite elegir no hacer las cosas que se debe, pero también es posible usarla responsablemente y decidir realizarlas.

*Los seres humanos tenemos libertad, y precisamente esa libertad es una paradoja, porque por un lado implica, sobre todo en comparación con los animales, que uno toma decisiones, que uno decide el camino que va a llevar, pero esto tiene el gran riesgo de que puedo irme por el camino correcto o puedo irme por el camino equivocado. Ahí es donde vendrá esa característica del líder, la de la responsabilidad, para que no se vaya por el camino equivocado.*

MARIANO AZUELA GÜITRÓN

Responsabilidad implica, en primer lugar, conferirle una razón a la vida propia, y después, hacer las elecciones pertinentes, tomar decisiones y cristalizarlas en hechos. Esta tarea es personal: nadie puede vivir, aprender, crecer, creer y formarse por otro. Son responsabilidades del individuo únicamente. No admiten suplentes o representantes legales. Implica también conocer y cumplir obligaciones, distinguirse por ser fieles a los principios y coherentes con ellos; ser honestos, honrados y leales; ser formales, puntuales y cumplir parámetros exigentes de calidad.

*Gente que sea consciente de sus responsabilidades hacia los demás, gente que conozca nuestra historia, que conozca el país, que tenga una idea clara de cuáles son las obligaciones del Estado, cuáles son las del ciudadano, cuáles son las que tiene un empresario, un trabajador del campo, de la ciudad, no sólo hacia el trabajo que realiza sino en general.*

CUAUHTÉMOC CÁRDENAS

No es fácil afrontar la responsabilidad de las faltas y fracasos, pero tampoco la de los triunfos y méritos. Duele hacerlo. No siempre se sabe cómo hacerlo. El líder sí: por eso cautiva, inspira y dirige.

Culpar a un factor externo o a otra persona es una tendencia muy generalizada cuando se cometen errores y fallos, o cuando las cosas salen mal. En la mayoría de los casos se debe a un resabio cultural, puesto que, en el hogar, en la escuela, en el ambiente..., se enseña a culpar siempre a los demás, a pensar —erróneamente— que todos los problemas tienen un origen externo: el entorno, la competencia o la situación política, económica, social, ya sea nacional o internacional. Es el síndrome del “enemigo externo”.

Para algunos jefes de gobierno es un mandamiento: “¡Encontrarás siempre un enemigo externo a quien culpar!”. Lo conocen y aplican muy bien los dictadores y los regímenes con problemas internos de credibilidad. Resulta también un sofisma muy atractivo en las culturas egocéntricas, cerradas al mundo y acomplejadas. La noción de que siempre hay un “enemigo externo” les impide ver y aceptar la incompetencia de las decisiones y estrategias propias. La búsqueda de chivos expiatorios conduce a un callejón sin salida. Por lo general, la raíz de los problemas no está en enemigos externos que acechan para aniquilar o impedir el desarrollo de las personas, sino en cada quien.

Echar la culpa a los demás es una actitud inmadura que se concreta después en el *complejo de víctima*, manifestación suprema de la irresponsabilidad. Este complejo abunda en individuos, familias, empresas y culturas que se sienten víctimas de la conquista o periodo de colonización, de la globalización, de los extranjeros, de las circunstancias geográficas y climatológicas, e incluso de los acontecimientos prehistóricos. En vez de tener una actitud proactiva y “tomar el toro por los cuernos”, invierten su tiempo y energía en culpar, protestar, poner excusas y alimentar su resentimiento. Para ellos, el fracaso tiene mil excusas y el éxito no requiere explicación.

*Privilegio es igual a responsabilidad. Una élite que no se compromete a cambiar las cosas, a mejorarlas, a vivir una vida con causa, una vida que pueda ver más allá de sus intereses, de sus beneficios, de sus privilegios, es una vida injusta. Hay muchos en la élite de México que viven vidas injustas porque no se comprometen a transformar las cosas y a generar oportunidades para quienes, como ellos, no las tuvieron.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

Quienes padecen este complejo parece que disfrutan representando el papel de víctimas y se sienten culpables, ponen reparos, critican todo, son quejumbrosos, urden enredos turbios, se disculpan constantemente, están amargados; se lamentan, murmuran, gruñen y maldicen siempre; son cínicos, ignoran y menosprecian a los demás; son egocéntricos; son viejos, no en años sino en espíritu; no confían en nadie; ridiculizan a los demás; viven y se sienten solos; son displicentes, esnobes, egoístas y soberbios; se presentan como perdedores.

## Judith Romano de Achar

“Desde pequeña me dolía en el alma ver a los niños mendigando en las esquinas y me cuestionaba si yo hacía bien o mal dándoles una moneda. Sabía que había algo profundamente mal en nuestro sistema. Me dolía y me sigue doliendo.” Judith Achar es la artífice de la fundación Mitz, organización dedicada a ayudar a mujeres de escasos recursos, a quienes brinda conocimientos básicos sobre cómo funciona y se administra un negocio, y a quienes orienta hacia la visión de aquello que aspiran a ser. Sobre todo se ocupa de “empoderar a las mujeres. No se trata sólo de dar limosna sino de enseñar a las mujeres más necesitadas a trabajar, educarlas, darles una visión, incluso promover que inicien su propio negocio”. “Vengo de una escuela de responsabilidad social en el ámbito asistencial y caritativo. Antes había una idea muy extendida de que la iniciativa privada solamente trabajaba y generaba en función de intereses propios, y el ámbito social era algo muy diferente porque nada más tenía que servir a propósitos sociales. En el transcurso del camino, me atreví a cuestionar eso.”

De esa manera, Judy decidió trabajar para cerrar la brecha social tan extrema que hay en México. Además de ayudar a estas mujeres, Judy Achar contribuye a formar una conciencia, un sentido de comunidad que, se espera, elimine la desigualdad social.

Descubrió que los desperdicios industriales son una valiosa materia prima para proyectos de responsabilidad social, y formó un grupo de artesanas urbanas que trabajan con metas a corto plazo y se ayudan para enaltecer su dignidad. Además está convencida de que “los jóvenes tienen que sentir las causas sociales porque la desigualdad en este país duele a los sentidos, no tienes que salir ni de tu colonia para entender que México es un país de contrastes”.



*Hay mucha gente que se pasa el tiempo quejándose sin querer ver las oportunidades que nos ofrece este país. Por eso no crecen, porque no las aprovechan. Nosotros, mis hermanos y yo, aprovechábamos todas las oportunidades que se nos presentaban. No teníamos ningún temor de enfrentarnos a los gigantes, a los líderes a nivel internacional para poder crecer.*

ALFREDO ACHAR

Es preciso que el líder evite caer en la tentación de hacerse la víctima, porque es la mejor manera de ponerse escollos para crecer: el mártir se recuerda constantemente a sí mismo lo difícil que es todo. Para los que viven a su alrededor, es una fuente constante de quejas, alguien que se subestima hasta la saciedad negándose a apreciar la belleza y las oportunidades que la vida proporciona, además de contagiarlos de ese mismo carácter, con similares consecuencias.

Un líder efectivo asume una actitud, una mentalidad, un “testimonio” de responsabilidad, ya que es difícil crear una cultura sin un ejemplo. Por esto mismo es importante saber qué tipo de ejemplo se proyecta. Debe saber escuchar y reconocer los obstáculos y dificultades que los seguidores le planteen, pero al mismo tiempo tiene que exigirles soluciones y resultados. Ésta es una manera efectiva de que asimilen una postura proactiva y digan: “¿qué más podemos hacer para obtener los resultados que se esperan?”. Al proporcionar guía y observaciones de forma estimulante, confortadora, la responsabilidad se convertirá en una norma prioritaria de cualquier institución.

*La primera habilidad de un líder es saber escuchar, tener una inteligencia abierta; esto es, que sepas escuchar los puntos de vista con los que no estás de acuerdo: si eres de derecha, que puedas escuchar a los de izquierda; que si eres de izquierda, que puedas escuchar a los de derecha; que si eres de centro, que puedas escuchar tanto a la izquierda como a la derecha. Lo primero es saber escuchar, porque uno nunca lo sabe todo y siempre hay expertos que saben más cómo hacer las cosas.*

SERGIO SARMIENTO

## PROACTIVO Y COMPROMETIDO

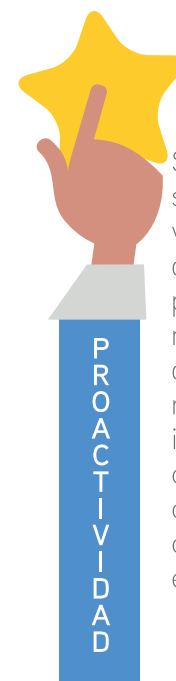
*El propio deseo de que las cosas funcionen, obliga a que algunos ejerzan un liderazgo que muchas veces pueden no desear. Por ahí dicen que si quieres que un Estado o una organización funcione, hay que darle el poder al único que no lo quiera.*

JOSÉ ÁNGEL FERNÁNDEZ URÍA

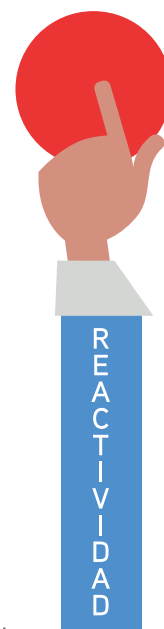
La responsabilidad lleva por fuerza a hablar de proactividad y reactividad:

- *Proactividad*: es otra de las virtudes envidiables del líder. No significa arrogancia, agresividad, insensibilidad o sólo tener iniciativa, sino ser responsable de la propia vida. Vivir en función de decisiones, principios, convicciones y valores descubiertos, reflexionados e interiorizados por cada quien y no por condicionamientos o circunstancias externos. Las personas *proactivas* son capaces de proceder con iniciativa y previsión para que las cosas sucedan sin esperar a que lleguen. Tienen la habilidad de elegir la respuesta más adecuada para cada ocasión.
- *Reactividad*: significa reaccionar ante los estímulos que llegan del exterior únicamente de forma pasiva, resignada y negativa. Las personas *reactivas* están sujetas a los estímulos del exterior: reaccionan urgidas por el ambiente, los sentimientos, las fuerzas exteriores, el determinismo, la suerte, la fatalidad, el destino, el horóscopo, las demás personas... El resultado es que ellas mismas permiten que las decisiones o las carencias de los otros los controlen y dirijan. No se dan cuenta de lo que hacen. El problema y la solución, según ellas, se encuentran en el exterior. Están convencidas de que lo que está fuera tiene que cambiar antes de hacerlo en su interior.

Resulta increíble lo que se puede alcanzar con una cultura de proactividad entre los seguidores y colaboradores, en la organización y en todo un país. Se buscan y obtienen soluciones, en vez de obsesionarse por los problemas. Al proactivo no le importa lo que los otros hagan o dejen de hacer, digan o dejen de decir. Él toma la iniciativa para hacer que



Significa ser responsable de la propia vida. Vivir en función de decisiones, principios, convicciones y valores descubiertos, reflexionados e interiorizados por cada quien y no por condicionamientos o circunstancias externos.



Significa reaccionar ante los estímulos que llegan del exterior únicamente de forma pasiva, resignada y negativa. Las personas *reactivas* están sujetas a los estímulos del exterior: reaccionan urgidas por el ambiente, los sentimientos, las fuerzas exteriores.

las cosas sucedan, no espera a que ocurran, las provoca y va tras ellas. No espera el futuro, lo crea él mismo. Busca lo que quiere y por eso expresa, y obtiene, lo mejor de la vida. Está acostumbrado a presentar varias soluciones para cada problema y exige lo mismo a sus colaboradores.

*A veces los seres humanos nos autolimitamos, no sabemos los grandes recursos potenciales que tenemos dentro de nosotros mismos, que no descubrimos hasta que tenemos necesidad; es decir que cuando uno se encuentra frente a un reto, una emergencia o una vivencia que requiere de un esfuerzo extraordinario, es cuando uno se echa un clavado hacia su interior y empieza a sacar esos recursos que ni siquiera sabía o pensaría que tiene.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

La persona reactiva, por el contrario, espera que algo suceda o que alguien se haga cargo de las cosas o le diga qué hay que hacer. Centra su tiempo y energía en sí mismo y su foco se sitúa en los defectos de los otros. Piensa que así se absuelve de toda culpa. Por eso no asume su responsabilidad. Es mucho más fácil culpar a los demás, a las circunstancias o al destino que encarar y resolver la situación y cambiarse uno mismo. Esta manera de pensar da lugar a sentimientos de agresividad y acusaciones, además de impotencia.

Inclusive en el lenguaje se nota la diferencia de enfoque y actitud. Mientras el *reactivo* dice: “No puedo hacer nada”, “Yo soy así”, “No lo permitirán”, “No puedo”, “Si me permiten”... el *proactivo* afirma: “Veré otras alternativas”, “Puedo optar por un enfoque distinto”, “Controlaré mis sentimientos”, “Elegiré una respuesta adecuada”, “Lo haré, pase lo que pase”, “Ya aprendí para la siguiente”... Este lenguaje es reflejo de su esquema mental. Trasluce su personalidad y termina por convertirse en una profecía de autocumplimiento en la vida: “Si no lo eres, es muy probable que pronto lo seas”, para bien o para mal.

*Compromiso es decir: “Yoo le entro”. Admiro a muchos amigos míos que están en muchas batallas de diferente tipo. Creo que cada quien debe estar en la batalla que le toca y no quedarse en la mitad del camino, es decir, que si se va a trabajar en derechos humanos, en la lucha contra la corrupción, que trabaje,*

*y si hay que ayudarlo, se le ayuda; si hay que trabajar por una mejor educación, es cuestión de proponérselo, de hacerlo y de convencer a otros para no hacerlo solo, porque solo no se puede.*

MARINELA SERVITJE

Una de las manifestaciones más maduras de la proactividad y de la responsabilidad es el compromiso. Este último lleva a hacerse cargo, a cumplir la palabra dada y toda obligación que se contrae. Es una promesa cumplida. El compromiso es lo que distingue al líder transformador del charlatán, vacío y cacareador.

### VALIENTE, INTRÉPIDO, OSADO

*He sufrido dos atentados. Tú dirás si no voy a tener miedo. Y recibo amenazas constantemente. Sí, sí me da miedo. Pero siempre he pensado que el miedo sirve para dos cosas: o te paraliza y te quedas petrificado, o te impulsa para salir de esa situación. Yo siempre he optado por la segunda.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

No se debe temer asumir ni ejercer el liderazgo. La asunción de un puesto de responsabilidad produce miedo y despierta múltiples dudas, es verdad. Algunas de ellas son si se estará a la altura de la encomienda, si el proyecto quebrará, si se contará con el apoyo de los colaboradores, si habrá obstáculos inesperados y si serán infranqueables o si surgirán actitudes adversas y resentimientos por parte de quienes anhelaban ese puesto.

Pero la madera de un líder cabal se distingue por su fortaleza, valentía, intrepidez y hasta osadía. Poseído por su sueño, por su proyecto, se acrisola en la adversidad; podríamos decir que su fuerza de carácter y perseverancia se crece ante las dificultades.

*Si te da mucho miedo el fracaso, ya no intentas. Cuántas gentes me han dicho: “Ni te metas en eso, por Dios. Eso no se puede cambiar, eso no se puede hacer. El artículo tercero constitucional nunca nadie lo va a volver a cambiar, está escrito en letras de oro; imposible”. “La reforma educativa: nunca se va a*



*evaluar a los maestros, nunca va a haber concursos de oposición; nunca se va a acabar la corrupción en México.” Los agoreros del desastre están en todos lados, y el miedo a fracasar está en todo ser humano, pero si es tan grande ese temor nunca vas a tener éxito, porque tienes que fracasar necesariamente para tener éxito. Con el paso del tiempo me he hecho más amigo del fracaso, y trato de entender que ahí está probablemente la clave del éxito, en aprender del fracaso.*

CLAUDIO GONZALEZ

Está preparado para enfrentar un sinnúmero de adversidades. Por ejemplo, algunos que ayer eran sus amigos, hoy pueden evitarlo o aun desear su fracaso; otros lo excluirán mañana de sus grupos; unos más comenzarán a dar señales de que le temen, serán más precavidos, menos francos y espontáneos en las conversaciones, o manifestarán adulación o servilismo; será blanco de actitudes hipercríticas, negativismo, resistencia tenaz, desconfianza, hostilidad, insubordinación, resistencia pasiva, frustración, rechazo, ira e inseguridad. Esto no debe hacerlo flaquear; por el contrario, debe servirle de motivación. “A los que se atreven, los ayuda la fortuna”, escribió el poeta romano Virgilio en la *Eneida*.

*En el contexto histórico somos pequeñitos. Hay que entender que somos relativos, pero tenemos que hacer nuestra contribución; cada quien tiene que dejar la suya, y en eso hay que esforzarse y entregarse; hay que arriesgar. Soy de los que cree que si hay que arriesgar la vida por una causa, hay que arriesgarla.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

La mejor forma de que una persona se convierta en líder es comportándose como tal; es decir, teniendo un proyecto, luchando todos los días por alcanzarlo, comprometiéndose y viviéndolo con responsabilidad. El líder no espera a que los demás le digan lo que tiene que hacer, porque en este caso lo más seguro es que muera sin que se lo hayan dicho. Simplemente lidera, guía y hace.

## Isabel Miranda de Wallace

“Cuando secuestraron a mi hijo, yo sabía que nadie más lo podría ayudar. Empecé a reaccionar para ayudar a Hugo y me di cuenta de que llorando y sentada lamentándome de mi desgracia no iba a lograr que las cosas cambiaran.” Isabel Miranda de Wallace es pedagoga, activista social y presidenta de la asociación civil Alto al Secuestro. “La muerte de mi hijo Hugo, que tenía 35 años, sano, deportista, con un futuro, empresario, con una hija y una familia que lo adora, tuvo un efecto catastrófico; prácticamente me arrancaron la mitad del corazón y se lo llevaron”. La indignación, el dolor, la no aceptación del estado de cosas imperante, la necesidad de resolver el secuestro y muerte de su hijo hicieron florecer en ella habilidades que jamás imaginó poseer y que puso al servicio de su propósito: “A partir de ahí las cosas cambiaron porque encontramos a los secuestradores de mi hijo y los llevamos a prisión. Se removieron mis valores al cuestionarme si entregarlos o no a la autoridad, pensando que nunca los juzgarían y condenarían, que los dejarían libres... Es entonces que tus valores, tu esencia, te fortalecen; así fue como acordamos, con mi familia, entregarlos a la autoridad, decir dónde estaban escondidos, y las autoridades llegaron por ellos y se los llevaron detenidos”.

No ha sido fácil, ha tenido miedo: “He sufrido dos atentados y recibo amenazas constantemente. Me da miedo, pero yo siempre he pensado que el miedo sirve para paralizarte o te impulsa para salir adelante”.

Isabel lucha por una nación próspera y segura, donde sea posible vivir tranquilos y sin miedo: “Por eso estoy luchando, y aunque sé qué hacemos muy poco, recuerdo una frase de la madre Teresa de Calcuta que, palabras más, palabras menos, dice: ‘A veces hacemos tan poco, a veces lo que hacemos parece tan poco en este mar tan inmenso, pero ese mar no se lee sin esa gota de agua’”.



## TENAZ, PERSISTENTE

*Luchas por una causa determinada, que a veces toma más tiempo del que los impulsores de esa causa quisieran. En ocasiones, los resultados se obtienen, yo diría, de manera inmediata, pero, en otras, toman tiempo. Creo que lo importante es persistir.*

CUAUHTÉMOC CÁRDENAS

*Algo que falta en México es confianza en los jóvenes. Creo que también los mexicanos por desgracia tenemos mucho miedo al fracaso.*

JULIETA FIERRO

La perseverancia es un constante volver a empezar en la marcha diaria hacia la visión, el ideal y los objetivos. Cualquier viaje largo empieza con un pequeño paso. El tren o el coche no llega a su destino con sólo un giro de sus ruedas, necesita hacerlo miles, millones de veces. Eso es la perseverancia: una lucha cotidiana. “Una gota perfora las piedras”, decían los romanos. Es cuestión de tiempo. “Si el hueso es duro, yo tengo tiempo”, farfulla el perro. Eso es la constancia: insistencia, persistencia. Es “obra comenzada, obra terminada, aunque cueste la fama y la vida”.

*No conozco a ninguna mente triunfadora que se deje vencer ante el fracaso y no conozco a ninguna persona que no puede triunfar, que no haya sido vencida por el fracaso. Esta parte de la fortaleza te hace superarte.*

EMMANUEL

*Nada se consigue sin trabajo, sin esfuerzo. Si no tienes muy claras las metas, si no hay planeación, no llegas muy lejos. ¿A dónde vas a llegar si no planeas el viaje?*

MARINELA SERVITJE

## José Hernández Moreno

“Soñar empodera en el sentido de que te ayuda a definir tu meta y decir: ‘Sí, yo aspiro a hacer esto’, y entonces aterrizarlo y preguntarse: ‘¿Cómo convierto este sueño en realidad?’” José Hernández Moreno es ingeniero, empresario y ex astronauta mexicano-estadounidense de la NASA. Para él, “México es un país de mucha promesa, tiene mucha riqueza en el aspecto de recursos naturales, pero yo creo que más que nada tiene valores en recursos intelectuales, y ahí entonces es donde el gobierno debe invertir para cosechar bastante en el futuro y poner el país en lo alto”.

Este mexicano ha logrado lo que muchos sueñan: ser reclutado por la NASA, abordar una nave espacial y ponerse en órbita. Desde su punto de vista, los líderes se van haciendo según sus experiencias y compromiso, “porque mucha gente tiene la oportunidad de ser líder, y cuando llega a un cierto punto le da miedo y se hace un poco para atrás. Eso hace que vuelvan a ser seguidores de nuevo”. Según José, “todo es posible en la vida si uno se pone a luchar, si uno se prepara, estudia, y si uno le entra al trabajo y se entrega al trabajo”.

José Hernández es uno de los más grandes ejemplos de lo que se puede lograr si se superan los obstáculos. La perseverancia y la familia son quizá los dos elementos más importantes en la lucha que ha emprendido para cumplir sus metas. Él es un ejemplo vivo de lo que representa tener que fijarse una meta, trazarse una ruta para llegar a ella y perseverar para alcanzarla. “El mismo esfuerzo que pones allá afuera en el campo pisando jitomate, pepino, cebolla, cerezas, durazno, pera y uva, ese mismo esfuerzo’, me dijo mi padre mientras apuntaba a mis libros en la mesa de la cocina, ‘lo pones aquí, en tus estudios, y cuando empieces a trabajar, lo pones en tu trabajo’.



Una vez decidido el sueño, planeada la visión y programados los objetivos, ¡hay que ponerse en marcha ya! Hasta el camino más largo empieza con el primer paso. Y hay que mantener el impulso hasta el final. Si al principio parece que no se progresa ni se tiene éxito, se debe insistir y persistir. Al final se conseguirá.

*Sólo el que persevera, el que es constante se vuelve indispensable para el cambio; los demás pueden tener buenos momentos, que se agradecen, pero no transforman a las naciones, tiene que haber una conciencia no de unos días, sino de una vida dedicada a una causa.*

CLAUDIO GONZALEZ

Se requiere mucha tenacidad para ser líder en las circunstancias actuales y mucha fortaleza para vencer las dificultades diarias. Innumerables sueños y proyectos se quedan a la mitad porque la mayoría de la gente deserta. Por ello, hoy es una virtud tan apreciada.

Werner von Braun pasó a la historia por ser el científico alemán nacionalizado estadounidense que puso el primer cohete en la Luna. ¿Sabes cuántos fallos previos tuvo? ¡Miles! Si hubiera desistido en los primeros, hoy no se le recordaría como un triunfador. Algo parecido le pasó a Thomas Alva Edison con la invención de la bombilla eléctrica; fundió más de cinco mil filamentos antes de encender uno y probó cientos de formas antes de encontrar la que funcionó. Los Beatles, a quienes se considera una de las bandas más exitosas de la historia, fueron rechazados en su primera audición formal: “No nos gusta su sonido y su música no tendrá éxito”, les dijeron. Walt Disney fue despedido por su primer editor porque le “faltaba imaginación y no tenía buenas ideas”. A Michael Jordan le dijeron que era “demasiado bajo para jugar” antes de incorporarse al equipo de baloncesto universitario. Oprah Winfrey fue despedida por una productora con el argumento de que no era apta para trabajar en televisión como presentadora. Joanne Jo Rowling fue rechazada en repetidas ocasiones por una docena de editoriales antes de publicar su primer libro, *Harry Potter y la piedra filosofal*. Stephen Spielberg fue rechazado tres veces en la escuela de cine antes de irse a otra, después abandonó sus estudios para convertirse en director de cine y, luego de “una pausa” de más de treinta años, regresó para completar su licenciatura. Después de una actuación en 1954 en el Grand Ole Opry, Jimmy Denny le dijo a Elvis

Presley: “Contigo no va a pasar nada, mi hijo. Mejor vuélvete a conducir un camión”. Richard Branson —magnate inglés, conocido por sus más de 360 empresas de Virgin Group—, abandonó la escuela a los dieciséis años y fue descrito como un “estudiante con dislexia de bajo rendimiento académico”. Además, en cierto momento su madre debió hipotecar la casa de la familia para pagar las deudas que él contrajo. ¿Se requieren más ejemplos de lucha, paciencia y persistencia?

*Considero básica la tenacidad y la persistencia para perseguir el sueño con el que te comprometiste, porque si estás soñando en grande y tienes una visión en grande, te vas a encontrar mil cosas en el camino que te van a desviar. Cuando digo mil, no estoy exagerando.*

ERNESTO TORRES CANTÚ

Es decisivo ser capaz de mantener los propósitos que uno se hace hasta su consecución. Para ello, hay que persistir, resistir. Es preciso inconformarse con la mediocridad y no darse por vencido ante la adversidad. Cualquiera puede alcanzar lo que desea e imagina a condición de que nunca desista y, claro, siempre y cuando la suerte lo acompañe, porque la fortuna también cuenta.

El fracaso es una posibilidad, pero revela lo mejor de uno mismo, siempre y cuando no se desista. El éxito, por el contrario, puede volver a la persona arrogante, soberbia y complaciente. Por lo general, la gente mediocre es incapaz de resistirse a la embriaguez del éxito: se jacta y envanece, se pierde.

No hay que tener miedo del fracaso. Fracasas no es vergonzoso; lo vergonzoso es quedarse tirado y no hacer nada para levantarse. Los fracasos no testimonian una falta de valía o incapacidad. Son simplemente un traspie, una prueba para superar la distancia entre la visión propia y la realidad actual; una oportunidad de aprender.

*A las personas que lo han intentado y no han llegado a lo más alto, pues les expreso mi más sincera admiración por haberlo intentado a pesar de las dificultades.*

LORENA OCHOA



## Jacqueline Nava Mouett

“Si tan sólo se invirtiera más en el deporte, ya no se ocuparía tanto en salud, en diabetes, en obesidad infantil; ya no se ocuparía tanto en seguridad; ya no se ocuparía tanto en temas de drogadicción. La perseverancia me ha ayudado a lograr mucho. Hubo días en que decía: ‘Dios, es que no hay nada, ya no voy a pelear, no me están apoyando’. He sufrido mucho con el asunto de los patrocinios; he sufrido mucho con el problema de desigualdad de género. Son temas que he vivido por el hecho de ser mujer.” Jackie Nava es boxeadora y diputada federal, y es alguien que ha sabido apreciar aquello que la vida le ha dado, porque también es un ejemplo de alguien verdaderamente agradecida: “Me tocó experimentar, aprender a valorar lo que tenía, ganarme las cosas. Cuando era pequeña, veía las cosas, me daba cuenta y valoraba lo que tenía. Mi papá y mi mamá me enseñaron a ver la vida de esta forma, a vivir de esta forma. Aprendí, primero que nada, que había que quererse a uno mismo, quererse como es, todo empieza en uno. Aceptarse y querer ser mejor persona. Cuando tratas de ser mejor persona, transmites lo que quieres y haces bien tu trabajo”.

Como es una mujer muy activa, sus labores no se limitan sólo al boxeo, a entrenar. Jackie Nava también es arquitecta y actualmente es diputada en representación de Tijuana y Rosarito, Baja California, por el PAN. Participando en distintas facetas de la sociedad mexicana, Nava demuestra el alcance y el impacto que una sola persona puede tener: “Si te caes, te levantas. Creo que eso ha sido muy importante para mí. Tuve una derrota de la que fue muy difícil sobreponerme. Me noquearon. Perdí mi título. Fue, ahora sí, como dicen, un trancazo muy fuerte. Me tuvieron que ayudar psicológicamente. Entonces, si te caes en algo, recupérate, levántate. Es muy importante darte cuenta de qué es lo que hiciste mal, porque si no te das cuenta y quieres seguir, vas a volver a fracasar”.

## TIENE VOLUNTAD RECIA Y FUERZA DE CARÁCTER

*Define cuál es tu propósito básico. Yo definí hace muchos años que éste era ayudar a las generaciones futuras a través de una educación de calidad, y eso es lo que estoy haciendo. Si no tienes ese propósito, lo que va a pasar es que la vida te va a aventar de un lado a otro y vas a terminar a expensas de las circunstancias o situaciones.*

JUDY ACHAR

¿Sabías que a Demóstenes lo abuchearon en su primer discurso?, ¿que a San Pablo lo dejaron hablando solo en el Ágora de Atenas?, ¿que Miguel de Cervantes era manco?, ¿que Gandhi tardó más de cuatro décadas en conseguir la libertad de la India?, ¿que Helen Keller era sorda y muda?, ¿que a Einstein lo reprobaban en matemáticas?, ¿que Terry Fox corrió más de cinco mil kilómetros con una prótesis en una pierna?, ¿que Nelson Mandela estuvo veintinueve años en la cárcel por luchar contra el *apartheid*?, ¿que abuchearon a Enrico Caruso durante su primer concierto?, ¿que Frank Sinatra perdió la voz durante una temporada y, como consecuencia, el apoyo de todos los promotores?, ¿que José Feliciano y Andrea Bocelli son ciegos?, ¿Le suenan los nombres de Nick Vujicic y Adriana Macías, personas relevantes que nacieron sin extremidades?

Convertir las deficiencias y discapacidades en oportunidades o cambiar la actitud frente a estas circunstancias quizá resulte difícil y doloroso, pero no imposible. Hay que tomar nota del ejemplo y la determinación de las personas que lo han hecho; leer las biografías de los grandes hombres y mujeres que obtuvieron mucho de la vida a través de las aportaciones que hicieron a la misma. Al identificarse con ellas y observar su éxito, es posible visualizarse haciendo lo mismo.

Es muy difícil que alguien sea enérgico o exigente consigo mismo si carece de motivación, y aún mucho más si desconoce las normas, horarios, disposiciones y ordenamientos impuestos o autoimpuestos. Será muy arduo ser constante, persistente, disciplinado y con fuerza de voluntad si ya se tienen hábitos arraigados de desorden, anarquía y abandono. Para exigirse sin martirizarse, se deben tener muy claros los elementos siguientes: *querer* el ideal, la visión, la misión, el destino al que se aspira; *contar* con un horario, un plan calendarizado y una agenda de trabajo, aunque sea inicial y primitiva;

CUANDO ENFRENTAS UNA RESPONSABILIDAD, DEBES:

1. Diagnosticar. La información y el estudio de ésta son fundamentales.
2. Escuchar, escuchar, escuchar. Cuando hablas, dices lo que ya sabes, pero cuando escuchas, oyes lo que no sabes.
3. Hacer equipo. Este mundo y este país ya no son de estrellas solitarias; las instituciones requieren forzosamente del trabajo en equipo.
4. Implementar, saber cómo pasar de una buena idea a la práctica.

SALOMÓN CHERTORIVSKI



conocer las leyes, ordenamientos, horarios y disposiciones. Una vez hecho esto, entonces sí es hora de someterse, sujetarse a ellos y cumplirlos con constancia y perseverancia.

### DISCIPLINADO, AUSTERO, SEVERO

Nada hay que debilite tanto la moral de los seguidores como tener un líder indisciplinado, desordenado, anárquico, caprichoso; un líder que no sabe mantener la disciplina en los demás, que deja pasar conductas inadecuadas y que al final se ve forzado a tomar soluciones drásticas para todos de forma injusta.

#### ALGUNOS VALORES DEL LÍDER:

- a. *Autenticidad: conocer muy bien quién es uno, cuáles son los talentos propios y dónde se pueden aplicar.*
- b. *Ser genuino: saber cuándo puedo ejercer un liderazgo genuino, nunca forzado.*
- c. *No sólo querer hacer el bien, sino hacerlo bien.*
- d. *Contar con capacidad intelectual desarrollada para resolver los problemas y plantear soluciones innovadoras y creativas.*
- e. *Congruencia, mantenerse firme. Ésta es una de las cualidades que más hacen falta en México, ya que es común ver a líderes que van creciendo, que se ganan la admiración, y eventualmente caen en alguna tentación, en alguna deshonestidad, en alguna falta de ética.*

JAVIER LOZANO

*Es el ejercicio diario de pequeñas cosas que te permitan ejercer la fuerza de voluntad para que seas dueño de tu destino y no que las circunstancias sean las que te guíen a ti. Siempre les digo a mis hijos, a la gente, la vida es como un barquito de papel que pones en el agua; si el agua va para allá, el barquito va para allá. Pero de lo que se trata es de que, aunque el agua vaya para cualquier lado, el barco tenga el mismo rumbo.*

JOAQUÍN VARGAS

El líder tiene que disciplinarse a sí mismo para exigir disciplina a los demás. Ha de ser ordenado en las tareas, organizado con las cosas y puntual con el tiempo. Cuando así procede, la gente lo entiende, imita su reciedumbre y disciplina porque él va por delante.

*Disciplina de trabajo. Sí, trabajo mucho: tengo varios programas de tele, tengo un programa de radio que dura cuatro horas y cuarto todos los días, tengo una columna diaria en los periódicos, doy conferencias y me involucro, soy presidente de una fundación para la libertad también. Todo eso hago, y no lo puedes hacer si no te levantas todos los días a las cuatro de la mañana y trabajas hasta terminar el día.*

SERGIO SARMIENTO

## Elisa Carrillo Cabrera

“Si nos enfocáramos un poco más en lo bello que tenemos, en ver las partes positivas, en acercarnos a las artes, a la cultura, y tratar de sensibilizar esa parte del ser humano, tal vez podríamos tener un futuro más positivo.” Existe sólo una bailarina mexicana que puede jactarse de ser *prima ballerina* en una de las más importantes compañías de ballet en el mundo. Elisa Carrillo Cabrera ha pasado a ser una de las figuras más prominentes en la historia del ballet mexicano y, por consiguiente, un orgullo de la nación en la escena dancística mundial. “Siempre he tenido el sueño, yo creo que como todas las muchachas que entramos a la carrera de ballet, de ser primera bailarina. Honestamente, yo no estaba segura de que lo lograría. No porque no creyera en mí, pero sabía lo difícil que era.” Pero su trayectoria no se limita solamente al ballet, también promueve la cultura de la danza en México mediante la fundación que lleva su nombre. El alcance global de Elisa Carrillo en el mundo de la danza es innegable, pues no sin razón muchas otras bailarinas la ven como fuente de inspiración. “Llevo veinte años fuera del país trabajando con mucha disciplina, con muchos esfuerzos. Comencé la carrera de bailarina a los ocho años. Me fui de México a los dieciséis. He pasado por miles de cosas bellas y difíciles, y sé que si no amas lo que haces, nunca vas a mejorar, nunca vas a desarrollarte, nunca vas a poder entregarle al público lo que sientes por dentro. Tienes realmente que amar lo que haces.”

Con su presencia en el panorama del ballet europeo, Elisa Carrillo enaltece el nombre de México en ese campo. “Puedes nacer con algo especial, pero no es nada más nacer con eso sino trabajar para volverte alguien que la gente quiera, una persona en la que la gente pueda creer y con la que quiera luchar para llegar a alguna meta.”





## Yvonne Domenge Gaudry

“Yo nací con este don. Yo así lo siento. Porque a mí no me cuesta trabajo hacer escultura, entonces debo de hacerlo bien; es más, soy hija de un tomista y debo hacer las cosas lo más perfecto posible, es mi obligación. Yo recibí ese enorme don.” Yvonne Domenge, una escultora mexicana cuyas obras son exhibidas cada vez en más ciudades del mundo, define al líder como aquel “que es la voz cantante, es al que todo el mundo sigue, al que todo el mundo toma en cuenta para seguir caminando”.

No todos los artistas en la cima de su oficio están dispuestos a ensuciarse las manos. Esto puede resultar paradójico, por ser escultora, pero Yvonne Domenge sabe que al intervenir en un proceso creador, debe ir más allá de lo que normalmente se le pediría, en el sentido de que no está dispuesta a delegar todo el trabajo y con gusto se involucra en la producción de una obra.

“Ser escultor exige de disciplina feroz, como una lucha de gladiador.” Entregada y apasionada del arte, Domenge gusta de “compartir con los que vienen detrás de mí, todo lo que yo sé. Soy tutora de escultura; doy asesorías porque he acumulado muchos conocimientos que pueden servirle a alguien que viene detrás de mí”.

“El éxtasis, la creatividad, el acto amoroso, el acto estético, están todos al mismo nivel.” Tal experiencia, dice ella, no debe ser posesión de una sola persona, por lo cual esta destacada artista presta sus talentos para la formación de nuevas generaciones de artistas plásticos. Muchos se rehúsan a compartir sus conocimientos, ya sea por miedo a que los superen o a que repliquen su trabajo. No obstante, ella es consciente de que para seguir innovando en la escultura es necesario nutrir a quienes serán los escultores del futuro. “El que copia, pierde. Si copias es porque no tienes confianza en ti”, concluye.

Es muy importante que se comuniquen las reglas de disciplina con claridad y, en su caso, que se detallen las sanciones que se aplicarán cuando se quebranten, además de ejecutarlas de inmediato si proceden. Éstas deben ser acordes con la gravedad del comportamiento inadecuado, y es conveniente que se ponga al tanto del error o incumplimiento al subordinado antes de aplicarle la sanción (para darle tiempo de corregirlo). El objetivo principal no es castigar sino corregir. Las sanciones deben imponerse con imparcialidad a todos por igual. Y no se deben anunciar medidas disciplinarias que no se esté dispuesto a aplicar.

La mejor manera de enseñar disciplina es con el ejemplo y comunicándola. Ya después se sanciona su infracción. No es fácil sancionar, pero cuando se es permisivo, luego hay que recurrir a acciones disciplinarias más duras. Y muchos lo hacen de forma inadecuada e injusta, con medidas generalizadas. No es justo que otros miembros del equipo carguen con las consecuencias del mal rendimiento o el mal hábito de trabajo de uno solo o de unos pocos.

*Los liderazgos sociales son muy observados: tu compromiso con la sociedad va mucho más allá de una vida normal; debes tener una mejor forma de presentarte ante la sociedad, porque la gente te está viendo. Necesitamos un alza de miras en la forma de actuar, en la forma de decir, respeto al expresarnos.*

ALEJANDRO MARTÍ

## DOTADO DE EQUILIBRIO EMOCIONAL Y AUTODOMINIO

*Creo que la característica número uno de un buen líder es que tenga una mezcla equilibrada entre cerebro y corazón. No un líder a quien su cerebro lo mueva y su corazón sea pequeño, y tampoco al revés.*

ISAAC CHERTORIVSKI

Por desgracia, en la actualidad el término *dominio* sugiere sometimiento sobre otras personas o cosas. Muy pocos lo entienden como autocontrol y equilibrio emocional. Desde el punto de vista pedagógico, es una palabra tabú: imposible mencionar el autodominio, el autocontrol a los niños, y menos todavía ponerles límites.

## HERRAMIENTAS PARA SER LÍDER EN EL MUNDO

1. *Me adapto a las costumbres.*
2. *He aprendido cinco idiomas.*
3. *Puedo comunicarme con personas de muchas partes de todo el mundo.*
4. *Soy capaz de disfrutar y conocer la cultura de diferentes lugares donde vivo.*
5. *Aprendí, desde los dieciséis años, a ser independiente, a saber cómo irme por el buen camino, a no dejarme perder en las cosas negativas que le pueden pasar a cualquiera.*

ELISA CARRILLO

Lo usual es que las personas se concentren en el dominio de las cosas y dejen de lado el dominio del propio yo. El líder tiene que aprender a autogobernarse con inteligencia; de lo contrario, fracasará debido a su descontrol. Cuando el equilibrio en la vida emocional está deteriorado, de poco sirve una inteligencia sobresaliente. Incluso puede resultar del todo contraproducente.

En la actualidad se ve a numerosos directores de empresa, políticos y líderes de instituciones que son histéricos, obsesivos, egoístas, egocéntricos, poseídos de un ego inflado; que se muestran coléricos, violentos, psicópatas, depresivos, bipolares, con altibajos imprevistos en su estado de ánimo. En la historia pasada hay ejemplos sobresalientes que mostraban esas características patológicas: Nerón, Calígula, Herodes, Hitler, Stalin, Vincent van Gogh, Pol Pot y Rasputín, entre otros muchos. Algunas personas han sido brillantes y han logrado tener una cauda de seguidores, cuyo liderazgo se descarriló por causa de sus pasiones desenfrenadas, emociones desbordadas e instintos incontrolables. En varias de ellas, a la postre estos desórdenes acabaron en trastornos y enfermedades mentales, pero en un principio fueron sentimientos y emociones descontrolados.

*Tienes que tener un equilibrio en la vida, y el trabajo tiene que ser un medio, nunca un fin. El día en que lo vuelves un fin, las probabilidades de éxito son menores, pero el día en que el trabajo es un medio, tus probabilidades de éxito son mayores. Debemos ser muy conscientes de que no somos nada y que podemos tener un problema de salud o un accidente en cualquier momento, que la vida es finita y se acaba. Cuando eres consciente de esa circunstancia, te pellizcas, ¿no?, cuando estás en un momento contento, agradable, porque sabes que eres muy afortunado de tenerlo y no debes dar por descontado que esos momentos llegan solos.*

JOAQUÍN VARGAS

## Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano

“No sé si soy el líder moral de la izquierda. Yo puedo decir simplemente que tengo muchos amigos, mucha gente con la que cambio impresiones. Es importante, reunirse con quien piensa igual que uno o semejante a uno, pero también con quien piensa distinto. Yo creo que conocer puntos de vista distintos, coincidentes y no coincidentes, es siempre importante”, comparte el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas.

Opina que se debe buscar “una sociedad más democrática, con mayor participación efectiva de la gente en la toma de decisiones, elecciones democráticas y aprovechamiento de las potencialidades de México”, cuya prioridad sea “la generación de empleos formales, la garantía de las condiciones de seguridad social, el mejoramiento de la calidad y la universalidad de la educación, así como el fortalecimiento de la investigación”, condiciones indispensables para que el país pueda mejorar; ello implicaría acelerar la economía, abatir la delincuencia, erradicar la corrupción y elevar las condiciones de vida de la gente, entre otras cosas. Desde su punto de vista, se necesita un esquema distinto para combatir la delincuencia organizada que parta de que éste no es un fenómeno aislado, sino que se debe “al desempleo, la baja calidad de la educación, la falta de oportunidades para los jóvenes”. Acerca de estos últimos, que son, sin duda, los que tendrán que modelar el país, en el presente y en el futuro inmediato, dice que le da mucho gusto porque “veo muchos jóvenes participando en la actividad económica, en la academia, en la vía política y en muchas organizaciones sociales”.

El ingeniero Cárdenas considera imprescindible que un líder muestre congruencia entre lo que piensa y lo que hace, que esté en contacto con la colectividad, que sepa escuchar puntos de vista distintos, que tenga capacidad de rectificar, de entender que siempre hay otras opciones, otros caminos.



El peor enemigo de una persona es ella misma. Por eso, la máxima conquista a la que debe aspirar es a dominar sus tendencias, gustos, impulsos, instintos, caprichos, vicios, defectos, inclinaciones, talentos, con el propósito de dirigirlos a la consecución del ideal, la misión, el objetivo. Quien tiene control y dominio de sí mismo, permanece fiel a sus principios y convicciones a pesar del canto de las “sirenas de Ulises”, es decir, de cualquier distracción que lo aleje de su cometido y de los sacrificios que le exija la realización de su misión.

*Me inspira mucho creer que mi talento puede ayudar, que puede ser útil para resolver un problema, ya sea pequeño o grande.*

JAVIER LOZANO

Por tanto, para liderar a otros, primero hay que dominar el dolor, el placer, los condicionamientos, los complejos, los deseos de venganza y la incertidumbre, así como los impulsos descontrolados del cuerpo, la obsesión por el dinero y sus efectos, y el tiempo, para sacar el mayor provecho a cada minuto. Esto implica templanza, equilibrio, autogobierno. Cuando alguien es capaz de dirigirse a sí mismo, con seguridad puede dirigir a los demás.

El autodomínio y la autodisciplina son los cimientos de todo. Si una persona no se conoce, no se controla y no tiene dominio de sí misma, difícilmente se ganará el respeto de los demás. El verdadero autorrespeto proviene del dominio de sí mismo.

Aprender a decirse no a sí mismo, privarse de gustos, caprichos e instintos incontrolados es doloroso al principio, pero la gratificación posterior es mucho mejor y proporciona más autocontrol.

*DISCIPLINA ES:*

- 1. Si te dicen: “Llega a las siete de la mañana” y llegas cinco, siete o diez minutos tarde, el entrenamiento no es tu prioridad.*
- 2. Si el nutriólogo te dice: “No puedes comer salsa de soya porque estás reteniendo mucha sal”, puedes ir a cenar, pero no vas a tener a nadie detrás de ti que te diga: “No le pongas salsa de soya a la comida”.*

MA. DEL ROSARIO ESPINOZA

*Cuando estás empezando, te das cuenta de que no te puedes ahorrar ni un solo minuto de práctica; es un entrenamiento muy pesado y de muchas horas. Nosotros estamos en el campo alrededor de siete u ocho horas diarias, más casi una hora y media o dos horas de gimnasio. Es un trabajo de tiempo completo, pero no solamente es practicar, lo que marca la diferencia es más bien tu planeación, cómo analizas tus cosas y cómo trabajas, trabajas mucho y muchas horas; también la parte mental.*

LORENA OCHOA

Un líder sin equilibrio emocional es una persona temperamental, impulsiva, precipitada, regida por las recompensas instantáneas derivadas de dar rienda suelta a sentimientos, emociones, humor y pasiones sin control. Se convierte así en una persona hedonista que sólo busca la comodidad; miedosa, tímida, cohibida, sin ideales, metas ni objetivos de largo plazo. Será una veleta; inconstante, indisciplinada, sin planeación y desordenada; sujeta a la opinión de los demás, dominada por vicios y malos hábitos.

### VULNERABLE E IMPERFECTO

El *líder perfecto* no existe. Por ser persona, el líder también está expuesto a debilidades emocionales y psíquicas. Es vulnerable. Su actuar lo determinan, a menudo, sus temores, pasiones, prejuicios, complejos, estilo de vida y relación con los demás (subordinados, seguidores, superiores), más que sus ideas, ideales y convicciones. La persona reflexiva e introspectiva lo sabe. De ahí su afán por conocerse, aceptarse, estimarse y superarse, así como también su enfoque ante los errores: aprender y sacar lecciones, porque cada experiencia que vive se convierte en parte de sus cimientos.

También, por ello, se completa y complementa con un buen equipo que lo apoye, corrija y hasta supere. Sabe que sin su aporte no alcanzará los resultados que espera ni perpetuará su proyecto.

*Conté con muchas organizaciones y muchas personas muy inteligentes que conocen más que yo y me han instruido bien, me han enseñado a hablar, a comunicarme. Eso me ha dado una mejor capacidad para expresarme y poder contagiar a la gente de lo que debemos hacer.*

ALEJANDRO MARTÍ

Ahora bien, vulnerabilidad e imperfección no significan incoherencia, deshonestidad y falta de transparencia, en primer lugar consigo mismo, después con los seguidores y por último con la sociedad. La gente perdona la debilidad humana; la incongruencia y la inmoralidad sistemáticas, la corrupción y la trampa como modo de vida, ¡nunca!

*Quizá lo que me mueve son los motivos más interiores y más relacionados con mis afectos. No necesariamente cosas lejanas, no el Senado, los puestos políticos; lo que me mueve es el cariño, el afecto por quienes conozco.*

PEDRO KUMAMOTO



## *HUMILDE, RECONOCE LOS PROPIOS ERRORES Y LIMITACIONES Y SABE PEDIR PERDÓN*

El líder se sabe humano, finito, con múltiples limitaciones y capaz de errar. Por eso es humilde. Una manifestación de la *humildad* es reconocer las limitaciones y debilidades. La humildad consiste en conocer bien las propias limitaciones y debilidades, así como las fortalezas y las ventajas, y obrar en consecuencia. No tiene nada que ver con la sumisión, el servilismo o la baja-za, ni con la vanidad, el engreimiento o la soberbia.

*Ser amable y cordial. Mi papá [don Lorenzo Servitje] siempre dijo que cuántas veces vemos que la gente más importante es la gente más cálida, la más amable. Lo ves en empresarios grandototes, que son a veces más amables que algunos empresarios medianos. El no creértela, el no ser petulante, pedante, engreído. Mi papá eso me enseñó y he encontrado esta característica en muchos empresarios fuertes, grandes.*

MARINELA SERVITJE

Humildad implica la convicción, la seguridad, la fortaleza de creer suficientemente en sí mismo, sin arrogancia ni altanería. Exige tener una alta autoestima y un sano autoconcepto, aparte de una clara conciencia de la propia debilidad. Paradójicamente, cuanto más soberbia y vanidad, delirios de grandeza, orgullo, narcisismo y presunción halla, existe mayor inseguridad y menor autoestima. Por eso muchas veces ésta se compensa con poses de autoritarismo, extravagancia o agresividad. Por el contrario, cuanto más se aprende y más valor se tiene, existe una comprensión más clara de lo que falta por aprender. “Sólo sé que no sé nada”, decía Sócrates. Por eso el sabio, el científico, es humilde. El ignorante, por el contrario, es fanfarrón y arrogante.

*Debes tener muchísimo cuidado, porque como líder social no necesariamente eres el rey de la verdad moral del país; eres un ciudadano como todo el mundo, simplemente que estás luchando por una causa.*

ALEJANDRO MARTÍ

## José Alejandro Solalinde Guerra

“Pienso que los liderazgos son buenos como animadores pero no como sustitutos de la población, de la ciudadanía. Los liderazgos tenemos que ejercerlos en todos lados; más bien yo diría que tenemos que reconocer los liderazgos que ya existen, por ejemplo los liderazgos en el grupo indígena, también en las academias, en la comunidad científica, artística, deportiva, en todos los ámbitos sin faltar uno solo, la iglesia, por supuesto también las iglesias”. El padre José Alejandro Solalinde Guerra es un sacerdote católico mexicano, promotor de los derechos humanos de los migrantes. Desde su punto de vista, los sacerdotes “deben estar profetizando en todos los ámbitos de la vida nacional, animando para que se viva el Evangelio y para que la gente conozca el reino de Dios. Es un proyecto válido para construir un México muy fortalecido”.

El padre Solalinde considera que debe haber una escuela política inspirada por valores: “el valor principal es el amor, el amor a la gente, pero también la honestidad, la verdad, la inclusión, la justicia. No se puede decir que uno es servidor público y está tratando de hacer un bien si se está excluyendo a la mayor parte de la población”. Con mucho celo interior continúa: “Tenemos que velar por las mujeres, que las están asesinando, por los jóvenes que no tienen oportunidades. Hay personas honestas pero no hay partidos que tengan como suyos estos valores y es necesario que los tengan”.

Su inspiración viene de “Jesús, el amor a la humanidad, muy incluyente, el respeto, la libertad, dar conocimiento a los demás como son, la aceptación a los demás como son”. Ha aprendido a “leer correctamente los signos de los tiempos, las situaciones, empatizar con las víctimas, con la gente y entender a la clase política, verlos con ojos de misericordia pero también de exigencia”.



La soberbia y la vanidad son el camino más corto para la ruina de un líder. Es importante cuidar que el éxito o el poder no sean motivo de desubicación, porque cuando el éxito o el poder se suben a la cabeza, hasta la verdad más clara se puede volver difusa.

La soberbia consiste en sentirse dueño y depositario de la verdad absoluta. Cuando se adopta esta postura, la persona considera innecesario enriquecerse mental y culturalmente. El peor enemigo del hombre es una versión engreída de él mismo.

Con frecuencia la educación se dirige a lograr la autosuficiencia, a no necesitar nada ni a nadie. Sin embargo, usar y aprovechar la ayuda de los otros no es falta de valía o dignidad, sino sabiduría práctica. Los inseguros y los soberbios no aceptan la ayuda de los demás; tampoco aceptan dar disculpas porque piensan que esta conducta los hace vulnerables, débiles, y temen que los otros se aprovechen de su debilidad. Por eso justifican siempre sus propios errores adjudicándoselos a alguien más. Acusan a todo el mundo antes de reconocer su ignorancia o incapacidad. Los humildes, por el contrario, reconocen su vulnerabilidad, aceptan la ayuda de los demás y se disculpan por sus errores.

*Lo importante es aprender que, cuando metes la pata, hay que sacarla rápido y aprender, otra vez y vamos de nuevo. Nunca desanimarte ni voltear atrás. Ver con optimismo que, por más grande que haya sido el error, siempre hay manera de resolverlo.*

RAFAEL RANGEL SOSTMANN

Pero, ¡cuidado!, que los seguidores perdonen a su líder cuando se proyecta con humildad no lo autoriza a vanagloriarse, mentir, equivocarse reiteradamente o no tener que pagar las consecuencias de sus fallos. La gente perdona los errores, pero no el dolo, la falsedad, la prepotencia y la justificación que pretende encubrirlos.

### *SOLIDARIO Y CON RESPONSABILIDAD SOCIAL*

*Los defectos que no pueden impulsar el liderazgo en México son, para empezar, el individualismo mexicano. Mientras eso siga así, va a ser muy difícil que surjan*

*grandes liderazgos, que el país realmente avance. Es un individualismo exacerbado del mexicano en que lo único que importa es él y su familia, y los demás que se vayan al diablo. Eso hace muy difícil que emerjan, liderazgos nuevos.*

JORGE CASTAÑEDA

El líder sabe que no es un hongo solitario ni vive aislado en una isla. Tiene claro —como decía Terencio— que es un ser humano y que nada de lo humano le es ajeno, porque está vinculado esencialmente a los otros seres humanos; en concreto, a sus seguidores y a sus colaboradores de forma directa. Se debe a ellos y tiene una responsabilidad comunitaria recíproca. En consecuencia, sin disminuir ni lesionar el valor individual de cada persona (como lo ha hecho el colectivismo), vela por los otros y siente la obligación irrenunciable de encargarse del entorno comunitario.

Por esa razón, lejos de refugiarse en el egoísmo (como propugna el individualismo, que exagera la supremacía del individuo), se preocupa además por el bienestar de sus colaboradores en la institución, sí, pero también por sus familias, por los alrededores comunitarios de su empresa, por la ecología y el medio ambiente global. Esto es lo que hoy se conoce como “responsabilidad social”.

### **MADURO, CON UNA PERSONALIDAD RICA Y EQUILIBRADA**

La madurez humana no se cifra sólo en estudios universitarios, en experiencias múltiples, conocimientos profundos, seminarios cursados, libros leídos o en una carrera profesional fulgurante, sino en la formación equilibrada de las siete dimensiones de la persona que ya se mencionaron (dimensión física, psíquico-emocional, social, intelectual-volitiva, ética, espiritual-religiosa e histórico-trascendente), y en una filosofía de la vida que se caracteriza por armonizar el ser con el hacer, administrar, poder y tener, así como en armonizar los conocimientos con las actitudes, competencias y conductas.

En realidad, si se es inmaduro es imposible trascender en los ámbitos familiar, social, profesional y espiritual; rendir en el trabajo, ser ético, evitar conflictos, ser lúcido, contar con fuerza de carácter, establecer buenas relaciones interpersonales u organizar buenos equipos de trabajo. También

#### **PREGÚNTATE:**

1. *¿Qué propones?*
2. *¿Cuál es tu idea?*
3. *¿Qué aportas?*
4. *¿Qué regalas?*
5. *¿En dónde eres útil?*

*En ese sentido creo que va el liderazgo, va de poder pensar: “¿cuál es mi regalo para este mundo?”, “¿qué sería diferente si yo no estuviera” y “¿qué puedo hacer?”.*

JORGE FONT

resulta inviable ejercer bien el poder, la autoridad, el don de mando, facultar o delegar tareas.

El líder es una persona madura *psíquica y emocionalmente* porque sabe mantenerse equilibrado frente a los estímulos del ambiente, demostrando un dominio prudente y cotidiano sobre sus emociones, reflejos, pasiones, afectividad, sentimientos, humor, instintos, imaginación, memoria y temperamento. Es capaz de encarar disgustos, frustraciones, incomodidades y derrotas sin quejas ni abatimiento. Más aún, sabe superarlas y empeñarse todavía más ante los fracasos. Además, tiene la capacidad de dominar sus impulsos y tensiones. Puede controlar la ira y resolver las discrepancias sin violencia. Corrige sus fallos sin falsas disculpas y sin llegar a una neurosis o complejo de culpabilidad. Es capaz de establecer relaciones afectivas sanas y mantener un trato social con hombres y mujeres por igual, dominando el retraimiento, la desconfianza o la cautela exagerada.

*A mí me gusta viajar ligero de equipaje. No guardo rencores, corajes, nada. Eso no es fácil, es algo para lo que tú dices: "Tengo que prepararme y acostumbrarme a perdonar, a entender a los demás, a aceptar a los demás". Con esto me refiero a un competidor, a un hijo, a un ejecutivo, a un colaborador, a un amigo. Para vivir plenamente tienes que vivir sin agravios de nadie y sin corajes, ni rencores, ni nada. Es un ejercicio que tiene que hacerse de manera cotidiana.*

JOAQUÍN VARGAS

COMPETENCIAS GLOBALES, QUE INCLUYEN  
EL CAMPO DE RECURSOS HUMANOS:

1. *Resolución de problemas.*
2. *Capacidad de adaptación.*
3. *Creatividad.*
4. *Inteligencia emocional.*
5. *Trabajo en equipo.*
6. *Habilidad para aprender.*
7. *Don de la empatía: la capacidad de detenerse y escuchar, que se hace desde la humildad. La soberbia te vuelve sordo y entonces fracasas.*

MÓNICA FLORES

Sólo se puede ser un líder constructivo si se tiene salud mental. Por tanto, hay que ser emocionalmente maduro, resistente ante la frustración, el fracaso y la tentación desorbitante del éxito. Un líder quejumbroso, lagrimoso, conflictivo, apático, conformista y desequilibrado no tiene futuro. Al contrario, se sigue a un líder seguro de sí mismo, equilibrado y maduro, que trabaja más por satisfacer motivaciones internas que por recompensas externas.

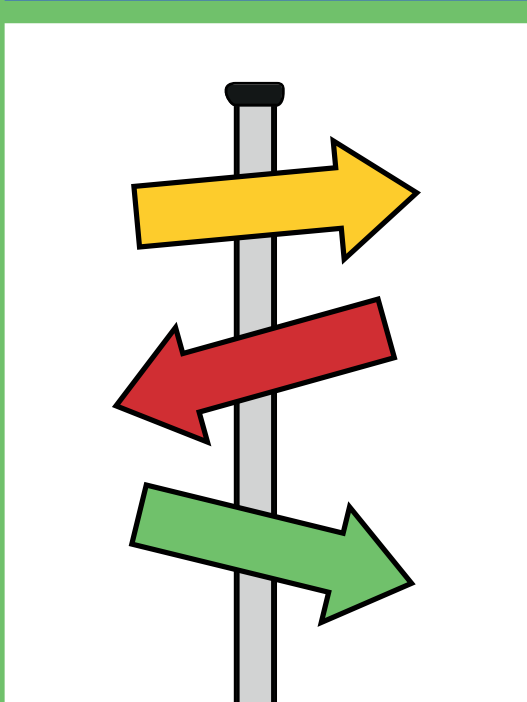
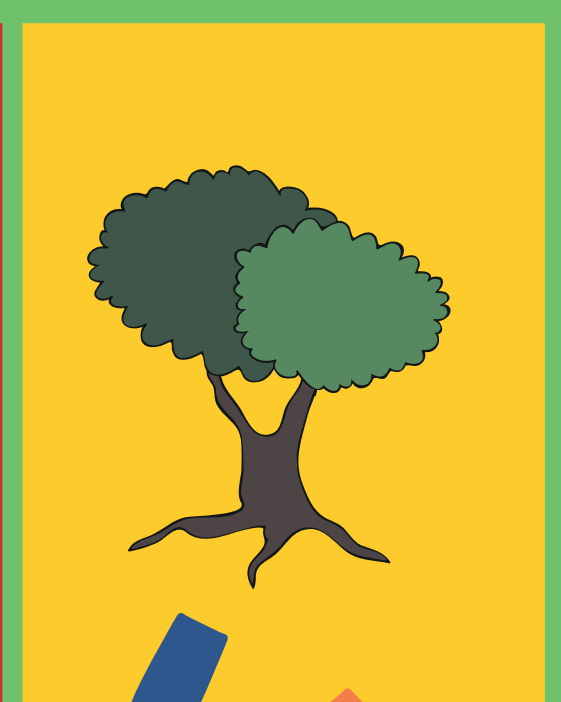
*No paran: ya están encima de un avión, ya se bajaron, ya están en no sé dónde, ya regresaron, y tú dices: ¿Cómo tienen esa energía? La energía está aquí, y esa energía interna hace ir, regresar, volver, desarrollar, hacer, subirse,*



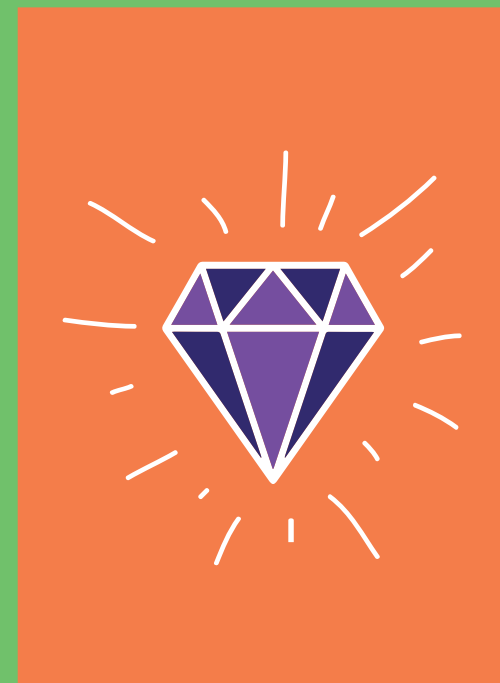
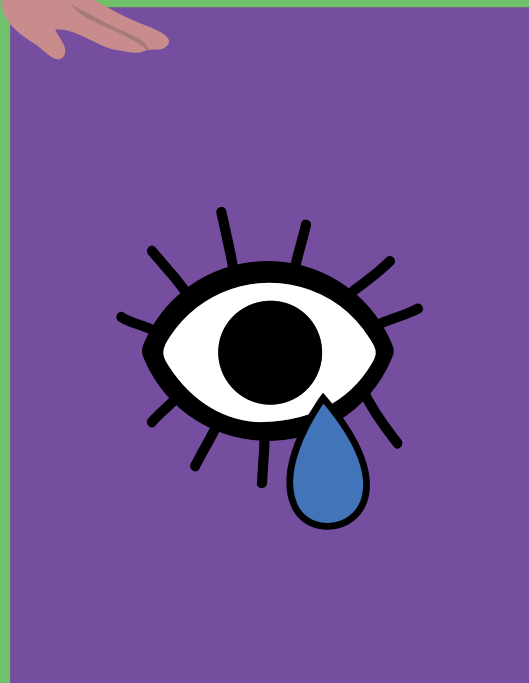
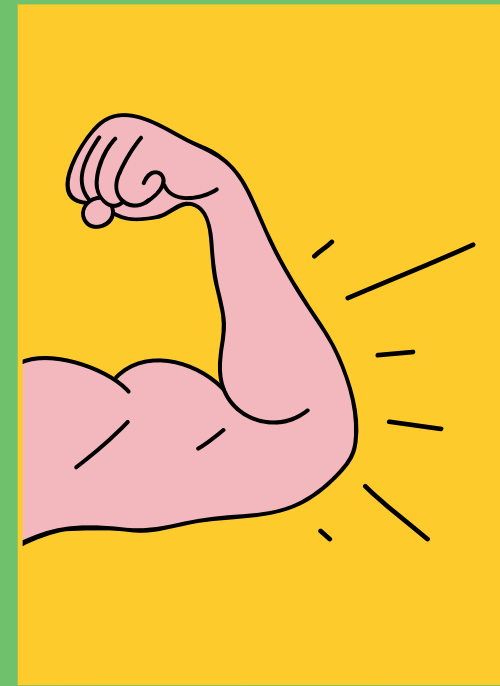
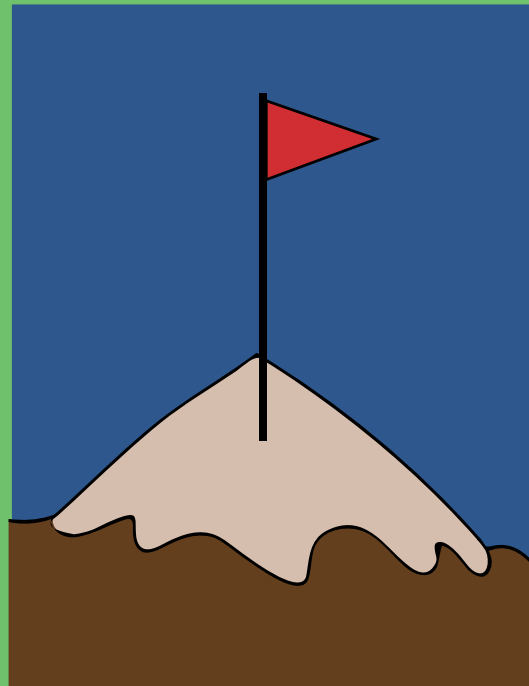
*bajarse, estar y terminar muerto al final del día. Eso está aquí dentro; es la fortaleza, es la energía.*

EMMANUEL

El líder tiene una psicología ecuánime y rica. Es un apasionado, pero no pasional; un observador intuitivo de la naturaleza humana y de sus motivaciones básicas (necesidades fisiológicas, de protección y seguridad, de amor, pertenencia, autoestima, autorrealización). Su psicología se basa en el autoconocimiento propio y en el conocimiento de los demás. Como para él los seguidores nunca son sujetos de experimentación o manipulación, sino personas a quienes comprender y desarrollar, es amistoso y comprensivo: los escucha y entiende a fondo, poniendo en movimiento las emociones propias y las de los demás. En resumen, el líder constructivo es una persona madura y con una personalidad rica y equilibrada, porque la ha formado y sigue constantemente este proceso.



# Atributos del líder





## VISIÓN ¿A DÓNDE VAS?

### VISIONARIO

*El líder es un visionario: tiene visión de futuro, sueña el futuro*

La primera y más lógica de las cualidades del líder es la de ser capaz de tener un sueño, una visión de futuro, una prospección del destino que se quiere. Además, ha de ser capaz de visionar qué quieren sus seguidores, de detectarlo, conceptualizarlo en palabras y visualizarlo con los sentidos y la imaginación.

*¿A dónde vas?, ¿qué quieres de tu vida? En los siguientes cinco minutos, en los siguientes cinco meses, en los siguientes cinco años, en los siguientes quince años, ¿cómo te visualizas? A mí pensar en eso me sirvió mucho, ya que podía decir: "Voy para allá"; entonces, lo otro es un sentido de propósito con una visión clara. Yo reflexiono mucho con los jóvenes: "Piensa el matrimonio que quieres tener; de ahí, tráelo al hoy y entonces constrúyelo"; "el noviazgo que quieras", "¿qué quieres tener para construir ese matrimonio". ¿Me explico?*

CARLOS LABARTHE

Así lo hizo Martin Luther King Jr., y lo supo comunicar con convencimiento y sensibilidad oratoria en su famoso discurso "I Have a Dream" ("Tengo un sueño"), pronunciado en Washington, D.C., EUA, el 28 de agosto de 1963:

*Platiquen sus sueños, los que están chicos y apenas están entrando en el camino de la competencia, que se atrevan a platicar sus sueños, que los compartan con sus seres queridos, con su familia, para que entonces sea un trabajo en equipo y juntos trabajen para una misma meta.*

LORENA OCHOA

*Si quieres algo, ¡quírelo!*  
P. JESÚS BLÁZQUEZ L.C.

Tengo un sueño hoy. Tengo el sueño de que un día mis cuatro hijos vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por su valor como personas.

¡Tengo un sueño hoy! Sueño que un día el estado de Alabama [...] se transformará en un lugar donde las niñas y los niños negros podrán estrechar sus manos con las niñas y los niños blancos, y caminarán juntos como hermanos y hermanas.

Tengo un sueño hoy. He soñado que un día los valles ascenderán, las montañas y las colinas se allanarán, lo agreste se tornará suave, lo torcido se enderezará y la gloria del Señor será revelada para que todos los hombres la contemplen unidos.

[...]

Y si Estados Unidos de América ha de ser una gran nación, así tendrá que suceder. ¡Deja que la libertad resuene desde las portentosas colinas de New Hampshire! ¡Deja que la libertad resuene desde las firmes montañas de Nueva York!

[...]

Cuando permitamos que la libertad resuene, cuando la proclamemos desde cada pueblo y cada aldea, desde cada ciudad y cada estado, entonces podremos marchar decididos hacia ese día en que todos los hijos de Dios, blancos y negros, judíos y gentiles, protestantes y católicos; seremos capaces de unir nuestras manos y cantar las palabras de aquel antiguo espiritual negro: “¡Libres al fin! ¡Libres al fin! ¡Gracias a Dios Todopoderoso, somos libres al fin!”

Fue tan potente el ideario de ese ministro y activista que generó un vuelco mental y social en Estados Unidos que perdura hasta hoy.

Contar con una visión clara de lo que se quiere ser, lograr, hacer, tener; de dónde y cuándo se quiere estar, es lo que distingue a la mayor parte de los grandes artífices de la humanidad. Así fue ayer, así es hoy y así seguirá siendo mañana.

*Siempre estaba muy segura de lo que quería lograr y a dónde quería llegar; entonces, a pesar de los malos ratos y de los problemitas de siempre, veía a largo plazo que lo que quería era llegar a ser la mejor. Entonces todo lo viví como un aprendizaje para ser yo una mejor persona, una mejor jugadora.*

LORENA OCHOA



*Cuándo iba al sur de Estados Unidos a combatir la segregación y la injusticia, le preguntaron a Martin Luther King: ¿Qué haces aquí, explícate. Por qué viniste a Alabama?, y él dijo: “Estoy en Birmingham porque la injusticia está en Birmingham”.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

El seguidor se pasa los años y la vida preguntándose: *¿por qué?*, y no pasa de lamentarse. El líder visionario ve cosas imposibles y su respuesta es: *¿por qué no?* Tiene facilidad para imaginar, prever, intuir el futuro inmediato y el mediato. Ha aprendido bien que “el futuro no se adivina, se proyecta; el futuro no se improvisa, se prepara”.

*Debemos salirnos de las circunstancias en las que actualmente trabajamos y vivimos. Y más bien pensar en espacios paralelos en los cuales nos gustaría vivir. Pero pensar en un mundo que todavía no existe, en un mundo que está todavía en las ideas, requiere de un elemento fundamental: la paciencia.*

PEDRO KUMAMOTO

## MENTALIDAD GANADORA

*El líder muestra entusiasmo, compromiso, pasión por la causa y mentalidad ganadora*

Max Weber decía que “el político debe tener amor apasionado por su causa; ética de su responsabilidad; mesura en sus actuaciones”. Parafraseando a este filósofo y sociólogo alemán, es primordial reconocer que el líder se distingue también por ser un apasionado de su causa, sueño o ideal. No lo hace en una ocasión, en una actividad concreta o en un momento dado, sino que compromete su vida misma en ello. Está convencido de que sólo así logrará sus sueños e inspirará a su gente.

*Nosotros tenemos que empezar a educarnos psicológicamente para nacer ganadores; no tenemos esa mentalidad de ganadores y eso nos hunde en el último momento.*

ALEJANDRO MARTÍ

## Lorena Ochoa Reyes

“Todo es un proceso. No es posible empezar a jugar, y jugar bien, y empezar a ganar y tener resultados exitosos a la primera, lo más importante es disfrutar el proceso”. Lorena Ochoa Reyes, la mejor golfista mexicana de todos los tiempos, no se hizo en un día. “Todo lo vas haciendo poco a poquito, con tiempo para madurar, analizar muy bien todas tus jugadas y mejorar en situaciones muy específicas, detalles, y trabajar mucho en tus debilidades.”

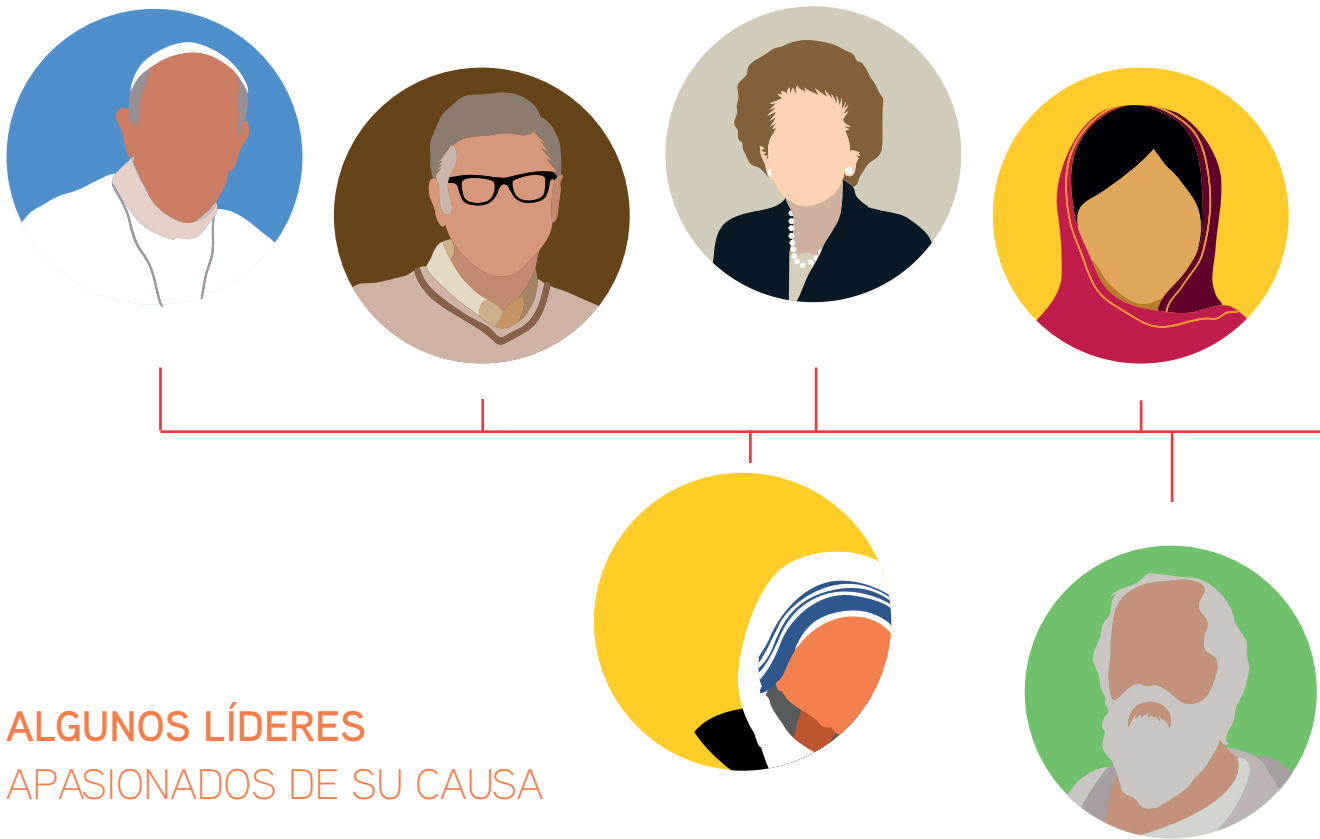
Recuerda que cuando tenía trece, catorce años, “me quede un poquito frustrada porque perdí un torneo y me di cuenta de que podía dar más, jugar mejor, ganar, y tomé la decisión de dedicarme al cien por ciento y ser mucho más comprometida con mis cosas.

Cuando se empieza, advierte, “no te puedes ahorrar ni un solo minuto de práctica, es un entrenamiento muy pesado, de siete, ocho horas diarias en el campo, más casi dos horas de gimnasio; es un trabajo de tiempo completo. Lo que marca la diferencia es tu planeación, cómo analizas tus cosas y cómo trabajas”.

Ella se considera una persona muy ligera y sencilla, una mujer y profesional que si tiene “una mala experiencia, la aviento a la basura y la dejo atrás; luego, luego camino hacia delante y trato de aprender de esa experiencia. No soy alguien que reclama o vuelve a pensar en eso y está triste perdiendo tiempo en cosas que no valen la pena”.

Lorena recomienda: “Platiquen sus sueños, compártanlos con sus seres queridos, con su familia, para que entonces hagan un trabajo en equipo y juntos trabajen para una misma meta”. Asegura que “cada quien debemos ser líderes, cada quien en su disciplina, hablar de lo que sabemos y compartirlo, porque así ayudamos a muchos a motivarse, a inspirarse, a soñar”.





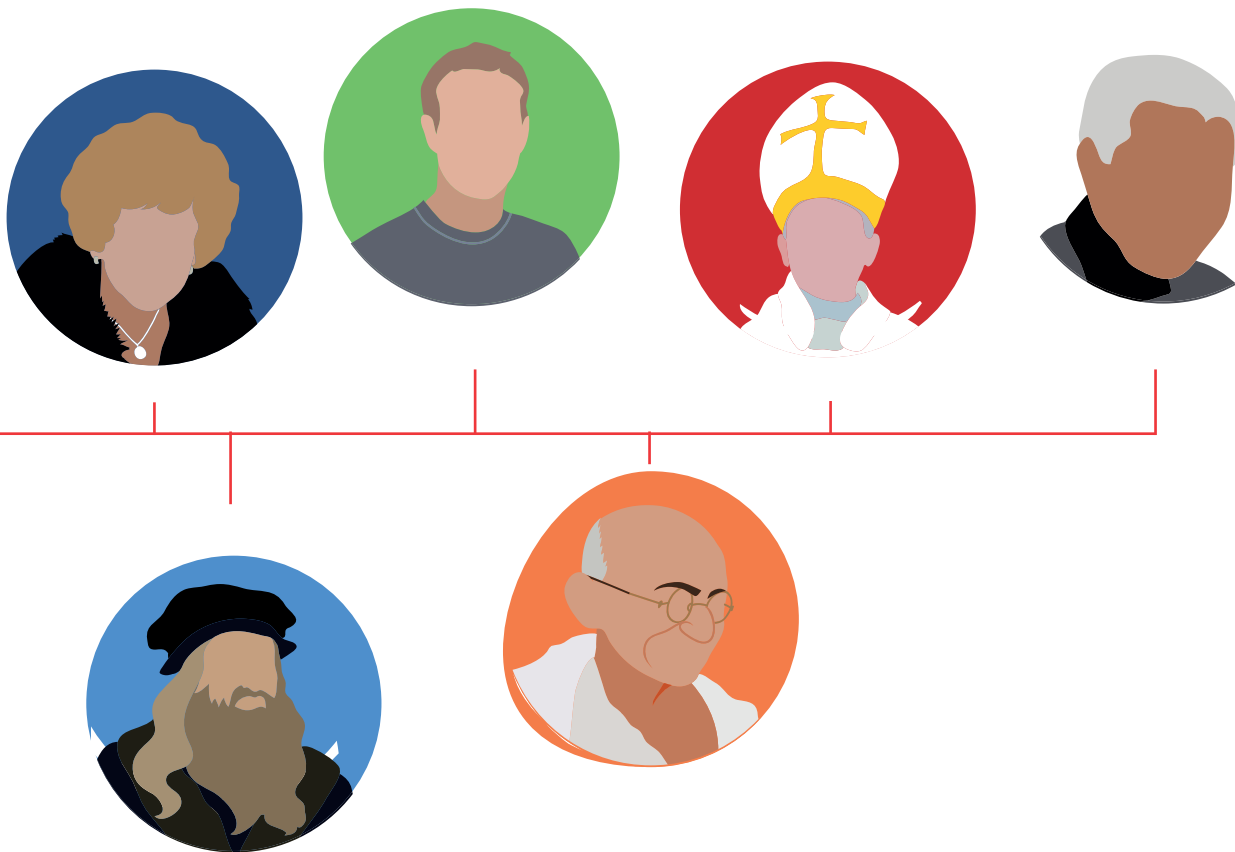
## ALGUNOS LÍDERES APASIONADOS DE SU CAUSA

*Encontré lo que amaba, lo que me inspiraba, lo que me apasionaba, y lo que he tratado es de compartirlo con los demás, para que otros también encuentren en esto o en otras cosas un motivo para vivir y para sentirse inspirados.*

FERNANDO LANDEROS

Leonardo da Vinci, Cristóbal Colón, Abraham Lincoln, Simón Bolívar, Miguel Hidalgo, Gandhi, Winston Churchill, Charles de Gaulle, Nelson Mandela y otros prohombres de la historia han sido líderes de palabras, sí, pero sobre todo de acciones. Aun con idearios y rumbos diferentes, todos ellos fueron apasionados de las causas que defendían y algunos murieron por ellas. Por el contrario, aquellos que se limitaron a mencionar nobles ideales pero sin entregar su vida a alcanzarlos acabaron como demagogos, charlatanes y mentirosos. Suscitaron inmensas esperanzas en sus inicios, pero los resultados fueron nulos por falta de compromiso y dedicación.

Cuando un líder está enamorado de su ideal, se entrega en cuerpo y alma a él, es capaz de transmitir esa pasión a sus seguidores, los seduce y hace que den lo mejor de sí mismos. Éstos entregan su trabajo duro, tenacidad y compromiso porque se consideran copartícipes de un triunfo seguro. El entusiasmo, la actitud optimista y la mentalidad de éxito son contagiosos y especialmente útiles en épocas de cambio.



*El líder tiene que transmitir, tiene que exudar convicción, tiene que dar ideas, una sensación muy clara de que cree firmemente en lo que está diciendo.*

*JOSÉ ÁNGEL GURRÍA*

No hay nada tan eficaz en los subordinados como el entusiasmo y la entrega. El brío de nuestro espíritu, ese brillo que se nota en los ojos, la voz, los gestos, contagia a los colaboradores. Así que el buen líder se debe apasionar más por lo que quiere y preocuparse menos por lo que teme o no tiene.

## INSPIRA

*Me motiva subir al metro y escuchar que una señora me dice: "¡Ay, yo estudié la secundaria porque la vi en la tele. Dije: 'Si ella puede, yo también puedo!'".*



## Carlos Labarthe Costas

Es cofundador del Banco Compartamos y Gentera. Desde universitario busca oportunidades para quienes más las necesitan: “Cuando ves las necesidades y las comparas con las oportunidades que la mayoría de los mexicanos hemos tenido, queda claro que debemos responder y corresponder”. Para tener este enfoque, la visión de la vida ha de estar bien centrada: “Me inspira la persona que está pensando, que se plantea contribuir de manera relevante al bien común y la forma en que pone su vida en ello, la que toma una causa, la que sea, la que cree que es importante, para entregarle su vida. Me sostiene mi espiritualidad, soy un hombre muy religioso. Busco ser un hombre profundo gracias a la oración. Me inspira el testimonio de Jesucristo”. Con frecuencia repite y explica aquella famosa frase del vicealmirante inglés Horatio Nelson, caído en Trafalgar: “Tu patria espera que cumplas con tu deber”.

Por otro lado, el liderazgo que ha tratado de impulsar en Gentera está “basado en el servicio a los demás, entendido como una virtud. “Tenemos un modelo llamado FISET, una sigla de las dimensiones que son claves en el desarrollo de la persona: la física (estar bien, sano, hacer ejercicio, comer bien), la intelectual (leer, reflexionar; si es importante lo que consumo para mi cuerpo, también lo es lo que consumo para mi mente), la social-familiar (todo lo que tiene que ver con la familia, los amigos, mi ambiente, lo más íntimo, yo diría), la espiritual y la profesional. Son cinco ámbitos para buscar la integralidad de vida”.

A Carlos le apasiona su familia y también “mi país, muchísimo, quiero mucho a este país de grandes oportunidades, con grandes contrastes. Somos un pueblo bueno, de corazón, somos entregados”, y está convencido de la importancia de “reconocer al otro como igual: somos dos personas que valemos lo mismo”.

*o si estoy en el súper y una niñita suelta a su mamá, va corriendo, me abraza y me dice: “Yo quiero que me lleves al espacio contigo, quiero ir a la Luna y quiero ver los planetas”. Eso es lo que me hace sentir que yo tengo que seguir haciendo cosas.*

JULIETA FIERRO

Un líder es ante todo un motivador, un detonador de la energía de sus colaboradores y seguidores. Y lo hace porque confía en la persona. Tiene claro, además, que su éxito es el éxito de sus seguidores. Y al revés, que el éxito de sus colaboradores es su triunfo. Esto implica dominar muy bien la técnica de la motivación; es decir, conocer y manejar los resortes psicológicos propios y los de los demás para poder desarrollar su potencial al máximo y conseguir realizar la misión.

*Un líder sin una causa es, en todo caso, un administrador de, un director de algo. El eje transversal con el que se ejerce un liderazgo es con una acción de lo que se busca, pero si no se tiene claro lo que se busca, no tiene mucho sentido.*

PEDRO KUMAMOTO

Es posible imponer decisiones y, en consecuencia, resultados aparentes si se cuenta con el suficiente poder. Pero lo que no se puede imponer desde fuera son las intenciones y la motivación que llevan a actuar a una persona de un modo u otro. Lo más difícil de lograr para un líder es que sus seguidores *quieran* hacer las cosas, *no que tengan que hacerlas* porque no les queda más remedio, ya sea por miedo o interés. El verdadero líder convence con su visión, persuade con su ejemplo y sus valores. No impone ni subyuga. Simplemente contagia y atrae. Éste es el mejor sistema para que lo sigan de corazón. La autoridad y el poder legítimos de un líder se manifiestan cuando logra comprometer y motivar a sus seguidores para que se activen a partir de su convicción personal.



*No creo en líderes vanos, grandilocuentes; creo en líderes que desean estar en el nivel de cancha e inspirar desde ese nivel; que no necesitan un púlpito, una plataforma, tacones para hacer lo que hacen, porque tienen una convicción, una visión, y están comprometidos con ella.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

Tampoco estará satisfecho —lo estará un simple ejecutivo o director— si su subordinado lo obedece a ciegas y aporta los resultados que se le piden pero lo hace por temor, por interés, porque espera un premio o por cualquier otra razón extrínseca.

El líder tiene que persuadir, más que imponer, para que la gente acepte con entusiasmo su visión, ideal, valores, plan, equipo nuevo, horarios nuevos, cambios, entre otras cosas.

La motivación consiste en querer hacer las cosas, mientras que la capacidad radica en poder hacerlas. El líder necesita conjuntar ambos requisitos: él mismo necesita ser capaz y estar motivado, y a la vez que su gente quiera y esté dispuesta a realizar la misión; no basta con que quiera o con que sólo sea capaz. La gente tiene que estar dispuesta a realizar la tarea que se le encomienda y asumir las responsabilidades que conlleva el puesto que ocupa.

*Trata de hacer las cosas perfectamente bien, porque los demás te están viendo, los demás se fijan en ti, los demás se inspiran en ti.*

LORENA OCHOA

#### FORJA TU LIDERAZGO

- 1. Debes tener una visión de hacia dónde quieres llegar en el campo en el que te desarrolles. Necesitas ser capaz de vender tu visión y de convencer e inspirar a la gente para que te siga en la construcción de ese sueño. No sueñes en chiquito, tu sueño tiene que ser grande. Las cosas que no son grandes o suficientemente retadoras, tampoco inspiran.*
- 2. Necesitas ser capaz de vender tu sueño y de convencer e inspirar a la gente para que te siga en la construcción de ese sueño.*
- 3. No debes soñar en chiquito, o sea, tu sueño tiene que ser grande. Las cosas que no son grandes o suficientemente retadoras, tampoco inspiran.*

ERNESTO TORRES CANTÚ

La motivación es fundamental siempre, pero en especial durante las dificultades y las crisis. Cuando las personas están desmotivadas, surgen los problemas, la desmembración del trabajo en equipo y de los equipos de trabajo, los conflictos personales y hasta las quiebras empresariales. En cambio, cuando las personas están motivadas sobreviene la iniciativa, la innovación, las ganas de hacer las cosas, el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales e incluso las ganancias y el orgullo de pertenecer a una organización.

## Mónica Flores Barragán

“Entrevistamos a muchos talentos, y los que destacan por su liderazgo son aquellos que tienen hambre de ser mejores, de aprender, de destacar, que no se conforman, que son ambiciosos, aquellos que odian la mediocridad. Para ellos nunca es suficiente con llegar al objetivo; saben que no pueden solos y se rodean de personas talentosas; no tienen miedo de rodearse de personas que los puedan superar. Son personas con un amplio desarrollo de la inteligencia emocional.” Mónica Flores Barragan es presidenta de Manpower, empresa especializada en recursos humanos.

Los problemas de índole social abundan en México; se necesita innovar en la formación de los jóvenes. Flores es consciente de esta problemática y trata de impulsar un cambio: “Nuestro trabajo tiene impacto en la vida los demás, cambia vidas; en la medida en que lo hacemos mejor, la gente vive mejor, porque tiene un empleo formal, porque se capacita, porque gana un mejor sueldo, porque los ayudamos en su vida profesional”. Las personas, de acuerdo con ella, no necesitan estar en la cima de una empresa multinacional o de una profesión u oficio para poder ser líderes. El liderazgo no es poder, no es fama, es dar un ejemplo positivo a seguir. “Si le preguntaras a los demás te dirían que nunca me conformo, desprecio la mediocridad. “El ahí se va, ‘esto no me toca’, ‘ya me cansé’, para mí es insultante.” El liderazgo puede darse en una persona económicamente privilegiada y en la más humilde. Para ella, el concepto va mucho más allá de una simple persona que da órdenes. “Me caracterizo por ser disciplinada en mi trabajo y en lo que me propongo, pero lo principal de mi liderazgo es la gran pasión que tengo por lo que hago, lo disfruto aunque sea un mal día, lo realizo con pasión, y eso se nota.”



### *El líder es un descubridor*

¿Por qué hay personas que tienen una habilidad especial para detectar las posibilidades y talentos de los demás? Porque cuentan con una sensibilidad e intuición especial. Quizá nacieron con la aptitud, pero la perfeccionaron con educación y experiencia.

*Hay que admirar a los grandes líderes, pero no adoptar necesariamente sus aspiraciones como nuestras porque cada uno de nosotros es diferente, ya que Dios nos dio capacidades, posibilidades y activos diversos, y con eso tenemos que navegar para apoyarnos.*

RAFAEL RANGEL SOSTMANN

El líder descubre lo que otros no ven ni descifran. Por eso, comienza por conocer y diagnosticar las necesidades más íntimas de la gente en un determinado momento y lugar. Destaca luego por encontrar los talentos, cualidades y posibilidades de su gente. Donde unos ven sólo a un mediocre anónimo, él sabe ver un genio o la individualidad de un gran personaje cuando hay talento.

Adicionalmente es capaz de predecir con acierto los cambios sociales, políticos y económicos que se avecinan. Diagnostica las causas de los problemas y sus consecuencias, tanto en el corto como en el largo plazo. ¿Qué ocurre hoy? ¿Qué va a suceder mañana? Puede hacer lo anterior porque no vive encerrado o volcado sobre sí mismo, mirándose en su propio espejo, buscando solamente su bienestar, más dinero o más poder, fama o prestigio personal.

*Los que destacan por su liderazgo son aquellos que tienen hambre de ser mejores siempre, de aprender siempre, y también de desaprender y de no conformarse, y son ambiciosos en el buen sentido de la palabra; son aquellos que odian la mediocridad, que no se conforman con lo que les toca hacer según la descripción de su puesto y a quienes les resulta insuficiente llegar al objetivo.*

MÓNICA FLORES

## Javier Lozano Garza

“A veces nos confunden los rock stars que nos presentan las redes y los medios a nivel mundial porque son líderes que sólo ven por su interés personal, o sus liderazgos son muy efímeros o sustentados en el materialismo o la popularidad. Yo creo que el país tiene un caldo de cultivo extraordinario para un liderazgo basado en el servicio y en el interés genuino por el bien común.”

Javier Lozano es ingeniero con estudios en la escuela de negocios Sloan en el MIT cuyo trabajo se concentra en el tratamiento de la diabetes. No siempre se recuerda servir al prójimo a través del trabajo propio, sin embargo Javier dice: “Creo que mi talento puede ayudar a resolver un problema; me inspira mucho creer que puedo ser útil, no importa el tamaño del impacto; que pueda servir para cambiar la vida de una persona o de un millón es muy satisfactorio”.

En Clínicas del Azúcar “hemos tratado de regresar el sentido del trabajo a su razón original: realizar una actividad que agregue valor impactando positivamente a una comunidad porque lo fuimos desvirtuando en busca de labores que maximizaran las utilidades sin importar el valor que agregaran”.

Javier admira los liderazgos anónimos: a los padres de familia que trabajan dos turnos para llevar el sustento familiar y mandar a los hijos a la escuela; a las madres de familia que a veces tienen que trabajar, que están además al cuidado de los hijos y en las noches los ayudan con su tarea; los sacerdotes, que en lo pequeño están ayudando a las personas”. Lozano Garza comparte una dimensión luminosa del liderazgo: “El sufrimiento es uno de los elementos más importantes del liderazgo, porque cuando uno sufre, cuando uno vive de primera mano las dificultades que viven muchas personas, es cuando puede ser sensible, ser más empático, es cuando realmente uno es un líder con corazón”.



### *El líder es un buen seleccionador o reclutador*

Otra cualidad que es sumamente relevante del líder es la capacidad de seleccionar, formar, motivar, organizar y dirigir a sus seguidores, ya que es indiscutible que sin ellos, no hay liderazgo. Tener la capacidad de hacer una selección acertada es decisiva, porque su éxito y desempeño dependerán, en parte, de los de sus seguidores.

*Hay gentes que son más destacadas que yo en muchos sentidos. Creo que es imprescindible conformar equipos y mantenerlos unidos en torno al compromiso que se plantea. Ésa es parte de la labor que le toca a la persona que encabeza la organización, pero no rodearse de personas que lo alaban y lo ponen en un pedestal; eso no sirve.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

En el mundo del deporte es decisivo contar con un buen seleccionador, que sea capaz de garantizar los resultados y de enardecer el ánimo de una nación. Entre sus tareas prioritarias está la de elegir a los mejores jugadores de los diferentes clubes deportivos. Es la garantía de su éxito. Luego sigue el entrenamiento, la disciplina y el acompañamiento apasionado en la competencia deportiva.

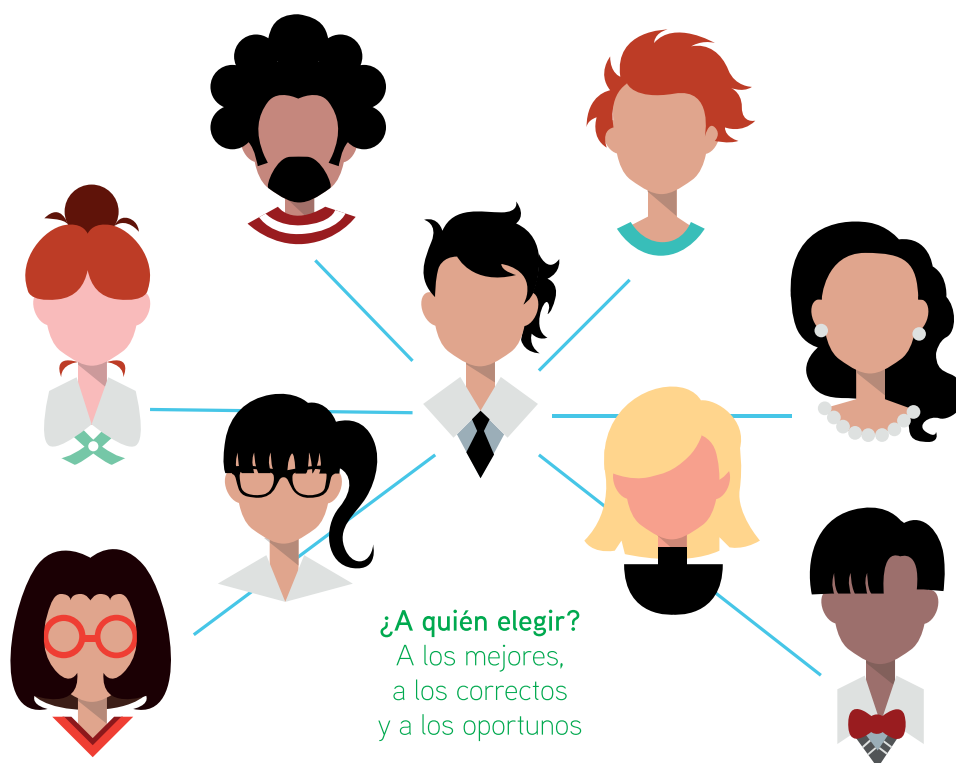
¿A quién elegir? En muchos casos se trata de escoger a los mejores, pero en otros más, a los correctos y oportunos. A la hora de encontrarlos y elegirlos, conviene buscar en ellos cuatro cualidades: entrega apasionada al trabajo, espíritu de equipo, responsabilidad y ética.

Aquellos colaboradores que cuenten con las características mencionadas, no trabajarán con eficacia y, por consiguiente, su labor y la del líder se verán afectadas. El momento oportuno para rechazar a los inadecuados es antes de que hayan ingresado al proyecto, el equipo o la institución, nunca después.

Los seguidores, los colaboradores, los equipos, son reflejo de las personas que los reclutan e integran, porque *el actuar sigue al ser*. Por ello, cada líder acaba teniendo los colaboradores que se merece, bien porque los eligió con acierto o desacierto, o bien porque los ha ido formando o deformando él mismo con su palabra y con su ejemplo.

*Buscar gentes que piensen distinto. Si tienes a todo el mundo alineado y todo el mundo es igual, vas a seguir haciendo lo mismo que hacen los demás. Nosotros en el Papalote tenemos muchas gentes que piensan fuera de la caja, que piensan diferente; entonces, si tienes equipos muy diversos, va a ir aflorando el talento de muchas gentes.*

MARINELA SERVITJE



*Tengo que creer en mí, tengo que creer en mi gente. A mí me enamora la gente buena, me enamora la gente honesta, me enamora la gente sensible, me enamora la gente apasionada. Me enamora la gente que tiene la piel muy ligera y que es capaz de sentir lo que, desde mi punto de vista, los seres humanos tenemos que seguir sintiendo. No me enamora si tiene uno, dos, tres, cuatro o diez maestrías. Me enamora la verdad del ser humano y con base en eso he escogido a mi equipo.*

FERNANDO LANDEROS

Así como hay líderes que convierten a individuos ordinarios en extraordinarios, también hay jefes —porque a éstos no se les puede llamar líderes— que pervierten a personas muy valiosas y las convierten en seres mediocres, devaluados, frustrados, resentidos y apocados. Al respecto, valdría la pena hacerse estas preguntas: ¿entre cuáles estoy yo?, ¿cómo son mis subordinados?, ¿cómo los veo?, ¿cómo los trato? Por lo general son una prolongación de la sombra del líder.

Es común que cada persona se rodee de gente con la que se asemeja. Busca seres afines: si es honesta, se rodeará de honestas; si es exitosa, se juntará con triunfadoras, y si es fracasada y deshonestas, se relacionará con gente afín. Cuando alguien se rodea y frecuenta sólo a personas superiores a él jerárquicamente, puede convertirse en su juguete al que tirarán una vez usado, o comportarse con el engreimiento y la prepotencia que aquellas destilan.

Por el contrario, si sólo se alterna con subordinados y gente inferior, con los que hoy llaman perdedores (*losers*), es fácil amilanarse y terminar por no desarrollar todo el potencial propio. Por eso, hay que buscar rodearse de colaboradores que sean mejores o al menos iguales que uno mismo. Y a partir de ahí, construir y seguir creciendo.

*Un buen líder escoge a personas que lo apoyan, que son mejores que él. Un mal líder escoge a personas inferiores a él para que no le hagan sombra. Si un líder escoge a un grupo de colaboradores que son mejores que él, va a tener la capacidad de salir adelante porque ellos lo impulsarán.*

SERGIO SARMIENTO

El triunfo de un líder radica en que sus colaboradores exploten al máximo su talento y habilidades. Por eso es estratégico seleccionar y contratar al mejor personal, proporcionarle el puesto adecuado y los medios para su máximo desarrollo. Esto implica conocer y evaluar las fortalezas de cada colaborador y ser capaz de acoplarlas con el cargo con el que mejor se adapten. Buscar siempre que realice lo que él sabe que puede hacer mejor. Así se impulsa su crecimiento, evolución y resultados.

### *El líder es un maestro, un educador, un formador*

Una vez elegidos los colaboradores, es hora de formarlos. Los líderes más trascendentes, de calado más hondo, han sacrificado su tiempo e inmolado su vida en la formación de sus seguidores. Recuerda sólo a algunos de ellos: Sócrates, Confucio, Lao-Tsé, Jesús, Mahoma, Francisco de Asís, Ignacio de Loyola, Mahatma Gandhi, Teresa de Calcuta, Juan Pablo II.

Por eso, el líder debe comportarse como un educador. Y la mejor manera de lograrlo es enseñar con la práctica y el ejemplo. Es lo que en

psicología se llama “teoría del modelaje”. Lo contrario de educar es manipular, que se basa en la falta de respeto, responsabilidad y confianza en el otro.

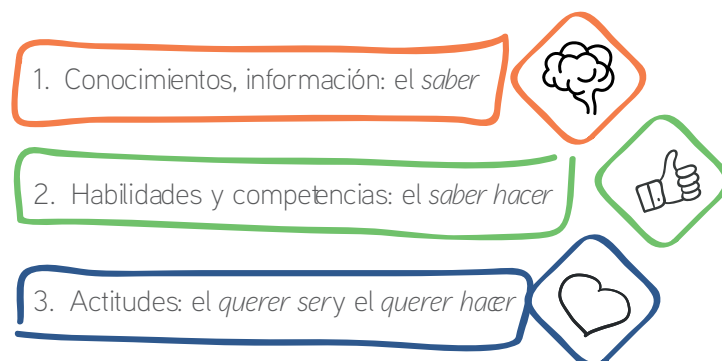
*La palabra clave para empoderar es confianza. Fíjate, una definición que me gusta mucho de la confianza es: saber ponerte vulnerable. Un líder, cuando delega, de alguna manera se pone vulnerable, porque qué ocurrirá algo no sale bien, y es un voto de confianza a la otra persona y lo que genera. Me he puesto a pensar al revés: cuando confiaron en mí esa enorme responsabilidad. Es uno de los sentimientos más maravillosos de la vida. Alguien confió en mí y no solamente logré lo que me proponían y me pidieron, sino que incluso lo superé; es una satisfacción.*

CARLOS LABARTHE

No hay mejor forma para conseguir la eficacia y la eficiencia que la formación de los colaboradores. El líder no busca sólo hacer, producir y obtener (*huevos de oro*), sino que se preocupa por el desarrollo y formación de quien hace y produce (*gallina*). La experiencia dice que cuando se está más preocupado por conseguir resultados inmediatos que por desarrollar y cuidar a su gente, el líder se convierte en un tirano insensible y desconsiderado, cuya influencia, si no se acaba antes, terminará con certeza a la hora de su muerte.

La educación no es información y aprendizaje formal carente de valores o de contenidos axiológicos y culturales, es, sobre todo, la incorporación de valores, la formación de hábitos, de actitudes, de habilidades que, junto con los conocimientos y la información, dan como resultado una cultura.

La esencia de la educación es la vida. La vida es educación en cada instante. Pero tratando de estructurarla, podemos decir que la educación tiene que ir encaminada a desarrollar por lo menos estos tres aspectos:







## Saskia Niño de Rivera

“¿Cómo te vas a activar para cambiar a México? Hoy por hoy, un mexicano no puede darse el lujo de no tener una causa, de no estar moviéndose para cambiar una situación en México.” Saskia Niño de Rivera es la fundadora de Reincerta, una organización que ayuda a mujeres y jóvenes en prisión. Hay muchas mujeres encarceladas injustamente. En algunos casos, entran a prisión estando embarazadas y sus hijos crecen dentro. “Las fundaciones, las organizaciones civiles son las herramienta que necesita la gente para hacer ese cambio social. Definitivamente le he dedicado y le seguiré dedicando mi vida entera a este proyecto. Tengo la fortuna de haber encontrado lo que me apasiona.” Saskia enseña a luchar contra las injusticias del sistema penal, pero también a no rendirse, a no dejarse sumir en una vida de crimen al salir de prisión. “El cambio está en nosotros. Debemos dejar de echarle la culpa a las autoridades y a los demás de la sociedad en la que vivimos y, por ende, pensar como sociedad, pensar como mexicanos y pensar en esa hermandad que nos une a todos por el hecho de ser humanos y por el hecho de ser mexicanos.” Y continúa: “¿Cómo me quejo de la delincuencia en mi país si ni por equivocación me paro a hacer una denuncia de algo que me pasó, por pensar que el ministerio público es ineficiente o los judiciales son corruptos?”. Entonces surge la pregunta: “¿Cómo nos volvemos activos ante una realidad que no queremos ver, ante una realidad difícil afrontar pero tan urgente? Debemos dejar de victimizarnos”.

Saskia propone hablar “de la compasión social; hablemos de qué lleva a un delincuente a delinquir y hablemos de prevención. Cuando hablas de eso, de repente la gente presta atención. Cuando lo planteas de una manera más inspiradora y con más raciocinio, las personas abandonan sus prejuicios y se atreven a pensar algo más allá”.

Las personas constituyen la ventaja competitiva de una institución, empresa o país. Un líder que forja bien a sus seguidores se diferenciará de los comunes. Será formador, no capataz. Maestro, no amo. Líder, no sólo gerente. Así, su mayor fortaleza será la calidad y calidez de su personal. La gran responsabilidad y el mejor acierto de un líder radican en saber educar y potenciar a sus seguidores; en obtener de ellos la máxima expresión de su talento y cualidades. En conclusión, es preciso trabajar para que sus colaboradores se sientan cómodos y a gusto con el proceso de formación y capacitación.

Es fácil conseguir capital financiero, *software*, maquinaria..., pero lo más difícil es adquirir "capital humano". La formación personalizada es clave en este proceso. Si bien es cierto que es muy importante ganar clientes, ofrecer productos y servicios competitivos, estar bien posicionado en el mercado y disfrutar de circunstancias favorables, igual relevancia tiene disponer del equipo humano más adecuado, capaz, formado, motivado y comprometido. Por eso, la formación personalizada de cada seguidor o colaborador es un arma estratégica para la competitividad y la productividad.

*Si yo me encontraba a un maestro, lo saludaba, pero con la idea de decirle: "Quiubo, ¿como te va. A ver, plátcame que estás haciendo, que estás escribiendo?" El hecho de que yo me interesara en lo que estuvieran haciendo motivaba mucho a la gente, y que les hiciera preguntas: "¿Cómo le estás haciendo?". "¿Qué vas a hacer aquí?". Eso creo que motiva mucho a las personas: que te interese realmente lo que están haciendo.*

RAFAEL RANGEL SOSTMANN

Ninguna persona líder, ninguna organización líder, podrá alcanzar sus objetivos sin seleccionar al colaborador adecuado para cada puesto, sin formarlo y comprometerlo. Por ende, la formación se debe entender como una *inversión*, no como un costo. Es preciso invertir en el desarrollo y crecimiento de la organización y de cada persona, no relegarla a la hora de elaborar un presupuesto global. Concebirla como un proceso educativo integral, no como un adiestramiento o aprendizaje de habilidades y conductas. Ha de alcanzar por igual a todas las categorías profesionales y a todos los sectores. Las organizaciones que incluyen en sus cuadros a personas bien formadas, que actualizan sus conocimientos con técnicas y maneras de trabajar novedosas,

tendrán más probabilidades de innovar, afrontar el futuro y solucionar los problemas cotidianos.

*Si se es un líder que empieza en su hogar, empieza a expandirse y termina siendo líder de su comunidad. No estoy hablando de la oficina, porque allí cumples lo que te dicen y, con un poquito más, con paciencia, te conviertes en líder, pero lo haces por amor.*

CARLOS ALAZRAKI

Este plan de formación tiene que partir de un buen diagnóstico para conocer la situación general de la organización. Debe identificar estrategias y objetivos, conocer los proyectos, los cambios previstos y contar con un plan bien definido: es lo que se llama *proyectar el futuro*. Ya identificadas las necesidades, así como las áreas sensibles de formación, los perfiles profesionales deseables y reales en las personas, hay que describir detalladamente las acciones, los recursos y los plazos de dicho plan.

Es indispensable también tener presente que todo proceso educativo es de largo plazo y, en consecuencia, requiere una visión de largo plazo. El desarrollo del liderazgo en cada uno de los colaboradores tampoco es instantáneo, sino que requiere contar con un plan personal completo, bien trazado y con continuidad. Es un proceso dinámico y evolutivo que no se reduce a una sola actividad sino a un conjunto de tareas, y esto demanda tiempo y dedicación.

*El apoyo de los colaboradores es lo más importante, porque, por mejores ideas y mejores proyectos de negocio que uno tenga, si no tienes un grupo de colaboradores capaz y que quiera apoyarte, no sales adelante.*

ALFREDO ACHAR

El primero en formarse ha de ser el líder, que debe empezar con un acto de humildad: reconocer que todavía le queda mucho por saber (que no sabe todo, que los seres humanos “somos, pero no estamos terminados”). Cuando el líder se forma y crece, el equipo y los subordinados se forman y crecen con él, contagiando y motivando el entorno. Por el contrario, cuando un equipo no funciona es porque no está formado, y tampoco su líder.

*Para ser el mejor en los deportes colectivos tienes que aprender a jugar con los demás. Por eso Lionel Messi ha sido tan espectacularmente bueno en un Barcelona que tiene un gran juego de conjunto y, sin embargo, ha sido tan decepcionante en Argentina, donde ese juego de conjunto no existe.*

SERGIO SARMIENTO

### *El líder es un desarrollador*

*Les dábamos capacitación integral para que fueran exitosos. El conocimiento sobre el producto que vendían, cómo deberían administrar, cómo deberían operar la tienda. Luego ellos les estuvieron dando oportunidad también a los empleados de sus tiendas para asociarlos en las nuevas tiendas.*

ALFREDO ACHAR

Los gerentes, directores, políticos y entrenadores que toman a las personas como son y las tratan así, las empeoran, las “mediocrizan”. Por el contrario, los líderes visionarios, los descubridores del potencial de los otros, tratan a las personas como *pueden* llegar a ser, y por eso las mejoran. Creen e invierten en ellas, las forman y desarrollan.

El líder lo tiene claro, por aprendizaje o condición innata: “se trata a las personas como se las ve”. Por tanto, todo lo que se debe hacer para encontrar y sacar lo mejor de ellas es buscar y descubrir lo bueno o las habilidades que poseen. Al encontrarlo, se las trata mejor, se les inyecta ilusión y se les da confianza, seguridad, entusiasmo. De este modo, cada persona responderá mejor para no defraudar las expectativas puestas en ella. Es el resultado del conocido efecto Pigmalión, o el de la transformación de Aldonza del Toboso en Dulcinea, princesa de la ínsula de Barataria, por la idealización que hizo de ella Alonso Quijano, mejor conocido como don Quijote de la Mancha, y que ha inspirado el musical *El Hombre de la Mancha*.

*Crear que una sola persona tiene todas las respuestas es un error. Pregúntate: ¿cómo hacer para contar con un grupo de gente lo mejor preparado posible? Dales la libertad para decir y proponer absolutamente todo lo que quieran,*



*La vida no se trata de encontrarte a ti mismo, sino de construirte a ti mismo.*

MÓNICA FLORES

*sin miedo a equivocarse, ofreciendo un apoyo enorme por parte de la organización, para que puedan pedir ayuda cuando la requieran, porque eso es un signo de fortaleza, no de debilidad”.*

ERNESTO TORRES CANTÚ

### *El líder es un coach, un entrenador*

*Los jóvenes necesitan tener un coach, un mentor, alguien que les enseñe, alguien que los acompañe, les ahorre tropiezos para transitar en este mundo que es hipercompetitivo, incierto, retador, lleno de cambios. Ellos necesitan esa guía, que no siempre necesitamos con esa hambre las generaciones anteriores.*

MÓNICA FLORES

Durante siglos, atletas, pintores, artistas, canteros, herreros, ebanistas, juglares, artesanos y otros oficios medievales y del Renacimiento recurrieron a tutores personales para, en primer lugar, aprender el oficio y, en segundo, desarrollar y mejorar sus habilidades. En estos ámbitos el *coaching* (aprendizaje y entrenamiento personal) fue muy familiar.

Desde hace unos años, el *coaching* personal se ha recuperado como un método de enseñanza y una herramienta de liderazgo. Nace de la figura del *coach* o entrenador deportivo, que procede a la inversa de como se suele enseñar: al jugador primero se le alecciona en las cosas concretas, la práctica, lo que después se justifica y apuntala con la teoría. Pero no acaba ahí la tarea: se le motiva, exige y acompaña de manera sistemática en el terreno de juego, con el fin de lograr su crecimiento y ayudarlo a cumplir sus metas.

Los líderes exitosos siempre elevan el rendimiento de la gente, la empoderan. ¿Cómo? Entrenando, inspirando, exigiendo, acompañando de forma personal a sus seguidores en el ejercicio diario de sus responsabilidades. Creando un entorno que estimula a que den lo mejor de su capacidad para lograr la visión compartida. Estableciendo las condiciones para que las personas sean más productivas, innovadoras, creativas y con más control de su propia vida.

*Me inspira la gente creativa, me gusta convivir mucho con emprendedores. Me encanta la gente creativa, la gente con energía que no solamente es creativa sino que tiene una causa y está dispuesta a sacarla adelante.*

CARLOS LABARTHE

La forma más efectiva de que la gente alcance su rendimiento máximo es acompañarla en un clima de confianza, respeto, apertura, inspiración, ejemplo, concordancia entre la visión y los valores. De aquí surge el estímulo, el consejo, el recibir bien las llamadas de atención, el afrontar riesgos, el atreverse a cometer errores, la creatividad, el ingenio, el aprovechar el talento y el despertar todo el potencial de las personas.

*No puedes ser creativo si no estás en contacto con tu yo interior, escucharte a ti mismo, sentir tu voz interior.*

IVONNE DOMENGE

### *El líder es director de personas, tiene instinto directivo y don de mando*

Ya Aristóteles argumentaba que para ser un buen gobernante es condición necesaria ser una buena persona. En ausencia de esta condición, el resto de las habilidades da lugar a la forma de gobierno que llamó *tiranía*. El líder positivo tiene que ser una persona equilibrada, rica emocionalmente, inteligente, con una voluntad férrea al servicio de una gran visión, ética y con sentido trascendente. Esto lo convierte en el más apto para ejercer de forma correcta la autoridad.

*El poder debe estar siempre limitado por el derecho. El poder en sí mismo fácilmente se vuelve abusivo cuando una persona, incluso un padre de familia, piensa que tiene autoridad y, ante un acto indebido de uno de los hijos, se sale de sus casillas y ejerce el poder, y ese poder se olvida de la autoridad, pues lo más probable es que esté siendo arbitrario.*

MARIANO AZUELA Y GÜITRÓN



## Isaac Chertorivski S.

“Me divierte estar cerca de donde puedo influir para que las cosas se hagan bien.” Isaac Chertorivski Shkoorman estudió la licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de México y cursó el Programa de Alta Dirección en el Instituto Panamericano de Administración de Empresas. Es quizás uno de los mexicanos que más claro tiene el camino para llegar al éxito y trazarse un liderazgo efectivo. “Me di cuenta en la universidad de que lo más importante era que yo desarrollara relaciones. Si no lo hacía, me iba a quedar de comerciante, y yo no quería serlo. Llegué a la conclusión de que las asociaciones de profesionales eran una buena opción para relacionarme; entonces fui y me inscribí.”

La dedicación y el esfuerzo son, para él, la base de toda carrera fructífera en cualquier campo donde se desarrolle el individuo. Reconoce que en México existe un enorme potencial para la formación de grandes líderes nacionales así como por cada uno de los ámbitos más importantes. No obstante, Isaac piensa que primero se debe trabajar en los problemas de toda índole que afectan al país: “Hace treinta años, me dirigí al Presidente de la República y le dije: ‘Presidente, ¿cuál es el problema más grave de México?’; él me respondió: ‘La inflación nos está acabando’, y entonces le contesté: ‘Yo quiero ayudarlo, yo quiero que el Consejo Nacional de la Publicidad ayude a solucionar el problema más importante. Ahí surgió la campaña *Vamos a Jalar Parejo*’. Siempre positivo, este líder empresarial resalta que en México hay progreso y no nada más noticias negativas. “Mi vida ha circulado en tres pistas: ¿qué comí?, ¿en qué serví? y ¿en qué me divertí?”. Es muy importante reconocer en que se trabaja, el propósito de ello y el gusto con el cual se vive.

# El decálogo del ÉXITO para un LÍDER

según Isaac Chertorivski

## 1 La magia de pensar en grande

Provengo de un hogar de clase media, siempre pensaba que quería ser alguien, liderar, brillar, ser alguien importante.

*"Cuando trabajé en la agencia de publicidad Leo Burnett, su fundador decía: "Trata de alcanzar las estrellas; tal vez no las alcances, pero de lodo nunca te vas a ensuciar las manos".*



## 2 Cariño y amor a la camiseta

Estés en donde estés, comprométete con tu trabajo, escuela, familia y vocación. Da siempre lo mejor de ti a tu equipo.

*"Cuando estuve en la UNAM era puma de los pies a la cabeza; para mí era la mejor carrera, la mejor facultad, la mejor universidad".*



## 3 Desarrollo integral del ser humano

Persigue tu desarrollo integral en todos los sentidos y aspectos de tu vida.

*"No puede haber un hombre de éxito que atente contra su salud. El abuso es malo. Por otro lado, hay que ejercitar el corazón y ser sensible, y también el cerebro".*



## 4 Trabajo en equipo

Para ser capitán, hay que saber ser un buen compañero. Observa a tu gente y trabaja para agrandar sus cualidades. Cuidala y líderala con inteligencia.

*"Trabajar en equipo es el éxito de cualquiera. Enrique Borja, era un gran deportista y una gran persona. Él era una estrella, pero se debía a un equipo. Si él hubiera sido ególatra, no habría anotado tantos goles".*



## 5 El director ante sus problemas

Vivimos entregados a resolver problemas, pero a uno no le pagan por resolverlos sino por cubrir objetivos y llegar a metas.

*"Cuando uno se enfrasca en un problema, se siente atosigado, entonces hay que sacar la cabeza y no olvidar que la meta esta ahí adelante para ser alcanzada".*



## 6 Calidad total

Que nos guste hacer las cosas con excelencia, desde la primera vez, forma parte del éxito.

*"¿Cómo es posible que nunca se encuentre tiempo suficiente para hacer las cosas bien y sí el necesario para arreglarlas? Cuando se tiene calidad, todo lo demás es mera consecuencia".*



## 7 El tiempo es oro

No se puede recuperar el pasado. Cada minuto de existencia vale oro y hay que disfrutarlo al máximo.

*"Tengo claro que disfruto cada minuto y trato de aprovechar cada instante de mi vida".*



## 8 Iniciativa y sentido común

Cultívalas; serán tus aliadas para guiarte a buen puerto.

*"Si todos los miembros de un equipo tuvieran iniciativa y sentido común harían el doble".*



## 9 Segundo esfuerzo

En tu mente debe estar vivo el trabajo todo el tiempo. Eso es dar todo.

*"El que trabaje ocho horas exactas está perdido. Invité a mis colaboradores a hacer un pacto: ellos trabajaban muy fuerte y nosotros les pagaríamos muy bien. Siempre busco premiar el segundo esfuerzo, el compromiso y la pasión".*



## 10 Toma de decisiones

El que no quiere arriesgar, nunca va a ganar.

*"En esta sociedad te acostumbras a que todos tomen decisiones por ti. Llega el momento en que te acostumbras a no decidir, y una de las razones por las cuales uno no lo hace es por miedo a fracasar, a no tener éxito o buenos resultados. Hay que ser valiente y tomar decisiones".*





Nadie nace sabiendo mandar. Tampoco es algo que se enseña en la educación básica ni en la superior. Tener un título profesional (de ingeniero, profesor, abogado, arquitecto, administrador, doctor...) no garantiza estar preparado para ejercer la autoridad y manejar bien el poder.

TIPS PARA ESCUCHAR AL EQUIPO

1. Hay que ser un ejemplo de respeto a la persona, de comunicación y de saber escuchar; en un momento dado, aceptar críticas y ser propositivo.
2. Ser propositivo y resolver retos, porque es muy fácil decir que todo está mal, pero el problema es, en concreto, qué podemos hacer para mejorar nuestro entorno, nuestra sociedad, nuestro grupo.
3. Ser propositivo, optimista, aun cuando las cosas no se vean claras. Siempre debemos llevar a nuestro grupo y entorno a una mejor vida y a tener una aspiración más alta.
4. Ser muy honestos al momento de recibir críticas, observaciones, algo que a veces nos cuesta mucho trabajo. Así, poco a poco se va ganando la ascendencia de las personas, aun si no se tienen grandes dotes de orador o una gran personalidad y carisma.

RAFAEL RANGEL SOSTMANN

*Creo mucho en la unicidad, es decir, que lo que yo hago, repercute en otro ser humano, y que lo que haga otro ser humano, repercute en mí. Entonces, entre más conciencia construyamos es mucho mejor para mí misma que destruir; entenderé que debo tener una actitud positiva ante cualquier necesidad de otra persona. De veras, yo creo en la definición de amor que dio Jesucristo: "Ama a tu prójimo como a ti mismo". Me parece que la mejor forma de hacerlo es poner tus habilidades al servicio de otro, no de ti mismo. Creo que eso ayuda más a uno mismo, es decir, te edifica más porque te da confianza en la humanidad; no porque te haga sentir bueno, sino porque si tú eres capaz de dar, sabes que otro es capaz de darse.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

La autoridad y el poder del liderazgo son un conjunto de atributos que se aprenden, que surgen de la capacidad y formación que la persona adquiere, con los que logra que la gente escuche sus propuestas, se convenza de ellas y lo siga. Una vez lograda esa formación, la mejor manera de que un líder aprenda a manejar bien su autoridad es ejerciéndola.

*Los liderazgos se construyen en cualquier tipo de institución precisamente con diálogo. Un líder que está por encima de la gente que debe dirigir no va a tener seguimiento, no va a tener el respaldo de sus empleados o de la gente que colabore en la institución o de los ciudadanos. Eso a veces se nos olvida.*

SERGIO SARMIENTO

Hasta hace poco tiempo la autoridad se otorgaba a quien *sabía hacer cosas* o tenía conocimientos especializados y técnicos, independientemente de si tenía don de mando o no. Este sistema creó la presunción de que quien manda *sabe más* o es *más*, y que quien obedece es o *tiene menos*. De este modo, durante años, esos "líderes" por conocimiento o experiencia intimidaron y

amenazaron a sus subordinados apabullándolos con su saber y hacer. A buena parte de ellos sólo les interesaban sus objetivos, resultados y cifras. De esta manera de pensar surgió, como consecuencia natural, la autoridad autoritaria, militar, del jefe, predominante durante siglos y, en contrapartida, la pasividad, renuencia o indiferencia de los subordinados. Con esta concepción, hoy es imposible mandar a gente tan preparada o más que los mismos jefes; resulta difícil formar buenos equipos, autónomos e interconectados, y es imposible motivar, sensibilizar, comprometer, enseñar nuevos métodos y dirigir bien.

*Antes de abrir la agencia de publicidad fui empleado por doce años en tres cadenas de televisión y tres agencias, donde aprendí a obedecer. Para saber mandar tienes que aprender a obedecer.*

CARLOS ALAZRAKI

Cada día se acorta la brecha entre jefes y subordinados en cuanto a formación e información académica. La gente está más educada, más informada. Tiene una mayor conciencia de su dignidad e igualdad, así como de sus derechos y deberes. ¿Cómo ejercer la autoridad en este contexto? Con inspiración y liderazgo más que con poder.

Algunos líderes todavía se complacen con ejercer la autoridad de forma atropellada y totalitaria. El autoritarismo, la autocracia, es gratificante para quien la practica porque le proporciona la sensación de ser indispensable y superior. Pero no repara en que resulta contraproducente para quienes la sufren: en apariencia se muestran sumisos ante el jefe, pero vengativos a sus espaldas, engendrando resentimientos.

Se refugian en una obediencia ciega; informan sólo de lo positivo y esconden lo negativo para no despertar su enojo; lo adulan mientras está presente, felicitándolo incluso por las peores aberraciones, pero lo critican o se ríen sin piedad a sus espaldas; actúan con miedo; restringen su iniciativa y creatividad. Los seguidores jamás confiarán ni seguirán de corazón a un jefe así. Se quedará solo, sin la iniciativa y cooperación de sus colaboradores.

*Los mejores empresarios son los que animan el esfuerzo de las personas que trabajan con ellos. Los mejores líderes políticos son aquellos que fortalecen a*

*sus instituciones, no los que se pelean con sus enemigos. Los mejores dirigentes políticos son aquellos que saben lograr acuerdos y que saben hacer que la gente se entusiasme.*

SERGIO SARMIENTO

Se requiere un manejo de la autoridad y del poder muy distinto del tradicional. En efecto, la mejor educación y conocimiento de la gente, el surgimiento de la competencia global, la complejidad de las telecomunicaciones, el trabajo en red mediante tecnologías que avanza a grandes pasos, la velocidad de los cambios y de las transacciones, han hecho desaparecer las jerarquías y el poder de la posición o puesto.

*Nos formamos juntos, nos tenemos confianza. Sé cómo trabajan ellos y ellos saben que siempre los voy a apoyar, que siempre los voy a cuidar. Si se van a subir a una escultura altísima, yo veo que tengan su línea de vida, que tengan su casco.*

IVONNE DOMENGE

En lugar de repetir el modelo autocrático e impositivo del pasado, el líder actual tendrá que dirigir inspirando y entusiasmando a sus subordinados con el poder de una visión, empoderándolos, facultándolos y potenciándolos para tomar decisiones y responsabilidades en la dirección por la que todos deben marchar. En el presente, la preocupación de un líder debe centrarse sobre todo en apoyar, servir, tratar con amabilidad, facilitar reuniones y discusiones para motivar a los subordinados. Más que poder, ha de tener autoridad.

*Empodero a mi equipo evitando que se aleje de la esencia y del foco de lo que hacemos, que sean “de esas piedras de río que están mojadas por fuera y secas por dentro”, que lo que vemos todos los días se convierta en parte del paisaje, que el dolor del otro y el reto del otro y los sueños del otro se conviertan en algo secundario, que la fragilidad y al mismo tiempo la fortaleza de un niño se convierta en algo que no nos emocione.*

FERNANDO LANDEROS

La calidad de un buen líder se mide por la cantidad de *poder* que necesita para que sus órdenes se cumplan. Si posee muy *poca autoridad*, nadie le hará caso, a menos que tenga y haga uso de un gran *poder*. Pero si goza de una gran *autoridad*, no requerirá ejercer el *poder* para que sus órdenes se sigan.

Es conveniente abandonar el viejo esquema de sólo “planificar, organizar, dirigir y controlar” como tareas únicas del líder. Estas funciones tradicionales eran eficaces en otros tiempos, cuando los empleados discernían y cuestionaban poco o casi nada porque apenas tenían formación. Ahora se requiere *menos dirección* (autoridad, orientación, control) y *más liderazgo* (dirigir a través de la visión, entusiasmo, convencimiento, ejemplo, facultación, delegación...).

La gente de hoy espera que su líder sea un compañero más; un orientador que escuche a la gente, genere confianza, sea buen comunicador; una persona que apoye, que motive, ayude, estimule y transmita seguridad. Sólo así será aceptado y amado como líder.

### *El líder es facultador y potenciador*

El líder facultador da prioridad al desarrollo de los puntos importantes. Sólo neutraliza los puntos débiles. Esta idea lleva al *empowerment* y a la *delegación*, conceptos de los que se hablará a continuación.

El *empowerment* es el camino para un mayor rendimiento, la competencia exitosa y la satisfacción completa de los clientes, sí, pero también para la realización personal y profesional de los colaboradores.

*A mí me encantaría ser de los líderes que trabajan para que las personas crezcan, para que piensen, para que desarrollen sus criterios, para que florezcan a fin de yo no ser necesario. Esos liderazgos son los que a mí más me inspiran, los de las personas que se centran en el crecimiento de otros y no en el brillo propio.*

JORGE FONT

¿Delegar o facultar? ¿Son lo mismo? *Empowerment* no es lo mismo que *delegación*. No es tampoco una forma de delegación. En efecto, en la

delegación, el jefe da órdenes y espera los resultados de su ejecución. Con el *empowerment*, el líder forma, compromete y motiva a los individuos tanto para ejecutar órdenes como para innovar y mejorar los productos, servicios, programas y resultados.

El liderazgo no consiste en que uno lo haga todo, sino en preparar, comprometer y motivar a otros para que lo hagan y después dejarlos hacer. El líder no puede, ni debe hacerlo todo y lograr un alto desempeño. Necesita de sus seguidores, a un equipo bien entrenado y comprometido, y tener la habilidad esencial para saber facultar y delegar en ellos. En lugar de dar órdenes, sirve de apoyo para que logren los objetivos.

*¿Cuál es tu meta? Cualquiera que ésta sea tienes que ver cómo la alcanzas, trabajar con una planeación. Yo siempre he trabajado, he tenido muy claros los objetivos, la meta, las estrategias, los medios, los recursos humanos, los recursos materiales, es en sí, trabajar de un forma organizada, planeada, definitivamente no improvisada; rodearme de las mejores gentes y que sean buenas, no sólo inteligentes, que sean gentes buenas; rodearme de gente muy trabajadora, que de veras le ponga alma, vida y corazón a todo.*

MARINELA SERVITJE

El *empowerment* o *facultación* no es un concepto nuevo. Los grandes líderes lo han aplicado y promovido a lo largo de toda la historia. Sin embargo, hoy está más de moda. Las organizaciones modernas están pasando de ser estructuras muy jerárquicas y piramidales a estructuras interconectadas en red y descentralizadas. Ocurre lo mismo en los gobiernos: se ha pasado, o se pasa en el presente, de la estatización centralizadora a la descentralización municipal.

¿Cuál es su fundamento antropológico? Es inherente a la naturaleza humana un profundo deseo de contribuir. Todos los seres humanos quieren coadyuvar en el lugar donde trabajan. Desean aportar y que su voz se escuche; sentir que tienen *empowerment*. La gente disfruta la sensación de que lo que hace tiene valor y de comprobar el impacto que tiene su trabajo. Le gusta tener un sentido, una misión, saber que hace algo único y constatar su influjo. Asumir responsabilidades es una de las necesidades de los seres humanos, y lo hacen cuando se les brinda la oportunidad. El líder lo sabe y lo tiene en cuenta, lo aprovecha.

## Jorge Font Ramírez

“Creo que a mí lo que me ha servido mucho es intentar ser útil con la persona que tengo junto, con el más inmediato en lo cercano y en lo corto.” Jorge Font practica el esquí acuático. Representó a México en el Campeonato Mundial Londres 1987, donde clasificó a la ronda final en séptimo lugar. Como deportista con discapacidad ha sido ocho veces campeón del mundo. La humildad y el agradecimiento a los demás son características que, con su hablar, transmite Jorge Font, rehusándose a aceptar las condiciones inequitativas que una sociedad con prejuicios podría imponerle a una persona con discapacidad. Sus ideas sobre el liderazgo en verdad son diferentes, y eso es justamente lo que le permite tener un enfoque novedoso de una palabra que quizá ya suene gastada. “Mi vida parece un *collage* inconexo que yo creo que se ha ido componiendo, mediante las distintas cosas que he hecho en mi vida, respondiendo a las diferentes preguntas que me plantea. Mi vida es un retazo de intentos, de reconstrucción, de intentos de ser útil”. Piensa que “los líderes de todos los días, y en quienes vemos un verdadero liderazgo, son posibles porque tienen una visión, tienen unos valores, tienen unas habilidades, y las ponen a trabajar”. Jorge habla de líderes locos. Obviemos por un momento la connotación negativa del término, locos en el sentido de que se atreven a hacer lo que los demás no. “Hay gente que tiene muy claro qué va a ser. Yo soy una oda a la desorientación vocacional y, bueno, la historia de mi vida es sobre un chavo que le gustaba esquiar, y que a través de eso fue encontrando algo que lo hacía sentir entusiasmado y le daba seguridad.” El campeón enseña que una habilidad de suma importancia, no sólo para el líder, es saber escuchar, tener empatía y tratar de comprender al prójimo, no pasar por alto a los demás, sentarse y escuchar algo más que no sean los propios pensamientos.





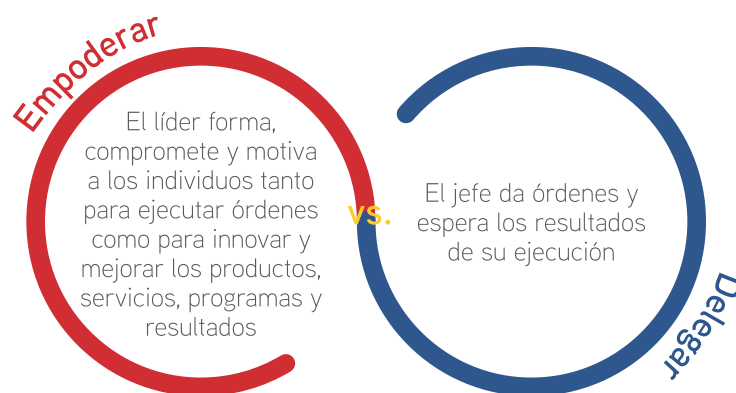
## Alfredo Achar Tussie

Ejemplo de líder que valora el trabajo colaborativo y deposita una enorme confianza en sus colaboradores es Alfredo Achar Tussie, fundador, junto con sus hermanos, de Comercial Mexicana de Pinturas (Comex), y consejero de diversas empresas. Quizás estas características se deban a que: “fuimos una familia de once hermanos. Mis padres no tenían una situación económica muy buena y empezamos a trabajar desde muy jóvenes. México nos abrió la puerta para desarrollar nuestra capacidad y habilidades, y así logramos tener la fábrica de pinturas más importante de Latinoamérica, que creció en forma muy importante gracias al esfuerzo de la gente que trabajaba en la compañía”.

Para lograr el liderazgo hubo que ganarse la confianza de toda la gente, de los sectores industrial y bancario, cumpliendo de manera cabal los compromisos contraídos. Considera desafortunado ver a “muchas gente que se pasa el tiempo quejándose y sin querer ver las oportunidades que ofrece este país. Por eso no crecen, porque no las aprovechan. Mis hermanos y yo aprovechábamos todas las oportunidades que se nos presentaban; sin temor alguno de enfrentarnos a los gigantes, a los líderes a nivel internacional para poder crecer”.

Recomienda a las nuevas generaciones encontrar su camino, su trinchera: “Vean para adelante, sean positivos y traten de aprovechar todo lo que este país está ofreciendo; no tengan miedo”.

Para él, ayudar al prójimo significa enseñar una cultura de trabajo, valores, ahorro y esfuerzo, la cual promueve a través de sus fundaciones. Don Alfredo cree posible alcanzar la igualdad social y reducir la tan marcada brecha socioeconómica en México. Pero no es fácil, es un proceso que quizá llevé décadas concretar. Él, en particular, abona a este cometido compartiendo sus ideales y su pasión por ayudar a los demás.



*Uno recibe mucho de la comunidad y, por lo mismo, tiene que restituirle a la comunidad lo que le ha dado. Entonces, a nivel meramente humano, pienso que se pueden obtener todas las características del liderazgo de esa misma manera.*

MARIANO AZUELA Y GÜITRÓN

En la actualidad son obsoletos los dirigentes omnipotentes y sabiondos de antaño. En un mundo tan complejo y sometido al vertiginoso ritmo del cambio, es ineficaz la jerarquía tradicional, piramidal y burocrática. Las tareas de liderazgo son demasiado complejas como para que una sola persona tenga todas las soluciones, todas las respuestas y, además, toda la responsabilidad.

¿Quiere potenciar su liderazgo? Comparta lo más posible sus responsabilidades, poder, toma de decisiones y solución de problemas con sus colaboradores, para hacerlo de forma oportuna, exitosa, dinámica y rápida. Incluya y estimule el surgimiento —sin olvidar su desarrollo— de otros líderes que con su compromiso, imaginación y carisma se sumen a su visión. Esto requiere *facultación (empowerment)*, no sólo *delegación*.





Ante la complejidad de los problemas y el vértigo de los cambios; con colaboradores y subordinados cada vez más formados e informados, más comprometidos y listos para contribuir, es imprescindible que el líder faculte y delegue más. En este contexto, resulta indispensable compartir el poder de la visión, valores, actitud de servicio, responsabilidad y lealtad hacia la organización. Pero no solamente hay que hacer sino, sobre todo, tratar de que otros hagan. En esto consiste el éxito del mando y de la dirección de personas.

*Cuando un pelotón está en el campo de batalla y cae una granada en medio de aquél, la instrucción es que el soldado que se encuentre más cerca, se aviente a la granada, a sabiendas de que va a morir, que va a sacrificarse por los demás, conteniendo el efecto de la granada. Yo me pongo a pensar quién estará dispuesto a aventarse a la granada. Ése es el liderazgo que inspira y que*

COMPARTIR RESPONSABILIDADES = REMAR PAREJO



*compromete. Muchas veces le hago esta pregunta al equipo. Claro, es medio romántico, pero, "oye: ¿tu equipo está dispuesta a aventarse a la granada por ti, o no?".*

CARLOS LABARTHE

*El líder es creador, diseñador e integrador de equipos de alto desempeño, buen organizador y mediador*

*Sin duda, la responsabilidad más grande es el equipo: dedicar tiempo a seleccionarlo, formarlo, proyectarlo, apasionarlo. Cada vez hago menos, cada vez opero menos, cada vez mi rol es más de un formador, de un mentor, de un coach, que realmente de hacer cosas. Se trata de hacer a través de un tú.*

CARLOS LABARTHE

Lejos de reproducir la historia de Simeón el Estilita (asceta cristiano expulsado de su monasterio por su rigor absoluto, que se retiró al desierto y permaneció 37 años en una pequeña plataforma sobre una columna), o de Robinson Crusoe (protagonista de la novela de Daniel Defoe que representa a un náufrago inglés que pasó 28 años en una remota isla desierta), el líder es una persona que tiene introyectada su condición de ser social. Ha nacido en sociedad: es fruto de un acto de amor entre dos personas —por muy incipiente que haya sido—, y no puede subsistir si la familia o la sociedad no lo acoge. Es ser social por su indigencia, es cierto, pero sobre todo por su abundancia.

En todos los tiempos —aunque es más evidente en la sociedad actual—, al enfrentar proyectos mayúsculos en grandes organizaciones, complejas y en rápido cambio, ninguna persona posee todos los recursos ni sabe todas las respuestas. Lo mismo sucede en el ejercicio del liderazgo. El líder íntegro conoce la finitud y limitación de su persona en todos los niveles, y reconoce que es parte esencial de su estructura. Tiene claro que necesita de sus seguidores, al mismo tiempo que ellos requieren de su contribución. Es consciente de que el éxito de ellos determina el suyo, pero también que su fracaso se convierte en el propio. Por eso opta por no encerrarse ni ahogarse en el aislamiento individual.

Sin embargo, a un buen líder no le basta con acatar el trabajo en equipo o incorporarse a uno. Una de sus funciones más fértiles es ser creador, alma y promotor de buenos equipos, que alcancen un alto rendimiento, bien integrados y motivados; empáticos, sinérgicos y éticos, con sentido histórico y de trascendencia, que cuenten con muchos y buenos integrantes.

*El líder es el que ve en cada persona no un medio sino un fin en sí mismo y, más que convocarlo desde arriba, forma equipos de personas con diferentes cualidades y niveles de conocimiento, de preparación, pero a final de cuentas es donde sirven a sus familias, a la sociedad y al país.*

FERNANDO LANDEROS

Por tanto, además de convertirse en fundador, invierte tiempo y recursos en respaldar a su equipo, en potenciar a los individuos y a la colectividad con el propósito de que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Crea en ellos un espíritu de pertenencia en torno al cual congrega a los seguidores, haciéndoles sentirse orgullosos de su organización y del

trabajo realizado. Genera así en ellos el deseo de participar en su sueño; el gusto de ser miembros de su equipo para trabajar en conjunto por el objetivo común.

Una vez inspirados, motivados y empoderados sus seguidores, los organiza en torno al proyecto común, respetándolos siempre, al margen de sus diferencias de sexo, raza, afiliación religiosa, maneras de actuar, pensar, responder ante las circunstancias, percibir y procesar la información.

En general, el liderazgo se construye al motivar, inspirar, comprometer y aglutinar en torno a un proyecto, un ideal. En ciertos casos será preciso también dirigir y controlar de forma autocrática, así como en algunas ocasiones se debe permanecer en la oscuridad, aflojar la presión del equipo, permanecer quieto, a fin de dejar paso a que surjan las ideas de otros líderes y, en otras, calmar a los inquietos y sacudir a los apagados.

Únicamente en un buen equipo de trabajo, integrado y entusiasmado, todos los seguidores alcanzarán resultados. Es muy importante que éste tenga un funcionamiento eficiente y productivo para que se sienta exitoso y triunfador. Es labor del líder cohesionarlo, ya que eso eleva la autoestima de sus colaboradores, así como estimular y facilitar que los mismos aporten ideas, sugerencias, métodos de trabajo o sistemas de mejora. A través de ellos, el líder desarrollará mejor su trabajo y conseguirá sus objetivos con mayor facilidad.

*Cuando de repente empiezas a delegar, a soltar, te das cuenta de que hay gente mucho más talentosa que tú, que hace no solamente las cosas igual de bien hechas sino mejor hechas, y es como empezar a probar, empezar a tocar el agua cuando vas a aprender a nadar y empezarte a soltar.*

CARLOS LABARTHE

El mejor modo de apreciar la calidad de un líder es observar a sus colaboradores: ¿cuántos y de qué tipo son?, ¿cuán fuerte es su compromiso?, ¿alcanzan los objetivos y aportan los resultados esperados? Un líder se caracteriza por ser alguien capaz de hacer que muchos otros se sumen a su visión al entusiasmarlos, facultarlos, potenciarlos, formarlos y delegar en ellos tareas y responsabilidades, además de inspirarlos con su misión para que se comprometan con ellas sin necesidad de supervisarlos ni controlarlos.

Un buen liderazgo se basa en la habilidad decisiva de formar, desarrollar y guiar a buenos equipos. De ahí la relevancia de formar a muchos líderes

en las organizaciones y en la sociedad, en lugar de hacerlo o esperarlo todo de uno solo.

### *El líder fomenta relaciones interpersonales buenas y enriquecedoras*

El líder es un ser social, pero también es un “sociólogo”. Para él, las relaciones interpersonales con sus colaboradores son un factor clave en los resultados del proyecto común. En consecuencia, las relaciones del grupo son tan importantes como su entrega y pasión, la tecnología o la financiación misma. Por eso busca, por encima de todo, propiciar un buen ambiente de trabajo, relaciones humanas sanas, consensos, coordinación eficaz de esfuerzos, persuasión, motivación, automotivación y colaboración.

*Trabajábamos, mis hermanos y yo, hombro con hombro con los trabajadores, con los empleados. Les comentábamos y participábamos los problemas y los éxitos; compartíamos con ellos todos los resultados. Lo importante es que les dábamos oportunidad de desarrollarse.*

ALFREDO ACHAR

### *El líder es servicial y servidor, tiene espíritu de servicio*

*El eje de un líder debe radicar en buscar siempre el bien de los demás, de la comunidad. No veo yo como un líder a quien se quiere aprovechar de la sociedad en su propio beneficio o que quiere realizar acciones que pueden beneficiar a otros, pero que desgraciadamente van en contra de los seres humanos o de la sociedad.*

MARIANO AZUELA Y GÜITRÓN

Muchos buscan el liderazgo por el poder que éste acarrea: autoridad, dinero, honor, prestigio y múltiples ventajas personales. Poca gente lo quiere *por* y *para servir*. Sin embargo, la autoridad, en esencia, busca servir. De igual manera, el verdadero liderazgo está en el servicio a los demás. Da respuesta a

los anhelos, esperanzas y necesidades de la gente y gana autoridad cuando las sirve y satisface.

*Líderes de veras son los que empiezan desde el servicio. Ponte a pensar quiénes son las personas que más admiras en la vida y te aseguro que la mayoría de los líderes que más admiras tiene que ver con el servicio que entrega a los demás. Puede ser desde Jesucristo hasta alguien mucho más reciente, como la madre Teresa o Nelson Mandela. Esos liderazgos se vuelven verdaderamente inspiradores. Sigues a alguien que te inspira, no a alguien que te manda, que te dice qué hacer.*

CARLOS LABARTHE

El viejo estilo de autoridad era: “asciende en la jerarquía, consíguete un alto nombramiento, rodéate de muchas prestaciones, como secretaria, chofer, una oficina cómoda y amplia; rodéate de muchos subordinados a los que ordenes y des instrucciones para que te hagan la tarea, cobra mucho dinero; déjate lisonjear y caravanear...”. Este viejo estilo de ejercer la autoridad y el poder no reproduce el verdadero liderazgo. Nunca lo ha hecho, menos hoy.

Una buena parte de los seudolíderes de hoy se aprovechan de su liderazgo en beneficio propio; se sirven, en lugar de servir a los demás. Por eso hay muy pocos que realmente valgan la pena, que construyan el mundo o lo mejoren.

La historia demuestra —existen ejemplos muy vivos en los años recientes— que, quienes no han respetado y servido a sus seguidores, a la larga han destruido a las personas, a sus organizaciones e incluso a sus países.

Conviene, pues, entender bien la esencia del liderazgo y de la autoridad: no es estatus o posición social, es servicio y compromiso. Líder no es quien tiene los cargos más elevados, la oficina más grande o el sueldo más alto; líder es quien sirve. Para serlo, debe servir a sus seguidores, empleados, clientes y al resto de las personas con las que trata. Tiene que prestar el mejor servicio a los clientes a través de brindar el mejor servicio a sus empleados, pues no se puede ofrecer un excelente servicio con colaboradores descontentos e inconformes.

En 1970 Robert Greenleaf fundió los términos liderazgo y servicio para acuñar la palabra *servantship*. En español se podría traducir como “serviazgo”. Su esencia se sintetiza en “servir a los demás”, “hacer el mayor bien posible y hacerlo bien”. Claro, para ello se necesita mucha humildad y capacidad de

entrega. Servir a los demás implica no sólo hacer o participar, sino comprometerse para toda la vida.

### *El líder es generoso, entregado, dedicado a sus seguidores*

Los subordinados siempre están pendientes de cómo los trata su líder, sobre todo en los momentos críticos, y reaccionan en consecuencia. Cuando éstos perciben que, además de amar y dedicarse con pasión a lo que hace, el líder también los ama, respeta y sirve, lo amarán en reciprocidad y aportarán su entrega y pasión para lograr las metas.

Los subordinados, colaboradores o trabajadores son personas con inteligencia, libertad, sentido de la ética y de la trascendencia. Como tales se les debe tratar y respetar. No son máquinas, números y mucho menos esclavos, fuerza de trabajo, fuerza productora o meros recursos humanos. Son personas.

Por tanto, es esencial tener un profundo respeto por cada uno de ellos. Y éste se ha de manifestar al escucharlos, guiarlos, interesarse por ellos, entrenarlos, orientarlos y cuidarlos de la mejor manera posible. Hay que superar la tentación, tan frecuente entre un buen número de líderes del momento, de explotarlos y de acaparar para sí todos los beneficios.

*En México hay gente muy capaz, muy brillante, que si les abrimos el espacio para desarrollar sus capacidades y habilidades, puede ser muy exitosa. Nosotros les dábamos oportunidad y les dábamos los beneficios que teníamos; los compartíamos con la gente en beneficio de ellos. Entonces ellos contribuían con mucho más interés y ánimo para que saliéramos adelante todos.*

ALFREDO ACHAR

Es verdad que no siempre se acierta en el camino a pesar del entusiasmo y el empeño. Por eso, al llamar la atención o amonestar, es necesario ser firme en los principios pero flexible en los métodos y formas (“*Suaviter in forma, fortiter in re*”, como decían los romanos; es decir, “Ser suave en la forma, pero fuerte en el fondo”, lema adoptado después por la Compañía de Jesús). En concreto, hay que respetar a la persona pero rechazar su mala conducta.



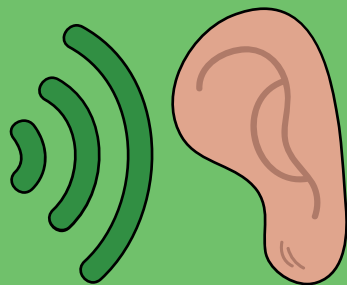
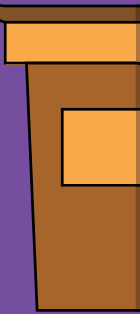
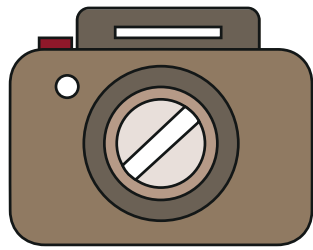
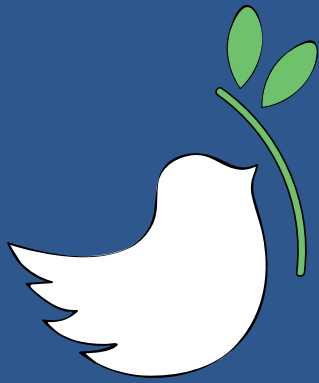
**"No eres un líder hasta que hayas formado otro líder  
que pueda formar otro líder."**

"Condenar el pecado, pero no al pecador", según la sentencia evangélica. "Tirar el agua sucia de la bañera, pero no arrojar al bebé a la calle junto con ella", conforme a la sentencia sioux.

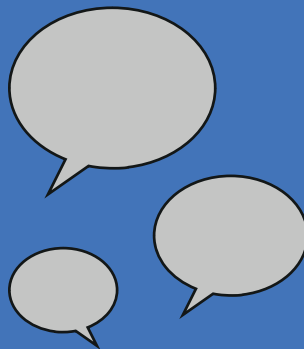
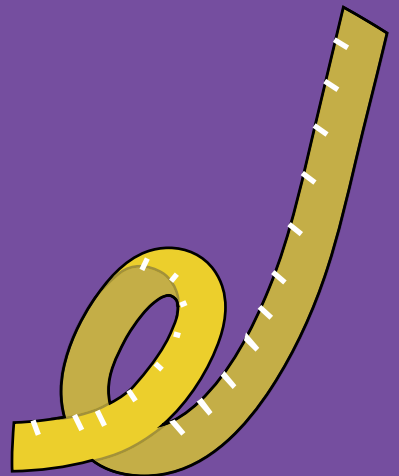
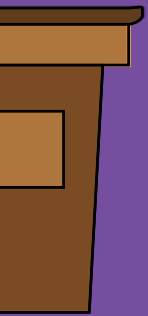
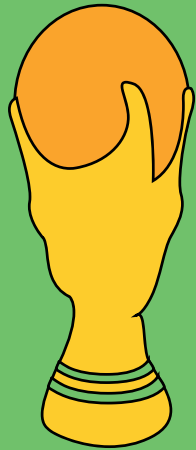
Esto significa decir lo que se tiene que decir, sin desfigurar. Decirlo cuando se tiene que decir. Decirlo como se tiene que decir: con calma, brevedad, sin paliativos. Decirlo en donde se tiene que decir: escoger el lugar más oportuno y estratégico para que el efecto sea totalmente motivador. Explicar las reglas del juego y controlarse; no perder la compostura. No saltar ni despotricar ante el menor fallo. Igualmente, implica evitar el espíritu de revancha o de venganza. Hacer a un lado, asimismo, el miedo, la ansiedad y las preocupaciones, ya que son un arma capaz de destruir o de enturbiar las relaciones interpersonales. Concluir siempre con una palabra de aliento. Sobre todo en estas circunstancias, el líder constructivo ha de mantener una expresión sosegada y tranquila, incluso demostrar sentido del humor. Con esto, además de mantenerse joven de corazón y de mente, agregará un poco de condimento distensivo a la llamada de atención.

Por el contrario, cuando haya que felicitarlos —y ha de ser con mucha frecuencia—, es preciso realizarlo de forma efusiva y entusiasta; reconocer su contribución y recompensarlos de mil maneras ocurrentes.





# Destrezas del líder



#### HERRAMIENTAS

1. *Leo mucho, tengo un amigo antropólogo que divide el mundo en dos: "Para mí el mundo está conformado por los que leen (libros, artículos y revistas), y los que no leen".*
2. *Cada vez es más difícil en el ámbito empresarial contar con un espacio para la reflexión personal. Aparto una mañana a la semana para la reflexión, a veces es de carácter personal, sobre el sentido de la vida o temas familiares, empresariales, de toma de decisiones.*
3. *Dedicarle tiempo al crecimiento en la virtud no necesariamente es espiritualidad.*
4. *Organizo bien mi agenda y mis espacios para amanecer, hacer ejercicio, leer, orar; así empiezo bien el día. Y en la noche igual. El resto del día, me enfoco sobre todo en el trabajo y luego en la familia. Dedico los fines de semana a la familia.*
5. *Anoto las fechas y las cosas por las que me siento muy agradecido, cosas increíblemente simples: el abrazo de mi esposa o de un hijo, una buena conversación con un amigo, el amanecer...*

CARLOS LABARTHE

## ALGUNAS HABILIDADES, DESTREZAS Y COMPETENCIAS DEL LÍDER

**A**demás de estar revestido de valores indiscutibles, el líder debe hacer gala de unas competencias profesionales indispensables para llevar las riendas de cualquier organización. Debe partir de sus fortalezas y habilidades. Pero debe completarlas mediante formación y entrenamiento.

Quien desee ser líder debe preguntarse: ¿para qué soy bueno?, ¿cómo sé que soy bueno en eso?, ¿en qué soy sobresaliente?, ¿por qué no lo hago? Nadie es bueno en todo. Pero el ser humano, mientras más facetas forme, potencie y ejercite, más completo será y tendrá una capacidad mayor para regenerar el mundo. Mejores serán también sus colaboradores.

A continuación se explican algunas competencias de suma relevancia.

### CAPACIDAD DE AUTORREFLEXIÓN, AUTOANÁLISIS

Antes que nada, el líder es persona y, en cuanto tal, inteligente. Pero debe caracterizarse por una inteligencia más alta que el promedio de sus seguidores. Significa, por tanto, que tiene que enriquecer su habilidad analítica para diagnosticar los problemas y las soluciones; que debe contar con una capacidad de comunicación más fluida para transmitir sus ideas; una mayor facilidad de síntesis y de entendimiento sobre lo que expresan y sienten sus seguidores. En una palabra, ha de procurarse una inteligencia y una conciencia muy elevadas, y ser una persona en continua mejora y aprendizaje.

Los carpinteros y los sastres tienen el hábito de tomar medidas *dos veces* antes de cortar *una*. Así lo hace también el buen líder: *piensa bien dos veces antes de actuar una*. Pone en todo una mirada más profunda y detenida que la de un simple y espontáneo vistazo. Esto implica potenciar la capacidad de reflexionar, comprobar, verificar, comparar las cosas. Lo hace sobre lo externo, pero comienza por su interior. Es lo que se llama *capacidad de autoanálisis, autoexamen, autorreflexión*, la cual es típica y exclusiva del ser humano.

En efecto, éste no sólo conoce, sino que conoce que conoce. Frente a un espejo, un animal no se distingue a sí mismo. Por eso un pájaro picotea y un perro ladra ante su imagen. La persona, por el contrario, sabe que se trata de ella y que esa imagen la ayuda a conocerse, es un reflejo de sí misma.



En la actualidad, lo habitual es analizar y comprender las cosas externas, a los otros, pero no a nosotros mismos. Se acostumbra a analizar lo de fuera, pero no el interior de la persona ni los procesos mediante los que conoce. Se acostumbra reflexionar *mucho sobre lo que hace y tiene*, y tal vez *muy poco o nada sobre lo que es*. Por ese motivo le cuesta tanto conocerse. En la práctica, pocos aprenden a pensar *por* y *sobre* sí mismos. Más bien son autómatas; en muchos casos merolicos o cajas de resonancia de lo que otros profieren. Y todo porque no hacen una reflexión a fondo sobre sí mismos.

*El autoanálisis, la autorreflexión*, es lo que se llama *autoconciencia*. Mediante esta habilidad, el líder se entiende mejor a sí mismo. Por eso puede crear y destruir sus esquemas mentales y hábitos. Por eso puede tomar distancia de sí mismo y analizar sus paradigmas. La *autoconciencia* le permite observarse, examinarse, conocerse y aprender a aceptarse tal y como es, para luego perfeccionarse.

*No es posible empezar a jugar, y jugar bien, empezar a ganar y tener resultado, exitosos a la primera. en la primera competencia. Creo que más bien, lo más importante es disfrutar el proceso, como todo lo que vas haciendo poco a poquito: el tiempo de aprender a madurar, aprender a analizar muy bien todas tus jugadas para en un momento mejorar en situaciones muy específicas, detallitos chiquitos; trabajar mucho en tus debilidades.*

LORENA OCHOA

Decir que la persona tiene una conciencia reflexiva es sostener que es capaz de tomar distancia para reflexionar acerca de su propia existencia y de la percepción que tiene de su entorno. A partir de esa autoconciencia es capaz de comprender mucho mejor al otro y establecer relaciones prósperas con él.

El ser humano debería estar en permanente reflexión sobre sí mismo, antes que sobre su entorno. Pero ocurre lo contrario; hoy otros deciden su vida, le “sorben el coco”, le inyectan ideas ajenas porque carece de propias o porque no dedica suficiente tiempo a su reflexión.

A veces se necesita un momento de verdad para darse cuenta de lo que realmente vale la pena; para ser cada quien lo que ha decidido ser. De vez en cuando vale la pena preguntarse: “¿qué estoy haciendo aquí?”, “¿en qué consiste mi vida?”, “¿en perseguir ideales ajenos o propios?”.

*Hay personas que pueden entender la vida de diferentes maneras. Hay personas que favorecen la interacción a través de las palabras, la lectura. Hay personas que prefieren ser un poquito más artísticas. Hay personas que tienen más habilidades psicomotrices. Hay personas a las que les gusta más el pensamiento lógico y el pensamiento científico... Creo que si queremos tener éxito, sería bueno que todos estuviéramos expuestos a la mayor cantidad de estímulos para poder desarrollar nuestras facultades a plenitud, pero que también aprendiéramos a trabajar con otros.*

JULIETA FIERRO

## Jorge Castañeda Gutman

Líder de opinión y ex secretario de Relaciones Exteriores, Jorge Castañeda Gutman pone mucho énfasis en la necesidad de superar el individualismo como condición para destacar y mejorar la situación del país: “Hay una creatividad en la psique mexicana que, si pudiera superar un individualismo, en mi opinión, enfermizo, podría volverse un motor de acción y de esfuerzos colectivos, y por tanto de mejoramiento del bienestar general”.

“Cada quien escoge su ámbito de activismo, las causas que quiera. Pero lo que más falta hace en los liderazgos de opinión pública en México es que haya una acción colectiva; trabajar en una causa colectiva, no individual”.

“Es difícil encontrar a un líder genial que no haya tenido circunstancias favorables para ver nacer ese talento y luego hacerlo crecer. Un ejemplo, no mexicano, excepcional es el presidente brasileño Lula: no terminó la primaria, perdió a sus padres desde muy niño y fue dos veces presidente de uno de los países más grandes del mundo, y además lo hizo con gran éxito. Lo que sucedió después muestra también que a veces hay grietas que quizá provienen de esa ausencia de condiciones privilegiadas”.

En su opinión, los líderes contemporáneos mexicanos que descuellan están entre los creadores: “Hay arquitectos, algunos científicos también, artistas plásticos, gente de la danza, gente de cine, desde luego, donde quizá más ha brillado el talento y genio mexicano en los últimos años: Cuarón, el Negro Iñárritu, Gael García Bernal y Diego Luna, porque además cada uno participa de un activismo cívico, social, cultural; nunca descuidan u olvidan su responsabilidad social, y esto, la combinación de éxito y trabajo colectivo, me parece muy admirable”. Y sintetiza: “Si vamos abandonando el camino del individualismo y adentrándonos en el del trabajo y la acción colectiva, vamos a poder potenciar enormemente la capacidad de cada quien”.





## Carlos Alazraki Grossmann

“Llevo 43 años casado y dudo divorciarme porque me cae muy bien mi mujer. Vengo de un papá con cinco matrimonios, de un hogar totalmente roto; escuela militar en Texas; mamá con tres matrimonios; un desastre. Salí bien porque decidí que así quería ser. Le di educación a mis hijos aprendiendo de lo que no me dieron mis padres, que me dieron muchísimo, pero, de lo que me hubiera gustado recibir y no me dieron, les comparto a mis hijos y ahora a mis nietas.” Carlos Alazraki, empresario mexicano dedicado a la publicidad, es fundador y CEO de Alazraki & Asociados Publicidad.

Dedicación y una firme postura sobre sus creencias son algunos de los aspectos que le permitieron triunfar y ser una figura líder en México en ese ámbito tan competitivo. Hablando del liderazgo cotidiano cuestiona: “¿Eres líder en tu familia?, ¿eres un buen padre?, ¿eres un buen jefe de familia? Ese líder que empieza en tu hogar se empieza a expandir y terminas siendo líder de tu comunidad, de la oficina, en todas partes”. Por otro lado, afirma: “Yo soy un creyente de que cada uno es responsable de su vida y de que la felicidad está en manos del ser humano, no del entorno”.

A pesar de su pasión por México, ésta no nubla su juicio y es consciente de que, a pesar de todos los aspectos positivos de México y su gente, prevalecen muchos problemas de índole social, política, moral y económica. Su propuesta de cambio proviene de extraer el potencial de México, de lo que podría llegar a ser si se corrigen las fallas que lo agobian. “Todo el mundo dice que no, pero yo creo que sí somos un gran país. Vamos muy bien. ¿Qué es lo que queremos todos? Mejor educación para nuestros hijos, mejores escuelas, más tecnología avanzada, más desarrollo.”

De vez en cuando vale la pena  
**preguntarse:**



Estar solo es la conquista más difícil. Pero en la soledad es donde se confirman las certezas. Es preciso acometer procesos más introspectivos y reflexivos; aminorar el ritmo frenético de todos los días y prestar atención tanto a lo importante y evidente como a lo sutil y trascendente.

En la medida en que se incremente la capacidad de autocrítica, de autorreflexión, de revisarse con honestidad ante los triunfos y errores, se será capaz de analizar las acciones propias y tomar decisiones encaminadas a mejorar, a volver a nacer día con día.

Un líder positivo debería mirarse con más frecuencia en su espejo interior, dedicarse cuando menos de quince a veinte minutos diarios a sí mismo para, en primer lugar, lograr el autoconocimiento, la autoaceptación, y quedar contento con quien es, con lo que ha llegado a ser, para luego, en segundo término, trabajar para lograr todo lo que puede llegar a ser. Al final habrá que mejorarse mucho para sentirse bien consigo mismo. Éste es el gran negocio de la vida.



## BUEN COMUNICADOR

Aprender a comunicar la visión, el proyecto y los valores es una necesidad imperiosa para el líder. En virtud de ello, las habilidades de comunicación son fundamentales. Por tanto, para inspirar a los seguidores con el poder contagioso de una visión, se debe tener una gran capacidad de persuasión, de forma oral y escrita, y a través de diversos medios, sea de persona a persona o mediante discursos y conferencias; a través de videos y redes sociales, o por radio, televisión e incluso multimedia.

*Es una gran responsabilidad abrir la boca, y cómo la tienes que abrir porque finalmente tu liderazgo está basado en transmitir tus ideas a través de la voz, o te cultivas o te “quemas”.*

ALEJANDRO MARTÍ

Es imposible hacer algo a través de los demás sin la capacidad de comunicarse persuasivamente con ellos. Un buen líder debe saber transmitir su visión y sus objetivos con pasión e inspirar a los demás con entusiasmo contagioso, a vender sus proyectos con convencimiento desenvuelto. Debe saber persuadir y convencer, no imponer, arrinconar o vociferar. Con frecuencia, su rol consistirá primordialmente en comunicar, motivar, dirigir el cambio e instaurar una cultura organizacional. Dominar el arte de la oratoria resulta, por tanto, un capítulo indispensable en su formación. Ésta se reduce a tres requisitos fundamentales: confianza en sí mismo, tener una idea que lo apasione y preparar bien lo que se quiere decir.

A un líder se le califica por lo que dice, por la manera en que lo dice, por lo que hace y por el modo en que lo hace o parece hacer. Es probable que no sea tan importante lo que dice sino cómo lo dice. La forma, los recursos literarios, las técnicas oratorias también cuentan, máxime hoy que se le da demasiada importancia a los bellos discursos.



*Es imposible hacer algo a través de los demás sin la capacidad de comunicarse persuasivamente con ellos.*

*Cuando un líder está transmitiendo pasión, sobre todo con el público, se enciende el público. ¿Por qué sucede un fenómeno así? Es un fenómeno biológico; por eso un líder que no está convencido de lo que dice, no logra despertar esta emoción.*

JULIETA FIERRO

Al hablar o escribir no basta con saber qué es lo que se va a decir. Es imprescindible conocer bien el tema, cómo se expondrá y con qué palabras. Una buena idea se puede descarrilar por no encontrar el vocablo adecuado, por repetir palabras innecesarias, por incorrecciones gramaticales o sintácticas, o por presentar las ideas mal conceptualizadas y de forma desordenada.

Esto obliga a buscar la precisión y expresividad en el vocabulario teniendo en cuenta la audiencia, la situación y el argumento. Con riqueza de léxico se evitarán defectos que resultan manifestaciones claras de pobreza idiomática: anacolutos, pleonasmos, muletillas, tropiezos, regresiones y titubeos; también será útil para evitar los tópicos o lugares comunes, las frases hechas y, en particular, la pedantería y el injustificable empleo de barbarismos, esnobismos y tecnicismos.

La capacidad de liderazgo será directamente proporcional a la capacidad de comunicación persuasiva, llena de pasión y entusiasmo, que transmita el sueño y los valores mediante ideas claras, metáforas y comparaciones adecuadas, y ornatos y figuras del lenguaje que capturen el interés y la imaginación.

Poder expresarse con claridad aumentará la capacidad de convencer sin manipulaciones y sin necesidad de recurrir al uso excesivo de la autoridad formal. No obstante, esta habilidad también puede ser aprovechada con hipocresía y demagogia para defraudar y manipular. Lo que se haga con ella dependerá de la visión, valores, responsabilidad histórica y sentido de trascendencia del líder. El individuo elige, pero la sociedad juzga y la historia sentencia.

## MOTIVADOR

La motivación es la razón o razones que explican la conducta de una persona. Ella es la que incita a iniciar una acción, a continuarla con interés y a terminarla con diligencia. Es una tarea que se ha de practicar todos los días, consigo mismo y con los colaboradores, usando la inventiva y la creatividad. Con ella pasa como con el combustible de los autos: se gasta y hay que repostarla a menudo. Entre otros factores, porque satisfechas unas necesidades, surgen otras, en el inacabable devenir de la historia de la persona. No basta con el primer empujón para que el columpio mantenga un impulso continuo. La gente se cansa, se aburre, y es necesario ayudarla a redescubrir el valor de la primera motivación. Los buenos líderes son maestros en este arte.

## HERRAMIENTAS

1. *Encuentra una causa primero. ¿Cuál es la causa en donde tú quieres trabajar?*
2. *Enamórate de esa causa. Si no estás enamorado de ella, no la persigas si no te apasiona a ese grado.*
3. *Busca todos los caminos para lograr que eso funcione. Piensa: "Si yo no lucho por esta causa, nadie va a luchar por ella. Voy a tomar las riendas, me voy a envolver en estas banderas que son valiosas, que valen la pena."*

*¡Vean Espartaco (1960)!, es decir, a esos grandes personajes que iban adelante seguidos por una muchedumbre y decían: "Si vienen las flechas, aquí está mi pecho para recibir las flechas". Para lograr un gran liderazgo, inspirar a la gente, pues necesitas ver que estás inspirado y que estás dispuesto a caminar al lado de ellos.*

*ANA MARÍA OLABUENAGA*

*Tienes que motivarte para motivar a los demás. Si las gentes que rodean a un líder no lo ven verdaderamente comprometido, motivado en torno al cumplimiento de la causa y convencido de que se puede lograr, las cosas se desinflan alrededor de ese líder.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

Donde y cuando los seguidores están siempre motivados y constantemente comprometidos, se observan comportamientos y actitudes envidiables: las personas participan, colaboran, se expresan, dicen lo que va y lo que no va; todo el personal contribuye a aumentar la calidad y la productividad; el ausentismo es bajo; hay buenas relaciones entre las personas; los conflictos son visibles y se resuelven con rapidez; el personal que tiene contacto con el público es agradable y amable; quienes tienen responsabilidades de mando felicitan a las personas que hacen bien el trabajo.

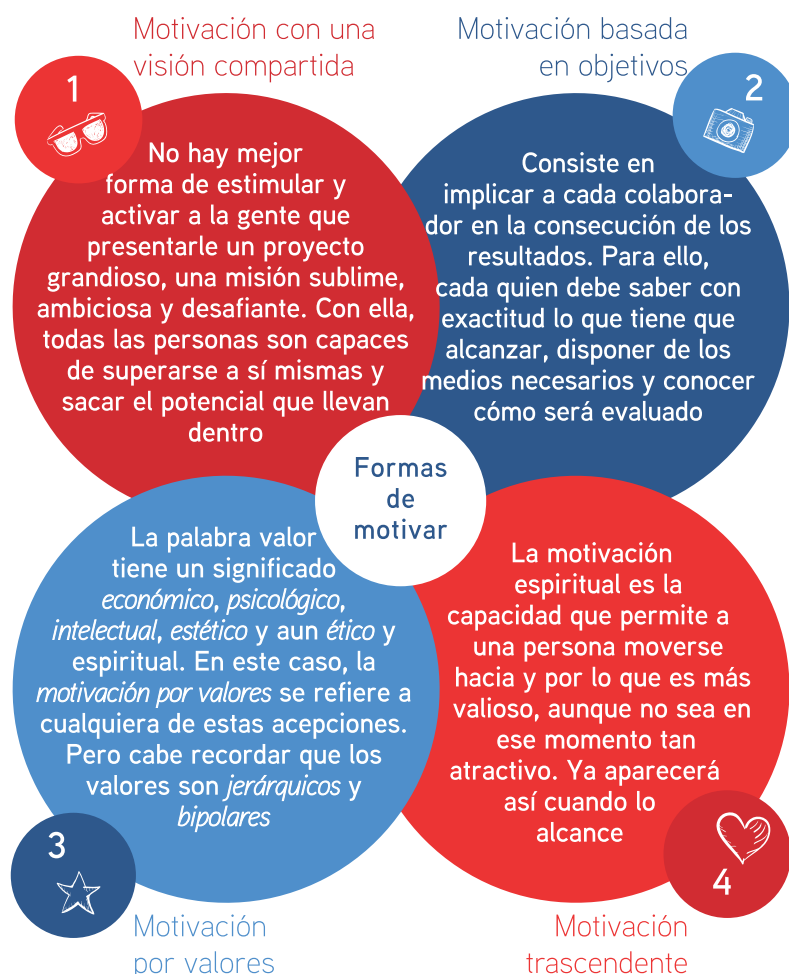
*A mis colaboradores les ofrezco una causa sobre la cual nunca se van a sentir decepcionados y sin duda el mejor lugar para trabajar: servir a los niños más maravillosos del mundo; nunca sentirse decepcionados del esfuerzo que hacen todos los días; la ilusión de ver que un país es capaz de unirse; la alegría de saber que podemos ser parte, causa y efecto de la esencia más noble de este país, de saber que podemos medir el trabajo todos los días y todos los años; un lugar en donde no hay espacio para la apatía o para la indiferencia, donde siempre nos van a retar las labores cotidianas; una bandera que representa mucho y a muchos; un lugar en donde los niños han encontrado un espacio en el que son aceptados; un lugar en donde todos podemos saber que trabajamos en equipo, que no trabajamos para alguien sino para algo: el mejor lugar para vivir, el mejor lugar para trabajar.*

FERNANDO LANDEROS

Ante las crisis y dificultades el líder no gasta tiempo en lamentarse. Lo invierte en buscar fórmulas para motivar y comprometer permanentemente a las personas. ¿Cómo? Algunas de ellas consisten en situar el puesto y la función de cada colaborador en el conjunto de las actividades de la organización y hacérselo ver, para que sepa que su rol es importante; favorecer la formación y el perfeccionamiento continuo es otra; hacer comprender las

consecuencias de sus éxitos y fallos; felicitar a las personas que manifiestan sus ideas, estimular en público a los innovadores y explicar a sus autores por qué su idea ha sido o no adoptada; asociar al equipo con el resultado del trabajo realizado y con las oportunidades de mejora de la productividad y la calidad; organizar encuentros individuales y periódicos con cada uno de los miembros del equipo para intercambiar ideas sobre su vida profesional; diversificar tareas, delegar y confiar responsabilidades; propiciar al máximo los procedimientos de autocontrol; prevenir a tiempo a los colaboradores sobre los cambios en curso y sobre los venideros; hacer observaciones negativas acerca del trabajo pero no de las personas cuando los resultados son malos, al tiempo que felicitar y reconocer en público los logros.

A continuación se presentan cuatro formas eficaces de motivar a los colaboradores:



## HERRAMIENTAS

*Para desarrollar un liderazgo de opinión tienes que*

- 1. Saber atraer los reflectores. Si no lo sabes hacer, te va a costar, porque tus opiniones podrán ser muy inteligentes o bien informadas, pero si no le llegan a la gente, si la gente no las recibe, no puede reaccionar ante ellas. En México, como en cualquier país, los reflectores no se mueven solos, tú haces que se muevan, que se dirijan hacia ti.*
- 2. Tienes que haber picado mucha piedra durante veinte o treinta años: escribiendo, mal pagado, yendo a la radio sin que te paguen, dando conferencias gratuitas o mal pagadas.*
- 3. Tener cierta facilidad de comunicación que, en mi opinión, la mejor es la capacidad de síntesis.*
- 4. Leer periódicos, revistas y libros. Es fundamental leer textos cada vez más complejos, abstractos y extensos.*
- 5. Platicar con colegas. Si no hablas con los demás, desaprovechas lo que los otros saben, piensan y discuten.*

JORGE CASTAÑEDA

- 1. Motivación con una visión compartida.* No hay mejor forma de estimular y activar a la gente que presentarle un proyecto grandioso, una misión sublime, ambiciosa y desafiante. Con ella, todas las personas son capaces de superarse a sí mismas y sacar el potencial que llevan dentro. Con ella, un líder puede mover a las masas, así como conducir a las personas a lo mejor y también a lo peor.
- 2. Motivación basada en objetivos.* Consiste en implicar a cada colaborador en la consecución de los resultados. Para ello, cada quien debe saber con exactitud lo que tiene que alcanzar, disponer de los medios necesarios y conocer cómo será evaluado.

¡Ojo!, la “presentación de objetivos” no puede sustituir la falta de una visión o propósito. Sólo funciona cuando los objetivos surgen de un poderoso ideal. De lo contrario, serán contradictorios, desestructurados y con escaso poder de persuasión.

*Lo primero es tener muy claro cuál es el objetivo. En logoterapia se dice que cuando tienes un porqué, encuentras un cómo, pero realmente es tener muy claro el objetivo, saber cuál es la ruta que quieres seguir y luego saber con qué herramientas tecnológicas o humanas cuentas para lograr tu objetivo. Tienes que ponerte metas, y plazos, porque si no te la pasas como muchos, planeando, pero sin concretar nada. Me acuerdo que decía: “Hoy tengo que lograr tal cosa”, y no regresaba a mi casa hasta que no lo hubiera logrado. A veces no llegaba a dormir a mi casa y andaba en la calle buscando, porque mi meta era encontrar tal domicilio o saber quién era fulanito, así tuviera que recorrer todas las delegaciones. Por ejemplo, me decían que había un hombre tatuado, que después descubrí que era el líder de la organización; entonces yo iba a todas las delegaciones a ver los expedientes, a pedir las fotos, entrevistaba a sus propios compañeros... Ése es el trabajo que tienes que hacer para lograr el objetivo. Un líder tiene que tener claridad en sus objetivos, saber qué quiere, después saber cómo lo va a conseguir, es decir, conocer el mecanismo por medio del cual lo alcanzará, ponerse plazos, saber con qué recursos cuenta, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades como persona o como equipo para poderlas soportar y reforzar.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

Para que la motivación basada en objetivos sea eficaz, éstos deben ser posibles de alcanzar (realistas); concretos y específicos (medibles); bien planeados (programados), con fecha límite para empezar y terminar (temporales y bien agendados), que conlleven acción y no sólo intención (con acción) y que supongan un reto, que cueste conseguirlos, que inviten al esfuerzo (retadores). Si un objetivo no cumple alguno de estos requisitos, será un buen deseo o intento, pero no un objetivo. Fijar y conocer tales objetivos de forma conjunta motiva a los subordinados, genera compromiso y lealtad, aporta confianza y da sentido al trabajo y a la vida diaria. Claro, esto supone una concepción antropológica correcta: la persona, toda persona, es capaz de aportar y comprometerse. Se apoya, además, en el diálogo y en la participación de todos.

*Hay estudios muy interesantes sobre la felicidad, sobre cuando están más contentas las personas. Bueno, pues un buen líder debería convencer a su comunidad de que asuma retos, pero que sean retos que les cueste un poquito de trabajo para que se metan con fe a resolverlos, pero que se sientan contentos con eso. Creo que ésa sería una fuente de felicidad que no hemos aprendido a aprovechar suficientemente. Un buen líder podría hacerlo. Y si tienes una comunidad de gente feliz, pues la vida es mejor.*

JULIETA FIERRO

3. *Motivación por valores.* La palabra valor en castellano tiene un significado *económico* (precio de un bien o servicio), *psicológico* (valentía o atrevimiento), *intelectual* (principio), *estético* (belleza de una cosa) y aun *ético* y *espiritual* (principio de acción). En este caso, la *motivación por valores* se refiere a cualquiera de estas acepciones. Todos tienen un gran poder de motivación. Pero cabe recordar que los valores son *jerárquicos* (unos son más importantes que otros) y *bipolares* (positivos y negativos, buenos y malos). Así, hay unos que motivan más que otros.

En una institución, hay valores orientados al *control y funcionamiento* de la gente (orden, disciplina, limpieza, obediencia, respeto jerárquico, comunicación...) y otros al *desarrollo* de la valía de las personas (dignidad, respeto, confianza, lealtad, ética, solidaridad,

trabajo en equipo, verdad, justicia, servicio, responsabilidad, creatividad, flexibilidad, calidad de vida en el trabajo...).

*Estoy convencido de que tanto en lo personal como en lo profesional, la consecuencia de hacer bien nuestro trabajo es el beneficio que obtienen los clientes, los empleados del Banco, sus familias, el país, los stakeholders. Hacer bien nuestro trabajo mejora la vida de todos los que están a nuestro alrededor. El resultado de nuestro trabajo va mucho más allá de la paga monetaria o de conseguir un puesto tal.*

ERNESTO TORRES CANTÚ

En la esfera de las organizaciones, todos los valores tienen una gran utilidad para motivar, orientar y comprometer la conducta profesional y de alto rendimiento de la gente. Pero los más persuasivos y convincentes, los más motivadores, son los *orientados al desarrollo* de la valía de las personas. Se suelen traducir en *valores guía* de la empresa, que son los valores generales que se reflejan en su *visión* o propósito estratégico (*¿Hacia dónde vamos?*) y en su *misión* (razón de ser o por qué de la empresa, además de la lógica rentabilidad o beneficio económico). Éstos han de ser pocos, escogidos y definidos participativamente, aunque primero sean definidos y formulados en la mente del líder.

4. *Motivación trascendente.* La motivación espiritual es la capacidad que permite a una persona moverse hacia y por lo que es más valioso, aunque no sea en ese momento tan atractivo. Ya aparecerá así cuando lo alcance.

La motivación trascendente y espiritual va a contrapelo del interés por obtener resultados en el corto plazo, contra la mentalidad mercantilista de ganar dinero y querer recuperar cuanto antes los costos de inversión. Esta manera de pensar entorpece las motivaciones a la larga. Sin embargo, no hay que olvidar que en las personas existe un conflicto interno entre los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

El líder auténtico se mueve por una motivación trascendente. El líder influyente busca y despierta en su gente la motivación más fuerte, la espiritual; es decir, se propone que la gente actúe así por-

que quiere hacerlo, debido al valor que su acción representa para sí mismo, para otras personas y para la historia.

*Lo que me ha regido en la vida son básicamente los principios cristianos. El cristiano debe amar al prójimo, debe amar al enemigo, tiene que estar dispuesto a soportar situaciones de gente adversa y siempre ver eso con el sentido de: “ésta es mi misión en esta vida y tengo que hacerlo de la mejor manera posible” y, naturalmente, tratar de aprovechar lo que en el catolicismo son los medios de santificación.*

MARIANO AZUELA Y GÜITRÓN

En resumen, la “motivación” es *querer hacer* las cosas, mientras que la “capacidad” es *poder hacerlas*. El líder necesita de ambas. Necesita ser capaz y estar motivado. Requiere que su gente quiera y esté dispuesta a realizar la misión, y también que cuente con la capacidad, habilidad, experiencia y conocimientos requeridos para llevarla a cabo. No basta con que la gente quiera o con que sólo sea capaz. Es necesario conjuntar ambos requisitos. La gente tiene que estar dispuesta a realizar la tarea que se le encomienda y a asumir las responsabilidades que conlleva el puesto que ocupa, así como las responsabilidades que se le asignan.

Nadie puede obligar a otro a motivarse. Son los privilegios o misterios de la libertad. Ahora bien, el líder sí puede hacer algo para ayudar a otra persona a activarse: puede presentarle una motivación; es decir, puede ayudarla desde fuera a que remonte la terrenalidad o materialidad de su motivación y, sobre todo, no ser un obstáculo para que “levante el vuelo” cuando quiera hacerlo.

### *QUERER DECIDIR, SABER DECIDIR, ATREVERSE A DECIDIR*

Ser líder es *saber* y *querer* decidir. Al líder inspirador se le conoce por su espíritu de decisión. No se sigue a un indeciso o a un precipitado. La función máxima del dirigente tanto en la vida familiar como en la administración de las



*El líder debe convertir la visión en realidad. No tiene más remedio que tomar las decisiones correctas.*



empresas o de la política es la toma de decisiones. Por definición, un líder, un jefe, es alguien que toma decisiones.

*En cualquier estructura de liderazgo se requieren dos cosas: la primera es tener un diálogo en el que se presente toda la información, que pueda uno considerar los pros y los contras de cada una de las decisiones que se van a tomar; la segunda, curiosamente, es que alguien pueda tomar la decisión al final, que haya un procedimiento para tomar la decisión, porque si no las sociedades nunca toman decisiones.*

SERGIO SARMIENTO

Suele decirse que al directivo se le paga por tomar decisiones, y cuanto más acertadas, mejor. Ése es el momento de la verdad para él. Más aún, su rango se mide por la importancia que tiene en la toma de decisiones. De hecho, un modo sencillo para conocer y valorar la jerarquía real de una persona en una institución es averiguar qué papel e importancia tiene en la toma de decisiones de ésta.

El líder debe convertir la visión en realidad. No tiene más remedio que tomar las decisiones correctas. La visión *decide* sus decisiones. Ha de ser el mecanismo que norma el criterio a la hora de tomarlas.

Pero además de decidir tiene otra obligación máxima: enseñar a sus subordinados a decidir y a tomar decisiones acertadas y oportunas.

Las instituciones actuales tienen que ser mucho más flexibles que antes; deben ser capaces de tomar decisiones con rapidez, en situaciones y circunstancias concretas.

La estructura piramidal y burocrática de antaño es muy lenta y con frecuencia llega tarde.

Para evitarlo, se requiere formación y facultación en cada persona; es decir, cada subordinado debe contar con la autoridad y la capacidad para tomar las decisiones que pertenecen a su rango en el momento justo.

## Ernesto Torres Cantú

Es Ingeniero Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. En la actualidad se desempeña como director general de Citibanamex. Desde joven comprendió la importancia de pensar en grande: “Tuve un jefe en el Banco que decía: *‘dream big, really big’* (‘sueña en grande realmente en grande’). Ello se aplica a la organización donde estás, al país que habitas, pero, más importante, se aplica a ti como persona: que sueñes con ser el mejor papá que puedes ser, el mejor hermano que puedes ser, el mejor hijo que puedes ser, el mejor esposo que puedes ser y no te conformes con menos que eso. ¿Vas a llegar? Seguramente, no al sueñote que te propusiste, pero te garantizo que vas a ser extraordinario en esas cosas, porque es a lo que le tiras y eso empieza en cada uno como persona”.

Sobre sí mismo, comenta: “La persona que soy— está determinada en muy buena medida por cosas en las que yo no tuve nada que ver: nacer en la familia en la que nací, los padres espectaculares que tengo y nacer con las habilidades que poseo. Si partes de eso, mis logros no son solamente míos”.

Su visión de país, más allá de ser optimista, se enfoca en el potencial de México. Con un amplio conocimiento acerca de la situación económica, es perfectamente consciente de lo que el país es capaz de lograr en materia económica y social si cuenta, con una dirección adecuada.

Ernesto está absolutamente convencido de que “haciendo nuestro trabajo bien, en una comunidad, al prestar dinero a las PyMes, facilitar los pagos o recolectar los impuestos, se mejora la calidad de vida de esa comunidad y de México”. Para él, un país es tan bueno como lo sean sus habitantes; razón por la cual una de sus mayores iniciativas es promover la práctica de los valores entre los mexicanos.



*Involucrar a las mujeres en la toma de decisiones es importante porque el cerebro de las mujeres difiere del de los hombres. Cuando las madres están embarazadas generan diferentes tipos de hormonas, si tienen un hijo varón o una niña; en el caso de los hombres, se separan los hemisferios cerebrales; en cambio, en las niñas se mantienen unidos los dos hemisferios. Eso hace que nuestra manera de resolver problemas sea diferente, así que si involucramos también la opinión de las mujeres en la solución de los problemas nacionales, pues pienso que tendremos más opciones.*

JULIETA FIERRO

Hoy, como siempre, muchos líderes deciden de forma precipitada e improvisada, con funestas consecuencias para ellos y su gente. Ya se ha visto a lo largo de la historia; por ejemplo, en las decisiones viscerales o equivocadas que cambiaron el rumbo de la historia mundial o de México en el siglo xx y que afectaron negativamente a millones de personas.

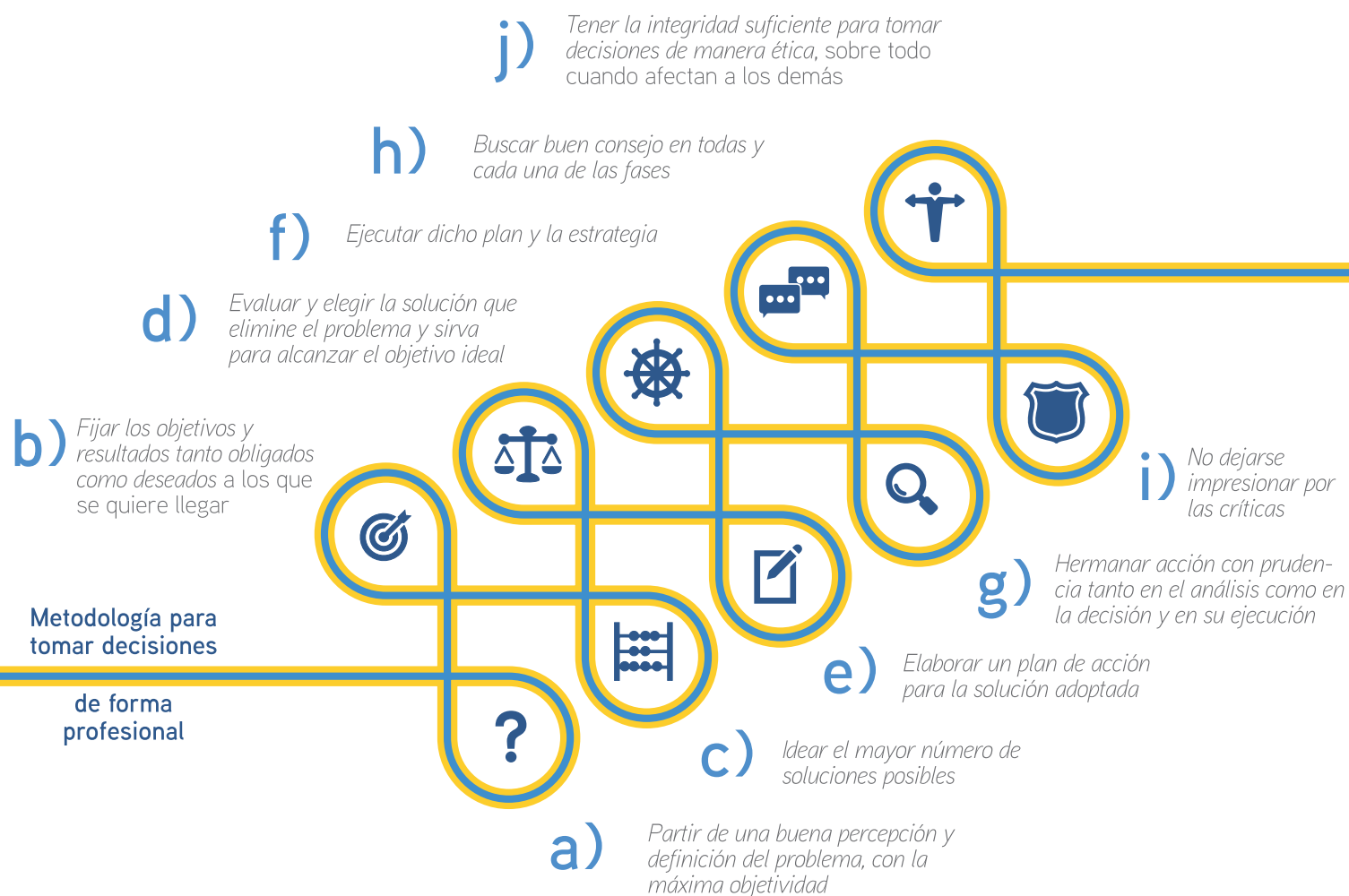
No es fácil ni cómodo tomar bien cada decisión. Pero lo que no se puede hacer es tomarlas con base en el tarot, el horóscopo, la bola de cristal o los adivinos, la improvisación o la precipitación. Para acertar, se requiere la habilidad de un estadista, la objetividad de un científico, la sinceridad de un santo y la veracidad y honestidad de una persona impecable.

*Me considero una persona muy afortunada, un gran privilegiado; tomé en la vida además un par de decisiones muy importantes, de las cuales me doy el mérito. Una es haber estudiado economía y la segunda, quizá la más importante, es haber escogido una buena esposa. Eso ha sido decisivo porque una mujer, una cirujana oftalmóloga que toda la vida ha trabajado exclusivamente para el servicio público en un hospital de beneficencia, y que hoy me acompaña aquí, fue también fundamental para mi equilibrio, para tomar algunas decisiones arriesgadas. Siempre conté con su apoyo y me inspiré viendo su ejemplo.*

JOSÉ ÁNGEL GURRÍA

Esta capacidad para decidir tampoco se adquiere exclusivamente por medio de la aplicación de técnicas o modelos informáticos. Depende también de las actitudes psicológicas, de la preparación intelectual, de la formación

de la voluntad, del sentido ético, de hábitos y aun de ideologías. Es un arte, una técnica, una metodología racional. Tomar buenas decisiones implica una parte técnica, otra metodológica (el recurso a la *parte izquierda* del cerebro) y una más intuitiva (el recurso a la *parte derecha*). Cuanto más desarrolladas y más interconectadas estén, más fácil será tomar buenas y acertadas decisiones. Con el fin de potenciar sobre todo la parte analítica, a continuación se describen unos cuantos pasos metodológicos para tomar decisiones de forma profesional:



- a) *Partir de una buena percepción y definición del problema, con la máxima objetividad.* La definición del problema tiene que ser muy cuidadosa. Si se hace bien, todo lo demás se desarrollará en consecuencia. Hay que distinguir entre causas y efectos, síntomas y enfermedades, premisas y conclusiones. Considerar todos los antecedentes. Escuchar las opiniones de las personas expertas o conocedoras. No prejuizar ni plantear el problema de tal forma que ya se apunte a la solución.
- b) *Fijar los objetivos y resultados tanto obligados como deseados a los que se quiere llegar.* Establecer los criterios con los que se juzgarán las posibles soluciones.

*Nos atrevimos a explorar nuevas formas. Vamos a encontrar nuevas minas, y en vez de estar buscando oro, que ya está agotado, en esta ocasión tendremos que hallar otros recursos.*

JUDY ACHAR

- c) *Idear el mayor número de soluciones posibles.* Para ello, acumular nuevos datos a través de acopio de información, programas informáticos, modelos matemáticos... Pero hay que recordar que éstos sólo son instrumentos para analizar los problemas y sus soluciones. La responsabilidad de la decisión es del líder, no de la máquina ni de los especialistas.

En este sentido, cuenta mucho la experiencia, conocimientos, prudencia y creatividad del líder. Se deben dejar incubar las ideas. Desear ideas y propuestas irracionales. Solicitar siempre el consejo de personas expertas, prudentes y autorizadas. Solicitar la opinión del equipo cuando sea necesario. Ello facilitará la implementación.

Involucrar en particular a los colaboradores: así se les comprometerá en la ejecución posterior. Preguntarles, escucharlos y hacer algo de lo que proponen. Una vez implicados, se entusiasmarán y se sentirán realizados y satisfechos, tanto por los beneficios y recompensas como por saberse parte del proceso de toma de decisiones.

El verdadero líder no es quien resuelve siempre todos los problemas, sino quien ayuda a los demás a que los reconozcan,

#### UN LÍDER:

1. *Debe ser capaz de improvisar en situaciones de emergencia.*
2. *No puede ser totalmente calculador, pero tampoco por completo improvisador. Una combinación equilibrada de razón e intuición ayudará a un líder a tomar buenas decisiones.*

ARMANDO FUENTES AGUIRRE

identifiquen y resuelvan. Esto es inspiración, facultación, potenciación y delegación.

- d) *Evaluar y elegir la solución que elimine el problema y sirva para alcanzar el objetivo ideal.* Es el momento de comparar las alternativas con los objetivos obligatorios y deseados. Establecer los pros y contras, de forma cuantitativa si es posible: costos, resultados esperados, tiempo requerido... Respalda la decisión en antecedentes objetivos, experiencias comprobadas y juicios racionales.

Las acciones de hoy influyen en una longitud de tiempo más extensa de la que estamos capacitados para apreciar. Las decisiones más críticas de una organización tienen consecuencias en todo el sistema y se extienden durante años. En estas decisiones hay muy poco margen de aprendizaje por el método de ensayo y error.

- e) *Elaborar un plan de acción para la solución adoptada.* Fijar la estrategia: objetivo, tareas, recursos, responsables, revisión... Prever la aceptación que pueda tener su ejecución entre superiores, colegas, subordinados, usuarios, clientes... Anticipar los problemas potenciales que puedan presentarse y, como consecuencia, tener en mente una alternativa en caso de que no funcione la primera o encuentre demasiada resistencia.

- f) *Ejecutar dicho plan y la estrategia.* Traducir la decisión en acción. Muchas decisiones fracasan por indecisión o por una ejecución deficiente. No se pueden congelar las decisiones por tiempo indefinido.

Buscar y motivar la aceptación entre los responsables de su ejecución. Introducir los ajustes correspondientes en caso de que no funcione conforme a lo previsto.

- g) *Hermanar acción con prudencia tanto en el análisis como en la decisión y en su ejecución.* A la acción debe preceder la reflexión, el examen. La reflexión reduce el margen de error. Pero hecha ésta, hay que pasar a la acción. De lo contrario, todo se queda en puro deseo.

Aprender a jerarquizar, a dedicar más tiempo y energía a las decisiones que lo requieren por su trascendencia. Prever para anticipar los acontecimientos. Así, las decisiones serán un éxito rotundo.

- h) *Buscar buen consejo en todas y cada una de las fases.* Una manera sencilla de encontrar ayuda es pedir consejo. La educación y la cultura mexicanas no capacitan para admitir que no se conocen todas las respuestas. Al contrario, proponen que “el jefe lo sabe todo” nada más por el mero hecho de ser el jefe.



## Sergio Sarmiento

“Soy un periodista que analiza problemas y ofrece posibles soluciones, un periodista de opinión, fundamentalmente. No me considero un líder, pero la gente me respeta porque sabe que no estoy casado con ningún partido político ni corriente ideológica, percibe que defiende la libertad personal, económica, política, religiosa, y es más fácil respetar a alguien cuando tiene ideas claras que a un político, por ejemplo, que un día pertenece a un bando y al día siguiente a otro”. “Soy, en buena medida, un liberal a la vieja usanza, y eso significa que creo en la libertad”, dice Sergio.

Este periodista y escritor reflexiona que en la época actual no hay cabida para los líderes autoritarios, que pueden ser carismáticos pero no oyen a los demás. “El líder es alguien que sabe negociar, establecer acuerdos, acercarse a la gente, respetar a los otros, encontrar puntos de convergencia, conciliar asimetrías, reconocer errores y rectificar”. Esta razón de ser de la política da origen a la democracia, “porque aunque no todos estemos de acuerdo, debemos tomar decisiones como país, y celebramos elecciones y elegimos parlamentos o funcionarios”. Afirma que “la forma en que se gobierna en un Estado moderno es asesorándose, escuchando a la oposición y a los miembros del propio partido, a los académicos, a los especialistas”, y que la única forma de erradicar la corrupción es construir instituciones y sistemas más eficientes, claros y transparentes, lo que para él es una tarea fundamental de los líderes.

Hablando de liderazgo ejemplifica: “Para ser el mejor en deportes colectivos tienes que saber jugar con los demás. Por eso Lionel Messi ha sido tan espectacularmente bueno en un Barcelona que tiene este gran juego de conjunto y sin embargo ha sido tan decepcionante en Argentina, donde no se lleva a cabo este mismo juego de conjunto”.

Con frecuencia, en las organizaciones se toman decisiones y se resuelven problemas mediante la ayuda de un “equipo administrativo”, un grupo de asesores o un equipo de directivos enérgicos y experimentados. ¡Cuidado! De este modo se puede caer en manos de gente increíblemente cerrada a los cambios y el aprendizaje. Es lo que se llama “incompetencia calificada” frente a los problemas complejos.

Identificar a los buenos consejeros. Deben disponer de agudeza intelectual y prudencia; habilidad para comprender las diferentes situaciones; un enfoque positivo y realista; sentido del compromiso y credibilidad; aptitud para apaciguar tensiones; capacidad de persuasión y honestidad, en particular intelectual, y apertura al cambio.

- i) *No dejarse impresionar por las críticas.* Ante cualquier cosa que decida y haga, el líder siempre será incomprendido por unos o por otros. No hay que alterarse por las críticas ni hacer de ellas un asunto emocional. No hay que cegarse ni dejarse arrastrar por ellas, o por la euforia si resultan adulaciones.

*Tienes que aprender a vivir, a ser tú, sin importar lo que otros opinen. No que no te importe, pero tus decisiones las tienes que tomar conforme a tu conocimiento y conforme a tus principios y valores. Nunca tomar decisiones para satisfacer o intentar satisfacer o mejorar la imagen que puedan tener de ti otras personas.*

JOAQUÍN VARGAS

Los líderes, así como los visionarios y profetas, siempre han sido y serán criticados, ya sea porque su proyecto es revolucionario y atenta contra el *status quo*, o bien porque su visión y misión resultan difíciles de seguir e implican sacrificio. Esto no significa hacer oídos sordos a las reacciones que generen las decisiones o ignorar las críticas justificadas y hechas con recta intención. Una cosa es la fortaleza ante la crítica injusta y otra



bien distinta la arrogancia y el engreimiento ante la observación razonable y justificada.

- j) *Tener la integridad suficiente para tomar decisiones de manera ética, sobre todo cuando afectan a los demás. El desprestigio de un líder se apresura cuando toma decisiones deshonestas o abiertamente antiéticas. Por tanto, al líder positivo le conviene decidir, decidir bien, con valentía, pero también con humildad. La trascendencia de sus decisiones es irreversible.*

### *EL LÍDER TIENE CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN*

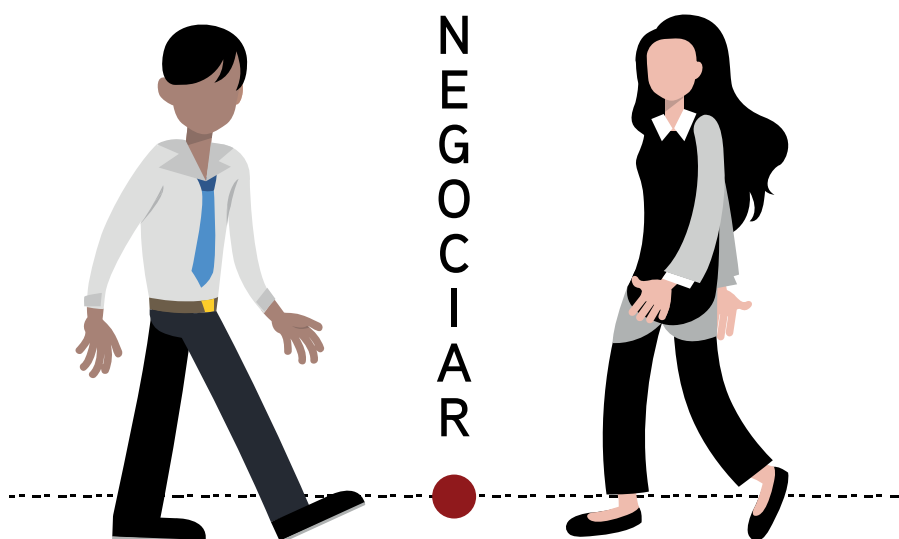
El ejercicio del liderazgo, del poder, de la autoridad e influencia, implica también el reconocimiento del poder de los otros; es decir, la negociación.

Ser líder implica estar dispuesto a negociar sin atacar, someterse, amenazar o manipular, comportamientos ineficaces los cuatro. En consecuencia, no se debe imponer nada por la fuerza a los colaboradores o tratar de convencerlos con chantajes y manipulación. Querer cambiar o someter con coacción a los otros no conduce a nada, menos cuando se trata de principios morales, éticos, religiosos, filosóficos, o incluso de proyectos y sueños que no quieren perseguir. Por el contrario, es mejor persuadir con argumentos y buscar cerrar acuerdos sobre puntos concretos. Es negociador, conciliador en la forma pero firme en el fondo.

*Uno no puede hacer exactamente todo lo que uno quiere o querría hacer; hay que negociar. Hay sector privado, hay sindicatos, hay gentes que trabajan en el campo, cada uno con sus propios intereses; hay diferentes partidos políticos, inclusive el propio gobierno, y finalmente está el resto del mundo, todo alrededor nuestro.*

*JOSÉ ÁNGEL GURRÍA*

Para ello, hay que aprender a negociar con habilidad y destreza; buscar una situación de *ganar-ganar* en todos los escenarios, sobre todo y con todos. En este proceso funciona bien el eslogan de la Compañía de Jesús: "Ser suave en la forma, pero fuerte en el fondo". Y no dejar enemigos al



es caminar uno y otro  
hacia nuestros puntos de coincidencia

paso. Hoy no existe persona insignificante: con el poder de las redes sociales cualquiera puede hacer mucho daño.

El agresivo y tirano está convencido de que, para conseguir la paz, más vale preparar la guerra. El sometido o sumiso pensará sistemáticamente que ante cualquier duda más vale abstenerse y huir. El asertivo y seguro de sí mismo, por su parte, recurrirá a la estrategia propia de la negociación *ganar-ganar*, la única válida en el largo plazo frente a la tradicional de *ganar-perder* de muchas empresas y partidos políticos. El líder asertivo busca que todos ganen en la negociación, aunque para ello todos tengan que *ceder-ceder* algo.

Llama la atención que ante temas siempre polémicos (semana de 35 o de 40 horas, vacaciones de una semana o de un mes, pena de muerte para asesinos incorregibles, liberalización de las drogas, matrimonio homosexual con adopción incluida, aborto, eutanasia, prohibición de las corridas de toros y de la cacería de animales, por enumerar sólo algunos) la discusión y los resultados hayan ido por derroteros muy diferentes en distintos países y organizaciones: desde el acuerdo o consenso de mínimos hasta el rompimiento y la descalificación.

Se ha dicho muchas veces que la mejor forma de defensa es el ataque. Sí, es verdad cuando se trata de defenderse de manera física ante un agresor superior. Pero no funciona a la hora de negociar y conciliar sobre temas

y negocios. ¿Por qué? Porque las consecuencias de la agresividad y de la amenaza son nefastas: rebajan al prójimo, estimulan la agresividad recíproca y alimentan los deseos de venganza. Por consiguiente, los problemas se agravan. La espiral de agresividad crece.

No es una buena fórmula para un líder atacar y dar pruebas de fuerza a la hora de negociar. Esto es patente en los conflictos internacionales. El líder no debe recurrir a medios de presión como *la fuerza física, la corrupción o la amenaza*. Debe encauzar la agresividad evitando los extremos: reprimir y explotar. Buscar desahogos expresando los propios sentimientos o intereses de forma oportuna y canalizada.

Algunas personas, por el contrario, tienen una inclinación “natural” a huir ante los problemas y situaciones conflictivas. Esconden su huida con el pretexto de ser realistas. Su expresión favorita es: “Hay que ser realista, yo solo no voy a cambiar a esta sociedad”. Esa fuga se traduce en pasividad (“no se puede hacer nada”) y, sobre todo, en sumisión ante los demás. Esperan a que ellos ideen y ejecuten. Se convierten en eternos seguidores.

Puesto que el sumiso no posee una voluntad propia fuerte, decisión férrea, autoestima y asertividad, se deja llevar por completo por los demás: “Como quieras”, “Me da igual”. Y las personas que lo rodean, a fuerza de ver que el sometido se “inclina” siempre, se aprovechan de él: le endilgan lo más molesto y pesado; no le preguntan su opinión ni le piden consejo. Termina formando parte de los peones de ajedrez o del mobiliario de adorno.

El líder constructivo no es agresivo y tampoco sumiso. No adopta comportamientos de violencia ni de sumisión. No se pone por encima de los otros, pero tampoco debajo. Es asertivo. Concilia la suavidad en la forma con la firmeza en los principios. Tampoco manipula o chantajea a la hora de negociar. En efecto, manipular es hacer o incitar a hacer una cosa a alguien sin develarle las verdaderas intenciones. En la manipulación hay engaño, bien porque no se dice la verdad o porque se retiene información.

El manipulador esconde una estrategia de dominación bajo una aparente sumisión a los intereses del otro. Se presenta diciendo: “Yo no estoy bien, tú sí”; pero lo que en realidad piensa es: “Yo estoy bien, tú no”. Utiliza lo que parecen buenos sentimientos para esconder sus malas intenciones.

La actitud de fondo del manipulador es idéntica a la del agresivo (que emplea su fuerza para saciar su instinto de dominación), pero no la exhibe. Al contrario, aparenta amabilidad. Prefiere la astucia y la habilidad. Utiliza palabras, actitudes y gestos de sumisión, pero para ablandar a quienes quiere

## Manuel Wiechers Banuet

“En el ámbito del medio ambiente, en cuestiones de consumo, de alimentación, del diseño urbano y su impacto a los recursos naturales, tiene que haber nuevos liderazgos para tomar diferentes decisiones que estén mejor orientadas.” Manuel Wiechers es un ingeniero industrial que cofundó Iluméxico. Esta empresa se encarga de instalar equipos de celdas solares para lograr que las zonas más marginadas del país cuenten con electricidad y con ello pone su granito de arena para el mejoramiento de la calidad de la vida de la gente. “Veo un México donde cada vez la desigualdad se va reduciendo, pero no de una forma asistencialista ni tradicional de erradicar la pobreza, sino que la sociedad civil se involucra en las poblaciones para salir todos adelante.” La luz eléctrica es un privilegio que la mayor parte del tiempo damos por sentado. Manuel Wiechers sabe que ésta no es la norma. “Cualquier líder tiene la obligación de convertir su actividad en un servicio a la sociedad, al medio ambiente, a las personas que están trabajando a su alrededor, porque hay un vínculo muy importante entre liderazgo y servicio. Con el propósito de llevar este servicio a las comunidades más marginadas, él está al tanto de que la sociedad puede ayudarse a sí misma, entendiendo esto como diferentes comunidades que extienden una mano de ayuda. “Debemos ser persistentes, pero al mismo tiempo saber escuchar a otras personas, aunque sin hacerle caso a todos porque a veces es necesario seguir tus propios ideales.” Empodera a la ciudadanía, ayudándola a tomar decisiones que le serán benéficas; les otorga una autonomía. El individuo puede hacer mucho. Aunque tendemos a olvidar esto, Manuel recuerda a los mexicanos que las posibilidades del individuo son vastas. La ayuda al prójimo es quizá lo que inspira el mensaje de unidad de Manuel Wiechers: “Un México mejor tendrá lugar cuando todos tengamos una actitud de amor a nuestro país y de empatía con el prójimo”.



dominar en secreto (cabeza inclinada, encorvada, plegada sobre sí misma, haciéndose pequeño). Recurre sistemáticamente al secreto (“Habla más bajo, que podrían oírnos”), así como a la falsa modestia (“Oh, ¿sabes?, aquí no somos muy inteligentes, sólo tuvimos suerte, eso es todo”). Otras actitudes típicamente manipuladoras son adular, fingir cortesía, dramatizar y culpar en exceso (para luego aparecer como el salvador); simular, fantasear, aparentar indiferencia para esconder las emociones propias, presumir de persona bien informada y reservada.

Suele decirse que pasamos más de la mitad del tiempo y de la vida negociando o en tareas relacionadas con la negociación. De ahí la importancia de saber hacerlo con habilidad y destreza.

Por ende, para lograr negociaciones constructivas hay que aprender a negociar sin *atacar, someterse, amenazar o manipular*, ya que son comportamientos que han demostrado ineffectividad. Los buenos negociadores no pretenden imponer nada a los otros o tratar de convertirlos. Saben que querer cambiar o someter al otro no conduce a nada, menos cuando se trata de principios morales, éticos y filosóficos. Por el contrario, se proponen cerrar acuerdos sobre puntos concretos; buscan *ganar-ganar*.

Para lograrlo, no resulta eficaz aplicar la doctrina de Leónidas Brézhnev: “Todo cuanto le pertenece a usted, es negociable. Todo cuanto me pertenece a mí no es negociable. Negociemos”. Y tampoco conviene recurrir a la práctica francesa: “Sólo negociaré los siguientes puntos...”, porque estas posturas predisponen a la cerrazón y al conflicto. Más bien hay que abrirse al diálogo según la cláusula estadounidense: “Todo es negociable excepto lo que le estoy concretando ahora mismo”. Esta actitud favorece la negociación y apacigua.

Con el objeto de propiciar un ambiente inicial de buena voluntad en cualquier negociación, se debe apreciar al adversario desde una posición de igualdad. No subestimarle ni sobreestimarle. No desacreditarlo con acusaciones, pues así se cerrarán todas las vías de negociación. En cambio, funciona muy bien reforzar su dignidad elogiando sinceramente lo bueno que tiene. Así se ganará su confianza. A continuación ya se pueden presentar los puntos de acuerdo y establecer un clima positivo de comprensión.

En las negociaciones es posible escoger entre tres posibilidades: mirar por y para sí, mirar contra sí y mirar por los demás. La primera lleva al poder (agresivo o manipulador); la segunda, al abandono y a la sumisión patológica, y la tercera, la asertiva, a la realización. El agresivo está convencido de que para conseguir la paz más vale preparar la guerra. El sumiso pensará

sistemáticamente que ante la duda más vale abstenerse y huir, y el asertivo y seguro de sí mismo recurrirá a la estrategia propia de la negociación *ganar-ganar*; la única válida en el largo plazo frente a la tradicional de *ganar-perder*. El líder asertivo busca que todos ganen en la negociación.

### CAPACIDAD DE ESCUCHAR Y HACERLO CON EMPATÍA

*Lo primero es pensar en cómo siente el otro, qué piensa el otro, qué espera. El mensaje de la comunicación se hace desde el otro; lo que se hace es tomar lo que se tiene que decir en la calle, tomar la idea de la calle, llevarla a tu oficina, empaquetarla en forma de un mensaje de comunicación y regresarla a la calle. Por tanto, el servicio y la comunicación parten de fuera, empiezan afuera, no dentro de una oficina.*

ANA MARÍA OLABUENAGA

Las personas pasan años y años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar, ¿y a escuchar? ¿Qué formación tienen para escuchar? Todo el mundo quiere que lo comprendan. Sin embargo, las conversaciones con frecuencia se convierten en monólogos de sordos, y pocas veces se comprende lo que le sucede en realidad a otro ser humano. Muchas veces ni siquiera se realiza un esfuerzo para ello.

Es fácil hablar de lo propio y difícil entender lo ajeno. Las personas están inmersas en sus propias razones, en su autobiografía. Pero si se proponen influir en los demás, deben cambiar de frecuencia: han de ser aparatos de radio que hablen, sí, pero antes antenas que capten. Quien sabe oír demuestra empatía y entrega a los demás su tiempo, atención y a su misma persona.

*Yo, en lo personal, y mi gente también, ¡nos dolemos del dolor de la gente! A mí me habla una persona en problemas y, automáticamente, haz de cuenta que me pega a mí. Llego a mi casa y me dice mi mujer: "Hubo un secuestro, ¿verdad?". "Sí, mi amor", y ahí estoy en el teléfono, y ahí estoy luchando.*

ALEJANDRO MARTÍ



La humanidad actual requiere una mayor capacidad de escucha. ¿Por qué? Porque en general la gente va por la vida buscando confidentes, alguien en quien “desembuchar” lo que lleva dentro, pero todos pretenden hablar y nadie escucha a nadie. Los padres no se dan tiempo suficiente para oír a sus hijos, para comunicarse y entenderlos, saber quiénes son y qué los motiva. Igual hacen las parejas entre sí, y los jefes y subordinados. Todos están hambrientos de respeto, reconocimiento y amor por parte de los demás, pero pocos son los que lo dan. Por eso la vida duele más. En efecto, cuando las personas están dolidas y se las escucha con un auténtico deseo de comprender, es sorprendente lo rápido que se abren, se curan o cambian. Saberse escuchado es lo que busca la mayoría de las personas.

*Cuando escuchas a alguien, como es el caso de una víctima del delito de secuestro que viene con terror y desconfianza, por el hecho de que acuda a nosotros, no tenemos más que darle las gracias por la confianza que nos deposita, porque no es fácil confiar en esos momentos en otra persona o en alguna institución. Entonces, cada vez que se acercan, de verdad nosotros lo agradecemos mucho la confianza que nos tienen, porque están depositando la vida de su ser amado.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

## Ana María Olabuenaga

“Estamos viviendo un momento crucial en que tenemos que ser lo suficiente hábiles, entregados y apasionados. No dejes que pasen las cosas, toma las riendas, envuélvete en banderas que sean valiosas. La gente necesita ver que estás inspirado y dispuesto a caminar a su lado.” Ana María Olabuenaga es empresaria y publicista. Fundó Olabuenaga Chemistri, una compañía de publicidad que ha alcanzado gran renombre debido a sus campañas innovadoras. “Soy Totalmente Palacio” es uno de los eslógames más reconocidos en México. Esas tres palabras impulsaron y sacaron a relucir su genio y creatividad de publicista; genio por el que ha obtenido numerosos premios a lo largo de su carrera.

Olabuenaga es una mujer con un gran sentido de los negocios; ha sabido sacar el mayor provecho de aquellas oportunidades que sólo se presentan en escasas ocasiones en la vida. “Estoy convencida de que nadie es ciego hacia dentro. Uno sabe exactamente dónde están las esquinas que a lo mejor no ha barrido, sabe dónde están los cajones con los secretos. Hay que mirar hacia dentro y saber claramente cuáles son tus cualidades, cuáles son tus fortalezas, cuáles son las cosas con las que no puedes transigir, cuáles en las que a lo mejor no tienes las capacidades para hacerlas y además no te interesa.”

La perseverancia es un elemento decisivo para entender su trayectoria. Al persistir en sus metas logró que se estableciera como la publicista más eficaz del país. “Una vez di una conferencia para jóvenes universitarios, les ponía un organigrama y les decía: ‘¿Ya vieron este organigrama? Ok, denle la vuelta. Ustedes están hasta arriba, son los primeros que tienen contacto con el cliente, tienen que pensar que de ustedes depende todo el negocio; sí, de ustedes depende todo el negocio. Entonces véanse ustedes como dueños de esa relación y de ese momento’”.





Esta cualidad, escuchar, escuchar bien, es esencial para el líder. Es verdad que tiene muchas cosas que decir, pero muchas más que escuchar. Y esto por dos razones: en primer lugar, porque ninguna persona, aun la más preparada, lo sabe todo. Cuantos más puntos de vista y más conocimientos tenga escuchando a los demás, mejores serán sus decisiones. Y, en segundo término, porque nadie tiene el monopolio de la verdad o de las buenas ideas. Ni siquiera el líder encumbrado. Por esa razón, el humilde escucha a los demás, respeta sus ideas, está abierto a ellas y las atiende, entiende e incorpora. Deja de lado el ego, la soberbia, y escucha a todos. Es un proceso lento, arriesgado e incluso doloroso. A veces, hasta frustrante. Pero sus ventajas son considerables: aumenta la confianza y la claridad, el progreso, y son más los aciertos.

Es un arte, un proceso. Hay que procurar primero escuchar, luego ser escuchado; tratar primero de comprender, después ser comprendido. En lugar de escuchar con la intención de responder, escuchar con empatía, a fin de comprender al otro a fondo, incluidos sus paradigmas.

*Si vemos lo que pasa en todo el mundo, nos daremos cuenta de que cuando los gobernantes escuchan a su pueblo, escuchan a los especialistas, escuchan a la oposición, escuchan a sus propios partidos, se convierten en mejores gobernantes.*

SERGIO SARMIENTO

La calidad humana empieza por saber escuchar. Esto requiere cualidades humanas muy desarrolladas como paciencia, apertura y comprensión. Exige, sobre todo, mucha empatía y mucha humildad. Tener una rica sensibilidad interpersonal. Escuchar más que hablar. Cuanto más alto el puesto en la jerarquía y organigrama de la institución, habrá menos posibilidades de enterarse de lo que ocurre en los niveles inferiores, a menos que se escuche con atención y el líder se rodee de gente fiable que pueda informarle y hacerle recomendaciones con objetividad.

*Una vez di una conferencia para jóvenes universitarios; les puse un organigrama y les dije: ¿Ya vieron este organigrama (el típico de pirámide)? Ok, denle la vuelta. Ustedes están hasta arriba; son los primeros que tienen contacto con el cliente. Tienen que pensar que de ustedes depende todo el negocio. Entonces*

*ustedes tienen que verse como dueños, por lo menos de esa relación y de ese momento.*

ANA MARÍA OLABUENAGA

Un líder sabe escuchar de forma empática y paciente a los demás, de prestarles toda su atención. Al escucharlos con sinceridad, logra un efecto búmeran: que los demás lo escuchen atentamente, capta su atención.

### HABILIDAD PARA MANEJAR E IMPULSAR LOS CAMBIOS

*Me sorprende cómo la escala de valores de las nuevas generaciones ha cambiado radicalmente en relación con la que teníamos nosotros; lo que para nosotros era importante: casarte, tener casa y automóvil, vemos que ahora para ellos son los últimos tres factores en orden de importancia. De ese tamaño es el cambio que hay en los gustos y preferencias de la gente.*

JOAQUÍN VARGAS

La formación y transformación de un líder supone cambios internos y externos, superficiales y de fondo, de mentalidad y actitudes, además de hábitos y costumbres. Los exige en la persona misma, pero también en el modelo educativo, en la mentalidad social y en el paradigma nacional.

*Todo el tiempo le pedimos a México que sea un mejor país. ¿Cómo va a ser esto? Para hacer un mejor México tenemos que ser mejores mexicanos; pero para serlo, tenemos que ser honestos, e ir en contra de la corrupción.*

EMMANUEL

*Es indispensable que los valores humanos regresen a la esencia del modelo educativo que necesitamos en este país. Por el modelo educativo no me refiero sólo a la educación formal sino a la parte familiar también y, por otro lado, por supuesto, que sea académicamente competitivo.*

FERNANDO LANDEROS

Pero la naturaleza humana es reacia a los cambios, se resiste a ellos, tanto si se trata de los superficiales como de los profundos, tanto si consisten en actitudes y formas de pensar como de hábitos y costumbres arraigadas.

Existe consenso respecto de que la vida es cambio. Que éste es vital, porque lo que se estanca, se corrompe, corrompe a los demás y muere. Así pasa con el agua de los ríos en los pantanos: mata la vida y huele mal; igual sucede con los sistemas políticos que no evolucionan: al cabo del tiempo se degradan y terminan por expirar, bien por derrocamiento, bien por alternancia. Así ha ocurrido con muchas especies animales y vegetales, como la de los dinosaurios: según una hipótesis, se extinguieron porque no se adaptaron con suficiente rapidez a los cambios de su entorno. Es un hecho de la vida: el cambio es lo único que permanece. Es la única forma de sobrevivencia, crecimiento, madurez y desarrollo.

*La causa puede permanecer inalterada, pero los medios para cumplir esa causa, éstos sí pueden variar enormemente.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

Hoy vivimos una época de cambios y un cambio de época. Las transformaciones son rápidas, frenéticas, vertiginosas, impredecibles. Nunca antes los países, las instituciones y las personas se habían enfrentado a tantos cambios en tan poco tiempo. Se pasó de los evolutivos de ayer, que duraban siglos en gestarse, a los revolucionarios y casi instantáneos de hoy. Van demasiado aprisa. Lo que antes se avanzaba en un siglo, sobre todo en los ámbitos tecnológico y científico, ahora ocurre de un año a otro, si no es que antes. Ante esta velocidad frenética la persona apenas tiene tiempo para adaptarse a ellos.

Estos cambios científicos y tecnológicos, económicos, políticos y sociales, religiosos, de valores y de instituciones, en la forma de ver y de pensar, demandan nuevos modelos de liderazgo. Son tan profundos que obligan al líder a reinventarse y a redescubrirse a sí mismo de forma constante. Nada garantiza que lo que en el pasado fue una ventaja vaya a serlo en el futuro. Nada asegura que un estilo exitoso y poderoso en el pasado resulte así en el futuro. Más aún, por lo general, las formas antiguas no garantizan el éxito en tiempos de cambio.

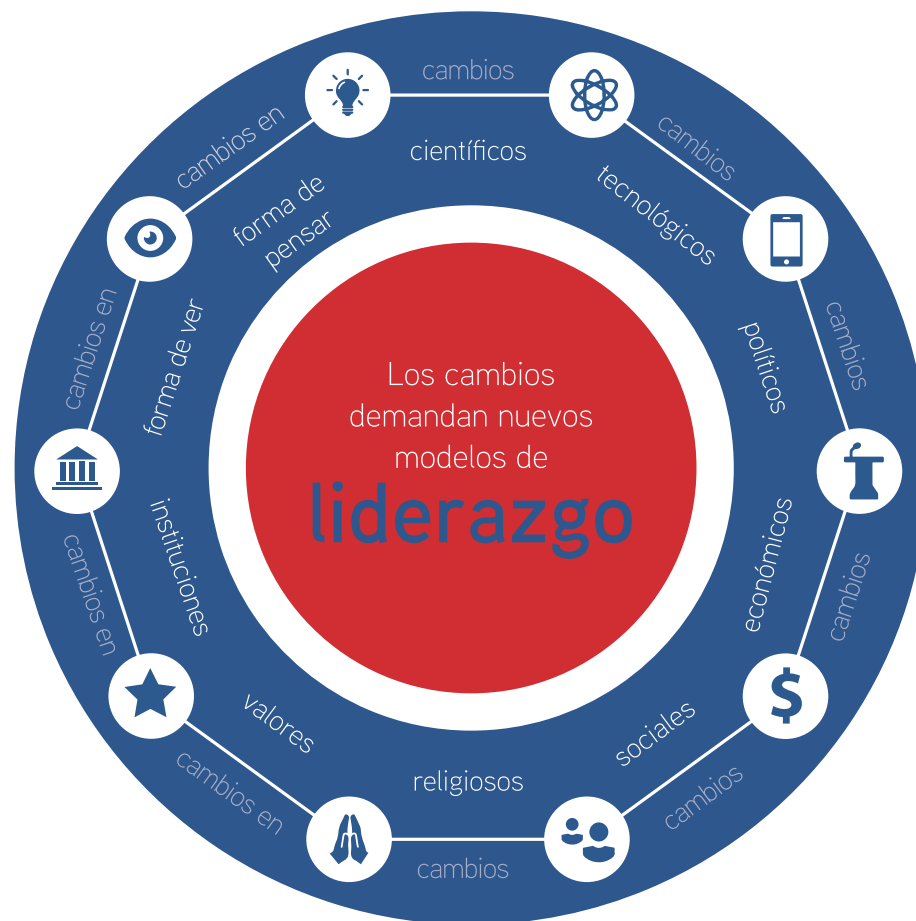
*Nos ha faltado y fallado la velocidad con la que hemos implementado los cambios que se requieren para dejar de ser lo que hemos sido y llegar a ser un nuevo país, porque ni ha acabado de morir lo malo, ni ha acabado de nacer lo bueno.*

JOAQUÍN VARGAS

## José Pedro Kumamoto Aguilar

“El líder es una persona que entiende la necesidad y la posibilidad de construir colectivamente.” Pedro Kumamoto es un joven político y diputado. Se le conoce por ser el primer candidato independiente en ganar un puesto de elección popular, lo que ocurrió en Jalisco. “Por mucho tiempo pensé que me iba a dedicar a otras cosas. Realmente ha sido una suma de intereses por la cuestión políticosocial lo que me ha llevado a adentrarme en estas materias. Lo que me mueve son los motivos más interiores y más relacionados con mis afectos, con mis cariños, con mis aprecio; no necesariamente aspiraciones lejanas, como el Senado, los puestos políticos, sino lo que me mueve es, pues, el cariño, el afecto por quienes conozco.” Quizá la primera frase que se venga a la mente al pensar en las propuestas de Kumamoto es: “Sin voto, no hay dinero”. Pero ésa es sólo una de las propuestas del joven político independiente. Durante su campaña, puso énfasis en que no se debía derrochar dinero en las campañas políticas, y con su victoria probó que era posible lograrlo, e incluso ganar, contando con una fracción de lo que se suele gastar. Es un político de una nueva generación. Se vale de su misma juventud e ideología para lograr sus metas, sin olvidar la tecnología disponible en la actualidad. “Han sido circunstancias azarosas que me han permitido llegar a estos momentos; yo diría que una muy buena suma de trabajo interno, de curiosidad, pero también de azar.” Él y su equipo no están atados por las viejas concepciones de la política; son un grupo de personas con una nueva visión para el paradigma político nacional. Sin temor del sistema político establecido, Kumamoto demuestra que existe más de una manera de ejercer el arte de la política; es una brisa de aire fresco para la nación. “Me apasiona curiosear, disfrutar la paz. Vivir en paz, es quizá de las cosas más importantes. Para algunos eso es sinónimo de felicidad. Para mí, paz es quizá el sentimiento que atesoro, el más importante.”





*Tenemos un caso clarísimo de un gran liderazgo en el sector educativo: Mexicanos Primero. Si no hubiera existido Mexicanos Primero, no habría existido esta gran lucha por la reforma educativa. Había una agenda de Mexicanos Primero contra el status quo que imperaba en los sindicatos y en el gobierno. Empezamos a ver las primeras grandes muestras de que la sociedad organizada y los liderazgos son indispensables para que trabaje el gobierno.*

ALEJANDRO MARTÍ

Por tanto, ante esta realidad que no tiene marcha atrás, la única opción para sobrevivir es *abrirse* a ellos y transformarse, modificar lo que se requiera, antes de resultar obsoleto o ser desechado. Porque a lo mejor se llega tarde o se desaprovechan las ventajas competitivas de ser el primero.

*Desde muy niña aprendí que cuando algo no me gustaba, tenía que trabajar para cambiarlo, transformar la realidad con la que no estaba de acuerdo o la situación que estaba viviendo, es decir, mover los recursos que todos los seres humanos tenemos y encauzarlos hacia donde quería. Aprendí que para poder conquistar metas se requiere de una gran constancia, de mucho trabajo y disciplina. Eso es algo que a veces a los seres humanos nos cuesta mucho.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

Sin embargo, los seres humanos se resisten al cambio. Todo el mundo piensa en lo que los demás tienen que modificar; los exige en la sociedad, los espera en el gobierno... Pero muy pocos piensan en cambiarse a sí mismos. En última instancia, la gente no se resiste al cambio: se resiste a “ser cambiada”.

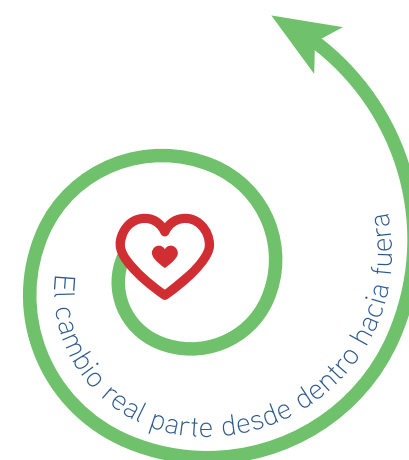
El líder positivo es diferente: en primer lugar encarna los cambios que quiere ver en los demás. Sabe que para ser promotor de cambios, antes tiene que ser él mismo modelo. Esta actitud comienza por el autoconvencimiento respecto de la necesidad de cambiar en su interior, en su persona. Es posible hacerlo. Sólo hace falta quererlo. Sólo la persona es responsable y gestor de su propio cambio. Únicamente ella.

Los cambios eficaces y profundos deben empezar por la persona; más aún, deben iniciar por la parte más profunda de ésta (formas de ver y pensar, percepciones, recuerdos, emociones, pasiones, motivos, carácter, principios, voluntad, hábitos, esquemas mentales...). Por consiguiente, los cambios deben afectar la vida físico-biológica, la psíquico-emocional, la intelectual-volitiva, la ético-moral, la espiritual-religiosa y la histórico-trascendente. El cambio real procede desde dentro hacia fuera. Es inútil querer mejorar a los otros sin antes mejorarse a sí mismo. Las victorias privadas preceden a las públicas; las internas, a las externas.

Entre estos cambios, es preciso además encarnar nuevas cualidades y capacidades de liderazgo. Una actitud abierta al cambio, nuevos esquemas mentales, un pensamiento analítico, un modo distinto de pensar y actuar, porque los viejos patrones ya no se ajustan ni a las circunstancias ni a la gente. Resulta indispensable para subsistir como líder y ser competitivo.

Hoy es imposible liderar, dirigir, administrar, ordenar, desarrollar las actividades de *antes* y *como* antes, y esperar el mismo éxito de antes, ya sea a nivel personal o institucional. Si se quiere ser líder y dirigir organizaciones con liderazgo en estos tiempos de cambio, por fuerza hay que reinventarse, renovarse, aprender y crecer continuamente. Luego será posible impulsar esas acciones y actitudes en los demás. El líder es el principal modelo y motor de cambio.

Pero no basta: no es suficiente con cambiar y reaccionar personalmente ante los cambios; hay que generarlos y acelerarlos, ser su artífice y promotor también en el entorno. Se tendrá éxito en la conformación del futuro si hoy ya se prepara ese horizonte. Si hoy el líder cambia y marca el camino para los demás, definirá el mañana. Porque el *futuro no se adivina, se proyecta; no se improvisa, se prepara.*



*Posibilidades hay muchas, pero primero tenemos que idearlas, soñarlas, pensarlas, definir las, proponerlas; hay que atrevernos en la política y en la economía. Hay otras posibilidades diversas de los modelos que existen, y en el ámbito social no nada más existe lo que conocemos hoy.*

JUDY ACHAR

Los sistemas, los países y las instituciones no cambian, quienes lo hacen son las personas. Los sistemas y las empresas no mutarán nunca, a menos que cada una de las personas que los conforman lo haga. Los individuos pueden provocar el cambio mucho más eficazmente que las instituciones. El líder lo sabe, y por eso tiene una clara conciencia de la necesidad de impulsar su propio cambio antes de intentar que los demás lo hagan.

Una vez que el líder ha encarnado el cambio, entonces es hora de propiciar los otros cambios: los de los demás, la innovación y la creatividad en productos y servicios, las novedosas estructuras organizacionales, el rediseño de los procesos, nuevas formas de trabajar y organizarse, estilos directivos y de liderazgo inéditos, nuevas y más productivas formas de administrar los recursos... El líder que se adelanta a los cambios cuenta con una ventaja competitiva, se beneficia del lema “el que pega primero, pega dos veces”.

Una vez que él y sus seguidores se han habituado al cambio, que todos lo ven como algo connatural a la vida, que se han sensibilizado ante su necesidad, entonces llega la hora de prever los cambios y adelantarse a los acontecimientos. Pero se debe recordar que es imposible “comprar” los cambios de los demás, instaurar una nueva cultura con discursos enérgicos, continuas sonrisas e intervenciones externas (sanciones, coacciones, amenazas, fusiones, tomas de posición...) sin empezar por uno mismo y la gente próxima.

Superar las barreras internas y las resistencias al cambio es una tarea prioritaria. Hay que eliminarlas en sí mismo y en los demás. La primera recomendación es inyectar el cambio en sí mismo, ir por delante, personificar el cambio que se quiere en los demás, pues el ejemplo es más convincente que los discursos, los hechos dicen más que las palabras. La segunda, es tener la capacidad y la energía suficientes para entusiasmar y animar a los colaboradores. No siempre es posible contar con un apoyo absoluto por parte del conjunto a la hora de realizar un cambio, sino sólo un apoyo moderado o débil, e incluso una oposición total. Pero el líder debe intentar sumar a todos al

## Vanessa Rubio Márquez

“Mi motivación y mi ideal es el servicio público. Si algo reconozco es que en México hay muchas mexicanas y mexicanos que queremos trabajar por el país, que creemos en el país, que creemos en las mismas mexicanas y mexicanos, y que creemos que podemos llegar a un mejor nivel de desarrollo en beneficio de la gente.” Vanessa Rubio Márquez es subsecretaria de Hacienda y Crédito Público. El interés de esta mujer decidida a mejorar la situación cultural, social y económica de México se centra en las personas: “La sensibilidad siempre está detrás de las estadísticas, de los números y de las tendencias. Todo se traduce a personas, familias. Todo se trata de las historias de las personas. Pensar que eso es posible, pensar en que esa meta es alcanzable, es lo que me hace levantarme todos los días con mucha ilusión”. Ella define al líder como “aquel que marca principios, que marca pautas; al que la gente escucha y el que escucha a la gente”.

Vanessa dice: “No pienso en términos de liderazgo. Yo creo todos los días en ser mejor persona; practico meditación y todos los días hago un cierre de mi día. Pienso en las cosas que creo que fueron áreas de oportunidad para mí como persona y en las cosas que salieron bien en mi trabajo, así como en las cosas que fueron mal. Por medio de este cierre intento ver cómo, a través de la experiencia diaria, puedo crecer como persona, como profesional, cómo puedo aportar más a la sociedad, ser una mejor esposa, hija, hermana, jefa, funcionaria”.

Pensando en México, opina: “Hemos de encontrar las habilidades del trabajo común, hacer trabajo colectivo con los mismos fines y por los mismos objetivos. Si no trabajamos juntos los mexicanos por este gran país y nos la pasamos denostándonos los unos a los otros, nos encontraremos en la peor situación en la que podamos estar”.





proceso de cambio, o al menos a los más cercanos. La tercera, es estimular y disfrutar el cambio. En vez de asustarse o paralizarse ante él, el líder enseña a entenderlo como una oportunidad, no como una amenaza. Así proyecta la seguridad y el optimismo que derriten las resistencias naturales que generan la inseguridad en el grupo.

El líder no espera los cambios. Es proactivo, no reactivo: los anticipa, prevé y provoca; tiene ansias de cambio. No se distingue por esperar que se den solos o pedir permiso para lograrlos. Al contrario, él busca la innovación, la alimenta, la reconoce y la premia. Es previsor, no improvisado. Es un motor de cambio, una fuerza para transformar a las personas y las organizaciones. Reacciona, pero también genera cambios. No se conforma con que las cosas marchen ni le satisfacen las rutinas y las formas habituales de hacer las cosas. Por eso desafía lo establecido, rompe los esquemas, visualiza el futuro, se lo vende con entusiasmo a los demás, los transforma con energía y termina por instaurar la transformación entre sus seguidores y compañeros.

Hoy, el mundo cambia a una velocidad mucho mayor que en cualquier otra etapa de la historia. Pero no está claro a dónde llevarán los cambios si se dejan a su arbitrio. En estas condiciones, lo único verdaderamente predecible es lo impredecible. Por eso algunas personas se confunden e incluso sienten ansiedad y angustia, porque les preocupa su seguridad personal y bienestar futuros.

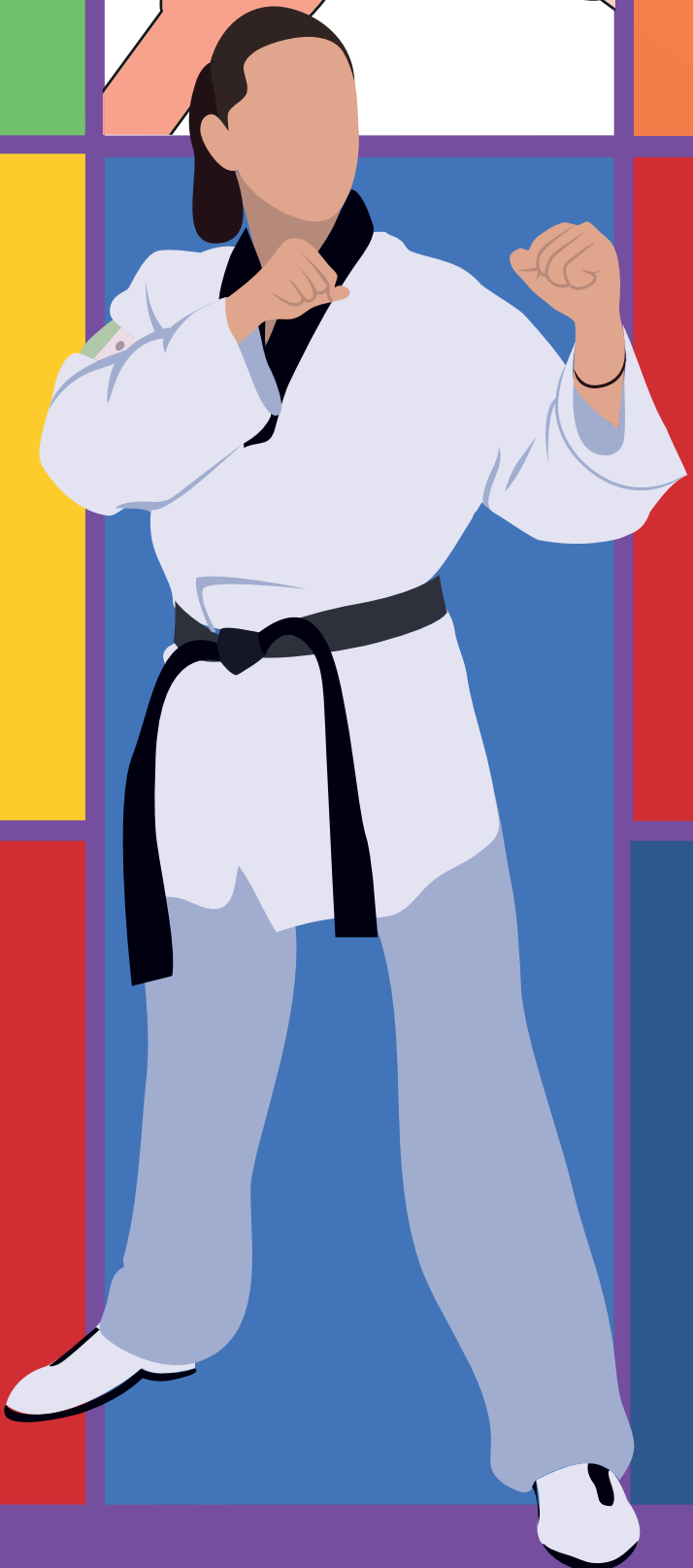
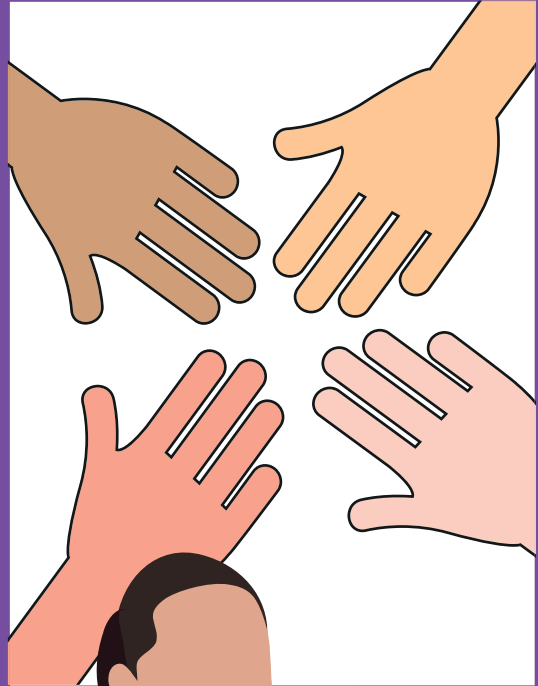
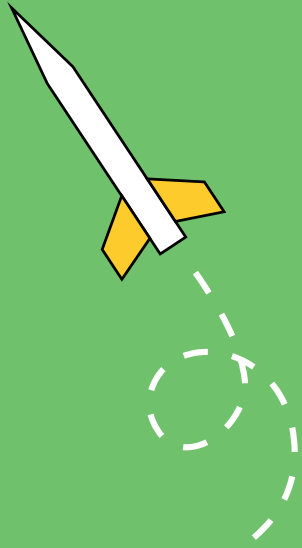
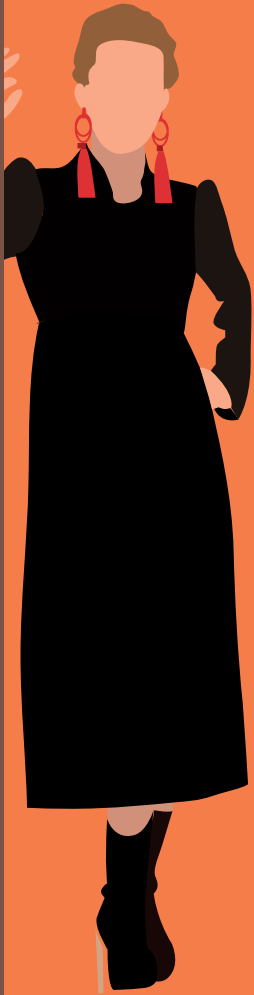
El líder piensa las cosas de otra forma: considera que es mejor provocar los cambios, planearlos y anticiparlos que esperar a que se den. Por eso cambia él y produce cambios en el entorno. Se convierte en artífice de ellos, y los proyecta y prepara de forma concreta. Adicionalmente a su apertura personal y actitud proactiva, el líder se caracteriza por tener ansia y entusiasmo por el cambio. Es capaz de disfrutarlo. De ahí surge su energía y clarividencia para enfrentarlo.

*Las circunstancias provocan el surgimiento de ciertos líderes. Si estás formado correctamente, con los valores correctos, sabes pensar en grande, dar el ejemplo y reconocer tus errores, en el momento en que la circunstancia te permita o te exija ser líder, ese liderazgo sale. No me imagino un líder que sea pesimista o que diga que no se pueden lograr las cosas, que diga que en México jamás vamos a erradicar el problema de la corrupción.*

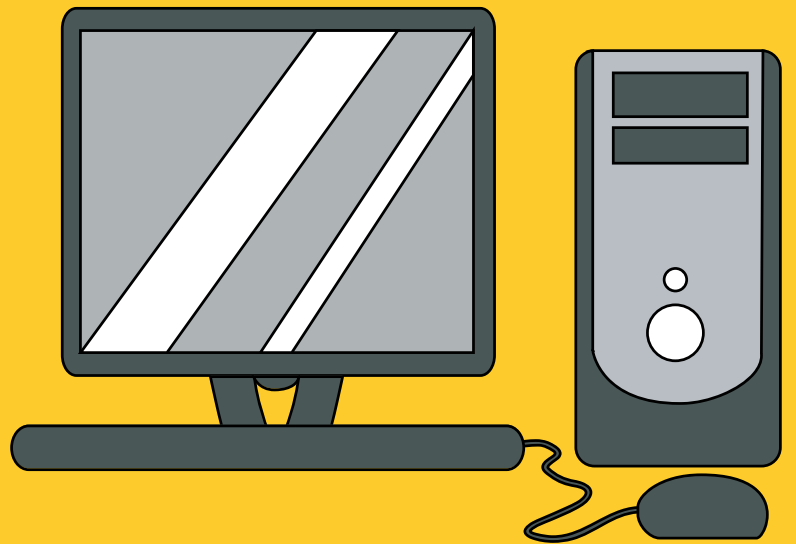
ERNESTO TORRES CANTÚ

La habilidad para cambiar y dirigir los cambios es una destreza vital para el líder de hoy. La necesitará no sólo para sobresalir, sino tal vez para sobrevivir en el siglo XXI, tan cambiante y turbulento. No basta con que sepa manejarlos, tiene que aprender a provocarlos y culminarlos. Esta habilidad es una de sus competencias más fuertes.

Puesto que el cambio es una ley impuesta, no opcional, para la persona, las instituciones, las sociedades o civilizaciones, liderarlo con éxito es un reto formidable. Una competencia y una habilidad vital del líder actual.



# Ámbitos de liderazgo



## ÁMBITOS DE APLICACIÓN DEL LIDERAZGO

Es preciso democratizar y masificar la formación de líderes para que en el curso de una generación (15-20 años) nuestro país esté en donde le corresponde estar. Todas las personas pueden ser líderes verdaderos. Ya hemos recorrido el perfil del líder, que muestra cómo debe ser y comportarse. Es momento ahora de pensar en cómo ejercitarlo en los distintos ámbitos de la vida.

*Si ves lo que pasa en el mundo, están surgiendo liderazgos en todas partes; surgen liderazgos de la clase política tradicional; surgen liderazgos muy inesperados que vienen de la academia; surgen liderazgos de los movimientos sociales; del sector privado, de las empresas, y surgen liderazgos —hoy cada vez son más importantes— de las organizaciones de la sociedad civil en sus diferentes manifestaciones. La verdad es que cada uno de ellos, cada jefe de una ONG, es de hecho un líder.*

JOSÉ ÁNGEL GURRÍA

*Otra característica del líder es que vive comprometido con alguna causa o una serie de causas que, de alguna manera, lo consumen. Es tan importante que, por ejemplo en los casos de un periodista o un activista social, están dispuestos a cosas que a veces podrían parecer inimaginables, o incluso a poner en riesgo a su familia, por sus creencias o por su causa. ¿Por qué? Porque esa causa es mucho más grande que ellos mismos. Me viene a la cabeza la frase de Victor Frankl: “La felicidad es la consecuencia de sentirme parte de algo más grande que yo mismo”.*

CARLOS LABARTHE

Ámbito es cada uno de los aspectos de la vida social de una persona: el hogar, la familia, la escuela, el trabajo, la comunidad, el club, la empresa, la política, las agrupaciones religiosas. El liderazgo está y ha de estar presente en todas estas áreas.

El postulado de Aristóteles que dice que “del ser, se sigue el actuar” continúa vigente hasta nuestros días. El ser persona *íntegra* (auténtica), *integrada* (en el ser y en el quehacer) e *integral* (completa); el líder total se debe manifestar en los diferentes ámbitos en los que se mueve, desde la familia hasta la organización política. Pero, ¿cómo construirlo?, ¿cómo diseñar un programa que mejore todos los ámbitos de la vida?

*Hemos invertido los valores. México se distinguía por ser una sociedad basada en la familia, teníamos ese “pegol” de la familia; todo giraba alrededor de nuestras mamás. La única forma de curtir al ser humano de la maldad es con un buen cobijo y una buena educación familiar que tenga su moralidad bien curtida. Hay que formar a los hijos rodeados de mucho amor, y eso*



*únicamente lo proporciona la familia. Ahora los papás están en el trabajo y los niños están en las guarderías.*

ALEJANDRO MARTÍ

Lo más lógico sería comenzar desde abajo hacia arriba; es decir, por el ámbito familiar (base de la pirámide social), pero, por la importancia que hoy tienen en el país, se empezará por los poderes públicos, que representan la cúspide de esta pirámide.

*México es el medio perfecto para el surgimiento de los liderazgos sociales, culturales, políticos, económicos y de toda índole.*

VANESSA RUBIO

### *Ámbito político (Legislativo, Ejecutivo, Judicial, y partidos políticos)*

La persona es social por naturaleza. Nace, crece, vive y sobrevive en sociedad. Necesita de los demás por su indigencia y fragilidad, sí, pero también para compartir su abundancia y generosidad.

Basada en el principio de la solidaridad (ayuda recíproca), la persona individual ha creado una serie de comunidades en todos los órdenes para compensar su fragilidad y compartir su abundancia. Una de éstas es la comunidad política, en cuya cúspide está el Estado. No es la base de la pirámide social, pero es la que más beneficio, o daño, le puede brindar al individuo.

En las civilizaciones occidentales y democráticas esta estructura del Estado consta de tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Quienes detentan las funciones comprendidas en esos poderes son elegidos en mayor o menor medida por los ciudadanos. Se les llama políticos. Y son ellos quienes dirigen el país y monopolizan el liderazgo político.

El destino de nuestra patria ha estado y está en sus manos. Unos se han convertido en promotores, desarrolladores y potenciadores de sus ciudadanos; otros, en sus auténticos verdugos. No sólo en términos de bienestar y calidad de vida, sino del talento y potencial de los ciudadanos. Los primeros honran la verdadera política, que es el arte de conciliar los diversos intereses individuales en favor del bien común; la habilidad de desarrollar el potencial de cada ciudadano, respetando los derechos individuales y exigiendo que se cumplan las obligaciones. Éstos han actuado como auténticos líderes. Los segundos, en contraste, avergüenzan cada día la profesión de la política. Han causado, le causan hoy, un daño irreversible a la sociedad. Han resultado farsantes, manipuladores, asaltantes del poder, genocidas del bienestar y de los sueños de la comunidad que les entregó su confianza.

Puesto que en el pasado inmediato, y también en el presente, los políticos mexicanos no han gozado de buena reputación (¡están desprestigiados por sus propios méritos, no por calumnia o difamación!), debido a su testimonio incongruente de vida, manifestado por la mentira y corrupción, la baja de sus ideales egoístas de partido, las luchas fratricidas por el ascenso al poder, su escasa o nula productividad y eficacia en cuanto a resultados en la administración pública, es urgente la formación adecuada de los cuadros dirigentes que en pocos años gobernarán el país. Han de formarse como personas honradas y profesionales eficientes en el servicio público.

La sociedad mexicana ha visto malogrado parte del pasado, sufre el presente y se juega la viabilidad del futuro con la clase política. A partir de



esta constatación, es obligado revisar el perfil político y de servidor público que el país necesita. Y el idóneo habrá de forjarse en las carreras de derecho, economía y administración, entre otras, ya sea de nivel licenciatura, maestría o doctorado, y seguir haciéndolo en el servicio profesional de carrera. Quizá valga la pena revisar el currículum doctrinal de estas y otras profesiones proclives a la política, al igual que las prácticas actuales en el ejercicio de la función pública. Algunas se han convertido en escuelas de maldad, viveros de las actuales perversiones de la política y del sistema judicial: mentira, robo, fraude, cohecho, injusticia, impunidad e ilegalidad. ¿Son éstas las características deseables en los políticos y gobernantes de México? No. Algo se tiene que hacer desde ahora. Es imperativo que la clase política rectifique y se destaque porque sus miembros sean personas buenas, honradas, profesionales, forjadas en los más altos valores y a las que se les exija ser líderes constructivos de legalidad, honradez y justicia.

Tal vez sea tiempo también de pensar en una refundación de la maraña en que se ha convertido el actual sistema de gobierno. Más que una sociedad solidaria construida para favorecer a los individuos, hoy parece concebida para perjudicarlos, anularlos y obstaculizarlos con su ineficiencia. Las actuales estadísticas de pobreza y gobernanza lo confirman.

*La injusticia campea en México; el nuestro es un país profundamente injusto donde pocos tienen mucho y donde muchos tienen poco. Además, creo que quienes tienen mucho pocas veces se ocupan de quienes tienen poco; viven en una especie de burbuja.*

CLAUDIO GONZÁLEZ

Es una contradicción, porque el Estado surge como una comunidad de personas al servicio de las personas, como bien describe Jean-Jacques Rousseau en su libro *El contrato social*. No son las personas las que se deben al Estado, sino el Estado a las personas, y en ellas tiene su razón de ser. Esto que pasa con el Estado sucede también con cualquier sociedad intermedia entre la colectividad y el individuo. En conclusión, habrá que elegir bien a los políticos, exigirles que cuenten con un perfil acreditado y acrisolado. Es menester seleccionarlos a partir de estudios psicométricos y contratarlos con base en evaluaciones de desempeño y, sobre todo, observar y calificar su actuar de forma permanente.



Sin un Poder Legislativo con preparación profesional, sin un Poder Ejecutivo con calidad moral y sin un Poder Judicial honrado y justo, los esfuerzos de la sociedad serán en vano.

### *Ámbito jurídico y legal*

Muchos de los actuales políticos de México alegan apearse con rigor a la Constitución, a las leyes y reglamentos vigentes. Pero ellos mismos son los que los han legislado y aprobado, y constantemente los cambian a su conveniencia o cuando consideran que el país lo requiere. Labor que hacen con prisa cuando les beneficia y con lentitud cuando el país lo necesita. Hasta los sabotean o congelan si los perjudican.

Para que una sociedad reporte beneficios a los individuos es necesario que sus ideales, propósitos, principios y valores se establezcan por escrito y se compilen en un gran documento (la Constitución) y en los reglamentos que emanen de ella.

*El gran pendiente que seguimos teniendo, gira alrededor del "estado de derecho". De ahí se derivan varias cosas: la inseguridad, la impunidad y la corrupción, entre otras. Estoy seguro de que con la participación activa de la sociedad civil, también superaremos estos retos.*

*ERNESTO TORRES CANTÚ*

Algunas leyes, reglamentos, estructuras, sistemas, trámites y burocracias tuvieron su razón de ser en una época y circunstancia concretas. Pero pasados los años se han convertido en lastre, trampas mortales, verdaderas telarañas que aprisionan la innovación y la celeridad de los cambios que el país demanda para despuntar en calidad de vida, desarrollo de talento y competitividad.

En virtud de ello, para propiciar el liderazgo de México, es imperativo revisar la legislación actual en relación con algunos temas y, sobre todo, rediseñar todos los procesos burocráticos para empujar a México y llevarlo al podio que todos queremos.

El valiente que emprenda esta reingeniería administrativa y burocrática que el país necesita pasará a la historia como un gran líder, como un visionario

## José Ángel Fernández Uría

“El propio deseo de que las cosas funcionen obliga a que algunos ejerzan, un liderazgo que muchas veces puede ser no deseado.” José Ángel Fernández Uría es notario y presidente del Patronato de Fundación Pro Niños de la Calle. “¿Por qué escogimos esta causa? Uno, porque nos encontramos con un líder extraordinario que nos ilustró sobre este problema, tan extraordinario que nos hizo conocer todo lo que nos gustaría hacer con una institución que atendiera a niños de la calle; era de lo más curioso, y le decían el padre *Chinchachoma*”, un religioso escolapio que dedicó tres décadas de su vida a los niños de la calle. Liderar mediante el ejemplo, mediante acciones, es una idea con gran presencia en el discurso de Fernández Uría. No debemos decirle qué hacer a los demás sino enseñarles; pero siempre desde un dominio del tema, desde un conocimiento, nunca desde la incoherencia: “Cuando una nación tiene una sociedad civil organizada y hay problemas, el problema explota organizadamente. En países donde la sociedad civil está desorganizada, la explosión de los problemas es desorganizada. Por eso hay revoluciones, porque no hay sociedad civil organizada”. Advierte que hay que mostrar resultados visibles y cuantificables. Por eso las palabras del líder tienen que ir acompañadas de acciones: “He dedicado mi vida a estar con niños de la calle. Si me preguntaras si me gusta meterme en las coladeras, te diría que no. Lo que sí me gusta es hacer lo necesario para que un grupo de personas que tienen un espíritu brutal se metan en las coladeras y traten directamente a los chavos. Para eso sí sirvo”. Concluye compartiendo: “Mi sueño sería ver el día que un chavo salga de estudiar administración de empresas y contemple como opción viable, posible y digna trabajar en una organización de la sociedad civil o trabajar en el gobierno o trabajar en una empresa. Eso es lo que buscamos en Pro Niño”.





MUSEO DE HISTORIA NATURAL  
CIUDAD DE MÉXICO



"Un Museo que transporta por la historia de la maravillosa diversidad  
de la vida en el planeta y en nuestro país"



PROYECTA CONCEPTUAL / DISEÑO LUCRATIVO MUSEOGRAFICO / PRODUCCION Y DIRECCION DE OBRAS DE  
MUNICIPAL FUERA EN MARCHA / CAPACITACION Y SEGUIMIENTO

sieteco

## Marinela **Servitje Montull**

“Siempre fui muy inquieta, fui *guerrosa*, cuestionaba mucho a los profesores. No sabía qué iba a ser en mi vida, no tenía ni idea”, comenta Marinela Servitje Montull, empresaria y filántropa. Seguramente por al ejemplo de don Lorenzo, su padre, desde pequeña mostró inquietudes sociales: “Me acuerdo que me iba al Valle del Mezquital a los quince, dieciséis años, a trabajar con los otomíes, y ahí me empecé a sensibilizar con las comunidades indígenas. Ayudé a comunidades de artesanos a comercializar sus productos. Luego estudié sociología y viví en Chiapas en un ejido con familias muy pobres durante muchos meses. Su cosecha apenas alcanzaba para el autoconsumo. Eso me sensibilizó más sobre cuántos millones de mexicanos viven con carencias extremas, con una alimentación muy deficiente. Poco a poco me convencí: ‘Marinela, no puedes estar paralizada’. Entonces decidí que quería ser gestora y ayudar a enlazar a la gente, al principio con agencias del gobierno. Pero fue durante la carrera cuando mis inquietudes, mi energía y toda mi hiperactividad se encauzó a trabajar por el bien común. Si yo tenía la forma de vincular a la gente, pues lo iba yo a seguir haciendo”.

Fundó Papalote Museo del Niño en la década de 1990. Refiere que esa oportunidad le llegó de manera fortuita, pero que por fortuna fue cuando “me probé que podía convencer a otros, trabajar en equipo, involucrarme, dirigir una organización grande”.

Un proyecto de museos que promuevan la cultura y el aprendizaje encabeza los esfuerzos que Servitje emprende en favor de la educación de los niños, principalmente. Más allá de ser una empresaria, pues sí lo es, su visión distante del corporativismo es lo que la distingue entre innumerables activistas y filántropos, posicionándose como una de las máximas defensoras y promotoras de la educación en México.

que bajó la teoría y los sentimientos al mundo de los hechos, y que hizo realidad el principio de la preeminencia de la persona sobre el Estado en la realidad cotidiana de la administración pública.

¡Que no se recorten nuestros sueños por tener que ceñirse a los rígidos corsés de leyes y burocracias anticuadas, sino que se adecuen las leyes y trámites burocráticos a nuestros grandes ideales!

### *Ámbito educativo*

¿Cuándo “instalar” el nuevo paradigma de liderazgo democratizado y con responsabilidad social? Desde los tiernos años de la guardería hasta los posgrados universitarios; en síntesis, en el sistema educativo en su conjunto.

*A los líderes hay que darles ciertos valores, principios como la honestidad, el respeto, el deseo de superarse, el deseo de emprender, de hacer algo por su país, y eso tiene que empezar en la casa y en la escuela. En la escuela es donde tenemos algo de influencia, ¿verdad? A un estudiante le tienes que enseñar por qué es importante tener ética, preocuparse por su país; hacerlo sentir, hacerlo razonar sobre eso, no solamente repetirlo.*

RAFAEL RANGEL SOSTMANN

La situación actual —diseñada y construida por líderes de nuestro pasado— es una confirmación irrefutable del fracaso del sistema escolar que ha prevalecido en los últimos cincuenta, setenta años. En relación con la educación que prevalece en los países competidores y socios de México, la preparación académica de las últimas generaciones es mediocre (ver el comparativo de las pruebas PISA), la científica es muy pobre (¿cuántas patentes y tecnología nacionales existen que hayan cambiado el derrotero de la humanidad?) y la formación ético-moral-legal es casi inexistente (¿a qué se debe tanta corrupción, ilegalidad, fraude, robo y muerte que campean impunemente en el sector público y en el privado?).



Desde los primeros años el sistema educativo debe enseñar y asegurarse de que el niño aprenda un liderazgo revestido de valores, competencias y atributos dirigido a beneficiar a la sociedad. Si se siembra en esos años, se cosechará después en la gestión pública. Es cuando hay que introducir un proyecto atractivo de país para mantener a los jóvenes en México y evitar que emigren. Es el momento de interiorizar en todos ellos los valores y virtudes que los convertirán en personas totales (íntegras, integradas e integrales). Asimismo, es la época de despertar en ellos la sana ambición de querer ser los mejores en su profesión; no para ganar dinero y poder, o para adquirir prestigio o confort, sino para servir y ser útiles a la humanidad.

*Pero en este país, donde hay tanta tarea por hacer en muchos campos; al menos en el campo de la educación, en el campo cultural, en el campo de las familias, en el campo del combate a la pobreza, siento que he tenido que involucrarme y participar, y que tengo que salir de mi ámbito personal y familiar. Así lo he hecho en los últimos cuarenta años, ¿cómo es posible que uno que tiene la posibilidad de hacerlo, se quede en una zona de confort?*

MARINELA SERVTJE

¿El sistema educativo actual inspira con una proyección atractiva de país y motiva a los futuros profesionistas a prepararse para ese escenario? ¿Forma líderes positivos y constructivos? ¿Educa con base en el paradigma de la proactividad? Habrá que preguntarles qué es lo que están haciendo para garantizar estos resultados, por una parte, a las escuelas de educación básica, y por la otra, a las instituciones públicas de educación superior (70% de los estudiantes) y a las universidades privadas (30% de los alumnos de ese nivel).

¿Pero quiénes son los artífices de la educación? Los maestros. ¿Están bien preparados? ¿Encarnan ellos este modelo de liderazgo? ¿Cuánto se les paga y cómo se les reconoce? ¿Es una profesión prestigiada o en ciertas clases sociales se la relega y menosprecia? ¿No habría que dignificar más su protagonismo educativo y colocarlos en el tabulador de las profesiones mejor pagadas? Si queremos alumnos líderes, tendremos que ofrecerles una educación líder y poner a maestros líderes. ¡Y reconocérselo!

La Reforma Educativa que se aprobó en 2013 tiene un carácter más administrativo que de contenidos. Afianzado el primer aspecto, toca actualizar los conocimientos y alinear las carreras universitarias con el tipo de país que queremos. ¿En qué tendría que especializarse el país para destacar entre sus socios y competidores? ¿Apostar por las carreras del futuro, como son las vinculadas con la inteligencia artificial, las energías renovables y la biociencia, entre otras?

En resumen, en los niños y jóvenes hay que sembrar la idea del liderazgo en conocimientos para lograr la competitividad y garantizar el trabajo, sí, pero también, y sobre todo, inculcar en ellos principios congruentes, valores morales y competencias profesionales que los hagan personas confiables.

No hay magia ni misterio: ¡si se siembra, y se cuida qué se siembra, eso garantiza la cosecha! Y ésta llega inexorablemente pasados los años.

*Tengo mucha confianza, en ese sentido, en los jóvenes. Los jóvenes son, sin duda, los que tendrán que modelar, en el presente inmediato y en el futuro inmediato. Entonces, yo sí confío en esto. Veo muchos jóvenes participando en la actividad económica, en la academia, en la vida política, en muchas organizaciones sociales.*

CUAUHTÉMOC CÁRDENAS



## Rafael Rangel Sostmann

“Para mí, el principal objetivo de la universidad es preparar ciudadanos más que profesionistas. Preparar ciudadanos tiene que ver con lograr que el alumno, independientemente de la carrera que estudie, salga con una misión que cumplir.” Rafael Rangel Sostmann es un académico mexicano que fue durante un largo periodo ocupó el cargo de rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Él sostiene que la educación es primordial, por tanto, ha dirigido todos sus esfuerzos al mejoramiento de este ámbito. La relación profesor-alumno es muy importante. Al respecto, Rangel hace énfasis en ese aspecto y abunda en que la universidad no solamente tiene la responsabilidad de capacitar profesionistas, sino que, en cierta forma, también ofrece un panorama extenso del funcionamiento del mundo a gran escala; es ahí donde se aprende a transitar por la vida.

“Uno se tiene que ganar la ascendencia natural, una ascendencia positiva sobre las personas. No tiene nada que ver con alcanzar un gran puesto o uno pequeño; una persona puede no detentar un puesto pero tener mucha ascendencia sobre los que lo rodean. Para mí ése es un gran líder”, dice convencido. Con esto muy presente, Rangel Sostmann destaca la importancia de la educación en la formación no sólo profesional de una persona sino también moral, ética y humana. Pero porque esto no es trabajo de un individuo, recomienda la creación de equipos de trabajo en que exista un punto en común entre todos los participantes: el amor a la causa. “La palabra amor quizás está gastada. Somos una sociedad a la que no le gusta expresar sus sentimientos; pero el amor tiene que existir en todo: en nuestra familia, en nuestros amigos, a nosotros mismos, a la sociedad, a nuestro trabajo. Si carecemos de amor, difícilmente tendremos éxito.”

### *Ámbito empresarial y laboral*

Para ejercer la libertad y la inteligencia, tanto en el ámbito privado como en el público, el líder necesita medios, recursos. Su uso correcto y su gestión eficiente corresponden a la economía. El ámbito más evidente y elemental para experimentarlo se da en la empresa. Y su éxito consiste en empleos reconocidos y bien pagados, que generan riqueza para la institución y también para la comunidad.

Es verdad que las universidades enseñan el arte de la administración de empresas, pero también que quienes han creado los mayores emporios económicos en los años recientes no han salido de sus aulas. Más aún, dejaron inconclusas sus carreras para dedicarse a sus recién creadas empresas. Éste es el caso de Steve Jobs y Steve Wozniak (Apple), Bill Gates (Microsoft), Mark Zuckerberg (Facebook), Jack Dorsey (Twitter), Daniel Ek (Spotify), Arash Ferdowsi (Dropbox), Jerry Yang (Yahoo), Matt Mullenweg (WordPress) y Michael Dell, quien pronto abandonó la carrera de Biología para vender computadoras a través de diarios locales. Otros ni siquiera ingresaron a ellas. Amancio Ortega, dueño de Inditex-Zara, dejó la escuela a los catorce años para hacer mandados en las camiserías de sus padres; Richard Branson, magnate de negocios inglés conocido por su marca Virgin Group, se desentendió de los estudios a los dieciséis años de edad; François Pinault, propietario de empresas como Gucci, Samsonite, Puma y de la casa de subastas Christie's, entre otras, desertó de la secundaria para trabajar en el aserradero de su padre; Roman Abramovich, millonario ruso y dueño del club de fútbol inglés Chelsea, dejó sus estudios para dedicarse a trabajar dado que se quedó huérfano desde pequeño. Y podríamos seguir con la lista. Todos estos empresarios hicieron camino al andar, y con éxito indiscutible. Basados en su talante innovador y valiente, todos han ejercido un liderazgo efectivo y ejemplar en mayor o menor medida.

Con estos testimonios no se sugiere que haya que abandonar el sistema escolarizado o que no sirva; pero sí que éste debe replantearse tanto su forma de enseñar como los contenidos, y vincularse mucho más con el mundo real de la empresa y de los negocios. Para la mayor parte de las personas mencionadas, los



## LÍDERES EMPRENDEDORES Y VISIONARIOS



programas escolares se quedaron rezagados o les quedaron muy chicos para su talento.

Si las instituciones de enseñanza superior quieren formar líderes profesionales en medio de los cambios profundos actuales, tienen que convertirse en líderes académicos. Deben forjar líderes innovadores, inspiradores y creadores de valor, más que gerentes de personal, administradores de procesos o funcionarios burocratizados.

Por su parte, las empresas actuales que aspiren a ser líderes, así como a mantenerse en el mercado, se verán obligadas a explorar la innovación ingeniosa y a liderar el cambio permanente (condición indispensable para sobrevivir).

En consecuencia, se requieren emprendedores y visionarios que creen oportunidades de desarrollo con sus empresas, sean grandes o pequeñas. Que ejerzan constructivamente el liderazgo en el ámbito empresarial. Sin sus iniciativas no habrá empleos para muchas personas. En efecto, ellos arriesgan su talento, dinero y patrimonio; asumen responsabilidades de iniciativa y cambio en pos de garantizar los resultados del futuro. Asumen día tras día el reto de lograr resultados a través de la gente, con el desgaste que supone formarla, motivarla, dirigirla, evaluar su desempeño, configurar con ellos equipos de alto rendimiento y hacerlos crecer como colaboradores. Sacrifican mucho tiempo para generar riqueza y formas de subsistencia para numerosas familias. Por eso hay que alentarlos, facilitarles los trámites y superar una cierta visión negativa de su rol.

*El ambiente tiene que estar puesto,  
la cama tiene que estar tendida para  
que la gente pueda crecer dentro de  
México y no se vea en la necesidad de  
decir: “¿Sabes qué?, mejor me voy a  
otro país porque aquí no se puede ha-  
cer nada, aquí no me dejan hacerlo”.*

*JOSÉ HERNÁNDEZ*

## Violetta Farías Aguirre

“Descubrí que había un reto que para mí es fundamental cuando se trata de enfrentar todos los demás: no podemos buscar la solución de los problemas sociales si no atacamos la raíz, que es la apatía. Si los mexicanos seguimos siendo apáticos, jamás vamos a tener una Ciudad de México verde, limpia; jamás vamos a tener un México sin corrupción y sin hambre. Hay que atacar la apatía. Desde mi trinchera, el voluntariado es básico para combatir la apatía.” Violetta Farías es la fundadora y directora de Voluntarios México, cuyo propósito es promover la participación social a través del voluntariado. “El presente de México está gritando por ayuda, está por todos lados tratando de que todos volteemos.” Con una metodología de trabajo y una dedicación enfocadas en sus voluntarios, Farías reconstruye las nociones acerca del voluntariado en México. Ella lucha para sacar adelante y nutrir el talento de miles de jóvenes mexicanos a través de su proyecto.

La pasión que imprime a su misión ha llevado a que el mexicano vea el voluntariado con otros ojos. “Yo también tengo que actuar con rectitud, debo ser honesta, responsable, para que ellos tengan una persona con buenos valores que puedan seguir, porque para seguir a alguien que no está dando un buen ejemplo, pues para eso están muchas otras personas.” Éste es un método viable para encontrar personas con las habilidades necesarias para un trabajo específico. Es mediante esta labor que da un sentido de pertenencia y empoderamiento a los jóvenes profesionistas, ayudándolos a descubrir su potencial, su valía y la manera en que pueden aportar a la sociedad. “Ahora estamos en la época de la prontitud: el tiempo va muy rápido. Si surge alguien importante a quien escuchar, sólo se le escucha dos meses. Hay que buscar que haya permanencia.”



Además de crear riqueza y generar empresa, el líder empresarial tiene además una responsabilidad ineludible con sus empleados, con la comunidad cercana y con la preservación de la naturaleza. Es lo que en la actualidad se conoce como responsabilidad social y economía con rostro humano. Para ello, además de ser un buen técnico, un profesional especializado, el líder tiene que ser un ser humano integral, con principios y valores. Habrá que formar, pues, a las nuevas generaciones de empresarios y emprendedores para que lo consoliden con conciencia social.

*Dios nos entregó un mundo que nos da una forma de vivir; entonces, con esto que nos regalaron del cielo tenemos una responsabilidad, que consiste en no arrasarla, ni destruirla, ni avasallarla; es tener el mando sobre ella, pero tenemos la ética. Hay también una ética con la naturaleza.*

EMMANUEL

### *Ámbito social*

*Sería muy importante contar con un gran voluntariado que supiera qué hacer y cómo hacer las cosas mejor. Cómo cuidar, a lo mejor también... Cómo supervisar la acción pública.*

CUAUHTÉMOC CÁRDENAS

En la actualidad, las ONG y los movimientos sociales posicionan temas en la agenda pública con gran facilidad de persuasión y con una estrategia de comunicación más eficaz que la de muchos gobiernos. La mayoría promueve causas nobles que humanizan este mundo. Pero también hay otras muy activas que propugnan temas no tan loables, nada benéficas para los individuos y las comunidades. Sería muy difícil mencionar a todas las nacionales y locales.

*Vemos emerger muchos nuevos liderazgos a través de diferentes asociaciones u organizaciones no gubernamentales, para poder alinear el rumbo de México y poder acelerar el tránsito de México. Como nunca, la sociedad civil está llamada a participar para acotar o concretar las acciones y funciones del Estado.*

*No podemos esperar que el Estado siga siendo aquí el que haga y deshaga o que las cosas se compongan solas. Como nunca, la participación de la sociedad civil es fundamental en esta etapa.*

JOAQUÍN VARGAS

Además de potenciar a las organizaciones filantrópicas, como sociedad y como país que anhela ser el mejor lugar para vivir, con un desarrollo de talento de punta, calidad de vida y competitividad, se necesita atraer a esos movimientos sociales para que encarnen el liderazgo íntegro, integrado e integral.

### *Ámbito religioso*

A lo largo de la historia de la humanidad, la religión siempre ha tenido un peso decisivo en la conciencia individual, en la convivencia humana e incluso en el arte y la cultura. Ha favorecido la integración de los pueblos cuando se ha vivido de forma libre y convencida, pero ha sido motivo de cruentas guerras y persecuciones al tratar de imponerse o eliminarse. Los datos históricos lo confirman. Ha sacado lo mejor de la especie humana, pues ha dado lugar a vidas llenas de virtud, actos de heroísmo y testimonios ejemplares de entrega, pero también ha motivado las más feroces venganzas personales y aberraciones morales.

La religión ha inspirado algunas de las mejores obras de arquitectura (templos grecorromanos, catedrales góticas, pirámides mayas y egipcias, mezquitas, sinagogas, pagodas chinas y japonesas...), de escultura (representaciones de budas, piedades, santos, pasajes de la vida de Jesucristo según los Evangelios, cristos redentores, imaginería de las procesiones...); de pintura (Capilla Sixtina, casi toda la pintura de estilo gótico y del Renacimiento está inspirada en motivos religiosos o mitológicos). Y no menos importante es su influencia en la música clásica, además de en la literatura.

Pero la religión a la vez ha sido causa de momentos oscuros en la historia que llevaron a la destrucción de ese patrimonio. No únicamente por las persecuciones romanas, las invasiones de los bárbaros en la Europa medieval, la expansión del islam en Oriente Medio y África, o la difusión del cristianismo en América, cuyos excesos son bien conocidos. Esto incluye asimismo

*No todos los que estamos en el tercer sector somos una mezcla entre Jesucristo y el Che Guevara. Nada más vamos a trabajar, y la gente se da cuenta y te sigue naturalmente.*

JOSÉ ÁNGEL FERNÁNDEZ URÍA



## Joaquín Vargas Guajardo

“Me gusta viajar ligero, no guardo rencores ni corajes. No es fácil. Tienes que prepararte y acostumbrarte a perdonar, a entender a los demás, a aceptar a los demás, ya sea un competidor, un hijo, un ejecutivo, un colaborador o un amigo.” Joaquín Vargas Guajardo es presidente del Consejo de Administración de Multivisión y de Corporación Mexicana de Restaurantes. “Mi secuestro fue un evento que superé muy pronto. Me afectó de manera positiva porque, a partir del instante en que sabes que no eres nada ni nadie, disfrutas más la vida y los momentos alegres, los que pasas con la familia y con los amigos, y también adquieres una perspectiva más completa de la vida, buscas tener un equilibrio y el trabajo pasa a ser un medio, nunca un fin. Cuando tienes algún problema y cuentas con un punto de comparación, como mi secuestro o el riesgo cercano de perder un hijo, tienes la oportunidad de comparar lo que está pasando con situaciones que ya viviste, y dejas que los asuntos tomen su verdadera dimensión, su relatividad.”

Él es un ejemplo de perseverancia y de cómo es posible transformar un evento negativo en una experiencia de crecimiento positivo: “Habría que hacer el ejercicio diario de robustecer la fuerza de voluntad para que tú seas dueño de tu destino y que sean las circunstancias las que te guíen”. En este momento de su vida, encuentra que “la vida me resulta fascinante. Cada una de las etapas de la vida ha sido extraordinaria. Tengo la fortuna de decir que la etapa más feliz de mi existencia es la que vivo ahora”. Joaquín sostiene que los mexicanos deben trabajar para lograr un mejor país y no olvidarse de apreciar la vida: “Debemos pelear por un México mejor. ¿En dónde? Cada quien en su campo; el maestro ser mejor maestro, el estudiante, los científicos, los académicos, los empresarios deben hacer lo mismo. Cada quién en su sector y en su casa”.

hechos más recientes y no tan publicitados como la Revolución Cultural en la China de Mao Tse-tung, la revolución bolchevique de la URSS y las demás revoluciones más o menos inspiradas en el marxismo del siglo xx (incluida la Guerra Cristera), cuando se quemaron iglesias, haciendas, monasterios, templos e incluso obras maestras de la literatura. El objetivo era desaparecer todo vestigio religioso por considerarlo el “opio del pueblo”. Pero al final de tanta destrucción y dolor, nada ha podido acallar la dimensión religiosa en la sociedad. En todos estos países, acabado el perseguidor, resurgió con vehemencia y mayor intensidad la vivencia de la religión en el perseguido.

Puesto que la religión y la espiritualidad son una dimensión intrínseca en el alma humana, y mayoritariamente reconocida por la humanidad (apenas 14% se declara ateo), las naciones democráticas desarrolladas han resuelto este dilema con el derecho a la libertad de creencia y de pensamiento, por un lado, y con la tolerancia y el respeto ante las creencias de los demás, por el otro. Se basan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU (1948), pero también en el reconocimiento del valor y la dignidad de cada persona. Y han funcionado. Hoy, superadas ya las guerras, odios y persecuciones religiosas y considerando su influencia, las organizaciones religiosas también deben incluir el liderazgo positivo y constructivo en sus programas de educación y difusión religiosa. Mientras los seres humanos vivan en este mundo (sin negar la trascendencia), están llamados a construir una sociedad más humana, justa y solidaria; más legal y honrada; con mayor respeto a la vida y a la dignidad de la persona como bienes sagrados. La religión, en cuanto dimensión estructural humana, no debe limitarse al ámbito privado, en la sacristía de los templos. Tiene que incidir también en las estructuras y convivencia humana al servicio de las personas.

Los líderes religiosos, las instituciones religiosas pueden tener, es preciso que tengan un protagonismo más activo en esta tarea; sobre todo en la defensa de la vida y en la promoción de la moralidad en esta sociedad anestesiada. Su contribución también resulta táctica y estratégica para llevar a México al ideal en el curso de una generación. Nadie debe quedar excluido de este liderazgo democratizado.

### Ámbito de los medios de comunicación y redes sociales

Hace tan sólo unas seis o siete décadas, difundir una noticia a nivel global tardaba muchas hora, cuando no días y hasta semanas. Y eso que el progreso tecnológico ya había dado un salto gigantesco en el mundo de la comunicación mediante la radio, la prensa escrita y la televisión. Demoraba mucho más tiempo poner de moda una corriente de pensamiento o una ideología, porque para ese efecto había que escribir un libro, editarlo, imprimirlo, difundirlo, distribuirlo y leerlo. Ya había líderes de opinión, fabricantes de ideologías, así como promotores de paradigmas mentales y de enfoques de pensamiento. Pero su influencia era lenta y reducida. Con mucha frecuencia únicamente llegaba a los intelectuales.

Hoy, el internet, las redes sociales y la comunicación por satélite hacen que la comunicación sea instantánea y también global. Cualquier persona que tenga acceso a la red, posea algún conocimiento sobre el manejo mercadológico de las redes sociales y tenga un mensaje más o menos atractivo —a veces hasta escandaloso—, se convierte en líder de opinión, en *influencer*. Sucede de forma inmediata y expansiva. Su crítica constructiva o corrosiva, su elogio generoso o su insulto visceral, su comentario atinado o vengativo, su visión del mundo superficial o fundamentada, su foto falsa o su video de denuncia comprobada recorre en segundos el planeta; genera posicionamiento, alimenta avidez de información por parte de los *followers*. Esto crece exponencialmente si el iniciador es alguien famoso en el mundo del espectáculo, de la moda, de la política, de la literatura y de la publicidad.

*De los mensajes que se dan por los televisores y en la política prevalecen los negativos. Siento que hay una carencia de mensajes positivos, hay uno positivo por cuatro mil negativos.*

EMMANUEL

En vista de su influencia, si antes había que formar bien a los profesionales del micrófono y de la pluma periodística, hoy habrá que pensar en hacerlo de la misma manera con los que tienen y manejan las redes sociales, ya sea personas o instituciones.



## Edith González Fuentes

“Un líder es una persona auténtica que sabe hablar y convencer. Tiene la inteligencia para manejar un discurso que viene de dentro. Un líder no se inventa. Tiene gente que lo apoya y escoge un buen grupo de asesores.” Edith González es una actriz mexicana conocida sobre todo por su trabajo en telenovelas, reconoce que hace falta sacar a relucir los liderazgos nacionales. “El modelo a seguir tiene que ser mexicano.” Opina que en México también hay líderes, pero los medios normalmente no los mencionan tanto como a los grandes nombres a nivel mundial.

Edith afirma que sí, en efecto, los líderes mundiales son admirables, pero que hay que ver hacia nuestro propio país, conocer lo que se hace para que la sociedad avance y se mejore la situación general de México. Ella no desea que el país se cierre al mundo y se vuelva una nación aislada, sino que se reconozcan y aprecien los valores tradicionales del mexicano. “Las nuevas generaciones están siguiendo su camino. El problema es cómo seguirlos, ya que cada quien lleva su propio rumbo. Los liderazgos siempre han estado ahí; el problema es que prevalece un mandato muy vertical, pero el liderazgo siempre permanece, los héroes siempre se mantienen, y el asunto es que ahora tenemos una facilidad con las redes sociales, con las plataformas: se vuelven más visibles.” No olvidar la identidad nacional es una idea que permea el discurso de Edith González, quien señala que en la constante evolución de la sociedad mexicana no tienen que perderse los valores y tradiciones que la conforman. “Se debe promover un rescate de nuestros valores. Ésa es la gran tarea para los nuevos líderes: ¿cómo vamos a hacer que nuestros valores sean las columnas que sostengan al nuevo México que vendrá?”.







## María del Rosario Espinoza

“No me da miedo iniciar desde cero si es que lo debo hacer, pero cuando tengo el objetivo muy claro, lo hago empezando de cero o incluso desde menos.” María del Rosario Espinoza es campeona de taekwondo. Es un ejemplo de lo que la disciplina puede lograr en un individuo. “Me he levantado porque no pierdo el objetivo de alcanzar mis sueños, que es llegar a los juegos olímpicos.” La pasión por este deporte la ha impulsado en gran medida a alcanzar preseas y reconocimientos. Ella transmite la idea de que esa entrega y coraje son las herramientas que le permiten plantearse metas exitosas: “Yo siempre trabajé de chiquita. Ahorraba para ir a mis entrenamientos, porque sabía que como a mí me gustaba mucho lo tenía que hacer. Tenía que colaborar. Lo hacía con gusto porque a final de cuentas me iba a entrenar, me iba a hacer lo que amo”.

Por su trayectoria deportiva, *Chayito* es considerada un modelo a seguir para la juventud mexicana, debido a la tenacidad con la que ha afrontado los retos de este mundo tan competitivo y porque se crece ante ellos: “Conforme fui creciendo en el deporte, quise ser parte de esa generación que fuera el parteaguas; no tener solamente una ni dos medallas olímpicas, que es un medidor importante para el deporte olímpico, sino dejar una huella significativa también en el deporte mexicano. Eso es lo que me motiva”. Para ella el liderazgo debe ser lo más humano posible, por esto se refiere a las cualidades que lo vuelven identificable y empático hacia los demás. Consciente de que el combate es inteligencia, técnica y fuerza, afirma: “Cuando sé que la competidora es más fuerte, más hábil que yo, siempre espero el momento para que ella se equivoque, que cometa un error. Ahí es donde yo estoy, donde actúo”.

*Tenemos niveles de penetración de redes inferiores todavía, a países como Brasil, Venezuela, Argentina y Chile. No es que México sea el país de las redes sociales, otro de los inventos mexicanos modestos. No estoy seguro de que las redes sociales permitan superar el individualismo mexicano; creo que es al revés: las redes sociales tienen una función individualista por excelencia también. Cada quien escribe, retuitea o formatea lo que se le da su regalada gana, sin tener que consultar a nadie ni ponerse de acuerdo con nadie.*

JORGE CASTAÑEDA

Habrá que implicar a los generadores de contenido y a los difusores en la tarea de construir el país que queremos. Entusiasmados y comprometidos, posicionados a favor de la gente, serán aceleradores y no frenos.

### Ámbitos del deporte y de los espectáculos

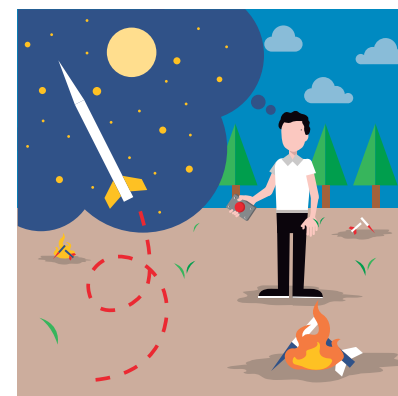
*Cuando era niña, había deportistas: boxeadores, beisbolistas, gimnastas, y actores y actrices, que eran modelos a seguir porque eran modelos positivos. Hoy, por desgracia, dan mucha difusión a líderes no tan positivos, es decir, gente que en la letra de sus canciones habla de antivalores o cantantes que se drogan en pleno escenario. Hay que darle voz y hacer visibles a los líderes positivos.*

ISABEL MIRANDA DE WALLACE

Por el simple hecho de haber llegado a la cumbre del éxito, este colectivo ya es líder. Inspira modelos de conducta, modas de pensamiento y de arreglo personal que influyen en las formas de pensar, comportarse y decidir de mucha gente.

*Si tan sólo se invirtiera más en el deporte, no se ocuparía tanto en salud, en seguridad, en drogadicción, en diabetes y obesidad infantil, en todos esos temas.*

JACKIE NAVA



*Ser estrella con los pies bien puestos en la tierra.*

Muchos de ellos, talentos natos, son autodidactas y resultado de su propio esfuerzo. Otros son una construcción artificial de algunas cadenas de televisión o producto de concursos de belleza. A todos habrá que acompañarlos para que el éxito y la fama no les afecten de forma negativa. Habrá que incidir positivamente en la formación, preparación y desempeño de estos colectivos a lo largo de todo su proceso para que su influencia sea constructiva y positiva.

Son talentos que pueden aportar a la inspiración de un país. No basta con que ellos sean líderes modelo. Se tienen que comprometer también en la consecución de los objetivos de la patria. Desde su podio, pueden y deben aportar. Pueden activar la solidaridad de una sociedad en situaciones de catástrofe y calamidad natural, así como fomentar una crítica social y generar un compromiso. Inspiran a muchos con su tenacidad y esfuerzo, pero pueden hacer mucho más con obras y compromiso social.

*Para colaborar en la creación de un México mejor, debes reconocer que hacerlo es tu trabajo, de nadie más. No es suficiente con criticar, no es suficiente con señalar lo que falta; tienes que ser un protagonista de ese cambio, no nada más un espectador. Si empiezas por ahí, en el ámbito que te corresponde vas a encontrar cómo hacerlo, vas a convocar a la gente que tienes que entusiasmar y lo vas a lograr. Pero empieza por asumir que es tu responsabilidad lo que suceda en nuestro país.*

ERNESTO TORRES CANTÚ

### *Ámbito de la ecología*

En la actualidad muchos líderes o dirigentes, sobre todo los que buscan el poder y el tener o el hacer, inspirados en el lema positivista de Augusto Comte (“Conocer para saber, saber para predecir, predecir para poder”) olvidan cuidar y servir a la Tierra.

*Nuestra raíz es la Tierra: comemos de ella, bebemos de ella, respiramos de ella. Sin estas tres cosas todos nuestros demás intereses no sirven ni existen, porque sin esto no existimos. Entonces, si quieres cuidar a los niños con*

## Indira Kempis

“Cuando el corazón no está dispuesto a vivir y a acostumbrarse a vivir en la pobreza, a sentir en carne propia la brecha tan desigual del acceso a la educación, a la salud, a la ciencia, a las artes, a la cultura, a todo aquello que nosotros sabemos y entendemos que hoy nos brinda una mejor calidad de vida; cuando no estás dispuesto a adaptarte y sobrevivir como puedas, al ‘ya ni modo’, al ‘ya merito’, al ‘confórmate’, al ‘no se puede hacer nada’ o al ‘aquí nadie hace nada’, estás encendiendo un motor de emociones para comenzar a gestar ideas.” Indira Kempis es maestra en Administración Pública y Política Pública por el ITESM y maestra en Desarrollo Sustentable por la UNESCO.

Para ella, “pensar otro país y pensar distinto tampoco es fortuito, no es genético, no se trata de una inteligencia que uno alimenta a partir de la escuela, sino que se trata de una inteligencia que uno alimenta a partir de ver los problemas, asumirlos como propios y buscar infinitamente esas soluciones que sí tenemos, sólo que es difícil el camino y el proceso para poder implementarlas”.

Indira entiende que “hoy, este país necesita más gente que haga esa conexión entre lo que se siente, lo que se piensa y lo que se debe hacer” y ve el valor cuando “a veces solamente provocas. A mí me encanta esa manera de utilizar el liderazgo para mover”.

Para seguir adelante, se inspira al constatar que “existen mexicanos que son capaces, que quieren ver otro país, que sueñan; no es un ideal que sólo piensan o acarician en la imaginación, sino que están dispuestos a hacer lo que sea posible, lo que está en sus manos para transformar su propia realidad”, y le admira “que nada los detenga, que no tienen límites, que se hacen preguntas y siempre están reinventándose, una y otra vez”.



*"La Tierra no pertenece al hombre.  
Es el hombre quien pertenece a la Tierra"*

GRAN JEFE SEATTLE



*síndrome de Down, cuida la naturaleza; si quieres cuidar a los caballos, cuida la naturaleza; si quieres cuidar a la gente con cáncer, cuida la naturaleza. ¿Por qué? Porque si falla la naturaleza ninguno de nuestros actos serviría.*

EMMANUEL

Por eso se ha llegado a una explotación exorbitante de la naturaleza, pero no ha mejorado la capacidad de respetarla. Por este camino la humanidad corre el riesgo de desaparecer. Perjudicarse, ya lo ha logrado: basura por todos lados, aguas negras y sustancias sin depurar vertidas a ríos y mantos freáticos; residuos industriales tirados al aire libre; contaminación atmosférica asfixiante; voracidad y codicia inmobiliaria que invade y achica cada vez más las zonas verdes; bosques y selvas deforestadas cuando no quemadas intencionalmente; pesca intensiva y depredadora, desaparición irresponsable de especies; pesticidas y fertilizantes agresivos, etcétera.

¡Quién hubiera dicho hace un siglo que habría que pagar por el agua potable y también por el aire! En muchos parques y reservas naturales hay



que hacerlo. Y es la única forma de respirar un poco de aire puro para quienes viven en las urbes muy contaminadas.

La naturaleza se rige por el equilibrio, pero los humanos llevan décadas actuando contra él. Hoy pagan el precio con los desastres naturales: calentamiento del planeta; contaminación de aguas, ríos, mares y mantos freáticos; sequías permanentes y desertización; inundaciones y erosión. El líder del siglo XXI tiene que revertir el deterioro que los seres humanos le están infligiendo al medio ambiente. “La Tierra no pertenece al hombre. Es el hombre quien pertenece a la Tierra” (extracto de la carta del gran jefe Seattle enviada al presidente de Estados Unidos, Franklin Pierce, en 1854).

La Tierra es nuestra casa. No tenemos otra. Somos parte de la Tierra y ella es parte de nosotros. “Para dominarla es imprescindible servirla”. Este principio debería inspirar a los líderes nacionales, investigadores, técnicos, economistas, empresarios, constructores y desarrolladores inmobiliarios. Debería guiar a toda la humanidad a la hora de manejar la basura de la casa y usar el agua del grifo o de contener el consumismo desenfrenado y la cultura de “usar y tirar”.

#### HERRAMIENTA

*Creo que para impulsar la vida, o una nueva vida en el planeta Tierra, hay que ejercer una:*

1. *Conciencia sobre la protección del medio ambiente; es decir, sabernos parte de un ecosistema, no dueños y tampoco la parte superior del ecosistema.*
2. *Práctica de solidaridad constante, es decir, no pensar que llegamos a este mundo para competir, para ganar, para derrotar a alguien.*
3. *Replicación de los modelos existentes, para construir con la otra persona, teniendo claro que no somos personas completas sino que hay alguien más a nuestro lado.*
4. *Consideración con la comunidad; eso es, digamos, lo que entiendo por política.*
5. *La libertad, entendida como el objetivo mismo de la vida; en ese sentido, libertad no significa producir cuanto se pueda, sino cuestionarse la vida propia al máximo, y en la medida en que más se cuestione y menos se entienda, más ejercicio personal se realizará y más pleno será.*

*PEDRO KUMAMOTO*

Es indispensable cuidar la naturaleza, mantener limpia “la casa de todos”. Y que esa cultura se traslade al orden y limpieza en el propio domicilio, sí, pero también en la escuela, las calles, los parques, las montañas, los campos y las playas del país. Es imperativo combinar la urbanística y el progreso con el respeto a la naturaleza y el desarrollo sustentable, frente a la avaricia inmobiliaria y el despojo irracional de los recursos forestales, marítimos, mineros. La tarea es urgente porque está en juego la propia supervivencia de la humanidad.

Además, el líder que en la actualidad desprecia la ecología y las empresas que descuidan o atentan contra ésta, sufren el rechazo y hasta el boicot de la opinión pública.

“Alabado seas, mi Señor, por la hermana nuestra madre Tierra, la cual nos sustenta, y gobierna y produce diversos frutos con coloridas flores y hierba”, así cantaba San Francisco de Asís y así comienza la encíclica *Laudato si'* del papa Francisco sobre el cuidado de la naturaleza, de la Tierra. Que ésta sea también una de las pasiones y ocupaciones del líder de nuestro tiempo.

### *Ámbito familiar*

*Yo creo en Dios y que parte de nuestra obligación es ayudar a los demás. Yo he tratado también de involucrar a mi familia, a mis nietos, para que colaboren en ese trabajo social. La verdad es que hay tantas necesidades, que debemos hacer algo.*

ALFREDO ACHAR

Hoy, como ayer, la familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Y hoy, como ayer, es el ambiente idóneo para el nacimiento, crecimiento y formación de los hijos. En ella nace la vida y se protege, pues nadie como los padres quiere a sus hijos. La familia es también el lugar privilegiado para su educación: en su seno se aprenden los principios fundamentales para valerse en la vida, se encuentra el ambiente afectivo equilibrado para vivirlos y se contrarrestan o amortiguan las influencias negativas del entorno.

La forma de estar en el mundo, las actitudes ante la vida de los hijos, su cosmovisión y lazos afectivos, así como los valores y principios para hacerlo, no pueden transmitirse sólo con la mera enseñanza académica de la escuela.

No es lo mismo recibir explicaciones teóricas que ver modelos y tener entornos de vivencia. Tampoco se puede aprender en las aulas universitarias el uso responsable de la libertad o el cultivo de una personalidad rica y armónica, con empuje y proactividad. Éstas son tareas insustituibles de la familia, y los padres deben ser los verdaderos protagonistas de esta formación, a la vez que sus primeros testigos.

La escuela, la universidad, los medios de comunicación y las redes sociales, el ámbito político y empresarial... siempre estarán en un segundo lugar como apoyo en la vida de los niños y niñas. No pueden ni deben estar a cargo del proceso de creación y socialización de su personalidad como primeros responsables. Por eso, la educación posterior que reciben en esos ámbitos no suele tener éxito cuando no hay coherencia y aprendizaje vivencial en la familia.

Si la familia es escuela viva y el ambiente ideal en donde los nuevos líderes que nos van a gobernar —nuestros hijos— aprenden los valores y las virtudes de modo concreto y vivencial, así como a innovar y contribuir propositivamente al país, habrá que seguir haciendo un esfuerzo por defenderla, apoyarla y hasta promoverla. Ella es la primera formadora y tiene vital importancia. En las manos de los padres de familia están los hombres y mujeres que mañana liderarán nuestro país. Son irremplazables en esta tarea.

Al hablar de ámbitos y campos de liderazgo hemos enumerado algunos que nos han parecido los más estratégicos. Pero todo el mundo está convocado a contribuir con su propio liderazgo en el campo en que lo ha puesto la vida o él mismo ha elegido. La vida tiene muchos otros escenarios que los que hemos descrito. También ellos están invitados. En efecto, el liderazgo no está reservado nada más para los gurús o ases de una profesión u oficio. Es tarea de todos co-crear, refundar la sociedad, el país; recrear un nuevo escenario para que todos los mexicanos se sientan orgullosos de él, cómodos en él, quieran pertenecer a él y sientan su alma vibrar cuando se hable de él.



## CRÉDITOS

**Elías Ascencio:** págs. 33, 42, 48, 57, 60, 65, 66, 69, 72, 76, 81, 87, 92, 95, 96, 99, 116, 119, 127, 132, 139, 140, 155, 156, 167, 172, 177, 181, 189, 199, 200, 207, 210, 213 y 214 • **Alan Ortega/Cuartoscuro:** • pág. 103 **Fernando Carranza/Cuartoscuro:** pág. 185 • **Pintor Oaxaqueño Salvador Cruz:** pág. 217

## AGRADECIMIENTOS

Alejandro Martí García • Alfredo Achar Tussie • Ana María Olabuenaga • Armando Fuentes Aguirre • Carlos Alazraki Grossmann • Carlos Labarthe Costas • Claudio X. González Guajardo • Cuauhtémoc Lázaro Cárdenas Solórzano • Edith González Fuentes • Elena Poniatowska Amor • Elisa Carrillo Cabrera • Emmanuel Acha Martínez • Ernesto Torres Cantú • Indira Kempis de Ibargüengoytia • Isaac Chertorivski Shkoorman • Isabel Miranda de Wallace • Jacqueline Nava Mouett • Javier Lozano Garza • Joaquín Vargas Guajardo • Jorge Castañeda Gutman • Jorge Font Ramírez • José Alejandro Solalinde Guerra • José Ángel Fernández Uría • José Ángel Gurría Treviño • José Hernández Moreno • Pedro Kumamoto Aguilar • Judith Romano de Achar • Julieta Norma Fierro Gossman • Lorena Ochoa Reyes • Manuel Wiechers Banuet • Marcial Padilla González • María del Rosario Espinoza • Mariano Azuela Güitrón • Marinela Servitje Montull • Mónica Flores Barragán • Pedro Fernando Landeros Verdugo • Rafael Rangel Sostmann • Rosaura Ruiz Gutiérrez • Salomón Chertorivski Woldenberg • Saskia Niño de Rivera • Sergio Sarmiento Fernández de Lara • Vanessa Rubio Márquez • Violetta Farías Aguirre • Yvonne Domenge Gaudry

\*\*\*

Aimee Garcinava P. • Alejandra Zerecero • Alejandro Mociños • Alfonso Victoria (entrenador) • Ana María Malo • Carolina Ziehl • Cuauhtémoc Nájera • Daniela Mada • Daniela Morales • Daniela Silva • Dra. Elisa Cabrera • Felipe Chao • Gloria Gómez Astilleros • Héctor Tajonar de Lara • Ing. Rafael Vite Vargas • Jessica Ibarra • Laura Medina N. • Leonora Azcorra • Liora Mishkin • Luis Miguel Beristain • Luis Reynoso • Luz Ospina • Manuel Lerma • Mario López-Roldán • Orlando Camacho • Patricia de la Serna • Roberto Martínez • Sigal Gittler • Susana Ochoa Gavira • Vanessa Medina • Yeimi Aguilar • Yolanda Pérez M.

## PALABRAS FINALES

¡Hay liderazgo en nuestro país! Hay que dejarlo volar y salir. ¡Hay innumerables líderes anónimos en nuestra sociedad! Es preciso que salgan a las calles y se atrevan a tomar las riendas de su entorno para mejorarlo. ¡Hay amor y pasión en la gente! Hay que darle un ideal sublime para que se haga permanente.

Imaginémonos a cada ciudadano con un puesto de responsabilidad o de dirección que es congruente en su decir y en su hacer, en su ser y en su operar, precisamente porque está formado en todas las dimensiones de su persona, y que con ellas se desenvuelve en todas las áreas de su vida. ¿Cómo será su vida personal: serena y con destino o desorientada y con tropiezos? ¿Qué tipo de vida profesional desarrollará?, ¿caso improductiva y mediocre o llena de resultados? ¿Y su vida familiar y social?, ¿será factor de conflictos interpersonales y guerras civiles o más bien hará prevalecer la concordia, el amor y la armonía? Una persona, un líder íntegro, integrado e integral ¿cuánto bien hace a la sociedad! Con muchos como él, ¿cómo mejorará la historia de nuestro mundo!

Imaginémonos una empresa o institución con toda su gente así: generales y ejército con sólidos principios y valores, equipados con las mejores competencias profesionales. Jefes y directores que ejercen el poder y la autoridad con espíritu de servicio, facultando y motivando, creando un buen clima organizacional y una sólida cultura corporativa... Y con subordinados plenamente facultados y entrenados para innovar y crear, decidir bien y resolver con oportunidad los problemas, maduros y responsables, integrados con un fuerte espíritu de equipo y con excelentes relaciones interpersonales... Ésa sí que sería una organización líder, porque sus integrantes todos serían líderes. Serían líderes en servicio, en innovación, en calidez humana y en la calidad de sus productos.

Este horizonte está a nuestro alcance. El secreto radica en que se comprenda la necesidad de la formación total, y se ponga manos a la obra para satisfacerla con un plan de carrera bien diseñado. Así lo hacen todas las instituciones que están en la cumbre. Y así deberían proceder quienes quieran emularlas.

Imaginémonos un país con todos sus gobernantes y ciudadanos “íntegros, integrados e integrales”. De seguro que en poco tiempo lo convertiríamos en un gran lugar para vivir, líder en productividad, transparencia y calidad de vida. ¿No es ésta la receta de las naciones que hoy desuellan en el ranking mundial? Además, mejoran la calidad de vida de sus pobladores y puntúan en el desarrollo científico y tecnológico. Así lo confirman las estadísticas, pero sobre todo los hechos.

Esto no es un ideal utópico, es lo que nos merecemos, es un futuro que está al alcance de nuestras manos. Más aún, el horizonte al que estamos obligados. ¿Requisito? La formación total de las personas y de las organizaciones para potenciar y democratizar el liderazgo. Ella es la garantía de resultados excelentes.

**MÉXICO**  
**CREE**  
**EN TI**

*haz lo posible*  
*hazlo posible*

Se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2017 en los talleres de Grupo Art Graph, S.A. de C.V. Fracc. Agro Industrial La Cruz, Lote 37, Col. La Griega., El Marqués, 76209 Santiago de Querétaro, Qro., Teléfono (442) 2461734.

En su composición se usaron tipos de las familias Aaux Next, Primetime, Notera y Presidencia Firme. Se imprimió en papel couché mate de 150 g.

La edición consta de 2,000 ejemplares.



