

Colección Empresa

Francisco  
Sánchez Fuentes

Desarrollo integral de la persona

# Formación de Líderes

## Desarrollo integral de la persona



Francisco Sánchez Fuentes

Formación  
de  
Líderes



Segunda  
edición

# Formación de líderes

Desarrollo integral de la persona

---

Francisco  
Sánchez Fuentes



México, D. F.



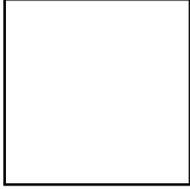
# Índice

Presentación .....	11
Introducción .....	13
<b>1. El líder es...</b>	
Definición de líder .....	21
¿Cuál es la visión actual del liderazgo? .....	24
Formas de ejercer el liderazgo .....	25
<b>2. El líder: ante todo, una <i>persona</i></b>	
Importancia del conocimiento de la <i>persona</i> .....	27
¿Qué es la persona? ¿Quién soy yo? ¿Qué soy yo? .....	30
Descripción de <i>persona</i> .....	33
La vida como proyecto .....	34
<b>3. Desarrollo y formación físico-biológica</b>	
¿Somos o tenemos un cuerpo? .....	39
¿Qué es la vida? .....	40
Como mejorar la calidad de vida .....	41
El valor de la vida .....	46
<b>4. Desarrollo y formación psíquico-emocional</b>	
Importancia de la vida psíquico-emocional .....	49
Base fisiológica de la vida psíquico-emocional .....	50
Proceso de la vida psíquico-emocional .....	52
Desarrollo de la vida psíquico-emocional .....	53
Respuestas ante las sensaciones, percepciones, memoria e imaginación .....	66
Las enfermedades psíquicas .....	85
<b>5. Desarrollo y formación intelectual</b>	
Importancia de la formación intelectual .....	89
Definición .....	91
Base fisiológica de la vida intelectual .....	92

## 8 FORMACIÓN DE LÍDERES. DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA

Tipos de cerebros (de inteligencia racional) .....	93
Fases de la inteligencia humana .....	93
Cuándo desarrollar la inteligencia .....	94
Cómo y qué desarrollar de la inteligencia .....	95
Enemigos de la formación de la inteligencia .....	122
<b>6. Desarrollo y formación de la voluntad</b>	
Importancia de la voluntad .....	129
Definición de voluntad .....	130
Fases de la voluntad .....	131
Cuándo y cómo desarrollar la voluntad .....	133
Qué desarrollar de la voluntad .....	133
<b>7. Desarrollo y formación ético-moral</b>	
Importancia de la ética para un líder .....	177
Justificación de la ética y de la moral. ¿Por qué somos éticos? .....	179
Materia de la ética y de la moral .....	180
¿Es igual hablar de acto moral que de acto ético? Diferencia entre ética y moral .....	182
Fin de la ética y de la moral .....	183
Presupuestos del acto ético y moral .....	185
¿Sobre que criterios o parámetros se hacen los juicios éticos y morales? .....	186
¿De dónde surge la ética y la moral? .....	187
Ética y religión .....	189
¿Ética inmutable, válida hoy y siempre, o cambiante de acuerdo con los tiempos? .....	191
¿Ética universal, válida para mí y para todos los hombres o relativa a las culturas y geografías? .....	193
¿Crisis y cambio de valores hoy? ¿Qué puede y qué no puede cambiar en los valores éticos? .....	194
La conciencia moral .....	195
Momentos, pasos o fases de la conciencia. ¿Cuáles son los tiempos o plazos de este juicio? .....	196
Materia del juicio ético, o fuentes de la moralidad. ¿Qué se juzga? .....	197
Resultados del juicio de conciencia .....	199
Juicios de casos concretos .....	201
¿Y qué ocurre cuando el jurado, el juez o el tribunal (la conciencia) es incompetente, por ignorancia, pereza, duda o está en un error? .....	203
Condicionamientos que puede tener la conciencia .....	205
Formación de la conciencia .....	208
¿Educación ética basada en principios y valores o en obligaciones, leyes, normas y códigos éticos? .....	212
Ética y competitividad profesional .....	214

<b>8. Sentido humano y trascendente del trabajo</b>	
Definición de trabajo .....	218
Sentido humano del trabajo .....	218
Trabajo y persona .....	220
Trabajo y desempleo .....	222
Trabajo, empresarios y promotores de empleo .....	222
Trabajo, cansancio y descanso .....	224
Trabajo, crecimiento y autorrealización profesional .....	226
Formas de autorrealización en el trabajo .....	227
Sentido trascendente y espiritual del trabajo .....	230
<b>9. Desarrollo y formación religiosa .....</b>	<b>233</b>
<b>10. Desarrollo y formación histórico-trascendente</b>	
El ser histórico .....	239
Eres histórico, pero también trascendente .....	241
<b>11. Madurez y formación integral del líder</b>	
Madurez psíquica .....	245
Madurez intelectual .....	246
Madurez volitiva .....	246
Madurez ética y moral .....	247
Madurez social y profesional .....	248
Madurez religiosa e histórico-trascendente .....	249
<b>Conclusión .....</b>	<b>251</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>253</b>



# Introducción

---

¿Quién puede ser líder? ¿Acaso yo? Sí, “todos llevamos un líder dentro”. Un día, cuando Miguel Ángel Buonarotti esculpía en su taller una de las estatuas por las que ha pasado a la historia, *El Moisés*, el hijo de un vecino espiaba por la puerta semiabierta cómo golpeaba sin piedad el mármol. Intrigado, el pequeño entró y encaró al artista:

— *Sr. Miguel Ángel, ¿por qué golpea usted con tanta crueldad y tan despiadadamente ese mármol? ¿No ve que le duele?*

— *Mira hijo* —le respondió paternalmente el maestro—, *debajo de este mármol hay un ángel y yo le estoy ayudando a salir, a dejarlo volar.*

En cada uno de nosotros hay una buena persona, un gran líder. Todos llevamos un líder dentro. Pero hay que ayudarlo a salir. Ésta es la tarea de la formación, de la educación: dejar volar a la buena persona que traemos dentro. No es gratis: es el resultado de mucho cincel, martillo y esmeril e, incluso, hasta de taladro. Y durante años.

El liderazgo no es instantáneo. No tiene fórmulas mágicas ni secretas. Es un proceso de formación y entrenamiento que comienza con el mismo nacimiento y dura años. Esto significa que a la persona hay que enseñarle cómo ser líder desde la gestación. Debe ayudársele a descubrir esta capacidad desde su llegada a este mundo, a convencerse de ella y a prepararse para ejercerla.

Los buenos líderes no nacen: llegan a serlo mediante su esfuerzo y mucha educación; a través de un largo proceso de formación en el que van adquiriendo un conjunto de cualidades y atributos, no sólo 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. Lo llegan a ser a través de un proceso de aprendizaje para ponerse al servicio de los demás y usar el poder y los

Los líderes son el recurso más escaso de cualquier organización.  
*(Peter Drucker)*

No ceses de esculpir tu propia estatua.  
*(Plotino)*

El hombre no puede hacerse sin sufrimiento, pues es a la vez el mármol y el escultor.  
*(Alexis Carrel)*

Edúcate: es algo que nadie podrá arrebatarte jamás.  
*(Blenda J. Wilson)*

No podemos tener una isla de excelencia en un mar de indiferencia.  
(Ernest L. Boyer)

El hombre no es más que lo que la educación hace de él.  
(Emmanuel Kant)

recursos de que disponen en beneficio de los demás, evitando la tentación de usarlos con fines exclusivamente egoístas o vanidosos...

Se ha querido elitizar el liderazgo, hacerlo exclusivo de unos cuantos carismáticos. Y no. No es privilegio de los de arriba, de quienes detentan el poder político o económico, de los de la cúspide de la pirámide social u organizacional. No hay que ser famoso ni encumbrado para ser líder. Es una posibilidad de todos; también lideran los de abajo, independientemente de la posición, salario, título, nombramiento o escolaridad. Es líder el buen padre y la buena madre, el obrero responsable y la mejor vendedora. Todos podemos e incluso tenemos la obligación y la responsabilidad de liderar. Todos podemos asumir un papel de liderazgo. Tenemos que aprenderlo y desarrollarlo. Tenemos que enseñarlo y compartirlo.

Afortunadamente hoy ya se ha democratizado mucho más el liderazgo. Nos hemos dado cuenta de que es un proceso, una competencia que todos podemos aprender y no una herencia congénita con la que se nace. Sólo hace falta educar ciertas destrezas y aptitudes, y facultar para que cada persona sea capaz de liderar.

No hay genes especiales para ser líder. Revisando la historia, los encontramos de todos los colores y estilos: inteligentes e ignorantes, altos y pequeños...

En materia de liderazgo se ha ensayado toda la gama a lo largo de la historia. Han dirigido a veces los sacerdotes de Amón, como en Egipto, y a veces los abogados de ferrocarriles, como Lincoln en Estados Unidos. Los banqueros, los Médicis de Florencia, y los poetas como Almutamid de Sevilla. Los militares, todos, y de todas las graduaciones: generales, coroneles, sargentos. Napoleón era un *petit caporal*. Ha habido cazadores y cerrajeros aficionados, como Luis XVI. Y cardenales y obispos, para no hablar de papas y de imanes. El rey David era un pastorcillo. Francisco Pizarro, un porquerizo. Roma tuvo un filósofo, Marco Aurelio, y Estados Unidos un actor de cine, Ronald Reagan. Un pianista, Paderewsky, intentó más o menos gobernar Polonia. La señora Thatcher era licenciada en farmacia. Tanto Manuel Antonio Noriega como George Bush eran agentes secretos...

Y todos—los mendigos, los filósofos, los tenientes coroneles, los funcionarios, los hacendados, los tratantes de negros o los fanáticos de la ópera—, todos se transforman al llegar al poder: se convierten en políticos y líderes profesionales.

(Antonio Caballero, 1992)

El liderazgo está determinado por las circunstancias, sí, pero sobre todo, por el grado de educación y formación. En concreto, por la educación y formación de la *persona*. Porque, ¿qué es un líder? una *persona*

# 1

## El líder es...

Si alguien te pidiera que señalaras las cinco cualidades más determinantes del líder del mañana, sin duda reseñarías algunas de éstas: *una gran visión y valores muy claros, fuerza de carácter, equilibrio emocional y madurez mental, capacidad para pensar con lógica y claridad, sentido común, flexibilidad en los puntos de vista, capacidad de diálogo y de escucha, formalidad y responsabilidad, capacidad de generosidad y de servicio, motivación como forma primaria de tratar a la gente, capacidad de convencimiento y persuasión para alcanzar las metas propuestas, empatía para con los otros y sus sentimientos, cooperación y trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, buen conocimiento de la organización, conocimiento especializado del trabajo que se realiza, capacidad para organizar y controlar, técnicas de dirección, instinto directivo...* ¡Un momento! ¿Cuántas encarnas tú? ¿Y quién es el líder del futuro? ¿Te consideras entre ellos?

### Definición de "líder"

Como pasa con muchos de nuestros términos, la palabra *líder* tiene múltiples acepciones en el lenguaje coloquial. Conviene que nos pongamos de acuerdo desde el inicio sobre su significado. Cuando hablamos de *líder* nos referimos a alguna de estas definiciones:

a) *Etimológica*: palabra sajona proveniente del verbo "to lead: guiar, dirigir". De aquí se deriva "leader: el que dirige", y "leadership: liderazgo, clase dirigente".

b) *En una organización*: es la persona más influyente en los procesos de una empresa (*planeación, producción, supervisión, control...*), para conseguir los mejores resultados para los dueños o accionistas, mediante el servicio o producto que ofrece.

**Liderazgo**: el arte de lograr que alguien haga lo que uno quiere porque esa persona quiere.  
(Dwight D. Eisenhower)

El liderazgo es el uso del poder para influir en los pensamientos y las actividades de otras personas.  
(Abraham Zaleznik)

c) *Desde el punto de vista humano*: es una *persona* que *convence* y *motiva*, *guía* y *dirige* a las demás *personas* por “algo especial” que tiene. No se trata de manipulación, inducción, coacción física o moral, condicionamiento... ya que esto atenta contra la libertad de las personas, y entonces no se podría hablar de liderazgo, sino de coacción, manipulación o esclavitud.

En nuestro lenguaje diario, por “líder” generalmente se entiende el sentido *etimológico* (“dirigente o clase dirigente en turno”) o, a lo sumo, se llega a una interpretación *organizacional* (“el jefe de proyecto”). Este libro se refiere a un enfoque esencialmente *humano*: a la *persona* que *convence* y *motiva*, *guía* y *dirige* a otras *personas* por “algo especial” que tiene.

Este “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 las otras personas. Se conoce como *carisma*. ¿Cuál es la base sobre la que se asienta este “carisma” o la “fuerza” de una persona para que “otros hagan lo que ella desea”? Sin afán de agotar el tema, lo podemos cifrar en algo:

— *Circunstancial o situacional* (tenemos así al *líder situacional*): logra su influencia mediante un acto de autoridad que se deriva de un nombramiento, sin importar si tiene talento y capacidad, o de una casualidad de la vida: las circunstancias lo ponen en esa situación porque fallece el papá o el presidente de la institución y, por estatutos, tiene que sucederle el hijo, el vicepresidente, valga o no, tenga competencia o no, dé o no la talla.

Es verdad que las circunstancias, la situación no convierten a uno en un verdadero líder. Hay que demostrarlo. Pero también es cierto que muchos que no dan la talla al inicio, cuando las circunstancias los espolean, dejan salir al líder que llevan dentro. ¡Se descubren y forman!

— *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. También, aunque es más arduo y difícil, cualquiera puede formarse para ser líder humano.

— *Heredado* de sus padres o de los antecedentes de su familia (*líder heredado o tradicional*). Es el caso de los reyes, de los herederos de grandes fortunas o emporios, y hasta el de los notarios en muchos lugares.

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

No todos los grandes líderes han sido desde el inicio *carismáticos* o líderes naturales por su don de gentes y de conquista, o por otro sinfín de cualidades. La mayoría ha pasado por un largo proceso de formación, pues no cabe duda de que también el *carisma* se enriquece y se forma.

Por todas partes vemos a aquellos que se empeñan por orientar y dirigir la vida de los demás, al mismo tiempo que ellos no darían nada por la suya propia.  
(William Morris)

El talento es profundamente injusto: no se puede transmitir.  
(Vittorio Gassman)

# 3

## Desarrollo y formación físico-biológica

### ¿Somos o tenemos un cuerpo?

La persona no tiene un cuerpo que se pueda quitar en cualquier momento, como se quita un vestido, y seguir igual. “*Es un cuerpo*”. No sólo *es* un cuerpo, sino que está *encarnada* en una dimensión físico-biológica.

Si se descuida o deteriora el cuerpo y la vida biológica, será difícil, si no imposible, esperar una vida psíquico-emocional equilibrada, un ejercicio coherente de la inteligencia, un firme uso de la voluntad, una congruente y ejemplar vida ética y moral. Será difícil convencer y guiar hacia una ideal, ejercer bien la autoridad y el poder, seleccionar y motivar convincentemente a los colaboradores, planear estratégicamente, solucionar los conflictos, analizar y resolver problemas, crear una cultura corporativa sana, delegar, facultar...

Sin un cuerpo saludable no se puede tener la mente en paz y a tope. Por tanto, el líder debe estar en buena condición física, lleno de vigor y salud. Se requiere mucha energía y buena salud para ser líder.

Eres, aunque no sólo, un **yo físico-biológico**, un ser que vive en un cuerpo (*in-corporado, en-carnado*), sometido a la ley de la *cantidad* (llenas un espacio, que no puede ser ocupado por otro cuerpo al mismo tiempo), y del *tiempo* (vives en una época determinada de la historia, y no puedes vivir otra distinta). Con este cuerpo puedes tocar, sentir, ver, oír, oler, gustar, a la vez que te puedes tocar, sentir, ver, oír, oler y gustar.

Fuiste engendrado con un gen masculino y otro femenino, y su genoma contenía ya desde el momento de la concepción toda tu identidad. Provienes de un acto de amor conyugal, por muy incipiente que éste pueda haber sido, porque si uno de tus padres o tu misma madre hubieran decidido no tenerte, no hubieras existido. Más aún, si la so-

No “mi cuerpo y yo”,  
sino “mi cuerpo: yo”.  
(Pedro Laín Entralgo)

Nadie que sea esclavo  
de su cuerpo es libre.  
(Séneca)

Si existe algo sagrado,  
el cuerpo humano  
es sagrado.  
(Walt Whitman)

Este barro mortal  
que envuelve el  
espíritu, ¿quién lo  
entenderá, Señor?  
(Rosalía de Castro)

¿Quién me librará de  
este cuerpo de muerte?  
(San Pablo, Rom. 7, 24)

Nuestro cuerpo vivo es solamente una organización transitoria de compuestos químicos. (José Manuel Rodríguez Delgado)

El hombre nace sin dientes, sin cabello y sin ilusiones. Y muere lo mismo; sin dientes, sin cabello y sin ilusiones. (Alejandro Dumas)

La mayoría de los hombres emplea la primera mitad de su vida en hacer la otra mitad miserable. (Jean de la Bruyère)

No hay más que una vida; por lo tanto, es perfecta. (Paul Eluard)

La vida no es como un arca inmensa llena de posibilidades. Es más bien como un enorme río lleno de posibilidades. (Amado Nervo)

Es curioso que la vida, cuanto más vacía es, más pesa. (León Daudi)

ciudad no te hubiera defendido y protegido, lo más seguro es que no existieras.

Este cuerpo está compuesto de sustancias orgánicas e inorgánicas, con unos procesos físicos y químicos que has de cuidar y alimentar para mantenerlo en la vida.

Está integrado por sistemas cerrados (*circulación, respiración, digestión, excreción, sistema nervioso...*), con sus respectivos órganos (*corazón, pulmones, estómago, intestinos, riñones, cerebro...*), que a su vez están compuestos de células individuales.

Tiene una constitución recibida sobre la que poco o nada se puede hacer ya. En efecto, no puedes aumentar tu estatura, la complexión de tu cara, cabeza, pelo, mejillas, ojos, labios, nariz, manos, dedos, color..., aunque sí cuidar y enriquecer.

¡Cuántos complejos de inferioridad o superioridad surgidos de la no aceptación del propio yo biológico! Él ha desequilibrado o frustrado a muchos líderes. Otros, por el contrario, encontraron en él un reto para crecer más: Demóstenes, el gran orador de la historia, era tartamudo; Napoleón, pequeño en estatura; a Terry Fox le faltaba una pierna; José Feliciano y Andrea Bocelli son ciegos.

Cómo líder, no te puedes quedar contemplando narcisísticamente tu yo biológico, exhibiéndote como *top model*, presumiendo tu *canon de Policleto* o tu *Venus de Cnido*. Eres mucho más, y tus seguidores te seguirán por algo más que por tu yo biológico. En todo caso, te dejarán cuando se marchite tu belleza. ¿Qué suele pasar con los narcisos biológicos, aquellos que apuestan toda su vida en la belleza física?

## ¿Qué es la vida?

Tu cuerpo tiene *vida*, actividad vital. No es inerte como las piedras o minerales. Supera también la capacidad vital de las plantas o vegetales.

¿Qué es la *vida*? Se dan tantas definiciones... Se habla de ella como *duración de las cosas; modo de vivir en cuanto a la fortuna o desgracia de una persona; fuerza o actividad interna sustancial, mediante la que obra quien la posee; espacio o tiempo que transcurre desde el nacimiento de un animal o vegetal hasta su muerte; modo de vivir en cuanto a la profesión, empleo, oficio u ocupación; conducta o método de vivir de los seres racionales; historia de las acciones nobles ejecutadas durante su vida; modo de vivir, mañas, hechos o travesuras de uno.*

¿Es esto la *vida*? ¿En esto consiste tu *vida*? No. La vida va más allá de la *capacidad interna que tienen los seres vivos de brotar, crecer, moverse, multiplicarse* —autorreproducción—, *organizarse a sí misma* —autoorganización—, *conservarse* —autoconservación—, *progresar*. La *vida* es una fuerza misterio-

# 4

## Desarrollo y formación psíquico-emocional

---

### Importancia de la vida psíquico-emocional

Como líder, no dejas de ser persona. Y en cuanto persona, tienes una dimensión *psíquico-emocional* con una rica vida afectiva y temperamental, determinada por tus sensaciones, percepciones, memoria, reflejos, instintos, sentimientos, emociones, humor, temperamento, carácter propio... Todo este bagaje, junto con los rasgos físicos, mentales, volitivos, éticos, sociales y profesionales, define tu personalidad. Y ésta determina tu éxito profesional, familiar, social y personal.

Muchas personas son líderes precisamente por su personalidad, por su carácter amable, por su temperamento comprensivo, por su riqueza de emociones y sentimientos bien controlados. Otras muchas, pudiendo serlo, no lo son o no lo son tanto porque estos factores no les ayudan, y nunca han hecho nada por formarlos. Más aún, ¡cuántas han sido líderes destructivos justamente por ellos!

La salud física, es verdad, afecta a la psíquica y mental, pero también al revés. Y ambas, condicionan la vida social, intelectual, volitiva, ética, religiosa, familiar, profesional y personal... De aquí la importancia de cuidar tanto una como otra.

En realidad, es muy difícil trascender espiritualmente, rendir en el trabajo, ser ético, evitar conflictos, ser lúcido mentalmente, contar con fortaleza de carácter, establecer buenas relaciones interpersonales, armar buenos equipos de trabajo..., si se es un inmaduro o desequilibrado. Es casi imposible ejercer bien el poder, la autoridad y el don de mando, la facultación y la delegación... si se es un inestable emocional.

Sólo se puede ser líder constructivo si se tiene una rica y sana salud mental. Por ello, tienes que ser emocionalmente maduro, resistente a la

El corazón tiene razones que la razón ignora.  
(Blas Pascal)

El hombre que pretende obrar guiado exclusivamente por la razón está condenado a obrar muy raramente.  
(Gustave Le Bon)

La gente se arregla todos los días el cabello. ¿Por qué no el corazón?  
(Proverbio chino)

El corazón tiene  
sus cárceles que la  
inteligencia no abre.  
(Marcel H.  
Jouhandeau)

frustración ante el fracaso y equilibrado y ecuánime frente a la tentación desorbitante del éxito. Y todo esto se forma y se desarrolla.

Por ser persona, el líder también está expuesto a las propias debilidades emocionales y psíquicas. Su actuar está movido muchas veces más por sus temores, pasiones, prejuicios, complejos, estilo de vida y relación con los demás (subordinados, seguidores, superiores...) que por sus ideales y convicciones. La persona reflexiva, introspectiva, lo sabe. De aquí su afán por conocerse, aceptarse, estimarse, mejorarse.

Un líder quejumbroso —un “Jeremías”—, conflictivo, apático, conformista, desequilibrado... no tiene futuro. Al contrario, se sigue a un líder seguro de sí mismo, equilibrado y maduro, que trabaja más por la satisfacción de motivaciones internas que por recompensas externas.

Se ha dicho que el líder tiene una psicología ecuánime y rica; es un apasionado, pero no pasional; más aún, que es un “*psicólogo*”; esto es, un observador intuitivo de la naturaleza humana y de sus motivaciones básicas (necesidades fisiológicas, de protección y seguridad, de amor y pertenencia, de autoestima, de autorrealización...). Es cierto. Pero su psicología se basa más en el conocimiento y trato de sí mismo, que en recetas adquiridas o programas congénitos. Para él, los seguidores nunca son “bichos” sujetos de experimentación o manipulación, sino personas a quienes comprender y desarrollar. Por eso es amistoso y comprensivo: escucha y entiende profundamente a la gente.

Puede ayudarse de técnicas científicas, ser un experto en dinámicas de grupos y relaciones interpersonales, pero ha de desarrollar un amplio conocimiento del hombre, poniendo en movimiento las emociones propias y las de los demás. Para ello, antes tiene que ser rico y equilibrado. Está persuadido de que también el yo psíquico-emocional se forma y desarrolla.

### **Base fisiológica de la vida psíquico-emocional**

La vida psíquico-emocional y la vida físico-biológica están íntimamente relacionadas. El sistema nervioso y el cuerpo se comunican. Más aún, el cuerpo es la sede en donde radica este sistema nervioso, pero éste, a su vez, anima y da vida al cuerpo.

Aunque ya se conoce mucho del cuerpo humano, todavía sigue siendo un misterio cómo opera la intrincada masa de las células que forman el sistema nervioso. Nosotros sentimos, imaginamos, soñamos y pensamos, pero conocemos muy poco todavía sobre *cómo* lo hacemos.

Sabemos que la persona tiene un sistema o red nerviosa que controla y dirige la relación de su organismo con el mundo exterior (*sistema*

Cuida tu cerebro y tu  
cerebro cuidará de ti.

# 5

## Desarrollo y formación intelectual

### Importancia de la formación intelectual

El líder con éxito siempre ha sido aquel que ha descifrado lo que sus seguidores desean, antes de que lo deseen. Esto implica conocer la naturaleza humana, sus ambiciones inconfesables, la historia, la cultura, los problemas, las circunstancias, las soluciones...; en una palabra, contar con una buena preparación intelectual.

Eres persona, y como tal, inteligente. Pero, como líder, debes caracterizarte por una inteligencia más alta que el promedio de tus seguidores. Significa, por tanto, que debes tener una gran habilidad analítica para diagnosticar los problemas y las soluciones; una mayor capacidad de comunicación para transmitir tus ideas; una mayor facilidad de síntesis y para entender lo que dicen y sienten tus seguidores. En una palabra, debes tener una inteligencia y una conciencia muy elevadas, y ser una persona que está siempre mejorando y aprendiendo: en permanente aprendizaje.

Estamos a principios del siglo XXI, y hoy los recursos estratégicos de una institución o los de un líder ya no son tanto los materiales o financieros, los que provienen de las materias primas (petróleo, carbón, hierro, uranio, trigo...) o del dinero (capital financiero...). Hoy, y mañana todavía más, los recursos estratégicos son las ideas, los proyectos y el conocimiento que se originan en nuestra inteligencia. Quienes tengan el conocimiento y la investigación serán los líderes de hoy en adelante. Vivimos en la revolución del talento.

La educación es, por tanto, la empresa en expansión. Tienes que ser inteligente, sí, pero también tienes que educar y formar a tu gente, para que sea líder en la trinchera en la que está. Es por tu bien, por tu liderazgo. Sólo así contarás con proyectos líderes, innovarás más que los demás, y podrás delegar y facultar con eficacia y resultados envidiables. Recuerda:

El conocimiento mismo es poder.  
*(Francis Bacon)*

Todo lo que es verdaderamente sabio es simple y claro.  
*(Máximo Gorki)*

El saber es la única propiedad que no puede perderse.  
*(Bias de Priene)*

Los poderes del futuro serán los del conocimiento.  
*(Winston Churchill)*

Vivimos en una época en la que el conocimiento ha superado a la sabiduría.  
(Charles Morgan)

El hombre es un dios cuando sueña y un mendigo cuando piensa.  
(Johann Ch. F. Holderlin)

Zeus concedió los cuernos al toro, los cascos al caballo, las patas ligeras a la liebre, la boca armada de dientes al león, las espinas a los peces, las alas rápidas a los pájaros y al hombre la razón.  
(Anacreonte)

La mayoría de las personas son como alfileres: sus cabezas no son lo más importante.  
(Jonathan Swift)

*“es imposible que vuelas como águila, si estás rodeado de gente que piensa como guajolote”.*

Hoy no basta con que el líder tenga el título y la autoridad del puesto; hoy se requiere que tenga la autoridad de las ideas y de la preparación intelectual. Los líderes de hoy y del futuro son líderes de la formación y del conocimiento. Antes bastaba con que el director pensara, mientras al resto se le pagaba para operar, no para pensar. Hoy no basta: las cosas no son así.

Las instituciones líderes de hoy se basan en la preparación y en la permanente información. Para ellas, el conocimiento es tan estratégicamente importante como lo fue el acero, el carbón o el petróleo en la era industrial del pasado. En consecuencia, cada integrante debe ser una eminencia en su campo, un líder mucho más educado y capaz de aprender más rápidamente que los de la competencia.

En los altos niveles de liderazgo, la capacidad intelectual es una necesidad crítica indispensable. Pero también resulta decisiva en los niveles medios y bajos. Cada integrante de la institución tiene que ser suficientemente inteligente para descifrar lo que debe hacerse, observar las tendencias sociales y empresariales, captar la visión y luego dirigir su trabajo hacia esa visión, tomando las decisiones más acertadas. ¿Cómo se puede delegar de otra manera?

Las instituciones como mejor aprenden es a través de líderes que aprenden. Aunque el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, al menos sí lo modela y lo motiva. La fuerza activa de una empresa es su gente. Y la gente tiene su propio parecer, su propia voluntad y su propio modo de pensar. Si la gente no está motivada para alcanzar metas de crecimiento y de desarrollo intelectual no habrá crecimiento. La tarea del líder es detonar ese talento.

Muchos líderes fracasan porque no son capaces de superar la ignorancia, la suya y la de su gente. Otros, por el contrario, que son los buenos, no desperdician nada del potencial humano que tienen a su alrededor. Lo desarrollan en plenitud.

En ninguna parte del mundo, en ninguna institución, la gente educada se deja menospreciar ni manipular. No permite que se abuse de ella y que se le quite la autoestima. Es otra consecuencia de la educación. Los formados y los que están al día son una buena parte de los líderes actuales, entre otras cosas, porque son más seguros de sí mismos que los demás.

Un líder llegará muy cerca si no tiene visión de futuro; desilusionará si no tiene la respuesta adecuada en el momento oportuno; motivará poco si revela ignorancia o incultura; no acertará si desconoce la realidad. Y todo esto se forma y enriquece al potenciar la dimensión intelectual. Veamos cómo.

# 6

## Desarrollo y formación de la voluntad

### Importancia de la voluntad

La superioridad de la persona sobre los animales radica en la inteligencia y en la voluntad. Con la inteligencia, el ser humano conoce la realidad con una dimensión que los animales no pueden. Mediante la voluntad posee un poder mágico que le hace decir “*quiero*” y convertir en realidad sus deseos. Un individuo puede ser muy inteligente, pero mientras no quiera y decida, está todo por hacer.

Las acciones no surgen de la inteligencia, de ser eruditos, sino de la voluntad. No basta con *saber* que necesito hacer una cosa y saber cómo hacerla; si no *quiero* hacerla, si no decido hacerla, no se realizará ni se convertirá en un hábito. Por la voluntad me hago o me destruyo, me conquisto a mí mismo o me derroto.

Un coche nuevo, recién salido de la agencia, con la revisión técnica perfectamente realizada, puede no avanzar por dos razones: o bien porque no tiene gasolina (¿cómo nos lo entregan de nuevo? ¡apenas con un sorbo!), o bien porque tiene el freno puesto. Así pasa con la voluntad humana: a veces le falta el carburante de la motivación; a veces le sobran los frenos de los prejuicios y excusas.

En la vida no se logran las cosas por dos razones: o porque *no se ven*, no se conocen, no se saben (importancia de la vida sensorial y perceptiva, además de la inteligencia); o porque *no se quiere*, no se tienen motivaciones, ideales, metas, objetivos que nos convenzan y arrastren (importancia de la voluntad). Y en consecuencia no se hacen.

Revisa en este momento: ¿por qué no has logrado tus ideales en la vida? ¿Te falta motivación? ¿Te sobran excusas, justificaciones, sofismas, razones? ¿Tienes incluso *handicaps*, deficiencias físicas o psicológicas, intelectuales o formativas? La realidad, aunque sea descarnada, es que te falta una fuerte voluntad.

El precio, el valor de una persona radica en su voluntad.

Más hace quien quiere que quien puede.  
(Gabriel Meurier)

La vida de cada hombre es el fruto de su voluntad.  
(Dean I. Jurgensen)

Hay que pensar como hombre de acción y actuar como hombre pensador.  
(Henri Bergson)

El molde de la fortuna del hombre se encuentra principalmente en sus propias manos.  
(Francis Bacon)

Derrotado siempre,  
abatido nunca;  
yo, en sueños rotos,  
labro un ideal.  
(Amado Nervo)

Nuestra voluntad  
interior dirige  
nuestro destino.  
(Hellen Keller)

El pensamiento  
es el jinete;  
la voluntad, el caballo.  
(Ilse Franke)

La fuerza no proviene  
de la capacidad  
corporal sino de  
una voluntad férrea.  
(Mahatma Gandhi)

¿Sabes que a Demóstenes lo abuchearon y silbaron 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 40 años de fracasos, constancia y tenacidad en conseguir la libertad de la India? ¿Que Helen Keller era sorda y muda? ¿Que a Tomás Alva Edison lo expulsaron del colegio y que fundió más de 5,000 focos antes de inventar la bombilla? ¿Que a Einstein lo reprobaron en matemáticas? ¿Que Terry Fox corrió más de 5,000 km con una prótesis en una pierna? ¿Que Nelson Mandela estuvo 29 años en la cárcel por luchar contra el *apartheid*? ¿Que a Enrico Caruso lo silbaron y abuchearon en su primera intervención? ¿Que Frank Sinatra perdió durante una temporada su voz y, por tanto, el apoyo de todos los promotores? ¿Que José Feliciano y Andrea Boccelli son ciegos? ¿Que a Julio Iglesias lo echaron del coro de la escuela? ¿Que Werner von Braun falló 65,121 veces en su lanzacohetes antes de llevar uno a la Luna? ¿Que...? ¿A quiénes conoces que hayan triunfado, a pesar del fracaso y de las discapacidades físicas? Seguramente que a otros muchos.

Convertir las deficiencias en oportunidades, cambiar tu actitud puede parecer difícil y doloroso, pero no es imposible. Toma nota del ejemplo y de la determinación de las personas que lo han hecho.

## Definición de voluntad

Se habla de voluntad en muchos sentidos. Se dice que la voluntad es *libre albedrío o libre determinación; amor, cariño o afecto, sobre todo el desinteresado; mandato de una persona; intención o resolución de hacer una cosa; poder hacer o no hacer una cosa; elección hecha por el propio dictamen, sin precepto o impulso externo que oblique a ello, consentimiento, asentimiento, aquiescencia...*

Y sí, todos estos matices son expresiones de la voluntad. En todos estos sentidos se habla de voluntad. Desde luego que nada tiene que ver con el *valor físico o la corpulencia; con el capricho o la terquedad en una postura, sin saber de antemano las consecuencias*, aunque para muchas personas a esto se reduzca su voluntad.

Con el fin de formular un concepto más claro y funcional para mejorarte, la definición en la que nos concentraremos durante todo este capítulo y a lo largo de todo este libro es ésta: la *facultad* (estamos facultados) o *posibilidad* (podemos) que tiene la persona de querer o no querer, de elegir o no elegir, de actuar o quedarse pasivo, de amar o no amar... y de dar y darse razón de su respuesta. Su principal manifestación es la de decidir, la de elegir, la de optar siempre por el bien o por el mal (para ella misma o para los demás).

# 7

## Desarrollo y formación ético-moral

### Importancia de la ética para un líder

El líder tiene que ser un modelo ético. Pero no sólo: debe crear además una atmósfera de conducta ética en todos sus seguidores e institución. Más aún, tal como hoy está el mundo, debe ser una “universidad” doctrinal y viviente de ética.

Si el fundamento de tu vida como líder no es la ética y la integridad, no tardarás mucho en que se desmorone tu liderazgo. Vivirás en la inestabilidad y en el fracaso. Revisa la historia: en cuanto un dirigente o jefe de Estado ha mostrado la incongruencia de su trastienda, desaparecieron sus seguidores. La falta de valores éticos convierte al directivo en un simple oportunista y al ejecutivo en un mero manipulador de hombres. Y la gente lo detecta y lo rechaza.

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.

La relación entre un líder y su gente se basa fundamentalmente en la confianza. Pero ésta es una virtud, una actitud que es imposible adoptar ante personas que no poseen un mínimo de ética y de calidad moral. Es verdad que la capacidad de confiar en el otro se asienta sobre una cierta empatía, pero en último lugar depende de la vida ética y moral de uno. La gente ha puesto su fe y su confianza en ti. A cambio, debes devolverle, no sólo empatía, sino una integridad impecable.

Para que el liderazgo sea sano y exitoso, se ha de fundamentar en la ética y en la integridad. La gente sólo puede creer en un líder y en su misión cuando es ético y honesto. La ética y la honestidad, pues, deben ser tu manera normal de relación diaria y de interacción cotidiana.

Los líderes necesitan comportarse como desean que sus seguidores se comporten.  
*(Shelley A. Kirkpatrick)*

¿De qué te vale ser más fuerte, si no sabes ser mejor?  
*(Federico Balart)*

Para ser un líder efectivo, uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. Uno tiene que ser un modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la organización.  
*(Robert Crandall)*

“*Corruptio optimi pessima*”:  
la corrupción  
de lo mejor es  
lo peor de lo peor.  
(San Gregorio Magno)

Sé justo antes de ser  
generoso. Sé humano  
antes de ser justo.  
(Fernán Caballero)

Tendremos que  
arrepentirnos en esta  
generación, no tanto  
de las malas acciones,  
de la gente perversa,  
sino del pasmoso silencio  
de la gente buena.  
(Martin Luther King)

Tus colaboradores y seguidores sólo crecerán y se sentirán a gusto contigo si pueden creer en ti, en tus palabras, hechos y en tu organización misma, porque están regidos por la integridad. No tienen cabida, pues, la deshonestidad, la desconfianza, la “política” y los acuerdos ocultos o bajo la mesa.

Es necesario que tu vida, tus relaciones y la comunicación en toda tu organización sean confiables, abiertas y honestas. Eres responsable de la ética que dirige y gobierna tu conducta, es verdad, pero en cuanto líder, también de la gente que forma tu organización.

Lo mismo que pasa con las personas líderes, sucede también con las instituciones que tienen una misión de liderazgo. Si bien es cierto que los objetivos inmediatos de una empresa son económicos —la rentabilidad, pues de lo contrario no sería empresa, sino filantropía—, la capacidad misma de lograrlos en forma continua depende del desarrollo de la ética en las personas que la integran. Ahí tienes los efectos de la deshonestidad y de los escándalos contables en renombradas compañías transnacionales que manipularon sus estados de cuenta ante la Bolsa de Valores: desmoronamiento de las acciones por pérdida de confianza de los inversores, y hasta la quiebra.

La supervivencia de una organización depende de que cumpla dos condiciones en su actuar: la de *no ser incongruente*, y la de *no ser ineficiente*. Con *eficiencia* y *congruencia*, la organización incrementa su eficacia. Estas dos condiciones son intrínsecamente necesarias para su propio 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.

De la vivencia práctica de los auténticos valores éticos depende no sólo que las empresas funcionen bien, sino también su supervivencia. Dirigir una organización sin prestar atención al plano ético es suicida. Ya se escribió su epitafio: *Quise ser una gran empresa, pero me engulló la corrupción, el fraude, la injusticia o el cobecho*.

A largo plazo, la maximización de los resultados económicos está condicionada por decisiones influidas por diversos motivos extraeconómicos. Y de estos motivos, los más importantes son los éticos. La ética y la transparencia sí son negocio. Sale muy cara la corrupción, las prácticas desleales, la ilegalidad, la fuga de capitales, los fraudes, la falta de transparencia y de una cultura ética. Éstos son factores que afectan muy directamente los aspectos competitivos de un país, como las tasas de crecimiento per cápita, el nivel de ingresos y la captación de inversión extranjera. La falta de transparencia y de ética es como un nuevo impuesto que ahuyenta los capitales y la inversión. A largo plazo, pues, los beneficios económicos de una empresa dependen más directamente