

# El viaje hacia el despertar comienza aquí...

*Éste es el viaje que hacen los hombres para encontrarse a sí mismos. Si no lo logran, poco importa qué más encuentran.*

James Michener

*El despertar del líder* relata el proceso de transformación necesario para descubrir una nueva manera de liderar y vivir. Cuenta la historia de la odisea desafiante que afrontamos cuando intentamos reunir todas las facetas separadas de nuestras vidas en un conjunto más coherente y lleno de significado. Es el viaje del héroe: una exploración de la mar de cosas que hemos omitido en nuestras vidas, seguida por el retorno triunfante a todas nuestras funciones de la vida, asumidas con autenticidad y con objetivos, y la disposición a experimentar un cambio genuino como personas, como miembros de una familia y como líderes.

Si bien el héroe de nuestra historia, Bensen Quinn, es un personaje de ficción, *El despertar del líder* es un hecho real. El viaje que hace Bensen es el que todos debemos hacer si queremos vivir una vida más significativa y satisfactoria, y hacer una contribución sustancial a las comunidades más amplias en las que vivimos.

## Crisis de autenticidad y de objetivos

Muchos de los dilemas empresariales, políticos, espirituales y éticos que hoy encontramos en nuestras vidas personales y profesionales y como nación, son un síntoma de un problema mayor: una crisis de autenticidad y de objetivos. La ausencia llamativa de estas cualidades o principios nos hace anhelar más integridad, más sensatez y más inspiración en nuestros líderes..., y en nuestras propias vidas. En mis más de veinte años de formación de ejecutivos, he comprobado directamente que ser genuino y tener un objetivo y principios es la piedra angular sobre la cual se desarrollan la personalidad, el buen liderazgo y la vida gozosa y plena.

Nuestro principal personaje, Bensen Quinn, sufre las consecuencias de no manifestar de una manera auténtica todo lo que es, y de no vivir de acuerdo con sus valores, tanto en el hogar como en el trabajo. El hecho de disociar su conducta de lo que es importante para él lo conduce inevitablemente al estancamiento de su carrera, a la falta de armonía y de satisfacción en sus relaciones, y a la ausencia de una contribución significativa. Junto con Bensen, el lector escogerá una nueva senda, en el viaje hacia una dimensión más profunda de sí mismo y de lo que le apasiona.

Este libro examina a fondo los principios de la autenticidad y de un objetivo, cómo se manifiestan en el contexto del crecimiento personal y del desarrollo del liderazgo, y por qué hay tanta necesidad social de estas cualidades vitales. Bensen Quinn puede ser un personaje de ficción, pero las experiencias que tiene en su búsqueda de integración son similares a las que viven los hombres y mujeres reales durante el *coaching* personal. Cuando las crisis difíciles y dolorosas en su familia y trabajo lo obligan a reconsiderar su vida —como nos pasa a todos en estos tiempos desafiantes—, Bensen debe afrontar su crisis de autenticidad y de objetivos.

*El viaje hacia el despertar comienza aquí...*

Como les ocurre a muchas personas, se sorprende al descubrir que no puede responder a algunas de las preguntas más relevantes de la existencia: ¿tiene mi vida un sentido? ¿He hecho alguna contribución verdaderamente importante? ¿Es ésta la vida que deseo vivir? Al responder a sus desafíos y crecer como persona, también crece como líder, llega a ser más auténtico, más empeñoso, más resuelto a contribuir con un valor a su comunidad y dejar un legado significativo.

Bensen es como todos los hombres. Su historia es un retrato inspirador del gran potencial que tienen los así llamados hombres y mujeres «ordinarios», para ir «más allá de lo que es», «más allá de cómo son las cosas», a fin de crear posibilidades completamente nuevas para ellos, sus familias y la humanidad.

## **El liderazgo desde adentro**

Durante los últimos veinte años, desde que fundé la firma consultora LeaderSource para el desarrollo del liderazgo y la formación de ejecutivos, he tenido el privilegio de trabajar como *coach* (instructor personal) de cientos de directores ejecutivos y otros líderes prominentes en todo el mundo. A diferencia de muchas otras firmas consultoras en la especialidad, la tarea de LeaderSource no es simplemente desarrollar habilidades. Consiste en el crecimiento y la transformación personal. Como expresaba el título de mi último libro, he comprobado el poder del *liderazgo desde dentro*. He descubierto que para llegar a ser un líder más eficaz —en cada área de la vida, ya sea en la empresa como en el Gobierno, en el entrenamiento de un equipo de Segunda, el asesoramiento de una familia, la enseñanza de un curso, o en la orientación de nuestras vidas en la dirección que deseamos avanzar—, la clave es crecer: llegar a ser una persona más auténtica y completa.

En mi propio trabajo, relaciones, esfuerzos deportivos o desarrollo espiritual, el compromiso con el crecimiento personal está en primer lugar, y a eso aspiro cuando estoy enseñando. Esto puede parecer un poco extraño. Después de todo, las personas con las que trabajo cada día son la flor y nata: son individuos de mucho éxito y eficaces. Sin embargo, como todos nosotros, enfrentan numerosas pruebas y desafíos, tanto en el trabajo como en el hogar. Mi tarea es ayudarlos a crecer para que puedan asumir nuevas responsabilidades, comunicarse más honesta y eficazmente, e infundir confianza y calidez en sus relaciones, o hacer transiciones confortables a las nuevas opciones de la vida y la carrera, y, en el proceso, encontrar sus propias respuestas a las preguntas críticas acerca del sentido de la vida.

Lidiar con estos problemas de la vida nos pone a todos en un mismo pie de igualdad. Incluso si somos directores ejecutivos o empleados de almacén, los principios fundamentales de la vida son casi los mismos para todos: los triunfos y derrotas diarias, la frustración de salir magníficamente airosos en un área mientras fracasamos en otra, los problemas de salud, las relaciones difíciles, la necesidad de superar la tragedia y las pérdidas, el deseo de darle algún sentido a nuestra vida, de ser una buena persona, de mejorar un poco el mundo en virtud de nuestro trabajo o de nuestras interacciones. Como Bensen Quinn, sólo podremos evitar estos problemas y preocupaciones mientras la vida no nos exija respuestas. Nuestra respuesta, si nos enfrentamos al desafío, es nuestro camino al crecimiento y la transformación.

En nuestras sesiones de formación en LeaderSource, he observado que los acontecimientos excepcionalmente difíciles o traumáticos suelen revelar el carácter más que desarrollarlo. Es este proceso de afrontar la situación lo que nos permite acceder a lo más profundo de nuestro ser. Y mientras lo hacemos, se activan nuevas posibilidades, nuevas

*El viaje hacia el despertar comienza aquí...*

energías y nuevas pasiones en todos los aspectos de nuestras vidas.

Por fortuna, el trauma no es la única alternativa para este tipo de crecimiento. Una orientación hábil y el trabajo de formación nos permiten sacar a la luz nuestras potencialidades sin tener que atravesar serias dificultades. La presente obra ha sido concebida específicamente como una experiencia de formación interactiva para ayudar a despertar nuestras capacidades latentes, *antes* de que la vida intente enseñarnos estas lecciones de una manera mucho más dura.

## **Su instructor (*coach*) personal**

Quizás el lector esté enterado de que el *coaching* es una especialidad en rápido crecimiento. Las ventajas de trabajar con un *coach* cualificado han llegado a ser tan evidentes para los líderes que, al parecer, todos pueden permitirse tener un *coach* de vez en cuando, o incluso un equipo de *coaches*: un entrenador físico o deportivo, un maestro de yoga, un asesor de oratoria, y así sucesivamente. Los *coaches* ayudan al individuo sobresaliente a seguir siéndolo. Los grandes deportistas mundiales contratan entrenadores para que les ayuden a mantenerse en la cima de su deporte o para salir de una depresión repentina. Los líderes políticos y empresariales emplean a un grupo de consultores que los aconsejan en todo, desde la política a las encuestas, desde cómo comportarse y usar el contacto visual, hasta cómo vestir y «dar brillo a su mensaje». En un clima empresarial rápidamente cambiante, los directores ejecutivos y otros altos cargos recurren a los consultores en forma rutinaria para que les ayuden a aumentar su eficacia interpersonal, mejorar su estilo de comunicación y llegar a ser líderes más eficientes y auténticos.

Es importante destacar que el verdadero liderazgo no reside simplemente en las técnicas, o en manipular las cir-

cunstances a fin de persuadir a la gente. Consiste en presentarse con la propia historia de vida, con todo lo que los triunfos, pesares y alegrías en nuestras vidas nos han enseñado, e integrar esas experiencias dentro de nuestro lenguaje para servir a los otros. Cuando hablamos desde este lugar auténtico, de inmediato llegamos a los corazones y las mentes de las personas, les recordamos lo que es importante, y las guiamos hacia una visión y una acción superiores.

Este libro no explica cómo perfeccionar nuestra imagen para parecer un líder, tampoco da información sobre las técnicas para ascender a los puestos de liderazgo: *trata sobre las cualidades de un verdadero líder, cómo llegar a ser una persona de visión, integridad, eficacia, compasión y coraje, capaz de actuar correcta y sabiamente en todas las circunstancias*. Como dijo Ron James, director general del Center for Ethical Business Cultures y ex consejero delegado de dos compañías importantes: «No lea *El despertar del líder* si sólo está interesado en su éxito personal. Léalo si está dispuesto a iniciar el proceso de transformación que le permitirá realizar sus más elevadas aspiraciones».

## Un nuevo liderazgo para un nuevo mundo

En el mundo actual, los líderes soportan presiones para responder a preguntas cada vez más profundas y exigentes. En lugar de concentrarnos simplemente en los problemas relacionados con las ganancias y resultados, ahora también afrontamos el desafío de responder a las preguntas concierne al sentido y objetivo, y no solamente para nosotros mismos, sino también para nuestras organizaciones. ¿Cómo puedo concentrar todo mi ser en el trabajo para hacer una mayor contribución? ¿Estoy creando el legado por el que deseo ser recordado? ¿Estoy viviendo realmente de acuerdo con mis valores y objetivos? ¿Cuáles son las conexiones entre el crecimiento personal y la eficacia profesio-

*El viaje hacia el despertar comienza aquí...*

nal? ¿Cuál es el objetivo de la empresa y su papel en la sociedad? ¿Acaso la ética sólo es conveniente y agradable si uno puede permitírsela, o las conductas éticas son esenciales para un desempeño empresarial sostenible?

Todos los días vemos las consecuencias devastadoras de sacrificar la personalidad y los principios en el altar de la ganancia y los resultados. Pero estos factores deben estar reunidos, y el punto de intersección es el alma del líder. En todo caso, ¿quién es el *principal* en el liderazgo empresarial de elevados *principios*? Este libro lo pondrá en la encrucijada de la eficiencia empresarial, los dilemas éticos y la transformación personal, que todos experimentamos cada día. La eficacia con que cada uno de nosotros atraviese esa intersección no sólo determinará nuestra calidad de vida, sino también la calidad de nuestras organizaciones, nuestras comunidades y nuestro mundo. Como dijo Mahatma Gandhi: «Debemos personificar el cambio que deseamos ver en el mundo». Para resolver el conjunto de problemas que hoy enfrentamos, tenemos que ser los que cambiamos, crecemos y nos desarrollamos. *Necesitamos ser los líderes de carácter que deseamos ver en el mundo.*

## **El líder despierto entra en acción**

Los líderes más conscientes que he conocido —aquellos que, a través de un mayor conocimiento propio, han logrado un control de sí mismos y, por lo tanto, de su conducta y acciones— no actúan guiados por el estrecho interés propio sino por el amplio campo del bien común. Esta es una consecuencia natural y espontánea del crecimiento personal. La identidad propia o el sentido de sí mismo se expande para incluir una aproximación más íntima y sagrada con todo y todos los que nos rodean.

Cuando esta cualidad aparece en los líderes influyentes y poderosos, los resultados pueden ser fenomenales. Im-

pulsados por su coraje, capacidades y principios, estos individuos aspiran a producir efectos más benéficos y evolutivos para el conjunto. Crean nuevos mundos. No viven vidas aisladas, no separan su vida personal y sus valores más profundos, sus deseos y creencias de sus vidas profesionales y sociales, una separación que les plantearía un dilema en su vida y en las de quienes los rodean. En cambio, ponen todo su ser integrado al servicio de los otros.

Los líderes realmente visionarios, aquellos que de un solo golpe pueden cambiar el destino de la humanidad, no son frecuentes. Tampoco lo son los «líderes natos», que parecen capaces de guiar e influir en las otras personas casi sin esfuerzo. Pero el hecho de que el lector no entre en ninguna de estas categorías más bien excepcionales no es una razón para dejar de emprender la acción y convertirse en un mejor líder en su propia esfera, o asumir más funciones de liderazgo en alguna área de su vida laboral o social. *El despertar del líder* abre la posibilidad para todas las personas, en todas las posiciones o facetas de la vida, de comenzar a hacer una mayor contribución a la sociedad.

## El poder de las historias

Si bien mi último ensayo, *Leadership From the Inside Out*, tuvo una gran influencia en muchas personas, quería que este libro tuviera un impacto aún mayor, que reflejara más fielmente la transformación que puede ocurrir durante una auténtica experiencia de *coaching*. Mientras buscaba una manera de lograrlo, una voz débil pero persistente dentro de mí susurraba: «Escribe una historia... escribe una historia...» Al principio, simplemente no la escuchaba. Luego deseché la idea, diciéndome: «Jamás he escrito una historia antes». Más tarde, en un momento de reflexión, me pregunté: «Bien, si escribieras una historia, ¿cómo sería?» Para responder al desafío, me recliné con mi

*El viaje hacia el despertar comienza aquí...*

amigo y colaborador Jack Forem durante cuatro largos días. Lo que surgió de nosotros durante esos días intensos e inspirados fue el resumen de la historia que usted está por leer.

Los líderes y maestros siempre han usado las historias para captar nuestra atención e interés. Los relatos han sido la principal herramienta de enseñanza y comunicación de cada cultura en todas las épocas. Desde que los pequeños grupos tribales, reunidos en torno del fuego, contaban historias sobre el origen del mundo, hasta los griegos y romanos que relataban extensamente los mitos acerca de los dioses y diosas, o las enseñanzas de Jesús con sus parábolas, las historias han tenido un papel fundamental en la vida humana.

Las historias despiertan la imaginación y conmueven. Nos hacen bajar la guardia y relajarnos y, en esa actitud receptiva y serena, somos capaces de escuchar y aguzar el ingenio. Las historias preparan el terreno para la siembra. Generan una amplia gama de emociones, y nos informan e instruyen transmitiendo a menudo valores profundamente arraigados. A veces, cuento historias para motivar a los otros y ofrecer modelos de inspiración: «¡Ésta es la manera de vivir! Como el héroe y la heroína de esta historia: con coraje, integridad y visión». Las historias nos pueden llenar de admiración por el misterio inmenso e insondable de la vida; paradójicamente, a menudo nos ayudan a comprender de una manera directa, no conceptual ni analítica, lo que es la vida, en particular nuestra propia vida.

Todos sabemos lo tedioso que puede ser un discurso sin una historia que le dé vida. Recuerdo a un ejecutivo que, frente a un amplio grupo de gerentes, expresó en un tono inexpresivo y monótono «Los cinco valores clave de nuestra organización». Su voz era tan apagada y desprovista de emoción que parecía estar leyendo una lista de compras: «Uno, dos, tres, cuatro, cinco...» Cuando vio a los ge-

rentes que lo miraban con los ojos fijos, se imaginó que no habían comprendido el mensaje. «Creo que tendré que examinar esto otra vez», dijo, y se produjo un quejido casi inaudible del grupo. Casi pude oír los pensamientos de todos: «¡Ya hemos oído todo eso antes!», «¡Esto es una pérdida de tiempo!»

Otro tipo de líder volvería a examinar los mismos puntos, pero diría, con pasión y sentimiento: «Permítanme contarles una historia acerca del primer valor. Algo que ha llegado a ser realmente importante para mí, pero no lo comprendí hasta el día que...» De repente, todo el salón se espabila. La audiencia está alerta; todos escuchan, desean oír y, mientras el líder habla, proyectan sus propias historias sobre el primer valor, insuflándole vida.

*Las historias son el lenguaje del liderazgo.* Conmueven y ayudan a los líderes auténticos a hacer lo que mejor saben: descubrir nuevas posibilidades, nuevas visiones y perspectivas, para ayudarnos a ver más allá de la realidad. Una buena historia, una visión precisa, nos permite ver la posibilidad de superarnos y hacer lo que nunca hemos hecho antes.

Así como las historias son el lenguaje del liderazgo, *las preguntas son el lenguaje del coaching.* Al introducir una pausa, que nos hace detener y pensar, las preguntas nos obligan a reflexionar con más profundidad sobre nosotros mismos y sobre nuestras vidas. Nos ayudan a adquirir discernimiento, a hacer nuevos compromisos y aplicar lo que hemos aprendido en nuestra vida y trabajo. Con las historias y las preguntas, la mente y el corazón se comprometen totalmente y se puede iniciar la transformación. Como escribió el poeta y novelista irlandés James Stephens: «He comprobado que la mente no escucha nada hasta que el corazón lo oye, y lo que el corazón sabe hoy, la mente lo comprenderá mañana».

*El viaje hacia el despertar comienza aquí...*

## **No lea, interactúe**

*El despertar del líder* es un libro único en su género. En él he usado el poder de las historias para abrir el corazón, y el poder de las preguntas para profundizar la comprensión y el compromiso. Casi todas las páginas del libro relatan una historia, a la que he agregado algunos componentes para hacerla interactiva. En primer lugar, he intercalado preguntas eficaces de *coaching* en momentos particularmente decisivos, para ayudar al lector a examinar su vida y aprender de ella, como Bensen Quinn aprende de la suya.

Además, hay una «Guía del crecimiento» al final del libro. Aun cuando el lector disfrute leyendo la historia y respondiendo a las preguntas, lo aliento enfáticamente a continuar con la lectura de la guía mencionada. Éste es un cuaderno de ejercicios que el lector puede usar para estructurar un plan personalizado basado en las «Seis Semillas del crecimiento», el nombre que he dado a los principios esenciales revelados en la historia. Invertir algún tiempo en estos ejercicios le ayudará a afirmar los conocimientos que ha adquirido con la lectura reflexiva del libro, y acelerará y mantendrá sus progresos. Esto completa la experiencia de formación.

Todos tenemos la más noble de las intenciones cada vez que compramos un libro para mejorar de algún modo nuestras vidas o habilidades. Pero, por lo general, hace falta una gran motivación y autodisciplina —y suficiente tiempo— para estudiar y asimilar los principios y, especialmente, para aplicarlos en nuestra vida diaria. Casi siempre, el problema es que aquello que nos ha inducido a comprar el libro no perdura; la energía necesaria para mejorar la calidad de nuestra vida no es constante.

*El despertar del líder* es diferente. Al utilizar el proceso interactivo —la combinación de una historia significativa e inspiradora con preguntas, reflexiones y ejercicios breves—,

el libro ofrece la posibilidad de mantener el entusiasmo y aplicarlo de una manera agradable y fácil.

## Escriba su propia historia

Mientras usted inicia su «viaje» a través de este libro, quisiera aclarar que la historia de Bensen Quinn es *un ejemplo* de crecimiento, en busca de una mayor autenticidad y objetivos. No es mi intención transmitir el mensaje «Ésta es la única manera de hacerlo», o «Usted debería tomar las mismas decisiones o seguir el mismo camino que Bensen en su vida». Bensen podría haber tenido otras opciones y encontrado otras maneras de añadir valor a su vida, y seguir siendo coherente con su verdad más profunda.

Por tanto, más importante que la historia es el mensaje real de este libro: haga su propia búsqueda de autenticidad y de objetivos, de acuerdo con sus valores, principios y circunstancias de la vida.

## El director de su vida

A menudo cuando hablo, enseño o escribo acerca del liderazgo, las personas suponen que lo que digo sólo está dirigido o es aplicable a los líderes obvios del grupo, los jugadores clave o los «jefes». Sin embargo, con frecuencia vienen a verme algunos empleados subalternos y me dicen que mi libro o mi conferencia les expresa su propia necesidad de una mayor autenticidad y de objetivos en sus vidas privadas, en sus carreras, o en ambas cosas. Mi respuesta es «Más allá de su papel particular en la carrera, usted es el director ejecutivo de su vida».

Cada decisión o medida que tomamos, como dueños de nuestro destino personal, desarrolla y crea nuestra vida y nuestro legado. En todo momento, la vida es la suma to-

*El viaje hacia el despertar comienza aquí...*

tal de todas las decisiones que hemos tomado. El lector tiene la dicha y el desafío de ser el director de su vida; tiene el poder de tomar una decisión que podría cambiar su vida, y posiblemente las vidas de muchos otros. Desde luego, esa decisión será diferente para cada persona. Podría ser acerca de una relación, de su carrera, o de su salud, o quizá sea una decisión espiritual. Pero si usted actúa con una mayor autenticidad, su decisión tendrá un impacto más profundo, más positivo, y tal vez más trascendente.

Ashleigh Brilliant escribió una vez: «En cualquier momento podría elegir ser una mejor persona, ¿pero qué momento debería escoger?» La presente obra le propone muchos momentos para elegir un nuevo camino y forjar una nueva carrera, para comprometer todo su ser en su trabajo y en su vida. Elija bien cuando inicie su «viaje» hacia una vida más auténtica y de mayor éxito.

Si el lector desea obtener un ejemplar gratuito de la Guía del grupo de discusión para facilitar el desarrollo de equipos o grupos generales de discusión, puede acceder a [www.leadersource.com](http://www.leadersource.com), hacer clic en «books», avanzar hasta «Awakening the Leader Within» e imprimir la guía.



# 1

## El departamento ejecutivo

El viernes a las cuatro y cuarto, Bensen Quinn, presidente y director general de HighQuest, finalmente se libra de los compromisos con tiempo suficiente para mantener su dos veces aplazada reunión matinal del lunes con sus altos ejecutivos. La conversación entre los directivos reunidos en la sala de juntas cesa cuando Bensen entra a través de la puerta de roble de dos hojas y ocupa su lugar en la cabecera de la mesa de conferencias.

—Caballeros, Ana —dice Bensen de manera prosaica, saludándolos a todos con una rápida mirada—. Creo que deberíamos comenzar por mirar la secuencia del vídeo. Todavía no lo he visto.

—Acabo de rebobinarlo —interviene Joe Northrup, vicepresidente de marketing.

—Proyéctalo —ordena Bensen y, mientras todos se acomodan en sus sillas para ver la gran pantalla, pregunta—: ¿cuándo se grabó?

—Ayer por la mañana. El precio de las acciones, como ya sabes, ha subido aproximadamente un catorce por ciento desde entonces.

—¡Muy bien! —exclama uno de los ejecutivos mientras todos aplauden.

Las luces de la sala de juntas se atenúan y en un momento aparece uno de los principales expertos financieros

de la televisión. A sus espaldas se ven *brokers* atareadísimos.

«La edición de hoy de *Corporate Profiles* destaca la importancia de HighQuest —dice el presentador, tras lo cual aparece el logotipo de HighQuest seguido por una imagen del edificio de las oficinas centrales de la empresa—. La compañía de ropa deportiva establecida en Connecticut ha mostrado un crecimiento notable, incluso a pesar del reciente estancamiento económico y de los escándalos financieros epidémicos.»

En ese momento, aparece la imagen de Bensen Quinn en la pantalla. «Cuando siendo un joven ejecutivo vine a HighQuest hace aproximadamente dieciocho años —declara al entrevistador—, era una pequeña compañía de nicho, que fabricaba ropa para excursionistas. Pensé que teníamos una oportunidad en un mercado mucho más amplio, y traté de expandir la línea para incluir prendas con un gran atractivo de mercado y a un precio razonable. Al mismo tiempo, a través de I+D, perfeccionamos nuestros productos tradicionales.»

Encantado de verse en la televisión, Bensen estira su cuerpo de 1,85 metros y se relaja en su gran sillón.

—¿Parezco tan viejo? —pregunta en un tono estentóreo, apagando su propia voz. Los otros se ríen.

«La propuesta de doble efecto de Quinn incrementó considerablemente la visibilidad de la compañía y su cuota de mercado —continúa el comentarista—. Las prendas tradicionales pronto se dieron a conocer a nivel mundial como *los* productos para los verdaderos excursionistas y escaladores. Las líneas populares de la compañía se exhiben en las cadenas de productos deportivos y los comercios minoristas, y los modelos del último año llenan los percheros en las grandes tiendas de descuento.»

Mientras el comentarista habla, las imágenes sobre la pantalla muestran a varios deportistas, modelos, y a una popular presentadora de televisión vestida con prendas y accesorios deportivos de HighQuest.

## *El departamento ejecutivo*

«Al contar con el apoyo de deportistas de élite y proyectar una imagen de vida sana —prosigue el comentarista—, los productos de HighQuest han obtenido una creciente aceptación de los consumidores jóvenes así como de los adultos conscientes de la salud. El entonces joven ejecutivo innovador rápidamente ascendió a la presidencia, y hace cuatro años, a los cuarenta y seis años de edad, fue designado director general. Ahora consideremos las cifras de la compañía...»

Bensen sonríe con orgullo mientras se refleja en la pantalla la historia exitosa de la compañía. Cuando termina la secuencia, se oye en la sala otra ronda de aplausos a medida que se encienden las luces.

—Estupendo, estupendo —dice Bensen—. ¿Podemos tener un poco más de luz en este lugar?

Otro ejecutivo se pone de pie, opera un panel de control y las persianas metálicas se vuelven a enrollar. Bensen hace una pausa para mirar las ondulantes colinas, a través del arbolado terreno de la empresa.

—Buen trabajo —observa Bensen—. Y me alegra que esto aliente a los inversores a interesarse en nosotros. Pero lo que necesitamos es un mayor crecimiento. Hemos conseguido seguir obteniendo beneficios —dice mientras echa un vistazo en torno de la mesa. Pero nadie lo está mirando.

—Muy bien, ahora escuchemos vuestros informes.

Esta es una reunión importante, para examinar los resultados preliminares del segundo trimestre. Uno por uno, los ejecutivos leen las cifras clave de sus informes, y luego presentan el resumen:

—El volumen de ventas en nuestro mercado estadounidense ha subido un tres por ciento durante el segundo trimestre del año pasado —dice el vicepresidente de ventas—. Hemos alcanzado nuestras metas de ingresos. En realidad, las hemos superado casi en un uno por ciento. Y América Latina está produciendo enormes beneficios para nosotros

con un aumento del diecisiete por ciento en las ventas y una cuota de mercado que está creciendo cada mes.

—Phil —interrumpe Bensen—, creo que el mes pasado habías dicho que podríamos esperar un aumento del cuatro por ciento en el volumen de ventas. ¿O mi memoria me engaña?

—No, estás en lo cierto, eso es lo que dije —responde Phil un poco turbado—. Y todavía puede llegar hasta el cuatro por ciento; estas son cifras preliminares. Pero parece un tres por ciento.

—De acuerdo —dice Bensen—. Continuemos. ¿Joe?

—El desarrollo del producto en la nueva línea Sierra está bien encaminado —informa el vicepresidente de marketing—. Las pruebas de mercado y los grupos de muestra de Sierra han resultado muy positivos; a la gente le gusta su diseño y confort. Parece un producto ganador, y me gustaría que la nueva agencia publicitaria con la que hemos estado trabajando se reuniera con nosotros para presentar algunas ideas.

—Pues fija la fecha de la reunión —dice Bensen.

A continuación, el vicepresidente de operaciones Bob Barnett expresa que, gracias al cierre de otra fábrica en Estados Unidos y al traslado continuo de la producción hacia las plantas de Asia y América Latina, los costes han bajado durante seis trimestres seguidos.

En resumen, Barnett le informa a Bensen:

—Hemos operado satisfactoriamente. Alcanzamos nuestras metas para el trimestre, y luego las superamos. Y estamos preparados para continuar. Nuestras mejoras del proceso Seis Sigma se han puesto en marcha y producen importantes ingresos.

Los ejecutivos están muy satisfechos con sus resultados, pero también se sienten un poco nerviosos e intranquilos. Saben que, a pesar de haber superado modestamente sus metas, Bensen no estará satisfecho. Aun cuando hayan superado la prueba de presentar sus informes, saben que al

final el jefe va a subir el listón y los obligará a dar un salto mayor.

Como era de esperar, cuando terminan los informes Bensen dice:

—Sé que todos están satisfechos con sus logros, pero permítanme decirles que yo no lo estoy. En el mundo empresarial actual, uno no puede estar satisfecho; ése sería el fin para nosotros.

Y luego continúa:

—Hemos alcanzado nuestras metas de ganancia. Pero tenemos que hacer un mayor esfuerzo. El próximo trimestre será crucial. Hay una tremenda inestabilidad en el mercado; nadie sabe cuáles van a ser las consecuencias. La confianza del consumidor ha disminuido; por tanto, necesitamos ser más ingeniosos y hacer un mayor esfuerzo para transmitir nuestro mensaje. Necesitamos incrementar las ventas, ampliar la principal línea de productos y, en caso de que la incertidumbre económica influya en la conducta de compra de los clientes, tenemos que maximizar la eficiencia de la producción y mantener los costes bajo control.

»Dependemos de la línea Sierra para tener un gran impacto; quiero que hagan todo lo posible para colocar esos productos en las tiendas mucho antes de la Navidad. Confiamos en nuestro éxito. Quiero tener beneficios cuatro veces más altos que los planeados para el próximo trimestre.

Mientras Bensen habla, el clima alegre creado por el vídeo optimista y el éxito por las metas alcanzadas se desvanece rápidamente bajo el peso de sus exigencias. Si bien los ejecutivos se quejan un poco a espaldas del director general, todos reconocen que su tarea es establecer las metas y mejorar sus resultados, y lo respetan; saben que debido a su esfuerzo constante la compañía está progresando en un momento muy difícil. Pero apreciarían un poco de reconocimiento de parte de su jefe. Un profundo silencio invade la sala mientras Bensen continúa hablando, y luego, repentinamente, Joe Northrup lo interrumpe en medio de una frase.