

Carta al lector

Estimado lector

Antes de comenzar a leer este relato creo que es conveniente que le sitúe en mi intención al escribirlo. Como pronto podrá apreciar, se trata de una fábula que narra la historia de un león, *Jumbé*, que debe convertirse en el nuevo líder de su familia.

Como toda fábula, las situaciones y los hechos no son reales y, por tanto, me he tomado algunas «licencias» para que el comportamiento de los animales coincidiera con aquello que quería explicar.

La obra esconde la descripción de un modelo de liderazgo que permite a aquel que lo sigue alcanzar el éxito con equipos de trabajo o deportivos, en definitiva, de personas cohesionadas y eficaces. Este modelo lo germiné en el año 2002 cuando, tras impartir varias jornadas de liderazgo a directivos, comprendí que los modelos teóricos no podían utilizarse con todos los equipos sino que cada cual tenía unas características que exigían comportamientos directivos diferentes. Desde entonces, como responsable de formación de una multinacional y consultor de recursos humanos, he estudiado cientos de equipos, directivos y teorías, he impartido más de cien acciones formativas hasta desarrollar este modelo que ahora le presento.

Ahora, aunque convendría adaptarlo y desarrollarlo atendiendo a cada circunstancia concreta, la presente obra pretende mostrar las claves básicas del modelo de «liderazgo cúbico» con el fin de que toda persona que intenta gestionar un

UN ACCIDENTE AFORTUNADO

equipo pueda definir sus acciones de un modo sencillo y eficiente.

Espero y deseo sinceramente que además de resultarle amena encuentre en ella una ayuda en su crecimiento.

Atentamente,

Daniel Andrino

Prólogo

Leí por primera vez esta historia en un vuelo Frankfurt-Madrid cuando aún era un conjunto de folios «encanutillados». Mi intención era echarle un primer vistazo y acabarlo después en casa en ratos libres o durante el fin de semana.

No pude. Me enganchó. Lo devoré durante el vuelo sin levantar cabeza. Cuando estaba tomando tierra en Barajas reconocí que miraba por la ventanilla para saborear sus conclusiones.

El autor, Daniel Andrino, nos regala con este libro una estupenda historia de aventuras y un nuevo modelo de dirección con 8 estilos y 40 características de liderazgo, todo ello extraído de las entrañas de la propia naturaleza, basado en la observación, vivencias y experiencia de sus personajes.

El autor ha tenido la astucia de escuchar la llamada de la naturaleza y llevar al papel su mensaje universal de liderazgo y gestión de equipos. Además, el modelo propuesto aquí ya es una novedad en sí, tanto por sus 8 estilos, frente a los 4 de Blanchard o los 6 de Goleman, como la forma tan original de crearlos y transmitirlos como si de una sesión de coaching se tratara, lo cual resulta bastante original.

Por tanto, esta *opera prima* añade un soplo de aire fresco a la literatura ya existente sobre la temática del management, con un estilo sobrio, sencillo, directo y provocador, para narrar una historia divertida y natural, que lleva aparejada una gran dosis de aprendizaje. De entre todos sus personajes destaca *Jumbé* como protagonista destacado y total catalizador de los pilares básicos de convivencia y funcionamiento del orden natural y que son aplicables tanto al mundo de la empresa como de la propia sociedad en la que vivimos.

UN ACCIDENTE AFORTUNADO

Cada personaje, cada situación y cada escena tienen su propio significado y traslación al mundo real. Particularmente me quedo con la figura de Mwalimu, un auténtico coach, que es el que ayuda a descubrir al turista accidentado el botín cultural de su viaje. Es una auténtica delicia cómo Mwalimu va desgranando esta historia de liderazgo, cuando en el fondo lo es de vida y naturaleza.

Lo mejor de todo es que el lector se irá leído y aprendido.

Enrique Serrano Montes
Director de Consultoría de Matchmind

Introducción

Mi nombre no es importante. Podría decirse que soy uno más de esos empresarios anónimos que, a pesar de gestionar una organización de miles de personas que genera millones de euros, pasan desapercibidos. Bien es cierto que la sociedad está más interesada por otros personajes.

Hoy he mirado el calendario y he comprobado que hace ya dos años que volví de un viaje que cambió mi vida como persona y como directivo. Durante aquel viaje, y de manera totalmente inesperada, aprendí a liderar equipos. Cuando regresé no sólo apliqué aquellas conclusiones sino que se las expliqué a todos los responsables, y hoy los colaboradores de esta organización formamos un equipo unido capaz de lograr cualquier cosa.

Reconozco que gran parte del mérito es debido sencillamente a la seguridad que proporciona tener claro lo que hay que hacer. No hay nada peor para una persona que trata de liderar a un equipo, sea un directivo, un entrenador deportivo o incluso un padre o una madre, que mostrar inseguridad. El líder es un guía al mismo tiempo que es la roca donde se agarran los naufragos. Es un faro al que seguir y un espejo donde reflejarse. Las personas no son tontas, no siguen ni obedecen a cualquiera. Hay que lograrlo con tenacidad, respeto y, sobre todo, voluntad.

Antes de aquel viaje pensaba que el líder debía tener carisma pero eso no es así. El carisma es como la belleza en un actor: ayuda pero no te hace mejor actor. Piense en los mejores actores, los que consiguen los más afamados premios y verá que no son ni de lejos los más guapos. De hecho, suele ocurrir

que la belleza les perjudica. Lo mismo pasa con el carisma. Al principio puede parecer que ayuda, pero con el tiempo, si no se logran resultados, el equipo lo rechaza.

Antes de aquel viaje asumí la responsabilidad de llevar esta organización y comprobé lo difícil que es gestionar personas. Supongo que siempre ha sido difícil pero lo cierto es que ahora los colaboradores son los que realmente deciden. Deciden porque hoy el grupo humano es la verdadera diferencia competitiva que puede lograrse. Deciden porque pueden, porque pueden elegir dónde ir y qué hacer. Deciden porque por encima de su habilidad y su conocimiento, el motor de una organización es la voluntad de las personas que la forman.

En fin, hoy, aquí en la factoría donde trabajo, viendo el resultado obtenido, he decidido contaros aquella historia porque en el fondo creo que no me pertenece a mí solo. Creo que todos, no sólo directivos, sino también entrenadores o cualquiera que lleve equipos, sacarán partido de ella.

Espero que vosotros podáis descubrir los beneficios del accidente afortunado que sufrí.

1

Jumbé

—Está todo previsto —dijo Elisa, la agente de viajes que trabaja con nuestra empresa multinacional—. No tendrá ningún problema allí.

Sus palabras venían justo en ese momento a mi mente como las de Juan Carlos, el consultor que meses antes me recomendó el viaje: «El verdadero líder afronta la inseguridad. Si no hay inseguridad no hay liderazgo, como no hay día sin noche». «Lo verdaderamente importante no es ser imperfecto, sino saber que se es imperfecto y cuáles son las carencias.»

Entonces no pude estar más de acuerdo con él: «Es cierto —le respondí—. Nos formamos durante años, décadas, y creemos que sabemos, pero el conocimiento de poco vale». Yo mismo he estudiado dos carreras y realizado dos máster. Incluso he perdido la cuenta de cursos, seminarios y conferencias a los que he asistido y todavía me siento incompleto. Carezco de algunas habilidades o, como dicen los consultores, *skills*, que creo necesitar.

Pues lo tenía claro, porque si en algún lugar podía sentirme inseguro y era consciente de mis carencias, era allí y en aquel momento. Desde luego, si ésa era la idea, lo había conseguido.

Me encontraba a siete mil kilómetros de mi oficina y a veinte de un teléfono (yo, que no dejo mis dos móviles ni a sol ni a sombra), sentado en el asiento delantero derecho de un viejo jeep donde cualquier mancha pasaba desapercibida entre tantas otras. Era uno de esos todoterreno de los que estás seguro de que no fallarán precisamente por su tosquedad. El chófer,

Mbuto Misaro, era un joven de la zona, un claro ejemplo de que la vida no reparte las oportunidades con justicia. Físicamente era un portento y estoy seguro de que su inteligencia superaba con mucho a la de nuestros mimados hijos que acuden a carísimas escuelas de negocios.

Tal y como estaba acordado en el paquete de la excursión, habíamos salido al amanecer hacia la reserva de animales en donde podría fotografiar algunos elefantes con mi recién adquirida cámara digital, dotada de un teleobjetivo 15X y con suficientes megapíxeles como para hacer una reproducción mural.

Hace varias décadas los directivos y adinerados del mundo «civilizado» acudían a este lugar para cazarlos y arrancarles los colmillos, que luego colgaban como trofeos en sus casas y despachos. Hoy la salvaje expoliación ha hecho necesaria la prohibición de esta práctica. No obstante, para mí, lo interesante no era adquirir un trofeo, sino verlos en su propio hábitat.

«Los animales no estudian, aprenden», me dijo otro consultor, un tal Aguado. Aquella fue la gota que colmó el vaso y me obligó a partir. Yo sabía que por muchos libros que leyera, por muchos cursos a los que asistiera, sólo podría mejorar viviendo. Así que me dije: «¿Por qué no?» Al fin y al cabo llevaba seis años sin vacaciones y podía permitirme el viaje. De cualquier modo, aunque no aprendiera nada, desconectar no me vendría mal y, desde luego, ese objetivo parecía alcanzable en aquel lugar.

Desde la rústica ventana del jeep, que se bajaría manualmente si no estuviera atascada por todo el polvo acumulado de los trasiegos por aquellos caminos, vislumbraba un paisaje espectacular. Una gran pradera salpicada por conjuntos de árboles se extendía hasta el horizonte, donde se alzaba una cordillera difuminada por la enorme distancia. Tan sólo el camino construido a fuerza del continuo paso mostraba la existencia

del ser humano. Kilómetros de naturaleza imperturbada, ni un hombre, ni una casa, ni fábricas, ni edificios, nada. ¡Qué maravilla!

Pasaron 70 u 80 minutos que apenas noté en el Rolex que recibí como premio por lograr un resultado un 22 por ciento por encima de los objetivos del año pasado. Un reloj que adoraba y temía porque en él veía mi éxito, pero que también me recordaba los 206 despidos que tuve que realizar al deslocalizar la fábrica.

El camino había sido hermoso, etéreo, como de otra vida. Había caído absorto en la iluminación de la naturaleza hasta que Mbuto masculó un sencillo «hemos llegado» que me despertó del trance. Me sentía hechizado por aquella África desconocida. Siempre creí que los documentales eran buenos hasta que llegué allí. Nada podía reflejar el sentimiento que África produce.

Mbuto señaló con su férreo brazo hacia un lugar en la inmensidad y asentí como si supiera adónde íbamos. Dejamos el camino y navegamos entre los baches del terreno bamboleándonos en el jeep. Parecía más una atracción de feria que un vehículo de transporte, pero me resultaba divertido. En aquel momento no pensaba en riesgos, simplemente me dejaba llevar.

Poco a poco nos adentramos en la llanura hasta alcanzar un conjunto tupido de árboles y matorrales. Aminoramos la marcha lentamente hasta quedar inmóviles a medio camino. Permanecemos un momento en silencio, a la espera, como si quisiéramos tranquilizar a toda la vida que nos había sentido irrumpir en su mundo. Yo estaba hipnotizado observando cada árbol, cada matorral. El guía giró su enorme sonrisa de marfil hacia mí, y aquello fue como el pistoletazo de salida. Era el momento. Mentalmente repasé mi equipamiento, tenía todo lo que necesitaba, de hecho, juraría que me sobraban infinidad de cosas. Aquel vendedor de la tienda de aventura había hecho su

agosto conmigo, aconsejándome —como experto que era— todos los cachivaches posibles que sólo un *experto* que nunca había ido de viaje de aventura podía ofrecer.

Abrí la puerta despacio y asomé mis botas de aventura, sobre los calcetines de aventura que se mostraban bajo los pantalones multibolsillos desmontables, de tejido transpirable, en los que había cargado la navaja multiusos, el reflector, la brújula y las pastillas potabilizadoras; llevaba, además, la cantimplora ligera en la cintura, una camisa a juego, con sujeción para munición, y un chaleco más de pesca que de fotógrafo. El *Indiana Jones de la Gestión* había llegado a la pradera.

Seguí a Mbuto hacia los árboles, alejándome del jeep, que parecía abandonado en aquella superficie. Caminamos unos doscientos metros bajo el sol hasta los primeros árboles. Tras ellos, como una frontera natural, se encontraba una zona más húmeda. Una pequeña acumulación de agua había atraído a varios elefantes, que retozaban en el barro. Algunos pájaros permanecían posados sobre ellos y picoteaban su piel sin que ellos parecieran sentirlo. Era hermoso. La imagen transmitía la tranquilidad de un retrato familiar. Conecté la cámara digital y disparé varias veces sintiéndome algo culpable, como si robase un momento íntimo. Conté seis ejemplares, cinco adultos y uno más joven. Uno de ellos permanecía fuera del agua, mirando a los demás y, a la vez, a los alrededores. De vez en cuando hacía algún ruido o gesto y el resto parecía pendiente de él. Me atraía su posición, lejano y cercano a los otros. Ausente y presente, parecía saberlo todo y todos le otorgaban su confianza. Aquél debía de ser el líder.

Los dos adoptamos una postura defensiva, agachándonos tras la maleza, y nos acercamos lo más posible a la manada. Apenas quince pasos nos separaban. Desde allí su imagen era más descomunal. Tendría el tamaño de un camión o un autobús pequeño, sus patas asemejaban troncos de árbol y la trompa parecía una herramienta fornida. Sentía palpitar mi cora-

zón mientras Mbuto me pedía silencio con un gesto internacional. Hacía mucho tiempo que no sentía ese cosquilleo. La sensación de impotencia ante aquel animal me obligaba a permanecer atento a mis movimientos. Una sensación que había perdido ante la soberbia de mi cargo.

De repente, algo sucedió. El gran elefante tensó sus músculos y emitió un sonido de aviso; los demás actuaron de inmediato y emprendieron la marcha en dirección a nosotros. Mis ojos, que miraban la escena a través de la pantalla LCD de la cámara digital, tardaron un segundo en entender que era real. Cuando miré por encima de ella, cuatro elefantes estaban pegados a nosotros. Los dos primeros pasaron por ambos lados, de modo que quedé en medio de ellos en su carrera. Me sentí como si estuviera entre dos vías de tren y por ellas pasaran dos convoyes de mercancías. Mbuto había tratado de alcanzarme para protegerme, pero en su acción tropezó con la trompa de un tercer elefante, que lo volteó en el aire y lo lanzó cuatro metros hacia atrás para apartarlo de su camino. Yo estaba paralizado, incapaz de creer lo que estaba ocurriendo, y sentí vibrar el suelo bajo mis pies cuando el elefante joven me atropelló. Noté un chasquido en la pierna derecha y que ésta había girado más de lo que la anatomía permitía. En ese momento mi cuerpo perdió el equilibrio y, al carecer de un apoyo, caí. En el suelo pude ver a mi acompañante tumbado, sin sentido, mientras el líder de la manada pasaba entre nosotros empujando ligeramente al otro ejemplar, que caminaba más despacio por la cantidad de barro que tenía adherido a sus muslos. Desde abajo su imagen era todavía más colosal.

Y justo en ese momento un gran temor me invadió: ¿Qué los había hecho huir? Un rugido sonoro y potente me contestó. Hubiera pensado que aquello no era real si no fuera por el dolor de la rodilla. Giré la cabeza despacio hacia la pequeña laguna con miedo a descubrir lo que ya sabía. Al otro lado, tres leonas se acercaban con aire prepotente. Rugían, salta-

ban, realizaban pequeñas carreras, se hacían notar. Nunca me habían parecido peligrosas cuando las veía en las 42 pulgadas de la televisión de mi salón, pero allí la cosa era muy diferente. Su rugido sobrecogía mi cuerpo y la visión de sus fauces apabullaba mi mente. Recordaba en ese momento imágenes de caza, leonas con antílopes, leonas con cebras, y sangre, mucha, demasiada.

Entonces sucedió. Oí un crujido detrás y giré instintivamente la cabeza. Frente a mí, a unos cinco metros, un gran león miraba fijamente a Mbuto, que permanecía inmóvil en el suelo. Se acercó aún más y lo olfateó. Había olido la carne y la sangre que le brotaba por la cabeza. No sé en qué pensé. Más bien creo que no pensé en absoluto. De manera instintiva grité todo lo fuerte que pude y arrojé mi cámara contra el animal, mientras me erguía sobre mi pierna izquierda. Volví a gritar aún más fuerte. Esta vez el león me contestó con un rugido que me hizo tambalear. Abrí los brazos y grité desesperadamente. Aquello era una osadía, una acción suicida, una huida hacia delante. Creo que en realidad quería que acabara conmigo rápido, pero el león pareció tranquilizarse. Masculló un par de veces y me miró de arriba abajo como si sopesara si yo representaba algún peligro, aunque, a todas luces, no era así. Caminó hacia mí y pasó por mi lado en dirección a las leonas que lo esperaban en la laguna. Caí al suelo desplomado, temblando, agotado, pero antes de perder el sentido pude ver que Mbuto me miraba.

Blanco. Ése es mi primer recuerdo al abrir los ojos. Un techo blanco tras una suave tela blanca que actuaba de mosquitera, sobre una cama de metal pintada de blanco. Sobre las sábanas blancas mi pierna cubierta de escayola, también blanca. Sin duda era un hospital.

Allí estaba Mbuto, que me miraba con su sonrisa de enormes dientes. Vi en su gesto que se alegraba sinceramente de mi despertar.

—¡Hola! —me dijo, y respondí con un parpadeo—. Está en el Hospital Saint George, en Morogoro. Le traje ayer, después del accidente, y lo han sedado por el dolor en la pierna. También he avisado a la agencia.

Instintivamente miré mi pierna y él contestó mi gesto:

—No se preocupe. Tiene herida la rodilla. Doctor dice que una semana para andar. Ahora, reposo.

—Gracias —contesté.

—No, yo dar gracias. Usted salvarme.

Lo cierto es que no había pensado en que lo había salvado, como tampoco en aquel momento pensé lo que hacía.

—Mientras esté aquí yo lo ayudaré. ¿Quiere algo?

—No, no sé. Hablar, supongo. ¿Qué puedo hacer?

—Precisamente, mi padre quiere hablar con usted. Él está fuera porque quiere conocerlo. Mi padre ha venido desde las montañas al enterarse.

«¡Horror!», pensé. Me imaginaba a multitud de familiares agasajándome, sonriéndome con gesto estúpido.

—Uf, no sé si debería... Dile que no hace falta que me agradezca nada, que hice lo que tenía que hacer.

—Él lo sabe. No viene a agradecer, sino a conocer. Él es muy especial. Es una persona importante en nuestro país. Hace veinte años, cuando yo era niño, él conoció a *Jumbé*. *Jumbé* es el león que nos atacó. El líder de la reserva. Ese león hace muchos años se acercó a él. Lo miró. Se miraron y...

—¿Y?

—Bueno, él dice que le habló. Los dos son amigos. Es una leyenda de nuestro país. Desde entonces las tribus escuchan los consejos de mi padre. Nada se hace sin su opinión. Aquí lo conocemos como *Mwalimu*, digamos que es lo que ustedes llaman un *consejero*. Ahora él quiere hablar con usted. Sinceramente, creo que no se irá hasta que lo haga. Lo conozco bien y es muy paciente.

¡Vaya!, así que los consultores me perseguían hasta en

África. En fin, no tenía nada que hacer y nada que perder, así que... acepté conocer al *mwalimu*. «Será como un *coach* ejecutivo», pensé.

Mbuto salió de la habitación y, tras unos minutos, entró sujetando la puerta para dejar pasar a su padre. Era un hombre alto, que caminaba lentamente, con rotundidad; de los que hacen que la gente se calle cuando entra en una sala. Su tez era todavía más oscura que la de Mbuto, pero no lo suficiente para ocultar algunas arrugas que se dibujaban alrededor de sus grandes y marcados labios. Tenía una mirada fuerte, directa, que se dirigió de inmediato a mis ojos.

—Enhorabuena, *Jumbé* lo ha elegido. Lo ha iluminado.

Me sentí sorprendido, pues su inglés era mucho mejor que el de su hijo. Sin duda era una familia con talento, aunque él no vestía al modo occidental, sino con una especie de túnica roja y un gran collar de madera que colgaba sobre su pecho. Aparentaba seguramente más edad de la que tenía.

—El león es la referencia y guía. La luz —volvió a señalar, tratando de obtener respuesta.

—Es un gran y bello animal. —Fue lo único que se me ocurrió contestar.

—Es mucho más que eso. Fíjese en su propia cultura. En su cultura existe un horóscopo, Leo, que coincide justamente con el momento más luminoso del año para ustedes. Incluso el nombre proviene del término antiguo, Lux.

—Bueno, si usted lo dice —traté de relativizar para no discutir—, pero no sé qué es lo que quería el león de mí entonces.

—Entonces tendremos que descubrirlo. Por alguna razón él lo ha mirado y lo ha dejado. Ha aceptado que es un digno rival. ¿Usted qué hace?

—Dirijo una empresa.

—¿Y a qué ha venido a África?

—Lo cierto es que no lo sé. Vine para tratar de descubrirme. A pensar qué tengo que hacer para que la gente me siga.

—Entiendo, entonces es parecido al león. El león gobierna la selva. La selva sin el león sería un caos. Podemos aprender mucho de él y de la naturaleza. Imagino que su empresa es grande.

—Sí, mucho y cada vez más. Ha llegado a tal tamaño que es muy difícil de controlar. Yo entiendo de números, incluso de procesos, pero las personas son difíciles de convencer.

—Las personas son como el agua: discurren siempre por el camino más fácil. Pero no es sencillo de conseguir. Hace muchos años vinieron para solucionar la sequía. Trajeron máquinas y muchos hombres que taponaron el río. Querían contenerlo, pero éste, como las personas, buscó otro camino y desapareció. Ahora tenemos que hacer grandes agujeros. Para gobernar un río no puedes taponarlo y mucho menos ir en su contra. Hay que estudiar la corriente y hacer pequeños cambios con los materiales adecuados.

—Ciertamente ahora tengo un gran río que no llega adonde quiero y no sé qué hacer. Creo que soy incapaz de hacerlo.

—No opina eso el león. Él ha visto algo en usted. Yo le puedo contar cómo gobierna él la selva por si le sirve de ayuda.

—Bien, creo que puede ser interesante y, además, no tengo nada que hacer.

—Señores, creo que es hora de dejar descansar al paciente —señaló el médico con aspecto británico que acababa de entrar en la habitación.

—Mañana regresaré —se despidió cortésmente el consultor de tribus.