

**Por
ejemplo**

Director de la colección:
ERNESTO GORE

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
MVZ ARGENTINA

ALBERTO LEVY
CON HANNAH LEVY

Por ejemplo

Diálogos entre un padre
y su hija de quince años sobre valores
de liderazgo

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2006 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G
C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1° de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO Ediciones Granica de Chile S.A.
San Francisco 116
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO Ediciones Granica S.A.
Salto 1212
11200 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-410-4307
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN-10: 950-641-488-2

ISBN-13: 978-950-641-488-7

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Levy, Alberto

Por ejemplo : diálogos sobre valores de liderazgo entre un padre y su hija de 15 años - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2006.
144 p. ; 22x15 cm.

ISBN 950-641-488-2

I. Liderazgo. I. Título
CDD 303.34

ÍNDICE

LA DECISIÓN	11
1. AMOR, BENEVOLENCIA Y BONDAD	17
1. El lazo más fuerte	18
2. La frontera	24
3. La generosidad	27
4. En las buenas y en las malas	30
5. Humildad	32
6. Lo permanente y lo efímero	34
7. El liderazgo del amor	38
2. DISCIPLINA, JUSTICIA Y RESTRICCIÓN	39
1. Por qué poner límites	40
2. Ley de causa y efecto	42
3. Acerca de la compasión	45
4. Jamás claudiques	47
5. Sobre la arrogancia	59
6. Disciplinarse	51
7. Divino tesoro	53
3. COMPASIÓN, ARMONÍA Y VERDAD	57
1. Cómo ayudar	58
2. Cuándo ser solidarios	59
3. La mejor manera de dar	62
4. Fiel a sí mismo	65
5. Somos iguales	67
6. Unidos para siempre	69
7. Cuestión de dignidad	71

POR EJEMPLO

4. PERSISTENCIA, FORTALEZA Y AMBICIÓN	73
1. El amor por lo que hago	74
2. Nuestra lucha interior	78
3. Siete visualizaciones del éxito	82
4. Tenacidad	83
5. La necesidad de ceder	86
6. Compromiso	90
7. Más sobre la dignidad	92
5. HUMILDAD, RESPETO Y TOLERANCIA	93
1. La humildad en el amor	94
2. La medida de la humildad	98
3. Convivencia	100
4. Los límites personales	102
5. Empezar por casa	105
6. Confianza	107
7. Dignidad, otra vez	109
6. VINCULACIÓN, COHESIÓN Y FUNDAMENTO	111
1. Actos de amor	112
2. Lo que alimenta y lo que lastima	116
3. Correspondencias y desencuentros	119
4. El pasado	122
5. El juego de las frases perfectas	123
6. Cómo construir nuevos lazos	125
7. Nuestra mitad proactiva	127
7. NOBLEZA, SOBERANÍA Y LIDERAZGO	129
1. Liderazgo	130
2. Poder	135
3. Para una nueva dirigencia	138
4. Mi legado	138
5. Libertad	140
6. Independencia	142
7. ¿Por qué estoy acá?	144

*Para Claudia.
Te quiero, mamá.
Te quiero, Claudita.*

LA DECISIÓN

Barajas, aeropuerto internacional de Madrid, casi 10 y media de la noche.

Volvía de dar clases en la Escuela de Negocios de Navarra. El vuelo desde Pamplona había llegado a tiempo para la conexión con Aerolíneas hacia Buenos Aires.

Elegí un sillón ante una mesa baja, acomodé mis cosas y me puse a leer un libro que me acompaña todos los días desde hace muchos años. La página 23 me proponía: “Demuestra a tu hijo o a tu alumno cómo la disciplina expresa la intensificación de vuestra unión y compromiso mutuo”.

Aparté la vista del texto dejando que vagara por allí mientras, una vez más, reflexionaba sobre lo que acababa de leer. Algo me llamó la atención. Era mi propia imagen reflejada en el ventanal que estaba frente a mí y que la oscuridad de afuera había convertido en un gigantesco espejo. Experimenté esa extrañeza fugaz que sentimos, por ejemplo, al descubrirnos en una fotografía que no sabíamos que nos habían tomado. En una pequeñísima fracción

de segundo pasa por nuestra cabeza: “Esa cara la conozco...”. Y, en seguida: ¡Pero claro, si soy yo!”.

Mi larga permanencia en las salas de espera de los aeropuertos me ha dado la oportunidad de desarrollar una suerte de “tipología del pasajero en pre-embarque”. Allí incluyo (entre otras) categorías tales como la del que va a tomar un avión por primera vez, el que viaja por negocios, el que tiene miedo a volar, el que está dejando un lugar para siempre. Y, por supuesto, soy casi infalible para detectar a los colegas consultores. Decidí en ese momento prestarme yo mismo al juego de observarme como si no me conociera. Definitivamente, con mi notebook, las bolsitas del free shop y el aire de estar muy habituado a ese lugar, parecía —y lo soy— un “viajero frecuente por cuestiones profesionales”. Ese Banco en Lima. (Vuelo, trabajo, vuelo.) Aquella compañía de maquinaria pesada en Guayaquil. (Vuelo, trabajo, vuelo.) La compañía de productos alimenticios en Bogotá. (Vuelo, trabajo, vuelo.) La clase en Pamplona. (Vuelo, trabajo, vuelo.) El laboratorio de productos farmacéuticos en Caracas. Vuelo, trabajo, vuelo, casa; vuelo trabajo, vuelo, casa. Siempre estoy con ganas de volver a mi familia, pero mezcladas con la vocación de crecer en mi especialidad. Tal vez, pensé, liderar a los colaboradores, enseñar a liderar a gerentes y alumnos, demandaba la misma vocación que guiar a los hijos. Eso había entendido del libro que tenía entre mis manos, con sus hojas trajinadas, los párrafos subrayados con tinta roja, mis múltiples anotaciones marginales. Sí: estaba en el hogar menos tiempo de lo que se aconseja, pero confiaba en que ese tiempo fuera intenso, pleno de intercambios, de afecto profundo.

Abrí mi notebook y escribí el párrafo que cierra este libro. Enseguida, abordé el avión y me ubiqué en el asiento 2-A. Después que retiraron la bandeja de la cena, dirigí la mirada hacia la ventanilla. Fue sólo un gesto mecánico, ya

que era de noche y debajo de nosotros sólo había mar. ¿Qué podía ver? Sólo mi cara reflejada. Otra vez. Me observé con mayor atención que en la sala de embarque: ¿podía leerse en esa mirada mi firme propósito de ser un auténtico líder? ¿Uno de esos que, basados en valores como el amor y la humildad llegaban a ser modelos vivientes de lo que querían transmitir? ¿Dueño de un liderazgo conferido por los otros y no tomado por la fuerza y sostenido con autoritarismo? Por cierto, ese del espejo se había equivocado varias veces a lo largo de su vida, y seguiría haciéndolo, pero estaba dispuesto a reconocerlo; sin duda ignoraba muchas cosas, pero estaba dispuesto a aprender; tenía la suerte de saber muchas otras, pero estaba dispuesto a compartirlas. Y este libro, al que acababa de dar fin, era prueba de todo ello.

Tengo tres hijos, dos varones ya adultos y una niña de quince años. Hablo mucho con ella, trato de enseñarle conceptos fundamentales y ella me los enseña también. No sólo porque sus preguntas me obligan a organizar mi pensamiento y sus objeciones a revisar mis certezas, sino también porque, concretamente, me aporta sus propias conclusiones. De hecho, este libro se trata de recreaciones de diálogos entre padre e hija, en los que se hizo una búsqueda conjunta de soluciones positivas a problemas de la vida diaria que pueden aplicarse al ejercicio de la profesión, a los que agregué algunas reflexiones y apuntes a modo de introducción o de glosa. En ellos, rara vez se hace alusión directa a la gestión, a la estrategia, a la psicología y al liderazgo empresarios, pero el lector será capaz sin duda de encontrar los paralelos correspondientes en cada situación cotidiana, porque el sistema de valores trascendentes y universales sobre el que están sustentadas esas charlas es único, constituye al mismo tiempo el soporte y fundamento de la conducta privada y del liderazgo organi-

POR EJEMPLO

zacional, dado que no es posible disociar entre una ética de la vida personal y otra de la profesional. Ese es, precisamente, el mensaje esencial que intento comunicar en estas páginas.

Los diálogos que aquí se reconstruyen no están ordenados en forma cronológica, ni de acuerdo con los temas clásicos de los textos de management (misión, trabajo en equipo, sinergia, proactividad...), si bien se refieren a ellos, sino según las pautas del ajado libro que siempre me acompaña: la *Guía espiritual para la cuenta del Omer*, de Simon Jacobson¹, por eso cada capítulo está encabezado por una cita de esta obra profundamente sabia.

Por supuesto, no son esos asuntos los únicos de los que hablamos mi hija y yo –aunque debo admitir que soy bastante recurrente– sino que hemos hecho juntos una selección de fragmentos que pueden ser relevantes para los demás. Para recuperarlos, hemos apelado a la memoria –mía, de Hannah, de ocasionales testigos que no son mencionados como tales, pero sin embargo intervinieron–, a algunas notas que suelo tomar tras arribar a conclusiones interesantes u oír frases motivadoras, y a los comentarios por e-mail que mi hija ha hecho a sus hermanos.

En el avión, antes de entregarme al sueño, volví a preguntarme si mis clientes, mis lectores habituales o mis alumnos podrían opinar que lo que planteo esta vez es lírico, romántico o místico, alejado de la realidad empresarial y de mis libros anteriores. Es cierto que mi especialidad tiene que ver con el conflicto: la competencia en los negocios sobre la que asesoro a empresarios suele implicar agresividad y hasta una brutal violencia; las relaciones entre jefes y cola-

1. Jacobson, Simon, *Guía espiritual para la cuenta del Omer. Cuarenta y nueve pasos hacia el refinamiento del carácter y la libertad personal*, Editorial Lubavitch Sudamericana, Buenos Aires, 1998. www.kehot.com.ar

boradores que muchas veces analizo, a menudo se basan en el autoritarismo de unos y la rencorosa sumisión de otros. A lo largo de mi carrera he visto feroces enfrentamientos de poderes y de voluntades; sin embargo, también he comprobado que eso está muy lejos de ser el camino para lograr los propósitos de sus actores, porque no hay ninguna posibilidad de obtener el bien individual si no se trabaja en pro del bien común. Y la única forma de obtener ambas cosas es, según mi experiencia, trabajar sobre la sólida base de los valores trascendentes, universales y eternos que definen al ser humano como tal. No es mi postura lírica, romántica ni mística, me aseguré, volviendo a mirarme a los ojos de mi reflejo en la ventanilla, sino tan práctica como pueden serlo las recomendaciones tradicionales sobre estrategias de management y marketing, e incommensurablemente más eficaces y efectivas que aquellas. En la familia, la empresa, el aula, el equipo deportivo y toda clase de organización, hay un líder y liderados. El primero tiene una gran responsabilidad, porque todo se desarrolla en armonía y redundando en favor del verdadero y perdurable éxito cuando el liderazgo se ejerce desde la comprensión del otro y se legitima a través del *ejemplo*, con el ejercicio y difusión de aquellas actitudes y conductas capaces de contribuir al ennoblecimiento de la humanidad, hoy y en el futuro.

Este libro está dedicado a los líderes y también a quienes son o habrán de ser liderados. El líder es una persona corriente que se distingue de las demás solamente porque busca la identificación y el logro de los objetivos, entusiasma a la gente para conseguirlos y trabaja para conducir a todos al éxito; lo hace desde la humildad, la compasión y el amor, y eso incluye la responsabilidad de poner límites y establecer reglas. No es posible liderar si no se tiene el deseo de controlar los hechos y sin una aspiración por la cual luchar. No es posible liderar sin la capacidad para inspirar y

tener confianza, sin consistencia y compromiso. El valor central del líder es ser un modelo a imitar. A través del *ejemplo*, el líder motiva las voluntades de los demás, enseña lo que se debe saber, no como jefe, sino como persona, y desde el respeto y el cariño que despierta en la gente. Porque no exige más de lo que se exige, porque representa con su acción los valores que defiende con la palabra, y porque reconoce y satisface las necesidades de sus colaboradores.

Cerré los ojos, pensé una vez más en mi hija y en los valores que como padre busco legarle.

Entonces aprobé, definitivamente, mi propia decisión de publicar este texto.

Muchas personas colaboraron para hacer realidad este libro. Entre ellas, quiero expresar mi agradecimiento a Ariel Granica por su aliento y sus observaciones agudas, a Adriana Roldán por su invalorable colaboración y su amistad, y a Lucila Galay por su excelente revisión estilística del texto.

También mi más sincero agradecimiento a Vanina Pettigrossi, Senior Consultant de Deloitte Latin America, por haberme convencido de que este libro fuera publicado cuando me dijo: “Esto es lo que me encantaría decirle a mi hija”.

A todos los que a lo largo de mi vida me han enseñado y estimulado a nunca perder el Norte, a tratar constantemente de distinguir entre lo trascendente y lo circunstancial, entre lo valioso y lo insignificante. Y, especialmente, a mi hija por todo lo que ha sido y es capaz de revelarme.

Creemos que los valores que en este libro exponemos son los que debemos tratar de lograr, día a día, para que constituyan el mapa de ruta de nuestras vidas.

Dios quiera que los alcancemos.

Avi Levy

1. AMOR, BENEVOLENCIA Y BONDAD

*Amor es el origen y fundamento de todas
las interacciones humanas. (...)
Amor es trascendencia.*

Creo en mí y creo en vos. Eso es confianza, amor, benevolencia.

Todo lo que podemos decir de una comunidad, de un equipo, de una empresa, **todo** tiene que ver con el liderazgo. Y, como la esencia del verdadero liderazgo es confianza, amor y bondad, vivimos en comunidad por amor, la más poderosa de las emociones, la más necesaria, porque nos une y nos hace trascender en la íntima convivencia con los otros. La benevolencia dirige nuestros actos y modela nuestro carácter. Crea un estilo de vida y una ética. Los valores de la vida cotidiana se fundan en el amor y la bondad como expresiones de armonía y solidaridad. Porque cuando hay amor, actuamos con benevolencia. Olvidémonos del liderazgo si no hay armonía y solidaridad. Olvidémonos del liderazgo si no amamos ni somos bondadosos con nuestra gente.