Parábolas del liderazgo



Table of ContentsOcultar

1. El sonido del bosque
2. Fuego y agua
3. La lección del arroyo balbuceante
4. La sabiduría de la montaña
5. La rueda y la luz

Los estudiantes de administración han buscado durante años entender por qué las mismas actividades llevan a la renovación en una empresa y a un desempeño más parecido en otra. Casi siempre, la respuesta que se da es el liderazgo, la capacidad de inspirar confianza y apoyo entre los hombres y mujeres de cuya competencia y compromiso depende el desempeño. Sin embargo, aunque reconocemos intuitivamente a los líderes cada vez que nos encontramos con ellos, nunca ha sido fácil responder a la pregunta: ¿Qué es el liderazgo? La esencia del liderazgo no puede reducirse a una serie de atributos personales ni limitarse a un conjunto de funciones y actividades particulares. Es como el desafío de describir un cuenco: podemos describir un cuenco en términos de la arcilla con la que está hecho. Pero una imagen real debe incluir el hueco

que está tallado en la arcilla, el espacio invisible que define la forma y la capacidad del cuenco.

Hemos buscado formas de capturar el espacio invisible del liderazgo. Cuanto más duraba esta búsqueda, más nos encontrábamos hablando de lecciones que uno de nosotros escuchó por primera vez cuando era joven en los templos de la provincia coreana de Kyung Nam. Estas lecciones provienen de maestros orientales que enseñaron la sabiduría de la vida a través de parábolas, y nos dieron una nueva comprensión de la esencia del liderazgo. Nos proporcionaron la inspiración y los conocimientos que necesitábamos para crear parábolas que pudieran capturar el espacio invisible del liderazgo.

Las parábolas que siguen muestran las cualidades esenciales del liderazgo y los actos que definen a un líder: la capacidad de escuchar lo que no se habla, la humildad, el compromiso, el valor de mirar la realidad desde muchos puntos de vista, la capacidad de crear una organización que exprese las fortalezas únicas de cada miembro. Estas parábolas ofrecen una ocasión para reflexionar sobre la esencia del liderazgo, así como sobre el trabajo y la vida propios.

1. El sonido del bosque

En el siglo III d.C., el rey Ts'ao envió a su hijo, el príncipe T'ai, al templo para estudiar con el gran maestro Pan Ku. Debido a que el príncipe T'ai iba a suceder a su padre como rey, Pan Ku debía enseñarle al niño los conceptos básicos para ser un buen gobernante. Cuando el príncipe llegó al templo, el maestro lo envió solo al bosque Ming-Li. Después de un año, el príncipe regresó al templo para describir el sonido del bosque.

Cuando el príncipe T'ai regresó, Pan Ku le pidió al niño que describiera todo lo que podía oír. «Maestro», respondió el príncipe, «pude oír cantar a los cucos, el susurro de las hojas, el zumbido de los colibríes, el canto de los grillos, el soplo de la hierba, el zumbido de las abejas y el viento susurrar y gritar». Cuando el príncipe terminó, el maestro le dijo que volviera al bosque para escuchar lo que más podía oír. El príncipe quedó perplejo por la petición del maestro. ¿No había discernido ya todos los sonidos?

Durante días y noches, el joven príncipe se sentó solo en el bosque escuchando. Pero no escuchó más sonidos que los que ya había escuchado. Entonces, una mañana, mientras el príncipe se sentaba en silencio bajo los árboles, empezó a discernir sonidos débiles distintos a los que había escuchado antes. Cuanto más agudamente escuchaba, más claros se volvían los sonidos. La sensación de iluminación envolvió al niño. «Estos deben ser los sonidos que el maestro deseaba que discerniera», reflexionó.

Cuando el príncipe T'ai regresó al templo, el maestro le preguntó qué más había oído. «Maestro», respondió el príncipe con reverencia, «cuando escuché más de cerca, pude oír lo inaudito: el sonido de las flores abriéndose, el sonido del sol calentando la tierra y el sonido de la hierba bebiendo el rocío de la mañana». El maestro asintió con aprobación. «Escuchar lo inaudito», remarcó Pan Ku, «es una disciplina

necesaria para ser un buen gobernante. Porque solo cuando un gobernante ha aprendido a escuchar atentamente el corazón de la gente, escuchar sus sentimientos sin comunicar, dolores no expresados y quejas no mencionadas, puede esperar inspirar confianza en su pueblo, comprender cuándo algo anda mal y satisfacer las verdaderas necesidades de sus ciudadanos. La desaparición de los estados se produce cuando los líderes solo escuchan palabras superficiales y no penetran profundamente en el alma de la gente para escuchar sus verdaderas opiniones, sentimientos y deseos».

2. Fuego y agua

En el siglo IV a.C., escondido en el estado de Lu, se encuentra el distrito que gobernaba el duque Chuang. El distrito, aunque pequeño, había prosperado extraordinariamente bien bajo el predecesor de Chuang. Pero desde el nombramiento de Chuang para el puesto, sus asuntos se habían deteriorado notablemente. Asombrado por el triste giro de los acontecimientos, Chuang se fue a la montaña Han para buscar la sabiduría del gran maestro Mu-sun.

Cuando el duque llegó a la montaña, encontró al gran maestro sentado tranquilamente en una pequeña roca que miraba hacia el valle contiguo. Después de que el duque le explicó su situación a Mu-sun, esperó con gran expectación a que hablara el gran maestro. Sin embargo, contrariamente a las expectativas de Chuang, el maestro no susurró ni una palabra. Más bien, sonrió suavemente e hizo un gesto al duque para que lo siguiera.

Caminaron en silencio hasta que yacía el río Tan Fu, cuyo final no se podía ver, era tan largo y ancho. Después de meditar en el río, Mu-sun se puso a encender un fuego. Cuando por fin se encendió y las llamas brillaron, el maestro hizo que Chuang se sentara a su lado. Allí se sentaron durante horas y horas mientras el fuego ardía brillantemente en la noche.

Con la llegada del amanecer, cuando las llamas ya no bailaban, Mu-sun señaló el río. Entonces, por primera vez desde la llegada del duque, el gran maestro habló: «¿Ahora entiendes por qué no puedes hacer lo que hizo tu predecesor para mantener la grandeza de tu distrito?»

Chuang parecía perplejo; ahora no lo entendía mejor que antes. Poco a poco la vergüenza envolvió al duque. «Gran maestro», dijo, «perdona mi ignorancia, porque la sabiduría que impartes no puedo comprender».

Mu-sun habló por segunda vez. «Reflexiona, Chuang, sobre la naturaleza del fuego mientras ardía ante nosotros anoche. Era fuerte y potente. Sus llamas saltaron hacia arriba mientras bailaban y lloraban con orgullo vanaglorio. Ningún árbol fuerte ni bestias salvajes podrían haber igualado su poderosa fuerza. Con facilidad podría haber conquistado todo lo que se cruzó en su camino.

«Por el contrario, Chuang, considera el río. Comienza como un pequeño arroyo en las lejanas montañas. A veces fluye despacio, a veces rápido, pero siempre navega hacia abajo, tomando como rumbo el terreno bajo. De buena gana impregna cada grieta de la tierra y abraza voluntariamente cada grieta de la tierra, tan humilde es su naturaleza. Cuando escuchamos el agua, apenas se oye. Cuando lo tocamos, apenas se siente, tan suave es su naturaleza.

«Sin embargo, al final, ¿qué queda del fuego que alguna vez fue poderoso? Solo un puñado de cenizas. Porque el fuego es tan fuerte, Chuang, que no solo destruye todo lo que se encuentra en su camino, sino que finalmente cae presa de su propia fuerza y se consume. No es así con el río tranquilo y silencioso. Porque tal como fue, así es, siempre lo será: fluye para siempre, se hace más profundo, más amplio, cada vez más poderoso a medida que desciende hacia el océano insondable, proporcionando vida y sustento a todos».

Después de un momento de silencio, Mu-sun se volvió hacia el duque. «Como ocurre con la naturaleza, Chuang, lo mismo ocurre con los gobernantes. Porque como no es el fuego sino el agua lo que lo envuelve todo y es el bien de la vida, no son gobernantes poderosos y autorizados, sino gobernantes con humildad y fuerza interior de profundo alcance los que capturan el corazón de las personas y son manantiales de prosperidad para sus estados. Reflexiona, Chuang, continuó el maestro, sobre qué tipo de gobernante eres. Quizás la respuesta que buscas esté ahí».

Como un relámpago, la verdad se apoderó del corazón del duque. Ya no orgulloso sino avergonzado e incierto, levantó la vista con sus ojos iluminados. Chuang ahora estaba ciego ante todo menos el sol que salía sobre el río.

3. La lección del arroyo balbuceante

Era el siglo IV a.C., el período de los Estados en guerra en China. El gran general del Estado de Chin estaba sentado en su recámara del palacio del rey con Meung, el general de la Tercera División que pronto sería nombrado, a su lado. Un mensajero, el teniente Yu, acababa de llegar con un informe sobre la logística de la próxima batalla entre la Primera División del General Li y la Segunda División del Estado Wei, dirigida por el general Su.

«Gran General», dijo el teniente Yu, «traigo buenas noticias. La Primera División goza de una ventaja significativa: nuestras tropas superan en número cuatro a uno a las de la Segunda División, el armamento es abundante y el regimiento sigue bien alimentado. El general Li me dice que le asegure que la victoria será nuestra, la bandera de Chin ondeará para siempre». Cuando el gran general miró el informe, una mirada de angustia apareció en su rostro. Apretó los puños y ordenó al teniente Yu que enviara refuerzos y regresara al campo de batalla de inmediato.

Después de que el teniente huyó, el gran general se acercó al balcón y miró hacia el horizonte. «Por desgracia», le dijo a Meung, «otra división de nuestro estado caerá».

Meung quedó perplejo. «Gran General», dijo, «perdone mi descaro, pero no entiendo su convicción. La división del general Li tiene muchas veces la mano de obra y el armamento de la división del general Su, y sin embargo, estás convencido de que la victoria no será nuestra. ¿Cómo puede ser esto?»

El gran general miró sombríamente a Meung pero no respondió. En cambio, llevó a Meung a un gran lago detrás del palacio. Cuando el gran general y Meung estaban sentados en una roca, el general arrojó un pequeño trozo de papel al agua. No se movió, sino que simplemente

flotó en un solo lugar. Después de observar el papel quieto durante algún tiempo, Meung se inquietó y volvió a preguntar: «Gran General, ¿qué significa esto? He meditado en el papel durante más de una hora, y tu lección no me ha iluminado ni ha dado la respuesta a mi pregunta».

Una vez más, el general no respondió, pero Meung lo siguió. Caminaron hasta llegar a un arroyo estrecho y balbuceante. De nuevo, el gran general arrojó un pequeño trozo de papel al agua. Esta vez no se detuvo, sino que navegó rápidamente y desapareció. El gran general se volvió hacia Meung, «¿Ahora entiendes por qué el regimiento del general Su llevará el día y no el nuestro?»

Meung, aún perplejo, pidió al gran general que explicara más. «Meung», dijo el general, «el primer regimiento es como el lago, grande con mucho armamento. Pero tenga en cuenta la posición del general Li. Asume la victoria con tanta arrogancia que no lucha. Se ha apostado detrás de la línea de fondo. No es así con el general Su. Está en primera línea, codo con codo con sus tropas, y ha colocado la retaguardia de su regimiento junto al río. Su compromiso de morir para ganar engendrará el compromiso de las tropas a su vez. Así como el arroyo balbuceante, que se precipita en una dirección, lleva el papel con facilidad mientras que el gran lago no puede, así es que un regimiento pequeño pero unido en compromiso ganará. Recuerde que el armamento y la mano de obra son importantes, pero es el compromiso del general lo que determina la victoria».

Cuatro días después, el teniente Yu y sus refuerzos llegaron al lugar de la batalla. La bandera Wei, no la Chin, adornaba el cielo. La Primera División había sido derrotada.

4. La sabiduría de la montaña

En la antigua China, en la cima del monte Ping había un templo donde moraba el iluminado, Hwan. De sus muchos discípulos, solo conocemos a uno, Lao-li. Durante más de 20 años, Lao-li estudió y meditó con el gran maestro, Hwan. Aunque Lao-li era uno de los discípulos más brillantes y decididos, aún no había alcanzado la iluminación. La sabiduría de la vida no era suya.

Lao-li luchó con su suerte durante días, noches, meses, incluso años hasta que una mañana, la vista de una flor de cerezo cayendo le habló a su corazón. «Ya no puedo luchar contra mi destino», reflexionó. «Al igual que el cerezo en flor, debo resignarme con gracia a mi suerte». A partir de ese momento, Lao-Li decidió retirarse montaña abajo, renunciando a su esperanza de iluminación.

Lao-li buscó a Hwan para informarle de su decisión. El maestro se sentó frente a una pared blanca, en lo profundo de la meditación. Con reverencia, Lao-li se le acercó. «Iluminado», dijo. Pero antes de que pudiera continuar, el maestro dijo: «Mañana me uniré a ti en tu viaje por la montaña». No hace falta decir nada más. El gran maestro lo entendió.

A la mañana siguiente, antes de su descenso, el maestro miró hacia la inmensidad que rodeaba el pico de la montaña. «Dime, Lao-li», dijo, «¿qué ves?» «Maestro, veo que el sol comienza a despertarse justo debajo del horizonte, serpenteantes colinas y montañas que se extienden por kilómetros, y se simieron en el valle de abajo, un lago y un casco antiguo». El maestro escuchó la respuesta de Lao-li. Sonrió y luego dieron los primeros pasos de su largo descenso.

Hora tras hora, mientras el sol cruzaba el cielo, seguían su viaje, deteniéndose solo una vez cuando se acercaban al pie de la montaña. Una vez más, Hwan le pidió a Lao-li que le dijera lo que había visto. «Gran

sabio, a lo lejos veo gallos mientras corren por los graneros, vacas dormidas en prados que brotan, viejos tomando el sol de la tarde y niños retozando junto a un arroyo». El maestro, en silencio, siguió caminando hasta llegar a la puerta de la ciudad. Allí el maestro hizo un gesto a Lao-li, y juntos se sentaron debajo de un viejo árbol. «¿Qué has aprendido hoy, Lao-li?» preguntó el maestro. «Quizás esta sea la última sabiduría que te impartiré». El silencio fue la respuesta de Lao-li.

Por fin, después de un largo silencio, el maestro continuó. «El camino hacia la iluminación es como el descenso de la montaña. Solo se trata de aquellos que se dan cuenta de que lo que se ve en la cima de la montaña no es lo que se ve en la parte inferior. Sin esta sabiduría, cerramos la mente a todo lo que no podemos ver desde nuestra posición y, por lo tanto, limitamos nuestra capacidad de crecer y mejorar. Pero con esta sabiduría, Lao-li, se produce un despertar. Reconocemos que solo uno ve tanto, lo que, en verdad, no es mucho. Esta es la sabiduría que abre nuestra mente a la mejora, derriba los prejuicios y nos enseña a respetar lo que al principio no podemos ver. No olvides nunca esta última lección, Lao-li: lo que no puedes ver se puede ver desde otra parte de la montaña».

Cuando el maestro dejó de hablar, Lao-li miró hacia el horizonte y, cuando el sol se ponía ante él, parecía levantarse en su corazón. Lao-li se volvió hacia el maestro, pero el grande se había ido. Así termina el viejo cuento chino. Pero se ha dicho que Lao-li regresó a la montaña para vivir su vida. Se convirtió en un gran iluminado.

5. La rueda y la luz

En el siglo III a.C., el estallido de los combates tras el colapso de la dinastía Qin acababa de terminar. En su lugar ahora estaba la dinastía Han, cuyo emperador, Liu Bang, había consolidado a China en un imperio unificado por primera vez. Para conmemorar el evento, Liu Bang había invitado a oficiales militares y políticos de alto rango, poetas y maestros a una gran celebración. Entre ellos estaba Chen Cen, el maestro al que Liu Bang había acudido a menudo en busca de iluminación durante su campaña para unificar China.

La celebración estaba en pleno apogeo. Se celebraba un banquete más grandioso que nunca antes visto. En la mesa central estaba Liu Bang con sus tres jefes de personal: Xiao He, que administraba la logística de la unificación; Han Xin, que organizó y dirigió la actividad de lucha; y Chang Yang, que formuló las estrategias diplomáticas y políticas. En otra mesa estaban sentados Chen Cen y sus tres discípulos.

Mientras se servía comida, se daban discursos, se presentaban honores y se presentaban espectáculos, todos miraban con orgullo y alegría, todos excepto los tres discípulos de Chen Cen, que estaban asombiados. Solo a mitad de las festividades pronunciaron sus primeras palabras. «Maestro», remarcaron, «todo es grandioso, todo es apropiado, pero en el corazón de la celebración yace un enigma». Sintiendo la vacilación de sus discípulos, el maestro los animó gentilmente a continuar.

«En la mesa central se sienta Xiao He», continuaron. «El conocimiento de la logística de Xiao He no se puede refutar. Bajo su administración, los soldados siempre han estado bien alimentados y armados adecuadamente, sea cual sea el terreno. Junto a él está Han Xin. Las tácticas militares de Han Xin son irreprochables. Entiende exactamente dónde emboscar al enemigo, cuándo avanzar y cuándo retirarse. Ha ganado todas las batallas que ha liderado. El último es Chang Yang.

Chang Yang ve la dinámica de las relaciones políticas y diplomáticas en la palma de su mano. Sabe con qué estados formar alianzas, cómo ganar favores políticos y cómo acorralar a los jefes de estado para que se rindan sin batalla. Esto lo entendemos bien. Lo que no podemos comprender es la pieza central de la mesa, el propio emperador. Liu Bang no puede reclamar un nacimiento noble, y sus conocimientos de logística, lucha y diplomacia no son iguales a los de sus jefes de personal. ¿Cómo es, entonces, que es emperador?»

El maestro sonrió y pidió a sus discípulos que imaginaran la rueda de un carro. «¿Qué determina la fuerza de una rueda para llevar un carro hacia adelante?» preguntó. Después de un momento de reflexión, sus discípulos respondieron: «¿No es la robustez de los rayos, Maestro?» «Pero entonces, ¿por qué», se reincorporó, «que dos ruedas hechas de radios idénticos difieren en fuerza?» Después de un momento, el maestro continuó: «Ve más allá de lo que se ve. Nunca olvides que una rueda está hecha no solo de radios sino también del espacio entre los radios. Los radios robustos mal colocados hacen que la rueda sea débil. Que se realice todo su potencial depende de la armonía entre ellos. La esencia de la fabricación de ruedas radica en la capacidad del artesano para concebir y crear el espacio que sostiene y equilibra los radios dentro de la rueda. Piensa ahora, ¿quién es el artesano aquí?»

Un rayo de luz de luna se veía detrás de la puerta. Reinó el silencio hasta que un discípulo dijo: «Pero maestro, ¿cómo asegura un artesano la armonía entre los radios?» «Piensa en la luz del sol», respondió el maestro. «El sol nutre y revitaliza los árboles y las flores. Lo hace regalando su luz. Pero, al final, ¿en qué dirección crecen todos? Lo mismo ocurre con un maestro artesano como Liu Bang. Después de colocar a los individuos en posiciones que desarrollan plenamente su potencial, asegura la armonía entre ellos dándoles crédito a todos por sus logros distintivos. Y al final, a medida que los árboles y las flores crecen hacia el dador, el sol, los individuos crecen hacia Liu Bang con devoción».

—

Escrito por

W. Chan Kim

W. Chan Kim

Renee Mauborgne