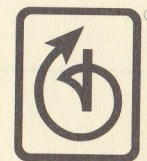


Contenido

MIGUEL ÁNGEL<sup>®</sup>  
CORNEJO

Preguntas ..... 17  
Metáforas ..... 19

Ingeniería  
del servicio  
de clase mundial  
*El poder de la seducción*



Colección Conferencias Magistrales

La presentación y disposición en conjunto de:  
INGENIERÍA DEL SERVICIO DE CLASE MUNDIAL, EL PODER DE  
LA SEDUCCIÓN

Son propiedad del autor, por lo que ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo fotocopiado, grabación o cualquier sistema de recuperación y/o almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.

Derechos Reservados  
2012, Miguel Ángel Cornejo y Rosado ®

Primera edición: octubre 2012.

Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C.  
Aristóteles 85, Col. Polanco, 11560, México, D.F.  
Tels. 5281-0477, 5281-1444  
www.cornejonline.com

Coordinadora editorial y diseño gráfico:  
E. Isabel Loya Zurita

ISBN: en trámite.

© 2012 Shutterstock.com

## Contenido

Prólogo .....	7
Estructura .....	15
• Preguntas .....	17
• Metáforas .....	19
• Aforismos .....	21
• Tecnología de lo obvio .....	22
• Tareas .....	24
1. ADN Corporativo .....	27
2. Calidad percibida .....	41
3. Alertidad .....	49
4. Oportunidades .....	57
5. Proactividad .....	65
• ¿Las palabras se las lleva el viento? .....	71
6. Arquetipo corporativo .....	75
7. Valor agregado .....	81

8. El poder de la seducción .....	87
• Un pez que habla de amor .....	97
• Opus 63 .....	101
• Opus 69 .....	103
9. Empoderamiento .....	107
• Decisiones exitosas .....	117
10. Respeto .....	119
• Cenizas .....	123
11. Adhocracia .....	129
12. Equipos estelares .....	135
13. Valores .....	141
14. Alineación .....	147
• Semiótica, tradiciones y héroes corporativos .....	151
15. El ingrediente mágico .....	155
16. Compromiso .....	161

17. Elementos que conforman la cultura del servicio de clase mundial .....	165
El arte de la seducción	
<i>Valor agregado</i> .....	169
• Opus 3 .....	171
• Opus 6 .....	172
• Opus 13 .....	173
• Opus 19 .....	173
• Opus 33 .....	175
• Opus 36 .....	175
• Opus 73 .....	176
Cartas de don Juan a su amada .....	177
• Giralda .....	179
• Inspiración .....	180
• Regalo .....	181
• Sin ti .....	182
• Sorpresa .....	183
• Una estrella en el corazón .....	184
• Volar .....	185
Lecturas recomendables .....	187
Fondo editorial .....	191



---

## PRÓLOGO

---

### Prólogo

Hablar de servicio y calidad es referirse a las columnas vertebrales en donde se sostienen las empresas de clase mundial, y hoy en día deben ser las primeras prioridades en atender para crear marcas de prestigio y de alta confiabilidad en el mercado. Miguel Ángel Cornejo, iniciador de la cultura de la Excelencia, experto conferencista y escritor en temas de liderazgo, alta dirección y desarrollo humano, hace hincapié en crearnos la conciencia y convicción de la importancia de ofrecer un servicio excepcional, más allá de la concepción rígida y limitada de la "atención al cliente", sino rebasando las barreras de simples procesos organizacionales llegando a experiencias más afectuosas y humanas, inolvidables para el cliente.

El desarrollo de la globalización y la creciente demanda por parte de los consumidores en exigir más calidad y mejores servicios a menor precio, ha hecho que muchas empresas compitan en ofrecer productos y servicios similares en precio y calidad. Sin embargo, los grandes retos a los que se enfrentan estas organizaciones son: ¿cómo lograr distinguirse de la competencia?, ¿cómo alcanzar la fidelidad de los clientes cuando pueden escoger otras opciones semejantes a lo que nosotros ofrecemos? La respuesta a ambos cuestionamientos, contundentemente, es a través del servicio, pero no en el término común de atender al cliente, sino a la altura de un servicio de clase mundial, un servicio de Excelencia, es decir, que nuestros clientes realmente reciban una atención extrema, haciéndolos sentir que son únicos y especiales. Este concepto nos dice claramente que en nuestras corporaciones es indispensable implementar una cultura de servicio espectacular a nivel organizacional. Pero, aún teniendo ya esta visión, surgen nuevas interrogantes: ¿cómo institucionalizar la cultura de servicio en una empresa?, ¿cómo llevarlo a cabo de tal manera que se realice de manera sistemática?, ¿cómo crear los hábitos y el inconsciente colectivo orientado a la actitud de servir en cada uno de los integrantes de la organización? Abarcando, por supuesto, desde el dueño, presidente o director general de la empresa hasta los niveles operativos. Porque todos y cada uno de los que forman parte de las organizaciones cubren

un papel esencial en el proceso de implementación de la cultura de servicio y su adecuada operación de forma sistemática: los líderes deben ser los primeros en estar convencidos de los beneficios que conlleva el servir de manera extraordinaria, y su tarea es transmitir este compromiso a sus colaboradores y, éstos, que en su mayoría tienen el contacto directo o indirecto con el cliente, hacerse conscientes de que son esenciales para cautivarlo de por vida, que en sus manos está procurarle al cliente una atención tan espectacular que para éste sea toda una experiencia, e inevitablemente se rinda fielmente a la marca.

Miguel Ángel Cornejo se caracteriza por ser un observador curioso, investigador idealista siempre en búsqueda del cómo lograr un mundo mejor, incansable aprendiz de la Excelencia, y que lo ha conducido siempre a un mismo fin: aprender de los mejores. Con más de 40 años de experiencia en la formación de líderes y culturas corporativas de clase mundial, y quien ha entrevistado a líderes de organizaciones sobresalientes en más de cien países, llega a esta conclusión, previamente difundida en conferencia magistral y, finalmente, en esta obra: *Ingeniería del servicio de clase mundial, el poder de la seducción*.

Quien ha escuchado o leído a este gran formador de líderes sabrá del auténtico y único estilo que tiene para transmitir sus conceptos y conocimientos.

En un lenguaje claro y sencillo, sin rebuscamientos ni definiciones pretenciosas, salpicando en todo momento la lectura con anécdotas significativas e ilustrativas, y metáforas profundas y reflexivas, nos invita a razonar y considerar cada una de las ideas que maneja a través de preguntas, sí, también a través de ellas, porque argumenta que el cuestionar ha sido el gran detonador de la evolución humana; además, nos mueve a la aplicación práctica a través de sencillas tareas. De esta manera, logra ilustrarnos en este apasionante tema y mostrarnos que la implementación de un servicio de clase mundial es factible y alcanzable para cualquier tipo de organización, sin importar el giro o el tamaño que tenga ésta y, también, dándonos la alternativa y alusión de que no sólo se debe de crear la cultura de servicio a nivel corporativo, sino que además se puede llevar a la práctica a nivel personal.

Nos muestra una visión integral de cómo lograr sistematizar el servicio de clase mundial en nuestras empresas: incorporando la forma organizacional, dándonos razones de por qué los valores corporativos son esenciales para su implementación y cómo sirviendo de manera excepcional a nuestros clientes, líderes, proveedores y colaboradores, también logramos transmitirlo más allá de nuestra vida laboral, llegando a nuestra vida personal y asumiéndolo como un estilo de vida.

Cabe señalar que dentro de los elementos que maneja nuestro autor para lograr una cultura de servicio de clase mundial, da un espacio importantísimo a la seducción. Así es, él lo designa como *el poder de la seducción* —de hecho, es el subtítulo de este libro—, en donde nos revela cuáles son los factores que logran seducir a todas aquellas personas con las que interactuamos en la vida diaria, ya sea en nuestra faceta personal, familiar, social o laboral. Una de las definiciones de la palabra *seducir*, según la Real Academia Española, es “cautivar el ánimo”, y es en este contexto donde la seducción, si la aplicamos de manera espléndida, actuará para que logremos simplemente fascinar a cualquier persona. Ése es el núcleo del servicio de clase mundial: seducir, encantar, tratar a alguien como un ser humano extraordinario y singular. Y aunque puede entenderse como un concepto etéreo, en realidad es la parte neurálgica en donde se sostiene, sin lugar a dudas, un súper servicio que dejará positivamente huella a quienes servimos.

Definitivamente los conceptos que Miguel Ángel Cornejo aborda en este libro deben ser parte de la filosofía y mística de cualquier empresa, porque más allá de tener productos y/o servicios de alta calidad que satisfagan al cliente y que contengan una adecuada relación del costo-beneficio, el objetivo imperioso también tendrá que ser el crear la fidelidad: que nuestro cliente recuerde la gratísima experien-

cia de haber sido atendido y servido por una espectacular empresa de clase mundial.

Sabemos que si lleva a la práctica lo planteado en esta obra y se compromete firmemente en no desviarse de esta visión, estamos convencidos de que conseguirá de manera institucional ofrecer un servicio de Excelencia en su empresa, convertirlo en un hábito corporativo y personal, y vivir el privilegio y la gratísima satisfacción de servir de manera magistral e inolvidable.

FUNDACIÓN MIGUEL ÁNGEL CORNEJO, S.C.  
LIC. ENRIQUETA ISABEL LOYA ZURITA  
*Coordinadora Creativa y Editorial*

---

## ESTRUCTURA

---

piensan. Una cosa es cocinar y otra muy diferente es saber cocinar, saber cómo realizar un ejercicio adecuado, conducir un auto correctamente y, también, el saber pensar y esto se logra a través de la reflexión. Sócrates, que decía tener el mismo oficio de su madre que era partera, hacía a la gente pensar. El discípulo, a través de preguntas, encontraba por sí mismo las respuestas. Por eso, el gran detonador es la pregunta: ¿por qué? ¿por qué se produce un relámpago? ¿por qué existe la lluvia? ¿por qué se congela el agua?

*El saber pensar se logra a través de la reflexión.*

## Estructura

### Preguntas

Hay muchas personas que cocinan, que hacen ejercicio, que conducen un auto; y otras dicen que *piensan*. Una cosa es cocinar y otra muy diferente es saber cocinar, saber cómo realizar un ejercicio adecuado, conducir un auto correctamente y, también, el saber pensar, y esto se logra a través de la reflexión. Sócrates, que decía tener el mismo oficio de su madre que era partera, hacía a la gente pensar: el discípulo, a través de preguntas, encontraba por sí mismo las respuestas. Por eso, el gran detonador es la pregunta *¿por qué?*: *¿por qué* se produce un relámpago?, *¿por qué* existe la lluvia?, *¿por qué* se congela el agua?

Una de las mentes más brillantes en la historia humana es, sin duda, Leonardo da Vinci, quien se autodefinía como "curioso"; de hecho, el avance de la humanidad se ha logrado gracias a aquellas personas que no se han conformado con la simplicidad del dogma. La religión y la curiosidad son enemigas naturales; así, quienes no han aceptado las respuestas mágicas han logrado vencer lo imposible, por ejemplo: muchas de las epidemias que ha padecido la humanidad como la viruela, la lepra, la rabia y muchas otras más se interpretaban como un castigo del cielo. Cuando Benjamin Franklin inventó el pararrayos, la iglesia Católica se opuso pues, según sus creencias, los rayos eran un castigo de Dios; y así, a través de los siglos se han enfrentado los científicos a las religiones. *Por qué, por qué, por qué*, será el cuestionamiento precursor en el que seguirá permanentemente la evolución y el progreso de la

**"¿Por qué?"**, es el impulso al descubrimiento y al progreso.

humanidad. La curiosidad natural que tenemos en nuestra infancia es la chispa que detona la creatividad, pero desafortunadamente a la mayoría se le apaga para continuar el resto de su vida instalándose en el dogma y con lo cual evade la maravillosa tarea de pensar.

"Pienso luego existo" decía Descartes, frase a la que le podríamos agregar "reflexiono y así logro pensar", la estructura de la obra *Ingeniería del servicio*

*de clase mundial, el poder de la seducción* es con base a preguntas para impulsar al lector a reflexionar y obtener el fin propuesto: que su organización logre implementar una cultura de Excelencia en el servicio y, además, cuando concluya cada capítulo se autocuestione en cómo ejecutar en la práctica estas ideas. Es un libro de preguntas y algunas respuestas.

### Metáforas

¿Qué es una metáfora? Elija una respuesta y continúe la lectura, de hecho, va a ser la metodología usada al integrar el presente trabajo.

- a) Analogía
- b) Cuento
- c) Moraleja

La metáfora es muchas veces una analogía, por ejemplo: el comparar una organización con un barco en alta mar, se dirá: ¿qué tienen en común estos dos elementos? El barco, como la empresa, debe estar construido con tal solidez que pueda enfrentar las adversidades que suele presentar el mar: soportar tormentas —crisis económicas, financieras—, tener el diseño para aprovechar los vientos en contra, que se maneje con facilidad; en fin, una cultura corporativa de clase mundial debe ser tan poderosa para resistir la adversidad y tener la capacidad de navegar sin importar los obstáculos que se le presenten.

Los compositores hacen de la metáfora la esencia de sus composiciones; es como el amante que le dice a la mujer: "Tu aroma tiene la suavidad del rocío de la mañana, con la frescura de una flor al despertar con el sol", resulta analógico para una persona, pero imagine en forma más gráfica la intención de las palabras.

**C**uando la imaginación se despierta, la retención del conocimiento puede ser de alto impacto y de larga duración.

La metáfora es también un cuento para que el lector o el oyente perciba más claramente el mensaje. El recurso infinito

de los seres humanos está en nuestra imaginación: cuando se despierta, la retención del conocimiento puede ser de alto impacto y de larga duración. El reto de amalgamar comunicados está en hacer visible con palabras sus ideas; los cuentos, las leyendas y las citas de anécdotas biográficas —por ejemplo— son, por excelencia, grandes recursos en la tecnología pedagógica.

Imagínese el siguiente cuento: al más tonto del pueblo, varias veces a la semana, le hacían la broma de poner ante él dos monedas: una de oro y una de plata —tres veces más grande que la de oro—. Todos sabían que la moneda de oro, a pesar de ser más pequeña, valía diez veces más. Invariablemente, el tonto elegía la de plata, con lo cual despertaba

la ironía y la risa de los demás por su estupidez. Hasta que un día, un buen hombre se apiadó de él y le explicó que debería elegir la moneda de oro, a lo que el tonto argumentó: "Eso ya lo sé pero, si elijo la moneda de plata, el juego se acabó". Conclusión: ¿quiénes son los pendejos en este cuento? Hay algunos que parecen tontos pero son aún más listos, y hay muchos pendejos que se creen inteligentes.

Y algunas metáforas tienen una moraleja o conclusión y, las hay también, que lo único que intentan es provocar la reflexión para que cada quien la concluya.

### Aforismos

Del latín *aphorismus*, sentencias breves que nos servirán para subrayar algunos conceptos que se consideran fundamentales y, para no olvidarlos al momento de ponerlos en práctica, éstos aparecen en el margen de algunas de estas páginas: ayudan a estimular la retención del conocimiento y resumen la esencia de las ideas. Por ejemplo, se le atribuye a Leonardo da Vinci el aforismo: "La sencillez es la máxima sofisticación".

**E**ngancharse a una estrella.

## Tecnología de lo obvio

¿De dónde es posible aprender más?

- a) ¿Del fracaso?
- b) ¿Del éxito?

Por supuesto, el fracaso nos muestra en qué nos equivocamos y es una excelente oportunidad de mejorar; además, si analizamos el fracaso de otras personas y organizaciones esto nos ahorrará el transitar un camino infructuoso. Pero hay una notable consideración: el estudio del fracaso no nos conduce a la Excelencia, en cambio, el análisis del éxito nos permite avanzar más rápido siguiendo las huellas de quienes ya lo lograron.

**T**ecnología de lo obvio: aprendiendo de los mejores.

Isaac Newton anotaba: "Si he visto más allá que los otros es porque me he erguido sobre los hombros de los gigantes", por tal motivo es que las grandes y sorprendentes economías como son Japón, Finlandia, Singapur y otras más se han dedicado a aprender de los mejores del mundo. Una persona de baja estatura ve mucho menos que un gigante pero, si el pequeño se monta en los hombros del gigante, hace realidad el aforismo de Newton. Uno de los secretos para triunfar es *engancharse a una estrella*: eligiendo al mejor como maestro, imitarlo, igualarlo y superarlo.

Una persona deseaba comprar un loro, de esos que hablan y, además, quería que hablara rápido y abundante, pues esto le recordaba a su suegra que recientemente había fallecido. En una elegante tienda de mascotas solicitó el precio de un loro joven, vivaz, de colores brillantes, a lo que le contestaron: "5 mil dólares". Sorprendido, preguntó qué sabía hacer:

—Es bilingüe: habla español e inglés.

Buscó otro loro pues el precio le pareció exagerado. Su elección fue uno que se veía más viejo y sin tanta luminosidad que el primero. La dependienta le informó: "20 mil dólares".

—¿Pues qué sabe hacer?

—Es trilingüe: habla inglés, español y japonés, además se sabe todos los tratados de libre comercio al derecho y al revés.

Decepcionado, buscó al loro más viejo, canoso, de lentes, encorvado y, esperanzado, preguntó el precio y la respuesta fue: "100 mil dólares".

—¡Mucho más!, ¿pues qué sabe hacer?

—No sabemos, pero los otros loros le dicen "maestro".

A través de más de 40 años de investigación, nuestro Colegio de Líderes, en más de cien países, se ha dedicado a

entrevistar a líderes de Excelencia, con el único objetivo de que nos expliquen cómo lograron la Exce-

**L**a decisión se inicia con acción.

**P**ara crear hay que creer.

lencia a nivel corporativo y a nivel personal, lo que dio origen al concepto de *la tecnología de lo obvio*—aprendiendo de los mejores—, y que es la esencia de la única Enciclopedia de la Excelencia a nivel internacional.

### Tareas

Cuando el conocimiento se pone en práctica se convierte en poder. El objetivo de este trabajo es dar algunas reflexiones y herramientas para lograr que su organización proporcione un servicio de clase mundial. El reto será poner en práctica lo aprendido en no más de 72 horas, pues de lo contrario nunca lo hará: la decisión se inicia con acción, si no se queda en el plano de las buenas intenciones. Si cree en estas ideas y conceptos le aseguro que se convertirán en realidad: para crear hay que creer.

Steve Jobs, fundador de Apple Inc., sustentaba: “Las personas lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar al mundo son las que lo cambian” (anuncio publicitario “Piensa diferente”—*Think different*—de Apple Inc.). Lo desafío a que se arriesgue a llevar a la práctica lo aprendido, si se atreve se quedará sorprendido de los resultados, además, el sólo hecho de intentarlo ya es un éxito, aun cuando el resultado no sea el esperado, pues es

una oportunidad de aprender y avanzar hasta encontrar el camino para alcanzar lo que deseamos.

En resumen:

- Preguntas: sirven para reflexionar.
- Metáforas: despiertan nuestra imaginación.
- Aforismos: son sentencias para recordar.
- Tecnología de lo obvio: aprendiendo de los mejores.
- Tareas: llevar el conocimiento a la acción.

**E**l intentarlo ya es un éxito, aun cuando el resultado no sea el esperado.

# ADN CORPORATIVO

... para triunfar, ¿qué es lo más importante?

- a) La educación
- b) Las relaciones
- c) Tener ambiciones
- d) La actitud

¿Cuál elige? Reflexionemos sobre cada uno de los reactivos.

***Calidad y servicio: columnas  
vertebrales para asegurar la  
sobrevivencia y supervivencia  
corporativa.***

### **ADN Corporativo**

El ADN contiene la información genética usada en el desarrollo y funcionamiento de los organismos vivos. Si realizamos la analogía con una organización, el ADN es la calidad y el servicio: columnas vertebrales para asegurar la sobrevivencia y supervivencia corporativa, si deseamos desarrollar una marca, éstos son los pilares para que sea sustentable y rentable.

Le pregunto: para triunfar, ¿qué es lo más importante?

- a) La educación
- b) Las relaciones
- c) Tener ambiciones
- d) La actitud

¿Cuál elige? Reflexionemos sobre cada uno de los reactivos.

a) En relación a la educación, Platón anotaba que "es el pasaje de la oscuridad a la luz", la educación a nivel corporativo es el origen para lograr un servicio de alta calidad. El hotel Ritz-Carlton, que es una cadena hotelera que ha edificado un prestigio extraordinario a nivel mundial, dedica 250 horas al año al desarrollo técnico y humano de sus colaboradores, asignándoles un presupuesto para capacitación que representa el 10% de los salarios de su nómina total.

Si es contratada una persona para barrer en Disney, le enseñan a barrer al estilo Disney, es decir, de acuerdo a sus valores corporativos de seguridad, cordialidad y alegría. Podríamos imaginar que la mayoría sabemos barrer, pero,

la preparación que debe de tener en ese centro de diversiones coloca al barrendero como el colaborador más cercano al visitante, por lo tanto, debe estar debidamente

capacitado porque, además, representa un anfitrión que pueda responder a las consultas más comunes, por ejemplo: dónde se encuentran los sanitarios, cómo localizar a un pequeño que se ha extraviado, dónde está ubicado tal o cuál diversión, etcétera.

Si usted contrata a una cocinera a la que le solicita preparar un plato muy mexicano, unos frijoles refritos, ella lo hará como lo ha hecho siempre pero, se-

**L**a educación a nivel corporativo es el origen para lograr un servicio de alta calidad.

guramente, no como a usted le gustan, por lo tanto, tiene que ser capacitada para prepararlos de acuerdo a las especificaciones que usted le señale.

En las organizaciones que están a un nivel de clase mundial, periódicamente certifican a sus colaboradores para garantizar un servicio de Excelencia sostenido, ya que la rutina les puede hacer omitir algunos puntos básicos, tanto se trate de un mesero como de un piloto aviador, ellos deben aprobar los exámenes que les validarán para continuar en sus puestos.

**E**l poder de dar nos convierte en líderes circunstanciales.

b) Las relaciones, por supuesto, nos facilitan el camino, ya sea resolviéndonos problemas y, también, ofreciéndonos oportunidades. Es por ello la importancia que se le da a nivel corporativo al área de Relaciones Públicas.

Hay un refrán que nos indica que "tener un auténtico amigo es un tesoro", y agregaría que "cuando encontramos un tesoro nos sobran amigos". Si nos conceden un puesto que nos otorga el poder de dar, nos aparecen de inmediato personas que dicen ser nuestros mayores amigos y hasta algunos aseguran que son amigos prenatales. Es el caso de los puestos políticos, herencias, en fin, el poder de dar nos convierte en líderes circunstanciales, y no porque poseamos el carisma y la preparación para

ejercer adecuadamente el poder, sino por la posición circunstancial de poder beneficiar o castigar a otros.

En varias ocasiones, he tenido la oportunidad de estar cerca de algunos presidentes y funcionarios de alto nivel, tanto en

**E**laborar un código de conducta.

México como en el extranjero, y esto ha hecho que una gran cantidad de personas se me

hayan acercado para mostrarme su hoja de vida, sus hazañas profesionales, hacer gala de las capacidades que dicen poseer para que se las presente a estos personajes, con la esperanza de que les concedan un puesto relevante.

Regresando a la importancia que tienen las relaciones públicas, es indispensable elaborar un código de conducta para todos los integrantes de la organización. En empresas como Starbucks, Ritz-Carlton, Four Seasons, entre otras, son muy claras las pautas de conducta con las que deben desenvolverse los colaboradores, haciendo énfasis en aspectos tan obvios pero fundamentales: el sonreír, el mirar directamente a los ojos del cliente, el desearle un buen día al despedirse, etcétera.

Ritz-Carlton define en una simple, pero profunda frase, la conducta que deben tener cada uno de los miembros de la organización: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros".

c) Respecto a las ambiciones, Jack Nicklaus, destacado golfista y diseñador de campos de golf, dice: "Hay que elevar nuestros niveles de aspiración y expectativa". Las ambiciones son aspiraciones, deseos que queremos convertir en realidad; desde luego, existen ambiciones positivas y también negativas. Cuando Mahatma Gandhi se embarcó hacia Inglaterra para continuar su cruzada de liberar a su país —la India— del Imperio británico, se le preguntó a qué iba, él simplemente contestó: "Por ambición".

Si en nosotros germina la semilla de la Excelencia y nos comprometemos en no detenernos hasta lograrlo, es seguro que nuestra determinación nos llevará a conseguirlo. La ausencia de ambición ha

**C**omprometernos en no detenernos hasta lograrlo.

sido el detonador de la llamada generación *Ni-Ni*: millones de jóvenes en todo el mundo que *ni* quieren trabajar, *ni* quieren estudiar, *ni*

quieren comprometerse, *ni, ni, ni...*; además, son tierra fértil para el consumo de alcohol y drogas, van a la deriva.

Watson, fundador de IBM, ponía especial énfasis en sembrar entre sus colaboradores el espíritu de triunfo, pues la suma de estas aspiraciones daría como resultado una empresa triunfadora.

El motor de la evolución han sido y serán las ambiciones y, también, las ambiciones nefastas nos

han hecho retroceder: el deseo de Adolfo Hitler de dominar al mundo por considerar que la raza aria era superior al resto de la humanidad; la ambición de que tal o cual religión de ser la "única y verdadera" nos llevó a holocaustos y destrucciones de una crueldad infinita: 200 años de cruzadas, 90 millones de personas exterminadas en el proceso de evangelización en América, 5 millones de mujeres quemadas en las despiadadas cacerías de brujas; una África desolada y hambrienta por la ambición del oro y los diamantes. En fin, podríamos llenar páginas y páginas exhibiendo la estela de horrores que ha dejado la ambición destructora.

La ambición de libertad impulsó a Simón Bolívar, a Antonio José de Sucre, a Miguel Hidalgo; la ambición de Pasteur lo lanzó a vencer la hidrofobia; la ambición de rescatar niños minusválidos estimuló la creación de los CRIT en México a través del Téletón; las ambiciones positivas nos han duplicado la longevidad en los últimos cien años; las ambiciones de Steve Jobs han acelerado y transformado el mundo de la comunicación.

**L**a actitud es *disposición a.*

Si observamos los últimos 10 mil años de la historia de la humanidad, podemos ver que el mundo ha cambiado y evolucionado positivamente gracias a aquellos que, sin saber que lo que intentaban era imposible, nos han legado y heredado un mundo más humano y justo.

d) La actitud, que es *disposición a*, es la más importante sin menospreciar, por supuesto, los reactivos anteriores a), b) y c). Se ha demostrado que la actitud es el factor determinante para alcanzar el éxito, definiendo a éste como la realización de nuestros sueños. Fue para Henry Ford el haber logrado conquistar un mercado que nunca imaginó poder poseer un automóvil, desplazando a la carreta tirada por caballos. Y, así también, fue éxito para la vida de Teresa de Calcuta el consolar y aliviar a los pobres, misión que inició en Calcuta y que hoy en día su espíritu de caridad hace presencia en muchas partes del planeta. El éxito es como el paladar: cada quien tiene que saborear ese gusto especial, no hay más definición del éxito que el logro de nuestros sueños.

**¿**Cuál es la gran abismal diferencia? La actitud.

En diversos centros de estudios universitarios se han analizado a los egresados que han logrado, dentro de su profesión, alcanzar sus objetivos, destacar por méritos propios y ejercer lo aprendido: son solamente el 10%; a pesar de que tuvieron las mismas horas académicas, maestros, bibliografía. Uno de cada diez logra triunfar, ¿cuál es la gran abismal diferencia? La actitud.

Por supuesto, existe la actitud negativa y también positiva. Anotaba Watson que la Excelencia se pue-

de alcanzar en sólo un minuto: cambiando de actitud; para lograrlo es necesario salirse del vertedero tóxico que nos sumerge en la negatividad.

Viktor Frankl nos ha heredado la posibilidad de realizar un giro total en nuestras vidas al afirmar que en nosotros está el decidir cambiar de actitud. Prisionero en Auschwitz, un campo de exterminio donde murieron un millón de judíos, gitanos y polacos, concibió lo que hoy conocemos como logoterapia, la tercera corriente de psicoterapia de Viena: ante la desesperación de sus compañeros de prisión logró que algunos de ellos resistieran el sufrimiento y, algunos más que estaban a punto del suicidio, decidieron no hacerlo al encontrar un por qué vivir, además de erradicar el deseo de venganza cuando alcanzaron la libertad. Definitivamente, líderes de la talla de Mandela, quien después de haber estado 27 años en la cárcel, y su pueblo negro haber vivido siglos de opresión de los blancos, saliera para lograr la conciliación.

La actitud es la fuerza que marca la diferencia, la pregunta que debemos hacer es si es posible cambiar para tener una actitud positiva. El gran desafío a nivel corporativo es lograr un cambio de actitud

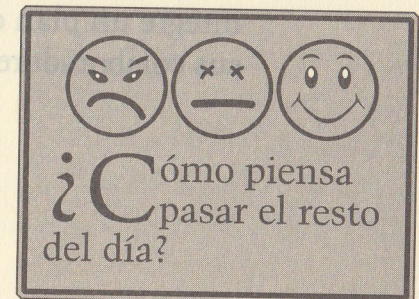
**L**a actitud es la fuerza que marca la diferencia.

para que la gente no *tenga* que hacer las cosas sino *quiera* hacerlas.

He visitado empresas en donde pregunto a sus líderes si existe algún concurso para ganarse el trofeo a la peor jeta del día, pues algunos de sus colaboradores en lugar de saludar, ladran. Algunas veces replican que ellos no saben a qué se debe esa actitud, por lo que les he sugerido que vayan al baño y se observen ellos mismos en el espejo. El poder es mimético, debemos estar conscientes que en la gente se replica la conducta y actitud del líder, y lo mismo sucede con la pareja y, por supuesto, con los hijos.

Si se logra el cambio a una actitud positiva, dinámica, alegre, con el deseo de servir, se puede incrementar la productividad hasta en un 80%. En algunas organizaciones se ha implementado el puesto de auditor de actitud: cuando el colaborador se muestra huraño o malhumorado, se le impide que acceda al área laboral, pues además de ofrecer un mal servicio, contamina a sus compañeros de trabajo. Hay personas que contagian y enferman a los demás.

Antes de iniciar las labores diarias, hay que instituir rituales que dinamicen a sus integrantes con música, mensajes positivos, porras; en forma similar como se tiene



**I**nstituir rituales que dinamicen a sus integrantes.

que motivar a un equipo deportivo antes de entrar en acción para que dé su mejor esfuerzo y tenga un espíritu ganador. Todos

los días tienen que entrar en acción con un espíritu renovado, hay que entusiasmar a sus integrantes a que hagan de cada día, un día espectacular.

Es una labor que no sólo es para el colaborador, usted también tiene que automotivarse: en cada despertar, al amanecer, no se lave únicamente los dientes: lávese el cerebro, elija su actitud con la que va a transitar ese día.

### Conclusiones

1. Para poder hacer las cosas adecuadamente tenemos que educar: adquirir las destrezas para realizar las tareas dentro de los requisitos requeridos con parámetros de Excelencia.
2. Motivar positivamente para que los integrantes de la organización *quieran* hacer las cosas.
3. La tarea más ardua es el cambio de actitud; integre un plan diario para estimular en todos sus colaboradores una actitud mental positiva.

### Tareas

- Educar para lograr tener manos de calidad, al producir calidad humana logramos calidad corporativa.
- Definir el código de conducta con los clientes y proveedores, y el de los líderes con sus subordinados.
- Sembrar, a través de un programa motivacional, la ambición de lograr la Excelencia.
- El cambio de actitud a nivel personal y corporativo es el gran desafío, logre el cambio en un minuto, ¡aquí y ahora!

2

CALIDAD PERCIBIDA

que motivaron sus  
deportivo antes de entrar  
de que educar a sus hijos  
y agrietar el presupuesto  
de los programas educativos  
de cada día, un día de cada día  
de un programa educativo  
de la educación de los estudiantes  
de actividad a nivel personal y corporativo  
de los estudiantes en un  
minuto, ¡ahí y ahora!

### Conclusiones

1. Para poder hacer las cosas adecuadamente debemos que educar, adquirir las destrezas para realizar las tareas dentro de los requisitos requeridos con parámetros de Excelencia.
2. Motivar positivamente para que los integrantes de la organización quieran hacer las cosas.
3. La tarea más ardua es el cambio de actitud, integrar un plan diario para estimular en todos sus colaboradores una actitud mental positiva.

# 2

## CALIDAD PERCIBIDA

del uso del servicio aunque la invitación estaba  
de la habitación. Al cambiarla encima  
de la cama, la mayoría de los clientes se sor-  
pues no sabían que podían utilizar ese  
servicio. Estando hospedado en el Hotel Marquis  
de Cabo San Lucas, en Baja California Sur, me encontré  
de la piscina con un hostess que constantemente  
preguntaba a los bañistas si deseaban algo en espe-  
cial. También, de manera frecuente, les ofrecía

*Tenemos que lograr que el cliente se percate de nuestro servicio y lo valore, que sea notable.*

### Calidad percibida

La calidad percibida es la que el cliente o usuario percibe, y aun cuando hagamos todo lo posible para ofrecer un servicio de calidad, tenemos que lograr que el cliente se percate de ello y lo valore, que sea notable. En algunos hoteles se ofrece el servicio gratuito de aseo del calzado pero, en una ocasión, en uno de éstos hoteles notaron que los huéspedes no hacían uso del servicio aunque la invitación estaba en la mesa de la habitación. Al cambiarla encima del pie de la cama, la mayoría de los clientes se sorprendieron pues no sabían que podían utilizar ese beneficio. Estando hospedado en el Hotel Marquis de Los Cabos, en Baja California Sur, me encontré en la piscina con un *hostess* que constantemente preguntaba a los bañistas si deseaban algo en especial, así también, de manera frecuente, les ofrecía

botellas de agua fresca y toallas húmedas para ayudarles a contrarrestar el intenso calor.

La pregunta es: ¿qué percibe como calidad su cliente? Hay restaurantes y cafeterías a las que la

**L**as encuestas deben ser un radar permanente.

gente asiste con regularidad, algunos atraídos por la comodidad de los sillones, otros por los servicios gratuitos de Internet, o por la música, la limpieza

de los baños. En fin, la conclusión es que debemos investigar por qué están satisfechos con nuestro servicio y qué podemos hacer en el futuro para lograr aún mayor satisfacción.

Es fundamental conceptualizar que en las organizaciones tenemos clientes externos e internos. El externo es, obvio, quien consume nuestros productos o servicios, y los clientes internos son las áreas de la empresa a las que servimos. Por ejemplo, el área de Compras le sirve al área de Producción o de Ventas según sea el caso si es una entidad manufacturera o de comercialización, el área de Contabilidad al director de Finanzas, la de Crédito a la de Cobranza y ésta a Finanzas y, así, en una línea de servicio todas las áreas están interconectadas para servir. Se tiene que concientizar a toda la organización de que el cliente es quien califica la calidad de servicio de cada una, es la voz autorizada para evaluar el servicio que está proporcionando.

Establecer un sistema para evaluar permanentemente la satisfacción del cliente interno y externo es indispensable para alcanzar parámetros de Excelencia en el servicio de clase mundial, para lo cual se hace necesario realizar encuestas para escuchar a nuestros clientes y saber su grado de satisfacción. Es normal que los clientes de los concesionarios de Mercedes-Benz reciban llamadas para preguntarles su grado de satisfacción cuando hicieron uso de sus servicios de mantenimiento o las condiciones en que recibieron una unidad nueva. Las encuestas deben ser un radar permanente que nos monitorice la calidad de nuestro servicio y, para lo cual, habrá que fomentar la cultura de saber escuchar. Una pregunta obligada en los supermercados es cuestionar al cliente si encontró lo que buscaba, con esto, imagine la cantidad de información que pueden generar día a día miles de cajeras al reportar qué producto no encontró el cliente, siendo esto fundamental para el área de adquisiciones y así poder proveer los productos más buscados y aún no encontrados en sus tiendas.

**L**eer los deseos del cliente y algo más.

Tenemos que agregar que existen deseos no expresados por el cliente que debemos intuir más allá de las estadísticas, hay que brindar lo que el cliente necesita y algo más. Steve Jobs fue un genio al predecir que es ofrecer lo que el cliente ni siquiera

puede imaginar, como lo fue el iPod: una pequeña caja con toda la música que el cliente mismo no podía ni soñar siquiera tener, y que lo atrapó por su facilidad de manejo, accesibilidad y versatilidad. Leer los deseos del cliente y algo más sería la lección a asimilar.

Además, es necesario añadir que es indispensable registrar las preferencias del cliente, por ejemplo: cuando una persona es asidua a un determinado hotel o restaurante, lo que hacen las empresas sobresalientes, en esos casos, es llevar un registro de sus platillos predilectos o, al contrario, de sus alergias o desagradados. Y cuando el cliente los visita nuevamente, ellos ya tienen conocimiento de sus elecciones y se ocupan de estar al tanto de lo que va a elegir, sorprendiéndolo. Estas empresas mantienen al día el cuadernillo de sus preferencias.

El puesto jerárquico más alto en toda la corporación no se presenta en los clásicos organigramas, donde normalmente posicionan a los accionistas o propietarios como los máximos niveles. Se debe señalar quién es realmente la máxima autoridad, pero omiten el puesto más importante: el cliente, sin él no hay posibilidades de sobrevivir y es quien, además, nos permite alcanzar la supervivencia consiguiendo niveles muchas veces sorprendentes; como

**E**l puesto jerárquico más alto en toda la corporación: el cliente.

son los casos de Apple y Microsoft, que han logrado posicionarse entre las empresas de mayor capitalización de mercado a nivel mundial. ¿Por qué entonces no estar alerta para observar detenidamente a quienes hacen posible nuestra prosperidad?

### Tareas

- Investigue qué es lo que le atrae al cliente de sus productos o servicios, hágalo en forma detallada para mejorar aún más.
- Mantenga un registro de las preferencias de sus clientes, hágalo en forma sistemática. En el mercado existen *software* o programas ya diseñados para tal objetivo, fáciles de instalar y de operar.
- Imagine qué le puede llegar a encantar a sus clientes, muchas veces ni ellos lo saben. Si, a principios del siglo XX, Henry Ford le hubiera preguntado a sus clientes qué era lo que deseaban, seguramente le hubieran contestado que les gustaría tener caballos más rápidos, y se los concedió en forma de automóvil.

---

# 3

---

## ALERTIDAD

---

... forma excelente y rápida, y para esto es necesario concentrarse de manera extrema en nuestros deberes.

En el libro del italiano *all'erta*, hace referencia a un tipo de "vigilancia", es quien está atento. He notado que, en algunos hoteles, si observan que un *traveller* tiene gripe, de inmediato ofrecen un paquete médico o un té o algún otro remedio, y anotan sus datos de registro y se preocupan si el onomástico coincide con su estadía, le

*Quien atiende a sus clientes  
y colaboradores en forma  
extraordinaria, logrará que el  
mercado haga el resto.*

### **Alertidad**

¿Usted desea ser importante?, ¿que lo hagan sentir especial y único? Que piense: "qué manera de servirme, ¡wow! Esto sí es servicio". La velocidad de respuesta es un valor nuclear para ofrecer un servicio de gran clase, para ello todos los integrantes de la organización deben estar focalizados en hacer sus tareas en forma excelente y rápida, y para esto es necesario concentrarse de manera extrema en nuestros clientes.

Alertidad, del italiano *all'erta*, hace referencia a "situación de vigilancia", es quien está atento. He sido testigo que, en algunos hoteles, si observan que su huésped tiene gripa, de inmediato ofrecen los servicios médicos, o un té o algún otro remedio; o cuando anotan sus datos de registro y se percatan que su onomástico coincide con su estadía, le

preparan una sorpresa para celebrarlo. Como me sucedió en el hotel JC Mandarín en Shanghái, China, me enviaron un pastel en mi onomástico que coincidió con mi estadía en ese hotel... ¡wow!, ¡qué agradable suceso!

Ferdinand Gillet fundó la sociedad *Les Clefs d'Or*, dando origen al impactante papel que desempeña el conserje en los hoteles, es quien proporciona información, orienta y resuelve muchos de los problemas de los huéspedes, haciendo su estadía más agradable: si necesita cambiar de vuelo, asistir a una función de teatro o desea comer sushi a las tres de la mañana, él logra cumplir sus deseos y necesidades.

**L**a velocidad de respuesta es un valor nuclear para ofrecer un servicio de gran clase.

En la gran mayoría de las instituciones de gobierno, sobre todo en Latinoamérica, la forma de servir al público es horrenda. En las corridas de toros, en varios países de América Latina, cuando el torero no puede matar al toro, el público le grita: "mándalo al Seguro Social", ahí seguro

lo matan y lo arrastran por todo el edificio. Las instituciones de gobierno no han podido identificar que su responsabilidad es servir al ciudadano, quien es el que cubre sus salarios y sus innumerables prestaciones; su despotismo, falta de colaboración y lentitud son sus códigos de conducta.

En Washington, capital de Estados Unidos, se celebró en el hotel Four Seasons una cena de gala que presidía el entonces Presidente Ronald Reagan junto con su esposa Nancy, para recaudar fondos con fines benéficos. Cuando arribó una pareja que, al parecer, a él no se le había informado que a la reunión tenía que asistir con esmoquin y corbata negra, el tío arremetió por ese motivo contra su mujer, con tal fuerza, que fue inevitable que el mesero interviniera:

— Señor, perdón, pero no pude evitar escuchar su conversación, puedo auxiliarlo inmediatamente, si así lo desea.

— ¡Sí!, ¡dónde va a obtener un esmoquin a mi medida?

— Sígame, si es tan amable.

Lo condujo a la oficina del director. El mesero fue al área de planchado, se despojó de su esmoquin y se hizo acompañar por la costurera para que lo ajustaran a la medida del cliente. Por supuesto, el agradecimiento por haberlo sacado de ese aprieto no se dejó esperar, ya que además resultó ser un alto ejecutivo de una importante empresa y, tiempo después, sus convenciones y celebraciones fueron realizadas en esa cadena hotelera. El mesero había logrado un cliente de por vida para su organización.

Isadore Sharp en su obra *Four Seasons: una historia empresarial 5 estrellas* describe cómo logró integrar a lo que él llamó "los estándares de oro", y

cómo consiguió construir una cultura de Excelencia en el servicio, en donde el trato al cliente y a los colaboradores es vital, y ha sido la plataforma del prestigio que ha logrado esa cadena hotelera a nivel mundial.

La creatividad es una consecuencia de la observación; la genialidad resulta de combinar ideas, mezclarlas y el resultado puede ser sorprendente en cosas tan simples, como una bicicleta con el manubrio invertido que dio origen al famoso cuadro *Toro* de Picasso.

La imprenta se derivó de la observación que realizó Gutenberg en las huellas que dejaban las mujeres en el piso, después de la vendimia; el *Hombre de Vitruvio*, de Leonardo da Vinci, se consideraba que tenía las medidas perfectas del hombre; así podríamos continuar y llenar miles de páginas. El binomio mágico: observación e imaginación.

La tarea es crear el hábito en nosotros mismos y en nuestros colaboradores de observar a nuestros clientes. En el parque de diversiones de Disney, los botes de basura están colocados a 20 pasos uno del otro, pues se percataron que en el paso número 25 la gente arrojaba su basura en el piso.

Es indispensable estimular la actitud en los colaboradores de estar atentos, alertas a las necesidades

**E**l binomio mágico: observación e imaginación.

de nuestros clientes. Esto se logra al transmitir el espíritu y la trascendencia de servir en forma espectacular, para lo cual es necesario mantener en forma permanente una campaña de motivación en la que, además de posicionar la calidad de nuestro producto, tener en cuenta que el cliente busca algo más. Por ejemplo, le preguntaba a un mesero de una cadena importante de restaurantes:

—¿Qué se vende en este lugar?

—Alimento —me contestó.

A lo cual acoté:

—El alimento se puede adquirir en cualquier mercado, en muchos lugares. Creo que sus clientes, además, buscan un lugar agradable, con un ambiente cómodo y un servicio excepcional.

Observar y adelantarnos a los deseos del cliente es la meta a lograr.

Me asombró la actitud de los voluntarios en las

Olimpiadas 2012, en Londres: caminaba por sus calles y, para revisar el mapa de la ciudad, me detuve en una esquina. En ese momento fui sorprendido cuando me abordaron dos per-

**E**l cliente busca algo más.

sonas, ofreciéndose para auxiliarme, sin que yo lo pidiera. Simplemente me observaron y dedujeron que necesitaba ayuda.

### Tareas

- Defina con toda precisión el tiempo máximo en que debe servirse el producto y/o servicio solicitado; además, trate de reducir al máximo la velocidad de respuesta.
- Haga una reunión, por lo menos una vez a la semana, con su equipo de trabajo: qué aspectos positivos y negativos han observado con los clientes.

# 4

## OPORTUNIDADES

positiva se convierte en un momento inolvidable. Lo lamentable es perder un cliente y no conocer la causa que lo originó. La solución deber ser exagerada, si, leyo bien, la Excelencia consiste en excederse haciendo el bien.

Viaje a Estocolmo, Suecia, por SAS (Scandinavian Airlines) y no llegó mi equipaje. Me solicitaron que si era posible que ellos me transportaran en limusina al hotel a lo que, por supuesto, accedí. Al llegar

*Ante las quejas y reclamaciones, la solución debe ser exagerada.*

## Oportunidades

Las quejas y reclamaciones son, de hecho, la última oportunidad que nos da el cliente, y definitivamente son una excelente herramienta que nos conduce a la fidelidad de nuestra marca. Es más, los retendrá por siempre, no tanto por el problema sino por la forma en que se le atendió: la respuesta positiva se convierte en un momento inolvidable. Lo lamentable es perder un cliente y no conocer la causa que lo originó. La solución deber ser exagerada, sí, leyó bien, la Excelencia consiste en excederse haciendo el bien.

Viajé a Estocolmo, Suecia, por SAS (Scandinavian Airlines) y no llegó mi equipaje. Me solicitaron que si era posible que ellos me transportaran en limusina al hotel a lo que, por supuesto, accedí. Al llegar

a mi habitación ¡sorpresa!: encontré una botella de champán con una tarjeta de disculpas. Al día siguiente llegó mi equipaje junto con una caja de chocolates.

**L**a respuesta positiva se convierte en un momento inolvidable.

¿Exagerado...? Por supuesto, es una de mis aerolíneas preferidas desde hace años. Jan Carlzon, quien fue director ejecutivo de Scandinavian Airlines, definía las quejas como "momentos memorables de la verdad", breves ocasiones que determinan la grandeza de las empresas. En materia de servicio no se trata de ser el mejor, sino ser los únicos en hacer lo que hacemos.

Por regla general, un cliente satisfecho con una solución exagerada de cortesía y amabilidad nos recomendará mínimo con siete clientes más.

Se hace necesario establecer un pequeño sistema para llevar un registro detallado sobre el disgusto del cliente: en qué consistió la inconformidad, cómo se actuó al respecto y qué se piensa realizar para rescatarlo. El sistema se puede denominar "oportunidades" y el cual debe ser revisado periódicamente, si es necesario a diario; lo relevante no es denunciar al culpable sino buscar con optimismo la solución y, lo más importante, ilustrar que la queja no concluya con sólo llamar la atención al responsable y que lo verdaderamente fundamental es recuperar al cliente en forma espectacular. Y así, el sistema "oportunidades" se convierte en un medio ilustrativo y

pedagógico para aprender a evitar nuestras fallas y aprovecharlas en beneficio de nuestra empresa.

Aquí viene un dardo doloroso para algunos líderes: las quejas deben ser atendidas personalmente por el director general o el máximo nivel jerárquico en ese momento, ya sea de la casa matriz o de una sucursal, ¿por qué? El mejor auditor operacional para informarnos de cómo estamos funcionando es el mismo cliente, tomando en cuenta que solamente a través de una dirección por presencia es factible conocer la realidad. Las organizaciones sobresalientes crean la costumbre de que, al menos durante unos días al año, la alta jerarquía descienda a los niveles operativos, ya sea como vendedor o agente de relaciones públicas, para pulsar la calidad del servicio que se está brindando a sus clientes.

Una organización dedicada al financiamiento para la adquisición de automóviles instaló una campana en el área de atención a clientes con la leyenda "Toque la campana si no lo están atendiendo con prontitud"; por supuesto, la primera semana parecía el campanario de una catedral, a tal grado que el director trasladó su escritorio junto a la campana.

**N**o se trata de ser el mejor, sino ser los únicos en hacer lo que hacemos.

A medida en que se va ascendiendo en la jerarquía corporativa, los colaborado-

res informan a su líder solamente lo que ellos consideran en qué debe estar al tanto y, por supuesto, la mayoría evita ser mensajero de las fallas, por eso, el líder "entre más alto más solo está". Quien fuera el director y principal accionista del banco más grande de México en su tiempo, me reveló un suceso que ejemplifica la soledad del líder máximo: estrenando un elegante y moderno edificio donde laboraban miles de personas, se le ocurrió almorzar en la cafetería de empleados. Se sentó en una mesa junto con algunas cajeras que, desde luego, desconocían quien era. Ellas hablaron pestes de la comida, que se sentían casi encarceladas en las nuevas instalaciones y, además, le cuestionaron a él que cuándo pensaba jubilarse, pues lo veían bastante viejo y cansado. Concluido el almuerzo, las mandó a llamar a su despacho —por cierto, muy elegante—, ¡la sorpresa de las cajeras!, al percatarse que su humilde compañero de mesa era nada menos que la autoridad máxima en la organización. La reflexión final que me hizo fue: "Es importante asegurarnos que lo que uno piensa llegue a los demás, pero es más importante que el líder conozca a fondo qué piensan sus colaboradores".

**E**l sistema "oportunidades" se convierte en un medio ilustrativo y pedagógico.

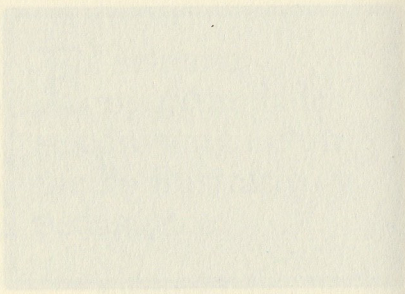
### Tareas

- Inicie un programa de concientización presentando las quejas de los clientes externos e internos como una maravillosa oportunidad para mostrar la grandeza corporativa.
- Reúnase con todos los niveles en su organización y, por favor, escuche, escuche, escuche...

5

PROACTIVIDAD

no se limitan a su líder solamente lo que el líder considera en qué debe estar al tanto y, por supuesto, la mayoría de las cosas de la organización. El líder debe asegurarse de que los colaboradores se sientan cómodos y seguros en su entorno. Cuando se trata de la cultura de la organización, el líder debe asegurarse de que los colaboradores se sientan cómodos y seguros en su entorno. Cuando se trata de la cultura de la organización, el líder debe asegurarse de que los colaboradores se sientan cómodos y seguros en su entorno.



# 5

## PROACTIVIDAD

El importante español Omega y Gasser anotaba: "Cuando está harto de los seres proporcionales, se lamenta monumentalizados aquellos que son capaces de ofrecernos más de lo que recibimos". Así, por ejemplo, al decidir qué vamos a obsequiar en la próxima Navidad elaboramos la lista de nuestros amigos y familiares, recordando: "¿qué nos regaló la última vez?, un florero, pues le damos uno igual o un poco mejor precio, no más". El ser proporcional responde en forma inconsciente, responde al estímu-

*El ser proactivo representa un gran desafío, es el uso de nuestra propia libertad decidiendo cada una de nuestras reacciones.*

## Proactividad

La gran mayoría de los seres humanos son reactivos, partiendo del principio de que toda acción provoca una reacción. Vamos por la vida devolviendo lo que recibimos en forma proporcional: si nos insultan, en un cuarto de segundo contestamos la agresión con otra igual o mayor. El maestro y filósofo contemporáneo español Ortega y Gasset anotaba: "El mundo está harto de los seres proporcionales, y quedan monumentalizados aquellos que son capaces de ofrecernos más de lo que recibieron". Así, por ejemplo, al decidir qué vamos a obsequiar en la próxima Navidad elaboramos la lista de nuestros amigos y familiares, recordando: "¿qué nos regaló la tía Juanita?, un florero, pues le damos uno igual o del mismo precio, no más". El ser proporcional reacciona en forma inconsciente, responde al estímulo

lo recibido en forma automática; en cambio, el ser proactivo antes de actuar se hace consciente y decide su reacción. Una amiga me comentaba que su estado de ánimo dependía del humor de su marido, quien al despertar usualmente no decía buenos días sino que ladraba, con un humor de perros y, por tanto, le echaba a perder el resto del día. Hasta que se hizo consciente que dependía emocionalmente del él, así decidió no reaccionar como él deseaba, si estaba de malas él quería que su mujer también lo estuviera. En un amanecer tomó la firme decisión de elegir su reacción y, en lugar de contestar con gruñidos, dejó pasar el momento y el malestar dominando sus emociones, y lo negativo ya no le afectó.

En alguna ocasión, en una publicación importante, un destacado intelectual hacía una crítica severa a la calidad de mis escritos. El periodista me buscó

**E**l ser proactivo antes de actuar se hace consciente y decide su reacción.

esperando que respondiera a la agresión, y mi respuesta fue: "Creo que las obras del escritor que me critica tienen una gran calidad y, debo confesar, admiro su talento. Y si él se ha dado la libertad de

atacarme, es su decisión, pero eso no me autoriza a criticarlo, simplemente respeto su opinión". Asunto concluido.

Supongamos que usted asiste a una reunión y, a esta misma, decide uno de sus enemigos también acudir para echarle a perder la ocasión, porque está seguro que el simple hecho de verlo será suficiente para ello. Pero si usted al encontrárselo, en cambio, decide su reacción, y su actitud es todo lo contrario a lo que él espera, creo que verdaderamente el afectado será él.

La historia ha inmortalizado a los líderes proactivos, como Nelson Mandela que después de haber sido prisionero durante 27 años, y cuando finalmente es liberado a los 72 años de edad, su plan de conciliación entre blancos y negros triunfó. Los *afrikáneres* temían su exterminio, después de haber ejercido opresión durante siglos a los negros sudafricanos, pero ¡sorpresa!, Mandela no pidió venganza sino una paz hermanable; él sustentaba que cuando un enemigo ataca hay que abrazarlo para alcanzar la paz.

**L**a historia ha inmortalizado a los líderes proactivos.

Viktor Frankl decía: "La última de las libertades humanas es la posibilidad de elegir nuestra actitud ante determinadas circunstancias". Es sencillo enunciarlo, pero hay que imaginar que después de vivir cuatro años de suplicio en un campo de concentración y tener la actitud de poder lavarse el

alma y salir perdonando a sus verdugos, como lo hizo Frankl, requiere de una gran determinación y fortaleza.

Cuántos factores y situaciones adversas pueden sumergirnos en una actitud negativa y agresiva: no alcanzamos el avión por el tráfico, se descompuso el automóvil, hace demasiado calor o frío; nada más el escuchar toda la basura negativa de las noticias diarias, estaciones de televisión, periódicos y comentaristas que son especialistas en llenarnos de miedo, rencor y venganza, nos hace preguntar: ¿qué acaso no hay algo positivo que difundir?

Al amanecer, despertando, volviendo a la vida, el clic indispensable es del control remoto de la te-

**E**l ser proactivo le evitará muchos conflictos y, en algunas ocasiones, salvarle la vida.

levisión para informarnos de toda la mugre que produjo el mundo mientras dormíamos y, así, continuamos al momento de bañarnos: sintonizamos al más negativo de los comentaristas de la radio para combinar el agua

fresca con la diarrea de las noticias, y también durante el desayuno, luego rumbo al trabajo para llegar, por supuesto, bañados de estiércol. Y terminamos contagiando a nuestros colaboradores en una resonancia negativa y pesimista.

Imagine, por un momento, a los integrantes de un hotel de breve estadía en los aeropuertos: los

huéspedes que arriban llegan de un humor pésimo porque el vuelo se canceló, o en una breve escala, cansados de un largo viaje. Si la actitud de quienes los atienden es reactiva, probablemente su encuentro llegue a los insultos o a los golpes.

El ser proactivo le evitará muchos conflictos y, en algunas ocasiones, salvarle la vida.

Le recomiendo la lectura del libro *Liderazgo de Excelencia*, en el que abordo los temas centrales de la proactividad, manejo de conflictos y saber escuchar no solamente palabras, sino el sentido de las palabras: escuchar emociones.

### *¿Las palabras se las lleva el viento?*

La palabra: bálsamo que cura el alma, arma mortífera que asesina; misterio, magia, luz y oscuridad es el poder de la palabra.

Con palabras se han convencido a millones de seres para matar, líderes radicales y extremistas que han construido imperios de terror. La historia de la palabra es la historia de la humanidad, con ella se han sacrificado a millones de seres humanos, explotado la tierra, alterado violentamente la naturaleza. Sí, la palabra, sonido que despierta las más profundas pasiones, que incita revoluciones, que excita lo más ardiente del espíritu humano. Con palabras se alcanza la cumbre y, también, nos arroja al precipicio, a un pozo

**L**a palabra  
excita lo más  
ardiente del  
espíritu humano.

oscuro de absurdo y crueldad.

La palabra superficial no es más que un sonido sin sentido, usada solamente para apagar la belleza del silencio, ecos de

quien desea escucharse a sí mismo. Banal forma de sumergir el tiempo en la oscuridad.

La palabra es también el bálsamo del corazón: cierra heridas, concilia a quienes se odian. Es la palabra instrumento de paz, de la conciliación: llena el cielo de quien ama, invita al reencuentro, nos sumerge en lo más profundo del amor. Palabras mágicas, son el medio más poderoso para la reconciliación y la paz.

He amado y también odiado a las palabras, las que me han alejado de los seres que amo, y han sido también el camino para volver a encontrarlos.

Las palabras siembran la fe en el futuro que nos alegra el alma. Son las palabras que construyen, que alientan para avanzar, para amar y perdonar, que nos consuelan; bálsamo que acaricia el alma, palabras que nos marcan permaneciendo para siempre y que al recordarlas nos iluminan el presente, nos transportan a la dimensión del infinito, palabras que brotan del corazón. Es la auténtica palabra la que llena la esencia de nuestro ser.

¿Cuál es el poder de las palabras?

- Soy libre
- Gracias
- Quiero volver a empezar
- Perdóname
- Te necesito
- Te amo

¿Cuánto vale una palabra?

Pierre Teilhard de Chardin, paleontólogo y filósofo francés, señalaba: "El ser humano no es víctima de las circunstancias, él crea su propia circunstancia"; si la situación es adversa, tenemos que dominar nuestras reacciones, lograr un cambio de actitud y no actuar de acuerdo al estímulo recibido.

Cuando un cliente por cualquier razón está frustrado, aunque no sea por nuestra causa, debemos evitar la confrontación, ¿cómo?, cambiando de actitud.

El objetivo es lograr la

conciliación, y en algunas ocasiones lo único que necesita el afectado es ser escuchado.

**"E**l ser humano  
no es víctima  
de las circunstancias,  
él crea su propia  
circunstancia".

El entrenamiento para propiciar relaciones asertivas y proactivas es un ingrediente fundamental para lograr un equipo estelar de trabajo. No es tarea fácil, y los primeros que deben de participar son los niveles más altos de la organización, quienes son observados intensamente por sus subordinados que imitarán de manera inconsciente sus comportamientos, mimetizándose con su líder. Y continuar el entrenamiento en forma descendiente hasta lograr cubrir, en esta disciplina, a todos los integrantes de la empresa. Le recomiendo cursar nuestro programa *Liderazgo de Excelencia*, en donde se abordan profundamente estos temas. .

### Tareas

- A partir de ahora decida ser proactivo, recuerde el axioma de Watson: "La Excelencia se logra en un instante".
- Ser proactivo es la forma más eficaz de conducir nuestra propia vida, decídase ¡ahora!
- Asista a un curso de proactividad — *Liderazgo de Excelencia*.

# 6

## ARQUETIPO CORPORATIVO

Wendy ha desarrollado todo un manual de conducta corporativa, por anotar uno de ellos: el hecho de que al cliente se le pregunte su nombre y lo escriban en el vaso donde le van a servir su bebida, cuando está lista, lo llaman por su nombre. No es una ficha o un número, es nada más y nada menos que lo más importante: su nombre.

La atención, como el término lo define, es la línea que tienen que cumplir los integrantes de la empresa, es la parte nuclear para crear una cultura

***Las costumbres son la parte nuclear para crear una cultura de clase mundial.***

### **Arquetipo corporativo**

Es indispensable definir, en forma específica, las actitudes que deben mantener todo el tiempo los colaboradores, que incluye también a todos los puestos y niveles jerárquicos; además, se tiene que precisar cuál será el protocolo para recibir a los clientes cuando lleguen a nuestra empresa. Starbucks ha desarrollado todo un manual de conducta corporativa, por anotar uno de ellos: el hecho de que al cliente se le pregunte su nombre y lo escriban en el vaso donde le van a servir su bebida, cuando está lista, lo llaman por su nombre. No es una ficha o un número, es nada más y nada menos que lo más importante: su nombre.

La alineación, como el término lo define, es la línea que tienen que cumplir los integrantes de la empresa, es la parte nuclear para crear una cultura

de clase mundial, son las costumbres que hay que practicar en todo momento. Si deseamos una cultura superior es imprescindible no atacar los malos hábitos, sino crear los nuevos hábitos, que son acciones repetidas hasta convertirlas en costumbres. Por ejemplo, en Disney, para indicarle al cliente la localización de alguna diversión, lo hacen señalando el sitio con dos dedos, pues en algunas culturas el hacerlo con un solo dedo puede ser ofensivo. Tal vez le parezca exagerado, pero si aspira a la Excelencia debe tener una actitud obsesiva por los pequeños detalles.

Es fundamental precisar de manera concreta qué conducta debe ser la adecuada en nuestra organización. A los colaboradores de reciente ingreso hay que concientizarlos en cuál debe ser la forma de actuar, tanto con los clientes, compañeros de trabajo y proveedores;

**S**i aspira a la Excelencia debe tener una actitud obsesiva por los pequeños detalles.

es más, antes de ser contratados, señalarles en forma contundente el código de conducta al que tienen que acatarse, si están dispuestos o no a cumplirlos. Además, es necesario reciclar dicho

código periódicamente para todo el personal. No hay alternativa: se cumple o *se cumple* con el arquetipo corporativo.

Cuando poseemos un código de conducta claramente definido, no sólo aseguramos un trato de

calidad a nuestros clientes, sino que además es el camino para avanzar de las relaciones públicas a las relaciones humanas, que es cuando estrechamos las relaciones al nivel de intimidad. Es cuando el cliente siente no solamente lo adecuado de nuestra conducta, sino que también percibe calidez con el trato recibido; cuando quien lo atiende se percata que viene preocupado, o sonriente, o con prisa. Trata de empatar con él expresando lo que percibe:

—¿Sí?, ¿hoy con bastante prisa?

—Sí, por cierto —contesta el cliente—, hoy tengo una importante reunión y no quiero llegar tarde.

—Lo atenderé lo más rápido posible.

—Se lo agradezco, ya le platicaré en otra ocasión porque es tan importante...

Como se puede apreciar en este breve diálogo, se traspasó la barrera del protocolo y ya se está en el campo de la relación humana. El cliente confió cierta información porque se le hizo sentir comprendido, se genera el poder del afecto, de la calidez.

**D**entro de la organización se hace indispensable crear un ambiente cordial.

Dentro de la organización se hace indispensable crear un ambiente cordial; así, algunas empresas de gran clase no solamente celebran a los mejores colaboradores del mes, sino que además sus onomásticos naturales y corporativos; éste último es cuando

el colaborador cumple años de haber ingresado a la organización, creando de esta manera un espíritu familiar, pues en la realidad, en la mayoría de los casos, pasamos más tiempo en nuestros trabajos que en el hogar.

En el Colegio de Líderes, en México, existen ciertos rituales, por ejemplo: todos los días se inicia con la frase del día que contiene nuestra agenda de valores, se revisa qué sucedió el día anterior, qué oportunidades tenemos hoy para mejorar. Después, en coro, se recuerda nuestra misión corporativa y filosofía de servicio, y para terminar tenemos una sesión de abrazoterapia —nos abrazamos unos a otros— deseándonos mutuamente un gran día.

### *Tareas*

- Defina por escrito las actitudes corporativas que deben cumplir cada uno de sus integrantes, especificando en qué consiste cada una de ellas.
- Fomentar, más allá de las relaciones públicas, las relaciones humanas.

---

# 7

---

## VALOR AGREGADO

---

***La calidad perdura y el precio se olvida.***

### **Valor agregado**

Al agregar valor al producto, la calidad perdura y el precio se olvida; además, el cliente debe percibirlo como algo inesperado que le sorprenda, por ejemplo: en alguna ocasión, envié mi automóvil a Mercedes-Benz para mantenimiento y, en el taller, desafortunadamente lo golpearon. Por esta razón, me enviaron un automóvil último modelo para usarlo mientras reparaban el mío. Quienes han ido a Disney han regresado, al menos, dos veces más en su vida, lo que nos confirma que el precio se olvida, pero la calidad de la experiencia los hace volver.

Finalmente, el cliente debe de tener la sensación de que recibió más de lo esperado, que el precio fue bajo en relación al beneficio adquirido. Toda inversión que no enriquezca el producto es desperdicio, sorprender agradablemente es el objetivo.

Ordinario significa común, usual, corriente, lo de siempre; la magia se logra a través del *extra*: ese algo más que hace que se convierta en extraordinario. Si se aspira a tener una empresa sobresaliente, son necesarias las columnas vertebrales de la Excelencia: productos y servicios extraordinarios.

Cuando Steve Jobs decidió comercializar directamente sus productos a través de la red de tiendas

**Sorprender  
Sagradablemente  
es el objetivo.**

Apple Store, y dado que el número de aplicaciones que pueden ser utilizados en sus diferentes dispositivos es de casi 400 mil, buscó una manera de guiar al cliente: se inspiró en la forma como operan las recepciones de los mejores hoteles a nivel mundial, lugar en que se asesora al huésped en el uso de las instalaciones. Esta misma orientación se la dio al usuario de Apple: quien está buscando algo en particular pero no sabe identificarlo, plantea sus necesidades y el vendedor lo asesora para indicarle el producto adecuado.

Es indiscutible que Apple Inc., a través de productos como el iPod, iPhone y iPad, nos ha entregado lo inimaginable en dispositivos tan pequeños y fáciles de utilizar. Además, a través de sus tiendas Apple Store, el cliente recibe la asesoría y entrenamiento sin costo alguno. Es fácil identificar una empresa de Excelencia: es aquella que nos ofrece más por nues-

tro dinero y, además, nos sorprende dándonos algo más, eso hace la diferencia.

El valor agregado es lo inesperado, lo que enriquece al producto y, por supuesto, el servicio de Excelencia es su mayor exponente. Y si a este servicio se le agregan más

**Sorprender  
dando algo  
más, eso hace la  
diferencia.**

productos, será aún más sorprendente. Como es el caso en algunos restaurantes que ofrecen una copa para la sobremesa, a elección del comensal, sin costo.

### Tareas

- Defina qué valores agregados puede entregar a sus clientes.
- Difunda, entre sus colaboradores, la filosofía de realizar todas y cada una de sus tareas en forma extraordinaria.

Martin Luther King señalaba: "Si el destino de un hombre es barrer las calles, debe barrerlas de la misma forma como Miguel Ángel pintaba, o como Beethoven componía, o como Shakespeare escribía. Tan perfecta debe ser su labor de barrer las calles, que haga que todas las huestes del cielo y de la tierra se detengan para decir: *Aquí vivió un extraordinario barrendero que supo hacer bien su trabajo*".

# 8

## EL PODER DE LA SEDUCCIÓN

El primer principio que seducción es, en esencia, el poder de atracción que puede ejercer en nosotros otra persona, cosas o dinero, entonces, analicemos brevemente los cinco reactivos anteriores, tanto a nivel personal como corporativo.

a) *Belleza*. Por supuesto, es un valor universal. Venetamos la belleza en todas sus manifestaciones,

*El buen trato seduce y se hace inolvidable.*

### El poder de la seducción

¿Cuál considera que es el mayor seductor?

- a) ¿La belleza?
- b) ¿La inteligencia?
- c) ¿El dinero?
- d) ¿El poder?
- e) ¿El trato?

Si partimos del principio que seducción es, en esencia, el poder de atracción que puede ejercer en nosotros otra persona, cosas o dinero, entonces, analicemos brevemente los cinco reactivos anteriores, tanto a nivel personal como corporativo.

a) *Belleza*. Por supuesto, es un valor universal. Veneramos la belleza en todas sus manifestaciones,

ha sido la fuente de inspiración para artistas y compositores de todos los tiempos.

Finlandia, país que ha hecho del conocimiento la plataforma de su progreso, logrando alcanzar un modelo educativo como uno de los más avanzados a nivel mundial, ha establecido carreras tecnológicas en donde se combinan la ingeniería, el diseño y el arte, para el desarrollo de nuevos productos o para su renovación. Ingeniería para asegurar que el producto funcione correctamente, diseño para que sea atractivo y arte para que al momento de verlo sea tan bello que el cliente lo desee.

Steve Jobs fue un fanático del diseño y el arte en sus productos, insistiendo en ello y siendo implacable con sus ingenieros hasta que ellos lograron diseñar productos atractivos y de gran belleza, a tal grado que el interior de éstos dispositivos, que no están a la vista del cliente, tuvieron estas características.

El diseño de un producto implica atracción, que su belleza misma se exprese, que invite a desear poseerlo. Cada día, los diseñadores corporativos cobran más importancia por el trascendente efecto que producen los productos bellos en el cliente.

**L**a belleza es  
y será siendo  
una gran fuerza  
de atracción.

En los seres humanos, la belleza física de una persona ejerce una gran seducción, aun cuando todos sabemos que ésta se agota con el paso del tiempo, siempre será un punto importante de atracción. En algunas ocasiones sucede que la persona bella que, en términos tecnológicos tiene muy buen *hardware* pero un *software* pésimo, provoca que dejemos pasar lo bello o lo poseamos momentáneamente para después dejarlo, es cuando escuchamos la expresión "calladito o calladita te ves más bonito(a)".

Como anoto en mi obra *La importancia de ser mujer*, el hombre es visual y la mujer auditiva; así, la mujer sabe que debe transformarse constantemente: con vestidos, peinados, accesorios, maquillaje, etcétera; pues está consciente del poder que tiene sobre el sexo opuesto. Lamentablemente, algunas parecen estar concursando en un festival de *Halloween*, sobre todo los días domingos, y si su pareja reclama su falta de arreglo, ellas contestan: "hoy no me maquillo porque hoy no viene nadie" y, por supuesto, algunos varones también hacen lo mismo, quienes respecto a su aspecto desaliñado, replican: "hoy no porque es domingo".

La belleza es y será siendo una gran fuerza de atracción, pero es uno más de los reactivos anotados.

b) *La inteligencia*. Ésta es atractiva, pero tampoco lo es todo. Sabemos que la mayor fortaleza

**E**l amor  
inicia con  
admiración.

de las empresas es el producto, y si éste no posee la funcionalidad que deseamos, lo desechamos o dejamos de consumirlo puesto que el producto debe ser el resultado de una construcción ingeniosa y útil. Nada hay más frustrante que adquirir un producto que no funcione o contratar un servicio que no nos cumpla con las expectativas pactadas.

En el campo personal, la persona inteligente nos llama la atención: el amor inicia con la admiración, así encontramos intelectuales que tienen un séquito de seguidores o seguidoras, pues están seducidos por su brillantez intelectual.

Había un hombre indeciso porque no sabía con quién contraer nupcias, ya que tenía dos alternativas: una mujer físicamente muy bella y otra que cantaba como ruiseñor, una mujer virtuosa pero poco agraciada. Consultó con sus amistades, quienes le aconsejaron que se decidiera por la mujer virtuosa. Y así lo realizó. Después de la primera noche en plena luna de miel, al despertar, la observó. La tomó del cuello y le espetó: "¡Canta, desgraciada!".

c) *Dinero*. Ciertamente, el efecto que producen las marcas de prestigio, ya sean de automóviles, joyas, ropa, etcétera, conlleva el mensaje de que quien los posee tiene dinero, y esto puede atraer a algunas personas. La riqueza ejerce un poder de atracción indiscutible, pero si el dinero se agota, también, como dice la canción: "el amor se acaba". Por supuesto, la

riqueza nos ofrece gran cantidad de satisfacciones: bienestar, salud, educación, etcétera; pero, finalmente, es un valor de consumo que muchas veces no justifica el soportar una relación inadecuada. La diva mexicana María Félix mencionaba: "Los diamantes no producen felicidad, pero tranquilizan los nervios". Como aquella mujer a la que su esposo le cuestionaba: "Mi amor, si no tuvieras esta casa, la de la playa, la camioneta último modelo y no pudiera llevarte de vacaciones a Europa tres veces al año, ¿me seguirías queriendo?". "Por supuesto — contestó ella—, pero la verdad, te voy a extrañar", agregando: "el dinero no lo es todo, lo demás son las tarjetas de crédito".

Existe un mercado —de dimensiones extraordinarias y que día a día está en crecimiento— con métodos para que la gente se haga millonaria: cursos, libros, videos, etcétera, y algunos de ellos ofrecen la menor inversión para obtener grandes fortunas, como son las loterías, casas de juego, apuestas y otros más.

Todos estos instrumentos son seductores, pero ninguno garantiza el éxito. La forma más sencilla para conocer el significado de éxito con un esfuerzo mínimo, es buscar la palabra "éxito" en el diccionario.

Una de las dimensiones del poder es la capacidad de dar.

d) Una de las dimensiones del *poder* es la capacidad de dar. Algunos productos al ofrecer que con el consumo de ciertas vitaminas, complementos alimenticios o asistir a centros deportivos —por ejemplo—, se apalancan con el consumidor creándole

**E**l poder es fascinador.

la ilusión de obtener cualidades o fortalezas que carecen y que tendrán al usar estos productos; uno de este tipo de artículos, tal vez de los más

populares, es el Viagra. Son productos y servicios seductores que, para ciertos giros, es su plataforma mercadológica.

El poder es fascinador, el sector femenino admira a los hombres inteligentes y poderosos, el magnetismo que ejercen es extraordinario, aunque suele suceder como con el dinero: cuando el poder acaba, se puede extinguir su atracción.

e) *Trato, el gran seductor*. Es el máximo valor agregado que hace la diferencia entre una empresa más y una de clase mundial. ¿Quién cree que es la competencia de Disney? Es toda aquella organización, sin importar su giro, que ofrezca mayor satisfacción que ellos.

El trato embellece a las personas que son poco agraciadas físicamente; hace que los seres inteligentes sean accesibles y agradables; a la gente con fortuna los transforma en seres sencillos. Y finalmente, entre más alta jerarquía se ocupa y más humildad

se manifieste, la dimensión del líder se agiganta; como el caso del inolvidable Juan Pablo II, que al bajar del avión se arrodillaba para besar el piso de cada país que por primera vez visitaba.

La aplicación de los poderes de la seducción a nivel corporativo, de un producto o servicio sería la siguiente:

		Aplicación
Belleza	→	Diseño atrayente
Inteligencia	→	Funcionalidad impecable
Dinero	→	Más calidad a menor precio
Poder	→	Marca reconocida
Trato	→	La gran diferencia

El trato es la piedra angular en donde se sostiene un servicio de clase mundial. A nivel personal ejerce la mayor atracción y, a nivel corporativo, en el contexto del servicio que es la segunda columna, junto con la calidad —primera columna—, dan origen a las grandes marcas.

**C**uando el trato es el adecuado y, no sólo sorprendentemente agradable, cautiva a los demás.

Líderes de la talla de Gandhi, Teresa de Calcuta, Mandela, Juan Pablo II, entre muchos más, fueron grandes seductores, atrajeron millones de seguidores a su causa. Cuando el trato es el adecuado y, no sólo sorprendentemente agradable, cautiva a los demás. Y en materia de servicio, es la parte nuclear para lograr la fidelidad de nuestros clientes.

**T**rato: atiende a la persona de tu elección como un ser extraordinario, único y especial.

En una ocasión, después de impartir una conferencia, me invitaron a cenar. ¡Sorpresa!, mi compañera de mesa era nada menos que Miss Universo de ese año. Ella me preguntó:

—¿Consideras que soy una mujer bella?

—Bella no, bellísima, en grado superlativo —contesté.

A lo que ella agregó:

—Soy una persona fácilmente usada y difícilmente amada. Recibo invitaciones de líderes poderosos de todo el mundo —y continuó—. Miguel Ángel, ¿cómo puedo lograr que un hombre me ame?

Le respondí:

—Para hacerte amar utiliza el arte de la seducción.

—¿Cuál es?

—Trato: atiende a la persona de tu elección como un ser extraordinario, único y especial.

Y le narré la metáfora *Un pez que habla de amor*:

Su nombre: Ana. Entre su infancia y ese mágico despertar a ser mujer, camina por un sendero enmarcado por grandes pinos azules; respira el amanecer junto al canto de las aves. Una dulce sinfonía se confunde con las hojas secas que Ana hace crujir con sus pies desnudos al caminar; su cabello está en sintonía con el viento y lo mece con tal suavidad que brillan aún más sus bellos ojos.

Cuando llega al estanque, arroja una pequeña piedra y aparece un gran pez de colores que le pregunta:

—¿Me llamaste?

Ella, sorprendida más que asustada, le replica:

—¿Acaso los peces hablan?

—Solamente aparezco cuando una mano inocente y con grandes deseos de saber ha llegado hasta aquí. El maestro siempre está ahí cuando el alumno está listo, ¿qué deseas conocer?

Ana, mirándolo con dulzura, hizo brotar la pregunta que llevaba en el corazón.

—¿Qué es el amor?

**¿**Qué es el amor?

—Niña linda, es la interrogante más hermosa que yo no te podría contestar porque el amor no se puede enseñar, se tiene que descubrir.

—Señor pez, ¿y cómo lo voy a descubrir?

—Deberás estar alerta con todos tus sentidos para identificarlo.

—Pero, dame por lo menos algunas señales.

Y el pez agregó:

—Lo identificarás por su aroma, te va a atraer con su mirada y su voz te parecerá como una melodía. Te sentirás estremecida cuando lo descubras. El amor te encontrará si tú estás en su búsqueda, sin importar el espacio y el lugar, él siempre te hallará si tú así lo deseas.

—¿Y cómo sabré que no me he equivocado?

—Ten cuidado de no enamorarte del amor sino de un ser real; corremos el riesgo de idealizar tanto que nos podemos extraviar. Te voy a confiar un secreto: en contradicción con algunos cuentos, hay príncipes que con un beso se convierten en sapos. Todo su encanto se desmorona porque quieren convertir el amor en una celda, y el amor es, ante todo, un santuario de libertad.

Ana, confundida, le cuestionó:

**A**marse no solamente consiste en mirarse uno al otro, sino ver en la misma dirección.

—Dime, entonces, ¿si él se puede convertir en sapo, por qué yo no en bruja?

—El amor debe fluir —agregó el pez—, el aroma, la atracción física y las estrellas que despiertan el enamoramiento, las debes convertir en amor.

—No entiendo.

—El enamoramiento es atracción, el amor es un manto que tienes que tejer cada día. No hay caminos para el amor, el amor es el camino; se aprende a amar, amando.

Desesperada, Ana le reclamó:

—Enséñame, al menos oriéntame en cómo cautivar al ser que ame.

El pez tomó el tono de un auténtico sabio cuando le indicó:

—Para amar, lo primero es preguntarte si tu sueño es el mismo que el de tu compañero: amarse no solamente consiste en mirarse uno al otro, sino ver en la misma dirección. Y algo muy importante: los valores son fundamentales. Ambos deben apreciar y aquilatar lo mismo; si tú solamente ves riqueza y el otro ve virtudes, no podrán jamás caminar juntos.

—¿Pero, cómo entretejer ese manto llamado amor? —insistió.

—Con momentos mágicos y difíciles. El amor se fortalece con caricias, cuidados, ternura, con instantes imborrables y, también, con la resis-

tencia ante la adversidad. Ahí se requiere hacer a un lado la egolatría y estar dispuestos a escucharse, a ser pacientes y, sobre todo, a mantenerse uno al lado del otro, a pesar de las tormentas. No olvides que el amor no espera que el otro cambie, lo acepta sin limitación alguna.

Y el pez, a modo de conclusión, cariñosamente añadió:

—Estoy seguro que este momento siempre lo recordarás porque no es fácil encontrarse con un pez que hable, pero lo más importante no soy yo, sino tu corazón. Te voy a confiar un secreto: la más grande manifestación del amor es el perdón, y no basta con decir "pérdóname". Todas las heridas sanan con ternura; cuando lastimes, busca ese bálsamo que es la atención; concentra todo tu poder hasta llegar al heroísmo para demostrar que tu furia se convirtió en dulzura. Recuerda que atrae más una gota de miel que un mar de amargura y, ten cuidado, no te contentes con tener razón porque puedes llegar a perder el corazón de quien amas.

Ana, extrañada, miró al pez que le sonreía y poco a poco se desvaneció, entendió que las respuestas se le habían acabado; ahora a ella le correspondía forjar el camino del amor. Finalmente reflexionó:

—Yo seré como este estanque donde el ser que yo ame pueda encontrar agua cristalina para sa-

ciar su sed; le daré toda mi atención para que los dos, a través de la comprensión y la generosidad, podamos siempre encontrar las respuestas que nos unan y no las razones que nos alejen.

Y caminando con sus pies descalzos y su cabellera al viento, murmuró: "Solamente se aprende a amar, amando".

Don Juan, el legendario tenorio, es una alegoría, un producto de la fantasía, quien se distinguió en el arte de conquistar y logró lo que para muchos parece imposible: ser amado.

### Opus<sup>1</sup> 63

Don Juan, el gran seductor, como todos los seres mortales se murió. Cuando llegó al cielo, por supuesto, creó con su arribo un enorme escándalo: no querían dejarlo entrar, las angelitas y los angelitos argumentaban que no le podían permitir pasar porque había sido el gran seductor de las mujeres. Pero, don Juan ha-

**L**ogró lo que para muchos parece imposible: ser amado.

1. Voz latina, *opus*: obra numerada de la producción de un compositor.

bía aprendido muy bien que la diferencia entre violación y seducción era sólo cuestión de tiempo, por lo que empezó a seducir a las angelitas; la mitad de ellas empezaron apoyar para que sí entrara, mientras la otra mitad se oponía. Ante tal escándalo, Dios se asomó a ver qué pasaba, y preguntó:

—¿Qué sucede ahí abajo?

—Dios, es que llegó don Juan.

—Y, ¿por qué no pasa? —preguntó.

Sorprendidas, le preguntaron:

—¿Cómo lo vamos a dejar pasar si es el gran seductor?

—Por favor —indicó Dios—, saquen el tapete azul celestial, abran las puertas de par en par, que suenen las fanfarrias, ¡hoy vamos a recibir a don Juan! Como el hijo pródigo que es, merece todos los honores.

Pasmadas, las angelitas no entendían:

—¿Por qué el gran seductor puede entrar al cielo tan fácilmente? —preguntó una de ellas.

—Porque él no es el gran seductor, es el gran seducido, se enamoró de lo mejor de mi creación: la mujer, la presencia de Dios en la humanidad.

Y así fue como don Juan entró al cielo.

**E**l secreto  
Es hacerse  
amar.

### Opus 69

—¿Cómo se conquista a un ser humano?

—Entendiendo en qué consiste el amor. El amor es un arte.

—¿Cómo se logra ser virtuoso en el arte de amar?

—El secreto es hacerse amar.

—¿Hacerte amar?

—Tu presencia, delicadeza, ternura, atención, respeto, sorpresa y alegría te hacen inolvidables. Te añoran, desean nuevamente tu presencia.

Estadísticamente hablando, de cada diez renunciadas a nivel corporativo, nueve no renuncian a la empresa sino a su jefe; es el colaborador que le informa que se va por razones de salud y el jefe, sorprendido, le pregunta: "¿está usted enfermo?", "sí, usted me enferma", finalmente, la causa es el maltrato. En la mayoría de las organizaciones no existe un código de conducta que marque las pautas que debe seguir el líder con sus subordinados.

Cuántas separaciones de pareja ocurren por razones de salud: el otro le enferma. Me comentaba una persona que en un día había bajado 90 kilos de gra-

sa, "¿cómo lo lograste?", le pregunté y simplemente lo redujo a dos palabras: "me divorcié".

**L**os colaboradores deben ser tratados como deseamos que ellos atiendan a nuestros clientes.

El respeto es la piedra angular para mantener sanas relaciones. Los líderes, todos aquellos que tienen personal a su cargo, deben acatar un código obligatorio de conducta con sus colaboradores y, por supuesto, también

con clientes y proveedores, y que además tienen que comprometerse a cumplirlo. En organizaciones como la cadena hotelera Ritz-Carlton, al momento de que ingresa el nuevo integrante se le informa en forma específica qué conductas son intolerantes.

La premisa fundamental es que los colaboradores deben ser tratados como deseamos que ellos atiendan a nuestros clientes.

### Tareas

- Defina por escrito cuál debe ser el código de conducta de cada colaborador, así como lo define Ritz-Carlton en una sola frase: "Damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros".
- Comprometa por escrito a todos los líderes de su organización.

- Sea específico e informe a todos los integrantes, incluyendo a sus líderes o jefes de área, qué conductas son motivo suficiente para ser despedido.

9

EMPODERAMIENTO

estamos respaldados e informados sobre los impactos que, independientemente de la forma de liderazgo, tendrán nuestros comportamientos. Mantener un código de conducta es un requisito suficiente para ser

angular. Mantener algunas relaciones. Los líderes, todos aquellos que tienen personal a su cargo, deben aceptar un código obligatorio de conducta con sus colaboradores y, por supuesto, también

con clientes y proveedores, y que además tienen que comprometerse a cumplirlo. En organizaciones como la cadena hotelera Ritz-Carlton, al momento de que ingresa el nuevo integrante se le informa en forma específica qué conductas son intolerantes.

La premisa fundamental es que los colaboradores deben ser tratados como deseamos que ellos atiendan a nuestros clientes.

#### Tareas

- Defina por escrito cuál debe ser el código de conducta de cada colaborador, así como lo define Ritz-Carlton en una sola frase: "Damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros".
- Comprometa por escrito a todos los líderes de su organización.

# 9

## EMPODERAMIENTO

de ponerlos a la venta. Elige una esquina bastante transitada y, para su sorpresa, los vende en menos de una hora. Por supuesto, después de esto se da a la tarea de elaborar veinte más y, en el siguiente fin de semana, los vende en medio día. Al realizar sus cuentas, se percata que ese negocio le deja más que el sueldo que percibe en la fábrica y, evidentemente, decide renunciar para poder disponer de más tiempo. Y así, va creciendo su negocio ya que

*Para delegar autoridad es indispensable confiar en sus colaboradores: es el cemento emocional entre líder y seguidor.*

### **Empoderamiento**

¿Cuál es el objetivo de la delegación de autoridad? Imagine a un empleado de una fábrica textil que posee un talento especial para realizar trabajos de carpintería. En casa se le ocurre ponerse a fabricar, en sus tiempos libres, percheros para ropa con el fin de venderlos y generar así un ingreso adicional. Su primera serie es de cinco percheros y decide ponerlos a la venta. Elige una esquina bastante transitada y, para su sorpresa, los vende en menos de una hora. Por supuesto, después de esto se da a la tarea de elaborar veinte más y, en el siguiente fin de semana, los vende en medio día. Al realizar sus cuentas, se percató que ese negocio le deja más que el sueldo que percibe en la fábrica y, evidentemente, decide renunciar para poder disponer de más *tiempo*. Y así, va creciendo su negocio ya que

toda su producción se desplaza en un fin de semana, por lo que se hace necesario contratar personal, pues a él ya no le da *tiempo* para producir lo

**T** tiempo es la respuesta.

suficiente. Además, identifica otros puntos de venta y, por tal motivo, contrata un grupo de vendedores porque a él ya no le da *tiempo* de atenderlos. De esta manera continúa creciendo: contrata un gerente de compras, otro más para la administración, y es así cómo su talento lo lleva a convertirse en un próspero empresario. Entonces, ¿cuál será el objeto de la delegación de autoridad? *Tiempo* es la respuesta.

¿La responsabilidad se delega o se comparte? Continuando con el ejemplo de nuestro nuevo empresario quien, por cierto, desconoce de temas fiscales, su contador comete errores que son penalizados por la ley y, cuando llega la autoridad, ¿a quién van a ser responsable de las omisiones?, ¿al contador o al dueño de la empresa? Por supuesto, al dueño. Él no puede alegar a su favor que es culpa de su contador, él es el responsable: la responsabilidad no se delega ni se comparte, se asume. El líder de cada área tiene que asumir el 100% de la responsabilidad ante su jefe inmediato, no puede ni debe justificar los errores en sus subordinados. Así, en una empresa de clase mundial, ante los clientes, el líder máximo tiene que asumir la responsabilidad de los errores de sus colaboradores; por ejemplo: en un restaurante, el chef es responsable de todo lo que suceda en

su cocina; si un cliente se queja, él no puede librarse del compromiso culpando a su ayudante. Todo aquel que tenga personal a su cargo asume la total responsabilidad de sus resultados.

Para que los líderes tengan más tiempo, tienen que delegar autoridad y, para ello, es indispensable *confiar* en sus colaboradores: es el cemento emocional entre líder y seguidor. Confianza significa predictibilidad, de antemano damos por hecho que las tareas que se están delegando se realizarán con la calidad y precisión como si el mismo líder personalmente las hubiera ejecutado. Para lograrlo, es esencial capacitar a los colaboradores para garantizar la calidad y motivarlos para que *quieran* hacerlo con entusiasmo y rapidez. Es lamentable que en muchas empresas

**T**odo aquel que tenga personal a su cargo asume la total responsabilidad de sus resultados.

se nieguen a capacitar por el temor de que, debido a su preparación, busquen otro trabajo o les ofrezcan mayores y mejores oportunidades laborales. De todos modos, si así sucediera, el líder debe quedar satisfecho por haber contribuido a que un ser humano sea mejor.

Impartía una conferencia a un grupo de señoras de alta sociedad a quienes les pedí que levantaran la mano las que tuvieran sirvienta o empleada do-

méstica. Todas, sin excepción, lo hicieron y algunas hasta los pies alzaron, pues no tenían una empleada sino varias. Les propuse que las capacitaran, "¿en qué?", preguntaron; pues como enfermeras, técnicas en turismo, en corte y confección, en fin, enumeré varios oficios. Además, muchas de estas empleadas y empleados ni han cursado los estudios básicos primarios. La propuesta les sorprendió, y la mayoría se negaron bajo la premisa "si la capacito, se va".

Resulta interesante analizar la resistencia de algunos países en enviar a sus estudiantes al extranjero para ampliar sus conocimientos y horizontes, por el temor a que no vuelvan, a lo que le han llamado "fuga de cerebros". La India, un país emergente que a alta velocidad se ha incorporado a la tecnología y está bajo una dinámica empresarial creando nuevas empresas y centros de producción, es la nación que ha enviado el mayor número de estudiantes a estudiar un posgrado a los Estados Unidos de Norteamérica, país que posee las mejores universidades del mundo. Los hindús, ante el enunciado de que se están fugando sus cerebros más sobresalientes, responden que la mitad al menos va a regresar al concluir sus estudios, otros más volverán como empresarios o líderes de gran-

**E**l empoderamiento es otorgar confianza.

des corporaciones. Esta postura la han denominado "circulación de cerebros", conducta que también han adoptado los brasileños, ya que éstos, en la actualidad, tienen becados a más de 100 mil estudiantes en el extranjero.

**U**no de los principales motivadores para el ser humano, aun cuando usted no lo crea, es la responsabilidad.

El empoderamiento es otorgar confianza a un colaborador para decidir, entregándole recursos para

ejercerlo de acuerdo a su criterio. Así, en el caso del mesero ante la solicitud del cliente por un postre que no está en la carta, salga a buscarlo y adquirirlo sin necesidad de previa autorización porque, además, dispone de recursos en efectivo. Para lograr un adecuado empoderamiento, se requiere de una intensa capacitación marcando en forma precisa qué decisiones puede tomar, y la motivación para mantener una actitud de máxima alertidad a las necesidades de los clientes.

Si usted, al ingresar a un hotel, se percata que olvidó su computadora portátil en el avión, y el botón de inmediato se ofrece para ir en ese momento al aeropuerto a recuperarla, además de realizar las investigaciones de cómo localizarla, ¿cuál sería su opinión? El botón no espera la autorización de su jefe inmediato para ponerse rápidamente en acción,

y dispone de los recursos necesarios para resolver el problema.

Los jefes, normalmente, no otorgan poder —empoderamiento—; en primer lugar porque no consideran a su gente capaz de tomar decisiones correctas y, en segundo lugar, dan por hecho que si disponen de recursos van a abusar, a malgastar o robar.

### Capacitación + Motivación = Empoderamiento

Uno de los principales motivadores para el ser humano, aun cuando usted no lo crea, es la responsabilidad: una persona se siente importante cuando se le confían deberes que no cualquiera puede realizar; además, se le concede de antemano el crédito por utilizar los recursos asignados con ética y honestidad.

En algunas cadenas de cine que están en búsqueda de la Excelencia, han otorgado un marco de decisiones para servir y sorprender a sus clientes. Cuando observan que alguien accidentalmente tiró la caja de palomitas o el refresco, se la reponen sin costo alguno. También hay cines que han implementado guarderías infantiles para que los papás gocen de la función plenamente, pero si el pequeño se accidentara o requiriera de algo en especial, poseen los recursos necesarios para resolverlo.

**V**ivir la mística corporativa.

Para lograr un empoderamiento óptimo es, además, indispensable vivir la mística corporativa en la que se establece la trascendencia de sus productos o servicios. Por ejemplo, Disney no se posiciona en las mentes de sus colaboradores como un parque de diversiones sino como un centro que produce felicidad humana; Starbucks, como el mejor y más comfortable lugar para tomar café. Y así podemos extrapolar la misión corporativa a cualquier tipo de giro, por ejemplo: un despacho de abogados especialistas en materia fiscal o penal puede ofrecer seguridad y paz a sus clientes; una fábrica de teléfonos puede definirse como un centro que produce comunicación; una empresa distribuidora de gas doméstico como proveedora de alegría, paz y prosperidad, como define su misión el grupo mexicano Gas Z, la empresa comercializadora de gas doméstico más importante en Latinoamérica.

En mi libro *Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial* abordo las características que debe reunir una misión para que sea de alto impacto motivacional y haga sentir a cada colaborador la importancia de su labor y su trascendencia. Steve Jobs convencía a sus principales líderes de que ellos no estaban fabricando computadoras sino cambiando al mundo que, por cierto, lo logró.

**E**xperto en convertir los fracasos en lecciones.

¿Cómo reacciona usted ante las fallas y errores de sus colaboradores? El estilo de Thomas Watson, fundador de la legendaria IBM, era un ejemplo de cómo enfrentar las equivocaciones de su gente: en su tiempo, su director de ventas perdió una de las cuentas más importantes y cuando él se presentó ante Watson, lo que esperaba era ser despedido en forma fulminante. El director de ventas tomó la iniciativa:

—Señor Watson, aquí está mi renuncia.

—¿Cuál fue su sorpresa cuando Watson le contestó!

—¿Renuncia después de que le he pagado un curso intensivo que nos costó varios millones de dólares? Siéntese y analicemos qué podemos aprender de esta pérdida.

Konosuke Matsushita, fundador de Matsushita Electric, era un experto en convertir los fracasos en lecciones para alcanzar el éxito. Cuando reprendía

**T**odos somos el resultado de nuestras propias decisiones.

a algún colaborador, le decía: "Deseo entregarle una amonestación y se la daré, siempre y cuando esté dispuesto a aprender". Es fundamental como líderes tener un buen margen de

tolerancia y dar oportunidad a los colaboradores de equivocarse para aprender.

### *Decisiones exitosas*

—Maestro, ¿me podría explicar cómo lograr el éxito?

—Tomando las decisiones adecuadas.

—¿Y cómo se toman las decisiones adecuadas?

—Con base en la experiencia.

—¿Y cómo se adquiere la experiencia?

—Tomando las decisiones inadecuadas: cada vez que te equivocas tienes la maravillosa oportunidad de aprender y no cometer el mismo error. Muchos creen que tomando las mismas decisiones, los resultados serán diferentes: eso es terquedad, hay quienes acumulan estupidez. Todos somos el resultado de nuestras propias decisiones, lo relevante es mantener una actitud humilde para reconocer nuestros errores y, también, anota: revisa tus decisiones exitosas para repetir las ya que siempre será posible mejorarlas —concluyó el maestro—.

### *Tareas*

- ¿Está delegando autoridad o se reserva actividades que cree que solamente usted puede realizar?

- Empodere a su gente, elabore un plan de capacitación para que su gente *pueda* hacer las cosas como usted desea.
- Implemente un plan de motivación para impulsar permanentemente la actitud de *querer* hacer las cosas.
- Asigne recursos, crea un fondo fijo en efectivo para que sus colaboradores tengan los recursos necesarios para cumplir con la misión corporativa de tener clientes satisfechos, pero muy, muy satisfechos.

# 10

## RESPECTO

*El respeto es la piedra filosofal  
para edificar la convivencia  
humana, es el camino para  
alcanzar la paz.*

## Respeto

¿Alguna vez ha tenido un conflicto en el trabajo, con su pareja, con sus hijos o en la familia? Si no ha tenido conflictos seguramente usted está muerto o disecado, pero aparenta estar vivo. La causa común de los conflictos es por la falta de respeto, ya lo mencionaba Benito Juárez, Benemérito de las Américas y presidente de México (1857-1872): "El respeto al derecho ajeno es la paz". La historia bélica del mundo es la saga de la ausencia de respeto, así se construyeron los imperios pisoteando los derechos de los demás: las guerras santas, cruzadas, cacería de brujas, la Santa Inquisición, los evangelizadores asesinando sin respetar las creencias de los demás.

En México, la frase "ponte abusado" significa "no respetes a los demás": en el tráfico no sigas la lí-

**L**a causa común de los conflictos es por la falta de respeto.

nea, rebasa y ponte hasta adelante, en el cine entra sin pagar, la basura tírala donde se te pegue la gana, no respetes señales, avisos, consideraciones y, además, roba, no pagues impuestos,

no respetes en casa los derechos y bienes de tu pareja, papás, hijos, etcétera. Hay quienes presumen sus fechorías y dicen a los demás: "es que soy muy abusado", o que sería el sinónimo de *pendejo* a lo colombiano o peruano.

Estamos en el siglo XXI y nos anteceden 5 mil años de civilización marcados por la falta de respeto: en el siglo pasado ocurrieron dos guerras mundiales; la primera con un saldo de 20 millones de víctimas sacrificadas por una aristocracia absurda y aberrante; la segunda con 50 millones de personas que murieron por una supuesta raza pura y superior.

Me impactó visitar lo que ahora es un santuario y en el pasado fue un campo nazi de exterminio: Auschwitz, experiencia que fue el origen de la siguiente metáfora, y en donde imagino la reflexión que podía haber realizado una víctima después de su liberación.

### Cenizas

Aspiraba profundamente ese único e inconfundible pestilente olor a muerte. Han pasado ya muchos años de mi liberación; Auschwitz se quedó grabado a fuego no solamente en un número en mi piel, se quedó para siempre esa condena, también, en mi alma. La vitrina que exhibe el cabello de tantos hermanos míos, para tejer tela y abrigar a los jinetes de la muerte; el rótulo de aquella valija cargada, en aquel entonces, del sueño de la esperanza que nos daría un futuro mejor. La bienvenida: "El trabajo te hará libre", un engaño más para iniciar la pesadilla que consumió a un millón de seres, cuyo pecado fue tan simple como creer en un Dios diferente.

Dos mil años de rencor y odio que germinó en el corazón de los seres humanos; para el mal siempre hay guías para descargar nuestra ceguera. Sentí que el presente atravesaba mi alma cuando me enfrenté a miles y miles de pequeñísimos zapatos de niñas y niños que fueron arrancados bestialmente de tu creación. ¿Quiénes hubieran llegado a ser? —le pregunté a Dios—, tú mismo lo ignorabas, si no jamás lo hubieras permitido. Eres incomprensible.

Apagar la sonrisa de un niño es matar la esperanza, ¿cómo esperar un mañana cuando asesi-

namos el presente? Mi ser se inundó de soledad, ¿dónde estabas?, ¿cómo lo permitiste? O, ¿acaso gozabas al contemplar cómo se extinguía la obra magistral de tu creación?

¿Quién eres?, ¿dónde estás?, ¿cómo puedes olvidar que tú nos concediste el don de existir? Estás más allá de mi comprensión. Mi fe la perdí en el campo de exterminio donde el odio acumulado por siglos se citó para aniquilar a quienes nos sentíamos elegidos como tu pueblo, y sorpresa: no éramos nosotros, ni los polacos, ni los gitanos, era todo aquel que no corriera por sus venas la pureza de raza que un desquiciado hizo aflorar, un odio que durante siglos fermentó envenenando el espíritu del ser humano.

Cenizas, olvido, tortura se reunieron en esa suma que fue mi estadía en un lugar perdido en Europa. Creí que para siempre quedaría como lección que nunca volveríamos a repetir. Me desperté de mi fantasía una día de septiembre, en

**A** pagar la sonrisa de un niño es matar la esperanza.

Nueva York, una vez más el fanatismo asesinaba sin tregua. Sí, una vez más destruía a inocentes como resultado del odio y sed de venganza, a través de jóvenes que de niños fueron envenenados por adultos insaciables de

crueldad. Y una vez más te pregunto: ¿cuándo terminaremos de matarnos?

Con esperanza de encontrarte, fui a buscarte a la tierra prometida. Cuál fue mi sorpresa que, antes tu pueblo elegido que fue casi exterminado, ahora aplicaba su rencor. Sí, tu pueblo, ayer víctima, hoy verdugo del pueblo palestino que sin razón alguna ha sido despojado de lo que por herencia había recibido, hacinados en un gueto de odio y rencor.

**L**a esencia de tu creación: ¡libertad!

Ante mi asombro contemplo al mundo en su frenética carrera para autodestruirse.

¿De verdad existes?, ¿por qué tu esencia no se hace presente para acabar de un solo pincelazo la aberración de tu creación?, ¿es el sufrimiento nuestro destino? Explícame: ¿para qué nos creaste?, ¿acaso encuentras alegría en nuestro dolor?, ¿por qué la historia absurda se vuelve a repetir?, ¿un dolor sin fronteras es nuestro porvenir?

Todo lo acontecido en la historia sin final de la humanidad y las cenizas de millones y millones de seres inocentes se reunieron en mi alma. Exigí un milagro, una luz de esperanza, un por qué vivir. Finalmente una razón para creer en ti.

El viento refrescó mi rostro, una mariposa se posó en mi hombro, el cantar de un gorrión, la mirada inocente de un niño, el grito de alegría de una niña, el suspiro de quienes aman, la calidez de mi mujer; entonces, comprendí tu misterio, el más profundo que me explica lo inexplicable; la luz de mi oscuridad, la esencia de tu creación. Tu gran misterio sintetizado en un solo valor, en una sola palabra: ¡libertad!

Deseo enfatizar la importancia que tiene el valor del respeto a nivel corporativo, y no tolerar el abuso en ninguna de sus manifestaciones, desde algunas acciones que pueden ser tan simples como el robo hormiga por aquellos que sustraen artículos de escritorio para su uso personal, o más graves como los fraudes que se cometen en las altas esferas directivas. En las empresas de clase mundial, el abuso es motivo de despido en forma radical y, además, exhiben públicamente al infractor como muestra del futuro que les espera a quienes delinquen a nivel corporativo, sin importar su jerarquía. Es necesario hacer sentir a cada colaborador que también es dueño de la empresa, aun cuando no tenga acciones o no sea propietario de una parte del

**N**o tolerar el abuso en ninguna de sus manifestaciones.

capital. Es en el sentido de crearle la conciencia de que el abuso por su parte sería como autorrobarse, restando a los resultados y, muchas veces, estando en juego la sobrevivencia de la empresa. Pensar como dueños, no como arrendatarios.

Si realizamos la analogía de una gran tarta —pastel— de manzana con los ingresos totales de la organización y marcamos las rebanadas en proporción a lo que cada gasto o egreso corresponde, entonces: ¿cuánto representaría lo que se paga en sueldos y salarios?, ¿en impuestos?, ¿en seguridad social?, ¿en prestaciones?, ¿cuánto corresponde a la cadena de valor —proveedores—?, ¿a los accionistas? El objetivo de esta metáfora es comprender que la tarta de manzana es de todos y cada uno de los integrantes internos y externos, y la dimensión de la tarta la define los ingresos de parte de los clientes. Si queremos más pastel, hay que servir más y mejor.

**P**ensar como dueños, no como arrendatarios.

### Tareas

- Evalúe en qué grado se aplica el respeto entre sus líderes.
- ¿El respeto de los líderes con sus colaboradores es adecuado?

- Establezca en forma clara las causas de despedido por falta de respeto.
- El valor de la honestidad es un valor nuclear, difunda su trascendencia para la vida personal y corporativa.
- Identifique qué personas son abusivas, hable claramente con ellas y, si no aceptan cambiar su comportamiento, despídalos.

---

# 11

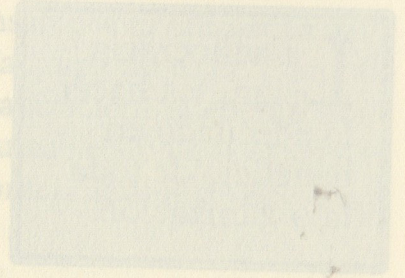
---

## ADHOCRACIA

---

- Establezca en forma clara las causas de despedido por falta de respeto.
- El valor de la honestidad es un valor nuclear, difunda su trascendencia para la vida personal y corporativa.
- Identifique qué personas son abusivas, hable claramente con ellas y si no aceptan cambiar su comportamiento, despídalos.

***Cada integrante es un solucionador de problemas sin importar su puesto.***



### **Adhocracia**

*Si cada ciudadano cumple exclusivamente con su deber, hundiremos al Imperio. Debemos hacer lo que nos corresponda y algo más.*

WINSTON CHURCHILL

Los burócratas se caracterizan por cumplir sólo con su responsabilidad, cualquier otra acción diferente que se les solicite simplemente se niegan hacerla, sacando su escudo evasor de "ése no es mi trabajo". Imaginemos que la selección nacional de su país está jugando la gran final en el Campeonato Mundial de Futbol, es el minuto 44 del segundo tiempo y el defensa de su equipo está completamente solo frente a la portería rival, con sólo empujar el balón se coronan campeones mundiales, pero, el jugador se detiene y reflexiona... "me contrata-

**L**a adhocracia significa hacer lo adecuado en beneficio de toda la organización.

ron para defender, no para atacar; ése no es mi trabajo, que me envíen un memorándum cambiando la nueva especificación de mi labor" y, por supuesto, deja pasar la oportunidad.

¡Como para darle una patada en el trasero y despedirlo!

Las islas de poder se forman por la soberbia del jefe de área que ha sumergido a sus colaboradores en el torrente tóxico de únicamente atender lo que les corresponde, olvidando que, en materia de servicio al cliente, no hay frontera ni niveles jerárquicos. Todos estamos para servir: si hay basura, desorden o cualquier otra anomalía, desde el director general hasta el operario tienen que colaborar para lograr el fin último de servir al cliente. En la organización de los parques de diversión de Disney todos son, sin excepción, agentes de relaciones públicas, seguridad y limpieza. Era usual observar a Ray Kroc, el impulsor de McDonald's, aparecer de su automóvil una cuadra antes de llegar al establecimiento y llegar recogiendo envolturas de sus productos que sus clientes habían arrojado en la calle.

La adhocracia significa hacer lo adecuado en beneficio de toda la organización, no importando si es o no su responsabilidad. Habrá que agregar que cualquier fallá que afecte al cliente hay que resolverla, aun cuando no seamos responsables de la mis-

ma, para lo cual es indispensable vivir la mística de la *solidaridad corporativa*: la culpa no es de Juan o de Pedro, es de toda la organización; el cliente no conoce ni debe conocer al culpable sino que él solamente retendrá en su memoria la actitud de nuestra gente en atenderlo.

Llega un pasajero a registrarse en el aeropuerto para abordar un avión con destino a Miami, un maletero se apresta a auxiliarlo pues trae un buen número de cajas. Ante la multitud que abarrota el lugar, el maletero, por evitar golpear a una persona, hace un movimiento brusco y se le resbala una caja, y una gran cantidad de papeles quedan desparramados en el piso. Nuestro personaje, apenado, hace un gran esfuerzo para poner orden y acomoda el material, cerrando la caja con una cinta que la fortalece, pero el pasajero enfurecido lo insulta llamándolo naco, indio, imbécil, en fin, con lo más fluido de su insultante lenguaje. El maletero, en actitud sumamente humilde, se limita a entregar el equipaje en el mostrador de registro. Un observador escénico se acerca al maletero, diciéndole: "lo felicito, no contestó la agresión, tiene usted una conducta admirable", a lo que le responde: "el pasajero va a Miami, pero sus maletas se las embarqué a Los Ángeles". ¿A quién culpará el pasa-

**E**s indispensable vivir la mística de la *solidaridad corporativa*.

jero al llegar a su destino: a la línea aérea o al maletero que no pertenece a la nómina de la aerolínea? La calidad en el servicio hace que cada integrante de la organización se haga necesario y fundamental para satisfacer al cliente.

Cuando logramos que la expresión de cada integrante sea, al referirse a la organización, como *mi empresa*, con orgullo de pertenencia, y que él está convencido de que es indispensable para lograr los objetivos, entonces estamos ciertos de estar cultivando el espíritu de la adhocracia. Recuerde, en las empresas de Excelencia una máxima es que nadie es necesario, todos son indispensables.

**N**adie es necesario, todos son indispensables.

### Tareas

- Desarrolle un plan de concientización para infundir el espíritu de la adhocracia.
- Rompa las islas de poder burocráticas; los líderes deben ser solventes, lo que significa que deben dar soluciones, no poner obstáculos. Es recomendable la rotación horizontal, por ejemplo: que la gente de ventas se pase unos días al área de producción y éstos a la inversa. Esto es para crear la conciencia de que todas las áreas se complementan y no deben competir sino cooperar.

# 12

## EQUIPOS ESTELARES

***Las empresas de clase mundial identifican el talento de sus colaboradores y el reto es convertirlos en fortalezas, que su potencial se convierta en alto desempeño.***

### **Equipos estelares**

El gran secreto de Steve Jobs fue el haber creado equipos estelares de talentos, de hecho era un genio en materia de diseño y comercialización. Sus creaciones como la Macintosh, iPod, iPad, iPhone, la tecnología para realizar la película *Toy Story*, entre otras, son piezas indiscutiblemente únicas que revolucionaron la comunicación. Pero en cuanto al *software* y el diseño, su éxito se debió gracias a las personas talentosas que reunió, inspirándolos, presionándolos, en fin, fue un maestro de la motivación y del trabajo en equipo.

Cuando hablamos de grandes realizaciones nos referimos a menudo solamente al líder máximo, y hay que tener presente que al líder le corresponde tener la visión y a los seguidores la realización. Si el líder se equivoca, como le sucedió en alguna oca-

sión a Jobs, el proyecto fracasa. Es importante asimilar que el líder depende de su gente.

Podemos enumerar un buen número de líderes: Carlos Slim, Bill Gates, Ángel y Carlos Añaños, Fernando Landeros, Salvador Alba, Barack Obama, líderes del presente, y del pasado como Gandhi, Mandela y muchos más; todos ellos dependen del compromiso, entusiasmo, entrega y, sobre todo, del talento de sus seguidores.

Cada vez que pregunto cuál es el recurso más importante de las empresas, me mencionan invariablemente que su gente, el recurso humano; pero creo que la respuesta está incompleta, le falta el calificativo *capaz*: sí, el recurso más importante es la *gente capaz*, ya que en la organización abunda gente incompetente, sencillamente carecen del talento que su puesto requiere. Hay personas que no hacen equipo, más bien son equipaje.

En mi libro *Fortalezas, la revolución de los talentos* planteo el tema de cómo identificar los talentos y desarrollarlos, y ésta es una función nuclear para

**A**l líder le corresponde tener la visión y a los seguidores la realización.

los líderes que desean llevar a su organización a niveles de clase mundial. Uno de los errores más comunes es colocar personas que carecen del talento que su función necesita, por ejemplo, los conta-

dores requieren el talento de la exactitud, los vendedores del talento competitivo y desafiante, etcétera. Hasta el momento se han identificado 34 talentos, y resulta asombroso que solamente el 1% de las empresas seleccionan por talento a su personal, el 3% los desarrollan y el 8% los retienen. Si aspira a la Excelencia, los talentos de los que se rodea lo harán posible, si no, nunca llegará.

Los compañeros del equipo del Real Madrid criticaban al entrenador porque a Hugo Sánchez, campeón goleador, lo colocaba en una posición de cazagoles y, aparentemente, no se esforzaba como los demás, a lo que el entrenador les replicaba: "Ésa es su función, estar alerta para aprovechar la oportunidad de anotar". Al líder corresponde identificar los talentos de sus colaboradores, así como también darle oportunidad a aquellos que quieran probar su capacidad ocupando un puesto diferente al que actualmente desempeñan.

**A**l líder corresponde identificar los talentos de sus colaboradores.

En Sado de Oriente, distribuidor de autos Nissan, la cajera solicitó que la cambiaran al área de ventas y actualmente es una estrella en esa área. De ser una cajera regular se convirtió en una excelente vendedora.

### Tareas

- Identificar el talento de su gente, ubíquelos en la posición donde puedan aplicar plenamente sus potencialidades.
- Abra las puertas, pregunte a sus colaboradores en qué área les gustaría probar su capacidad.
- Convierta los talentos en fortalezas, por ejemplo: si identifica a alguien que tenga un brillante desempeño en una labor, capacítelo aún más, dedique más tiempo en su desarrollo.

# 13

## VALORES

al definir claramente los valores corporativos, los cuales deben ser medibles y recompensados o castigados, si se cumplen o no.

Está demostrado en la práctica —Disney, Bimbo, Tecnológico de Monterrey, Teletón, Ajegroup—, que las empresas que han desarrollado grandes empresas a nivel internacional, como también obras sociales que benefician a miles de seres humanos, que las decisiones morales han sido los motores de su expansión y también de su rentabilidad.

**Los valores corporativos con  
altos rendimientos financieros  
son el núcleo para crear  
marcas de prestigio.**

## Valores

En mis libros *Excelencia directiva para lograr la productividad* y *Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial* analizo los temas de cómo definir la misión y la filosofía corporativa con base en valores de orden superior. Las empresas de clase mundial parten de un poderoso presupuesto moral al definir claramente los valores corporativos, los cuales deben ser medibles y, recompensados o castigados, si se cumplen o no.

Está demostrado en la práctica —Disney, Bimbo, Tecnológico de Monterrey, Teletón, Ajegroup—, que las empresas que han desarrollado grandes emporios a nivel internacional, como también obras sociales que benefician a miles de seres humanos, que las decisiones morales han sido los motores de su expansión y también de su rentabilidad.

¿Acaso serán importantes los valores? Honestidad, dignidad, armonía, cordialidad, limpieza, velocidad de respuesta, entusiasmo, resultados, entre otros más, son fundamentales para crear la mística corporativa. Los valores corporativos con altos rendimientos financieros son el núcleo para crear marcas de prestigio que, en algunos casos, tienen un valor cuantificable mayor que los de sus activos. Una

**L**as empresas de clase mundial parten de un poderoso presupuesto moral.

marca de prestigio es el resultado de aplicar la calidad en forma constante, de hecho, es practicar la honestidad que es una manifestación clara del valor universal de la verdad.

Visité recientemente dos países árabes, ambos de religión musulmana, con costumbres y hábitos similares. Uno está en Asia: la Federación de Emiratos Árabes Unidos, y el otro en África, Marruecos. Las ciudades de Dubái y Abu Dabi —capital de los Emiratos Árabes Unidos— son una muestra de lo que puede ser capaz de hacer el ser humano para transformar un desierto con todas las adversidades: clima extremo, tormentas de arena, sin agua, y convertir lo inhóspito en un oasis con la más moderna arquitectura, con los edificios, las fuentes, los centros comerciales, los hoteles más grandes y lujosos del mundo. En cambio, en Marruecos, abunda la pobreza, el analfabetismo, la suciedad. En am-

bos países gobiernan monarquías: un califa emiratí y un rey marroquí. ¿Por qué entonces existen tan marcadas diferencias entre esas dos naciones? Por la visión

**L**os valores son y serán la plataforma que distingue a las empresas de clase mundial.

y los valores que tienen sus respectivos líderes. El califa de los Emiratos Árabes Unidos decidió construir un porvenir para sus súbditos; en cambio, el rey marroquí vive a fondo los privilegios del lujo y de manera ostentosa, con la convicción de que solamente a la familia real le pertenece.

Los valores son y serán la plataforma que distingue a las empresas de clase mundial, y marcan en la historia a los líderes que día a día están forjando un mundo mejor, trascendiendo en el tiempo y en el espacio, ocupando un lugar único en la historia universal.

### *Tareas*

- Defina en forma específica los valores en su organización.
- Cómo van a ser medidos y recompensados, o castigados si no se cumplen.
- Le sugiero que no sea una lista numerosa, límitese a definir seis o siete valores nucleares.



*Las corporaciones de clase mundial han desarrollado una singular forma de hacer las cosas, sus tradiciones las mantienen permanentemente, su estilo está sellado con un singular mundo de significado.*

### **Alineación**

Es indispensable que en la organización, en todos los niveles sin excepción, los colaboradores se comprometan públicamente en cumplir de forma cabal con cada uno de los valores corporativos. Y para que estos valores estén omnipresentes, se hace necesario diariamente repetirlos, lo cual se puede hacer en una breve reunión antes de iniciar labores. No basta sólo con enunciarlos, hay que refrescarlos con una reflexión que motive a los integrantes a su aplicación.

La esencia de la cultura, su núcleo, son las costumbres. Sabemos que una acción repetida constantemente se convierte en hábito, por lo que se hace indispensable repetir, repetir, repetir y repetir tantas veces, hasta llegar al inconsciente.

**L**a esencia de la cultura, su núcleo, son las costumbres.

Es como aprendemos un nuevo idioma: cuando al pensar dejamos de traducir y, en su lugar, pensamos en ese idioma, es porque ya lo dominamos. Si deseamos erradicar costumbres como la impuntualidad, la informalidad, las faltas de respeto y muchos errores que se han convertido en hábito, no hay que atacarlos sino sustituirlos con nuevos y mejores hábitos; como atacar la corrupción fortaleciendo el valor de la honestidad: promoverla, premiarla, enaltecerla. Los antivalores hay que sustituirlos con valores.

Cuando estamos comprometidos en lograr una excelente cultura de servicio, es importante darle un nuevo significado a las palabras, por ejemplo, la queja o la inconformidad de un cliente se le puede identificar como "tenemos una gran oportunidad" o "un momento estelar nos está llamando". En algunas organizaciones, cuando existe la necesidad de pedir una disculpa, se le denomina "momento mágico para mostrar nuestra cortesía y cordialidad". El concepto es que tenemos que inventar un nuevo lenguaje corporativo.

Debemos revisar diariamente qué sucedió ayer y qué oportunidades tenemos hoy para mejorar, prepararse para la acción y al final de cada día anotar qué resultados obtuvimos.

### **Semiótica, tradiciones y héroes corporativos**

*Símbolos visuales.* Éstos son desde el código de vestimenta, los uniformes; como en Starbucks que se distinguen los delantales verdes o el delantal negro para identificar un barista graduado como catador experto de café. También, hay que diseñar el emblema corporativo, el cual se puede mostrar en banderas y estandartes, como la manzana de Apple Inc. o la bandera que, en alguna ocasión, Steve Jobs ondeó en su área creativa: un pirata enviando el mensaje de copiar y mejorar lo que esté realizando la competencia. Los símbolos también se pueden utilizar a través de insignias en las solapas, escudos en los uniformes, en todos los medios para señalar que pertenecen orgullosamente a la organización, a su empresa.

**U**n momento estelar nos está llamando.

*Tradiciones orales.* Éstas son como, por ejemplo, entonar el himno corporativo, recitar en forma conjunta la misión y los valores corporativos.

*Héroes.* Todo aquel que realice una tarea que no le corresponda se convierte en héroe. Es el caso del conserje de uno de los hoteles de la cadena Four Seasons, que recibió una llamada de una huésped que se dirigía al hotel, pero se quedó a unos cuantos

kilómetros por falta de gasolina y el héroe de Four Seasons salió de inmediato a su auxilio. Le quiero asegurar que en su organización seguramente hay casos de heroísmo que se deben difundir, reconocer y festejar; son el origen de las leyendas corporativas que ejemplifican cómo deben comportarse, convirtiendo a cada colaborador en buscador de oportunidades. Es una necesidad universal sentirse importante, el ser un líder ejemplar entre los mismos colaboradores, y sin importar el nivel jerárquico se denuncian héroes, aunque el protagonista tal vez no se sabía observado al momento de realizar su proeza. Diariamente, en la cadena hotelera Ritz-Carlton, se divulgan sus leyendas a nivel internacional, las cuales se traducen en 12 idiomas diferentes.

La labor de difusión de los valores corporativos debe ser responsabilidad de los líderes de cada área; de hecho, en materia de capacitación, los principales instructores deben ser los directores por dos razones fundamentales: los más capaces deben desempeñarse como capacitadores, y quien instruye se compromete con sus propios colaboradores a ser congruente con su evangelio.

**S**eñalar que pertenecen orgullosamente a la organización, a su empresa.

Actualmente está de moda el *coaching*, el cual consiste en que los líderes son asesorados para mejorar su estilo de dirección, función que generalmen-

te lo realiza un consultor externo. Este concepto lo desarrollaron con mucho éxito los japoneses, pero a diferencia de la moda americana, este papel lo realiza un líder de alto nivel de la misma organización para asegurar que el colaborador tenga éxito, que no es otra cosa que asignarle un tutor, como lo realizan en las mejores universidades del mundo. La práctica de asesorar, orientar y capacitar tiene muchos años de existir, y es una labor central para garantizar que los nuevos elementos que se estén integrando les sea asignado un tutor que los conduzcan acertadamente en su carrera corporativa.

**L**os más capaces deben desempeñarse como capacitadores.

### Tareas

- Defina cuál va a ser la metodología para difundir leyendas y atrapar héroes.
- Establezca una junta diaria, si es una empresa pequeña reúna a todos los colaboradores, o si no por áreas, para reconocer a los héroes corporativos y difundir las leyendas.
- Festeje y recompense públicamente a sus héroes.
- Establezca tradiciones orales, que podrían ser el himno, la misión y valores corporativos.

- Defina qué símbolos visuales van a distinguir a cada miembro de la organización.
- Asigne a los niveles más altos la tutoría de sus colaboradores.

# 15

## EL INGREDIENTE MÁGICO

La gente somnolienta quiere ser feliz y son expertos en manejar el fracaso, como Thomas Alva Edison y sus 5001 intentos para lograr la bombilla eléctrica: ¿era optimista o pesimista? De ser negativo se habría dado por vencido en el segundo o tercer intento, y sobre este invaluable avance tecnológico, él decía que tuvo que recorrer 5 mil caminos para alcanzar el éxito. Gandhi, con su mensaje de no violencia y resistencia pacífica para liberar a la India del Imperio británico: ¿optimista o pesimista? Jobs y su

*La mayor satisfacción:  
sabernos productores de  
felicidad.*

### **El ingrediente mágico**

¿Cuál es el valor que ha impulsado al progreso? El optimismo; sí, usted leyó correctamente: el optimismo más que una actitud es un valor profundamente moral. La mayoría cree que por el simple hecho de sonreír ya lo convierte en un optimista; la gente sonríe cuando se siente feliz, pero los optimistas sonríen para ser felices y son expertos en manejar el fracaso; como Thomas Alva Edison y sus 5001 intentos para lograr la bombilla eléctrica: ¿era optimista o pesimista? De ser negativo se habría dado por vencido en el segundo o tercer intento, y sobre este invaluable avance tecnológico, él decía que tuvo que recorrer 5 mil caminos para alcanzar el éxito. Gandhi, con su mensaje de no violencia y resistencia pacífica para liberar a la India del Imperio británico: ¿optimista o pesimista? Jobs y su

ideal de cambiar al mundo: ¿optimista o pesimista? En 1942, cuando llovieron cientos de bombas nazis durante toda una noche sobre Londres, le preguntaron a Winston Churchill qué deberían hacer, su respuesta fue contundente: "No hay alternativa, tenemos que ser optimistas". Mandela, después de 27 años en prisión, sale a defender los derechos de igualdad y libertad de los negros y, siguiendo la escuela de Gandhi, lo logra sin utilizar la violencia. Y así podríamos escribir páginas enteras en reconocimiento a los invencibles: los optimistas.

¿A quién se sigue en un naufragio o en una mina que se ha derrumbado?, al líder que nos alienta en que hay una salida y nos convence de la salvación. El optimista es quien nos ofrece un futuro mejor.

El mundo ha progresado gracias a los locos que han desafiado lo imposible con su determinación y entrega, hasta convertir sus sueños en realidad. Como anotaba Albert Einstein: "Les debemos las gracias a tanta gente que desconocemos, que con sus aportaciones nos han dado la calidad de vida que hoy poseemos".

Servir con entusiasmo, con una sonrisa, con alegría y entrega total nos convierte en seres humanos

**E**l optimismo más que una actitud es un valor profundamente moral.

imposibles de olvidar y nos da la mayor satisfacción: sabernos productores de felicidad.

### Tareas

- Se calcula que de cada 15 pensamientos, 14 son negativos; su principal tarea a partir de hoy es esperar lo mejor, ser optimista.
- Como líder, sea usted el anfitrión de sus colaboradores, recuerde que el entusiasmo así como la sonrisa se irradian. A partir de ahora sea afectuoso y gran animador de su gente.
- ¿Está comprometido en servir en forma espectacular?

## COMPROMISO

**¿E**stá comprometido en servir en forma espectacular?

En 1942, cuando los bombardeos nocturnos durante toda una noche sobre Londres, le preguntaron a Winston Churchill qué deberían hacer, su respuesta fue contundente: "Mantén la calma y la esperanza". Mantén la calma y la esperanza. Los trabajadores, los estudiantes, los soldados, los científicos y los funcionarios. Y eso que el mundo se está convirtiendo en un lugar cada vez más inhóspito para los optimistas.

¿A quién se sigue en un naufragio o en una mina que se ha derrumbado? al líder que nos alienta en que hay una salida y nos convence de la salvación.

Gracias a los locos que sueñan con su determinación, los sueños se convierten en realidad. Como anotaba Albert Einstein: "Les debemos las gracias a tanta gente que desconocemos, que con sus aportaciones nos han dado la calidad de vida que hoy poseemos".

Servir con entusiasmo, con una sonrisa, con alegría y entrega total nos convierte en seres humanos.

# 16

## COMPROMISO

El líder que dirige una parte de la población total... área tiene su líder —uno— que representa la máxima autoridad. Así, el director general es el uno y éste debe ser el más comprometido en alcanzar el objetivo, quien a su vez debe comprometer a los líderes de la organización, sobre el concepto de que líder es todo aquel que tiene más influencia sobre otros. En mi libro *Liderazgo de Excelencia* establece que los líderes, la mayoría de los líderes, son aquellos que tienen el poder, sean o no líderes naturales. El poder hace al líder —líderaz-

*Los cambios son del vértice a  
la base.*

### Compromiso

El principio para alcanzar una cultura de servicio de clase mundial es comprometiendo a los *unos* de la organización, los cuales están conformados en similitud a los clanes de las culturas tribales: existe un líder que dirige una parte de la población total y, siguiendo con esta metáfora, cada departamento o área tiene su líder —*uno*— que representa la máxima autoridad. Así, el director general es el *uno* general y éste debe ser el más comprometido en alcanzar el objetivo, quien a su vez debe comprometer al resto de los líderes de la organización, sobre el concepto de que líder es todo aquel que tiene mando sobre otros. En mi libro *Liderazgo de Excelencia* se establece que los líderes, en la mayoría de los casos, son aquellos que tienen el poder, sean o no líderes naturales. El poder hace al líder —lideraz-

go circunstancial—, pues tiene el poder de dar tanto de manera positiva como en ascensos, premios, permisos, etcétera o aplicando sanciones, castigos o despidos; es quien asigna tareas y responsabilidades, así también son líderes los padres de familia, maestros, funcionarios públicos, jefes de departamento, etc. Es más, todos somos líderes, al menos tenemos un seguidor: nosotros mismos.

El líder máximo tiene la responsabilidad de convencer, persuadir y motivar para que todos sus *unos* se comprometan bajo la premisa de que un líder nunca debe solicitar actitudes que él mismo no esté dispuesto a cumplir; debe ser el máximo predicador de la cultura de servicio de clase mundial. Los cambios son del vértice a la base, desafortunadamente, en la mayoría de los casos, los jefes exigen actitudes cuando ellos son la antítesis de las mismas; el líder debe tratar a sus colaboradores en la misma forma que él desea que traten a los clientes.

Es necesario elaborar el compromiso por escrito y, en una ceremonia solemne, solicitar que tanto los líderes como sus subordinados —de aceptar el reto— lo firmen, el cual debe renovarse periódicamente.

**E**l poder hace  
al líder.

---

# 17

---

## ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA DEL SERVICIO DE CLASE MUNDIAL

---

go circunstancial—, pues tiene el poder de dar tanto de manera positiva como en ascensos, premios, permisos, etcétera o aplicando sanciones, castigos o despidos; es quien asigna tareas y responsabilidades, así también son líderes los padres de familia, maestros, funcionarios públicos, jefes de departamento, etc. Es más, todos somos líderes, al menos tenemos un seguidor: nosotros mismos.

El líder máximo tiene la responsabilidad de convencer, persuadir y motivar para que todos sus

***Si no decidimos ahora ser una organización de clase mundial, entonces ¿cuándo? Servir, la más sublime tarea del ser humano.***

y, en una ceremonia solemne, solicitar que tanto los líderes como sus subordinados —de aceptar el reto— lo firmen, el cual debe renovarse periódicamente.

### Elementos que conforman la cultura del servicio de clase mundial

I. Actitud	XI. Trato
II. Calidad	XII. Agregar valor
III. Sorpresas	XIII. Empoderamiento
IV. Alertidad	XIV. Respeto
V. Oportunidad	XV. Adhocracia
VI. Proactividad	XVI. Valores
VII. Lenguaje	XVII. Alineación
VIII. Arquetipo	XVIII. Tradiciones
IX. Conducta	XIX. Optimismo
X. Relaciones	XX. Compromiso

---

## EL ARTE DE LA SEDUCCIÓN

*Valor agregado*

---

Rodeaban a don Juan muchos varones deseosos de conocer los secretos para conquistar a las mujeres.

—¿Cuál es la parte más sensible del cuerpo de la mujer?

—Lo que les voy a confiar es el secreto más valioso: su parte más vulnerable para atacar, si lo saben atacar con suavidad, dulzura y respeto, su entrega será total.

*Caminar el camino del amor  
es una apasionante aventura,  
pues no hay otra forma de  
vivir más que enamorado.*

### El arte de la seducción

Como valor agregado, comparto algunas reflexiones adicionales de la alegoría de don Juan en el arte de la seducción.

#### Opus 3

Rodeaban a don Juan muchos varones deseosos de conocer los secretos para conquistar a las mujeres.

—¿Cuál es la parte más sensible del cuerpo de la mujer?

—Lo que les voy a confiar es el secreto más valioso: su parte más vulnerable para amar, si lo saben tocar con suavidad, dulzura y respeto, su entrega será total.

Los discípulos ansiosos esperaban la revelación, a la cual solamente respondió:

—El oído.

Sorprendidos por su simplicidad continuaron su interrogatorio:

—Explícanos, no creemos que sea tan sencillo.

—El oído, queridos amigos, está conectado con el alma. El poder de la palabra seduce, enamora, atrae; es la única medicina que cura el alma. Pero también lastima, hierde y tiene la fuerza para matar. Usar el poder de la palabra es utilizar el instrumento más fino y bello y, también, el más cruel que la naturaleza nos dotó. Tened cuidado, cuando el lenguaje se convierte en poesía, por la dulzura que contiene, hace que la mujer se vierta en un torrente de amor.

### Opus 6

—Explícanos, ¿cómo se inicia la conquista de una mujer?, ¿cómo atrapar su atención?, ¿cuál es el secreto para que ellas se interesen por uno?

—La respuesta es muy sencilla: interésate por ellas.

—Pero, ¿cómo se logra?

—Pregunta, a ellas les gusta que uno se interese por su vida, sus emociones, sus vivencias.

—Resulta obvio, pero insisto: ¿cómo?

—Pronuncia las palabras mágicas.

—¿Cuáles son?

—Exclamaciones como: “¡qué interesante!, mmhh, sí, ¿cómo sucedió?, ¿qué pensaste?, ¿qué sentiste en ese momento?”. A todos los seres humanos —continuó don Juan— nos gusta sentirnos importantes, y quien las haga sentir únicas y diferentes, se hace inolvidable. Y, además, concéntrate en sus ojos, descifra emociones que contienen sus palabras, no escuches el sonido sino sus sentires, escucha sentimientos, no simplemente palabras.

### Opus 13

—Don Juan, ¿cuántas mujeres vírgenes has tenido?

—Les aclaro: la virginidad es más mitología que realidad.

—Pero siempre hay una primera vez.

—Comprendan que una mujer profundamente enamorada se convierte en virgen, no hay espacio para nadie más. El amor auténtico es un altar en donde sólo dos pueden officiar el más sagrado de los sacramentos: el amor.

### Opus 19

—¿Se puede aprender a amar?

—Por supuesto.

—¿Cómo, dónde y con quién aprenderlo?

- Contigo mismo.
- ¿Acaso amándome a mí mismo se aprende amar?
- Es el principio, si no te amas a ti mismo jamás podrás amar a otro. El amor es un círculo cerrado: empieza contigo y se cierra contigo, cuando logras ser feliz en tu soledad, podrás ofrecer felicidad a otro. El amor es una oferta, no una demanda.
- Continúa, ¿qué sigue?
- El segundo principio es aprender a dar.
- ¿Dar qué?
- Lo mejor de ti mismo, sobre todo aquello que significa un ejercicio del corazón, cuando das hasta que duela.
- ¿Dar hasta que duela?
- Si solamente das lo que te sobra, no alimentas tu espíritu. Cuando lo que más aprecias es lo que debes de ofrecer.
- Danos un ejemplo.
- Si no tienes tiempo —recurso agotable y no renovable— y lo ofreces no con espíritu de sacrificio sino como una ofrenda, tu espíritu se engrandece. Cuando demuestras tu amor y esto implica reconocer aquello que para ti es valioso, el amor crece hasta el infinito.
- ¿Algo más en el arte de amar?
- Aprender a recibir. El amor es un ejercicio, y las ofrendas que te hagan, recíbelas con alegría y gratitud. Además, quiero agregarles la importancia y trascendencia del buen humor: cuando el otro con-

tigo se divierte, el concierto está completo, el amor se convierte en la joya más preciada de los amantes.

### Opus 33

- ¿Por dónde empieza el amor?
- El amor empieza con la admiración y continúa con el descubrimiento. Así se puede seguir por siempre.
- ¿Cómo lograr la admiración de la mujer?
- Respetar su sueño.
- ¿Cómo se manifiesta el respeto?
- Con la libertad, no la obligues a pensar como tú. Ella es ella y es profundamente diferente. Ahora, si además quieres compartir su vida, haz que ella ame también tus estrellas. El secreto del amor es mirar en la misma dirección.

### Opus 36

- Maestro, ¿el amor se acaba?
- Por supuesto.
- ¿Cuándo sucede?
- Cuando la costumbre rebasa a la sorpresa, cuando ambos se dejan de sorprender. El amor es una aventura que hay que inventar día a día, renovarse es volver a nacer. Cuando las rutinas nos sumergen en la cotidianidad, el amor se va.

### Opus 73

Murió una hermosa mujer que en vida amó a don Juan hasta la locura. Al llegar al cielo, San Pedro le abrió las puertas de par en par.

—Pasa, te mereces el paraíso por tanto que amaste.

—¿Está ya aquí don Juan? —preguntó ella.

—¡No! —fue la contundente respuesta.

—Entonces, me niego a pasar.

Sorprendido, San Pedro exigió una explicación.

—Lo siento, el cielo no será el cielo si él no está, esperaré afuera e iré con él a donde vaya.

San Pedro exclamó:

—¡No entiendo a las mujeres!

De pronto, escuchó la voz del Señor:

—Don Juan disfrutó de lo mejor de mi creación: la mujer. Su secreto fue que no pretendió comprenderlas, sino amarlas.

---

## CARTAS DE DON JUAN A SU AMADA

---



### **Inspiración**

Manantial que brota de lo más profundo de mi ser, inagotable como inagotable es la imaginación. Eres quien me lleva a vivencias conocidas, extravagantes y también aventuras extremas, porque puedo escribir lo no vivido, la fantasía es tan real como lo soy yo, como lo eres tú, musa de mi inspiración.

Dejar de hacer poesía me es imposible; enamorado del amor, tus recuerdos son la ensoñación de lo que viví. Olvidarte, ¡jamás! Solamente cambias de vestido, tus colores me vuelven a iluminar.

Puedo escribir el olor de tu cabello, tu mirada al despertar, las caricias de tus manos, el sabor de tu piel, la locura de tu pasión. Sí, claro, puedo escribir a qué sabe tu cuerpo cuando se incendia de amor.

Nunca has pasado, estás en mi piel como aquella primera vez, y en la última me despedí en un atardecer para encontrarte al amanecer.

Sin ti estaría vacío, no tendría razón de existir. Si te vas, me iré, solamente para ti puedo vivir, musa de mi inspiración.

Gracias, he vivido tantas vidas como colores tiene el atardecer, gracias musa de mis amores, eres el arcoíris de mi existir.

### **Sorpresa**

Té encontré en un amanecer, tu luz iluminó mi alma, eres y serás por siempre la estrella de mi vida. Eres luz, vida, sueño, pasión, mi razón de existir.

### **Regalo**

Renacer es cada día volver a encontrarte. Eres la sorpresa de hallar lo que perdí; es el aroma que huele solamente para mí; el anhelo de ver y sentir lo que algún día soñé.

Sabía que el cielo gris solamente tenía nubes que cubran el azul de tu ser.

Una emoción intensa llena mi alma al descubrir que existes. Tú eres de Dios maravillosa expresión, eres un regalo para la creación.

Estrella, deseo con impaciencia a descubrir la sorpresa de tu ser, eres tú la interrogante de mi existencia, sorpresa de mi existir.

*La oscuridad es una sorpresa.*

### Inspiración

Manantial que brota de lo más profundo de mi ser, inagotable como inagotable es la imaginación.

#### *Sin ti*

En mí me lleva a vivencias conocidas, extravagantes y también aventuras extremas, porque pue-

Mi patria, mi tierra, mi planeta eres tú.  
Necesito tus labios para sentir los míos, tu aroma para saber que existo, tu piel para sentirme, tu ausencia para no olvidarte, tu cuerpo para estremecerme, tu vida para vivir, tu alma para ser poeta, tu mirada para ver las estrellas, tu sonrisa para encontrar el eco de mi alegría.

Sin ti estoy vacío, conocí el amor cuando tú llegaste a mi vida. No comprendo cómo pude vivir sin ti, ahora quiero vivir solamente en ti, habitar tus labios, tu aliento, tu voz, tu aroma, tu piel, tu presencia, para nunca decirte adiós. Si tú estás, estaré. Sin ti, me iré.

*Dos cuerpos, un solo corazón...*

### Sorpresa

Te encontré en un amanecer, tu luz iluminó mi alma; eres y serás por siempre la estrella de mi ser. Eres luz, vida, sueño, pasión, mi razón de existir.

Cuando contemplo la noche sé que estás, tu brillo me guía, tu esplendor me hace sentir tu presencia. Cuánto más oscuro es el infinito más brillas, me guías en mi caminar, eres la estrella que el cielo me concedió por la virtud de existir.

La estrella pocos la encontramos, es el misterio de la vida, la parte iluminada de nuestro existir, de vibrar, de amar, la magia de vivir. Te busqué, te encontré, en tu esplendor fundí mi ser, una sola luz, un destello que nos hace vibrar. El placer infinito de amarte hace de cada instante, de cada hora, minuto, segundo, un espacio de locura para encontrarte.

Estrella, deseo con impaciencia a cada instante descubrir la sorpresa de tu ser, eres tú la interrogante y la respuesta a mi locura de amar, sorpresa de mi existir.

*La oscuridad es una sorpresa...*

### *Una estrella en el corazón*

Sabes bien que te llevo en lo más profundo de mi ser, nadie me puede arrebatar lo que siento por ti, ni tú puedes hacer que mi corazón, por ti, deje de suspirar. Con amarte me basta, aun cuando no estés, ahora la marca es indeleble, no podría jamás olvidarte. El amor pone condiciones cuando el otro espera que lo amen, el mío se basta así mismo, con saber que te amo con locura es suficiente.

Amarte hasta el infinito mujer mía; el lugar más cercano de mí está en la estrella que una noche te dejé en el corazón, en el mío se han quedado los luceros de tu mirada, la miel de tus pechos, la suavidad de tu piel, el fuego de tus interiores. Amarte, mujer, es la luz que ilumina mi alma.

Mujer de mis amaneceres, tardes mágicas, noches infinitas. Te amo mujer, eres la estrella que llevo en el corazón.

*La magia de ser mujer...*

### *Volar*

Estás en el vuelo de la mariposa,  
en el aroma de la rosa,  
en el canto del ave,  
en el destello de la estrella,  
en la calidez del atardecer.

Estás en el viento, en la luz,  
en la noche, estás dentro de mí,  
si tú estás no tengo espacio para mí,  
ocupas todo mi ser, estás en mis anhelos,  
en mi lucha, en mis sueños, en mi existir,  
en mis labios, en mi piel,  
en mis ansias y en mi locura.

Estás porque estás,  
no puedo hacer otra cosa que amarte,  
sin ti no podría estar,  
si te vas dejaría de existir,  
eres mi amor, mi estrella,  
contigo quiero volar hasta el final.

*Quiero volar...*

Volar

Una estrella en el corazón

Esas en el vuelo de la mariposa... Sabes bien que te llevo en el corazón... Amara hasta el infinito... Mujer de mis amanezcos...

Quiero volar... La magia de ser mujer...

Lecturas recomendables

- Cornejo, Miguel Ángel. Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial...
-Excelencia, la nueva competencia...
-Fortalezas, la revolución de los talentos...

LECTURAS RECOMENDABLES

Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.

- Buckingham, Marcus. Lo único que usted debe saber...
• Elliot, Jay. El camino de Steve Jobs...
• Ichbiah, Daniel. Las cuatro vidas de Steve Jobs...

*La clave del desarrollo es  
aprovechar el conocimiento y  
la experiencia de los demás.*

### Lecturas recomendables

- Cornejo, Miguel Ángel. *Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial*. Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.
  - Excelencia directiva para lograr la productividad*. Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.
  - Excelencia, la nueva competencia*. Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.
  - Fortalezas, la revolución de los talentos*. Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.
  - La importancia de ser mujer*. Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.
  - Liderazgo de Excelencia*. Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.
  - Para servirte, servicio de clase mundial*. Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C. México.
- Buckingham, Marcus. *Lo único que usted debe saber*. Editorial Norma. Colombia.
- Elliot, Jay. *El camino de Steve Jobs*. Editorial Aguilar. México.
- Ichbiah, Daniel. *Las cuatro vidas de Steve Jobs*. Lid Editorial Empresarial. España.

- Isaacson, Walter. *Steve Jobs: la biografía*. Editorial Debate. México.
- Michelli, Joseph A. *La experiencia Starbucks*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Michelli, Joseph. *La experiencia de oro: The Ritz-Carlton Hotel Company*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Peters, Tom. *Las pequeñas grandes cosas. 163 caminos para alcanzar la Excelencia*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sharp, Isadore. *Four Seasons: una historia empresarial 5 estrellas*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Welch, Jack. *Winning (Ganar)*. Editorial Javier Vergara. España.

MIGUEL ÁNGEL  
CORNEJO

Es considerado el latinoamericano más escuchado a nivel mundial. Sus obras promueven la motivación de líderes, desarrollo humano, Excelencia y alta dirección, y tienen una gran aceptación en América Latina. Hoy suman más de 15 millones de ejemplares vendidos.

## FONDO EDITORIAL

- La importancia de ser mujer
  - Educación integral de Excelencia ★
  - Liderazgo en el tercer milenio ★
  - La pasión de ser empresario
  - Triunfar, existe otra alternativa ★
  - ¿Qué significa ser joven? ★
- 
- Liderazgo de excelencia
  - Los secretos del líder
  - El poder del verbo

*El conocimiento, la práctica y  
el compromiso nos convierten  
en virtuosos.*

## MIGUEL ÁNGEL<sup>®</sup> CORNEJO

Es considerado el latinoamericano más escuchado a nivel mundial. Sus obras promueven la formación de líderes, desarrollo humano, Excelencia y alta dirección, y tienen una gran aceptación en América Latina. Hoy suman más de 15 millones de ejemplares vendidos.

### Libros

#### *Colección conferencias magistrales*

- Ingeniería del servicio de clase mundial, el poder de la seducción ★
- Para servirte. Servicio de clase mundial ★
- Fortalezas, la revolución de los talentos ★
- Una nueva generación de triunfadores ★
- La importancia de ser mujer
- Educación integral de Excelencia ★
- Líderes del tercer milenio ★
- La pasión de ser empresario
- Triunfar, ¿existe otra alternativa? ★
- ¿Qué significa ser joven? ★

#### *Liderazgo de Excelencia*

- Liderazgo de Excelencia
- Los secretos del líder
- El poder del éxito ★

- Compromisos para ser líder
- El poder del líder
- Líderes, la revolución de los valores
- Liderazgo, el poder del carisma ★

### **Excelencia empresarial**

- Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial
- Dirección de Excelencia
- Estrategias para triunfar
- Excelencia, la nueva competencia
- Excelencia directiva para lograr la productividad
- Todos los secretos de la Excelencia

### **Desarrollo humano**

- Valores de Excelencia para triunfar
- El ser excelente ★
- El poder transformador
- El poder de los valores ★

### **Reflexiones, metáforas y pergaminos**

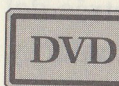
- Constructores y jardineros
- Metáforas y pergaminos de la Excelencia
- Infinitud humana
- Una metáfora más
- Compromisos con la vida

### **Libros de investigación**

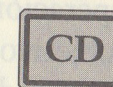
- México, únete a la Excelencia
- México-Asia rumbo al siglo XXI

- Excelencia en México, proyección universal
- Tiempos de competir
- México, puente continental
- Triunfar y aprender en la adversidad
- Oportunidad ante la crisis

★ Disponible en DVD, conferencia magistral en vivo.  
 Disponible en CD



- Calidad y liderazgo de clase mundial
- ¿Quién manda aquí? Liderazgo de clase mundial
- Triunfar ante la adversidad
- Desarrollando líderes y culturas corporativas de clase mundial
- Estrategias creativas ante la crisis
- La pasión de emprender
- Mujer y hombre, binomio para triunfar



- Comunicación efectiva
- Generando riqueza
- Potencialidades vocacionales
- Objetivos 30/365
- El poder del tiempo
- Mujer y hombre, binomio para triunfar

## Enciclopedia de la Excelencia

En esta obra se recogen la sabiduría y experiencia acumuladas a lo largo de más de cuatro décadas en el Colegio de Líderes | Fundación Miguel Ángel Cornejo (la escuela de elite que fundó y preside Miguel Ángel Cornejo). Asimismo se reúnen las estrategias y secretos para alcanzar la Excelencia, fuerza fundamental que se oculta detrás del éxito. Consta de 10 volúmenes. Por su contenido y estructura esta obra es única en el ámbito internacional por el conocimiento acumulado y actualizado en relación al desarrollo humano para alcanzar la plenitud, además contiene las premisas fundamentales para convertir organizaciones en empresas de clase mundial.

## Libro Agenda "El poder del líder"

Más que una agenda es un sistema de mejora continua, que estimula la superación, la calidad y la productividad. Tiene como objetivo principal lograr una reingeniería de hábitos y actitudes, y los más importante: difundir valores de orden superior.

Cada mes se aborda un valor central diferente, contiene 365 frases diarias, frases semanales de Miguel Ángel Cornejo y otros autores; lecturas de reflexión y cuestionarios de aplicación práctica cada mes. Además, incluye 12 pósters coleccionables en alusión al valor manejado.