

# Todos somos LÍDERES

**Eduardo Martí Fernández**

Abril 2005

***Eduardo Martí Fernández***



Empresario Venezolano. Fundador y Director General de FORJA Consultores desde 1985 y de la Hacienda Lares de Mi Chamarra desde 2001.

Más de 25 años dedicados a procesos de aprendizaje entre adultos y ha facilitado más de 2000 días de cursos, talleres y conferencias en varios países de Latinoamérica.

Posee un Doctorado en Economía y Recursos Humanos en Francia. Es Licenciado en Educación. UCV

Es discípulo directo de Elaine de Beauport en el manejo de las múltiples inteligencias y el modelo del Cerebro Triuno adaptado a los procesos de cambio y aprendizaje.

Es Coach Empresarial certificado. Facilitador ADA y facilitador principal del Programa Internacional de Liderazgo en sus cuatro ediciones.

FORJA Cosultores recibió el Reconocimiento a la Excelencia como empresa de adiestramiento al servicio de Petróleos de Venezuela 1998.

## TODOS SOMOS LÍDERES

### Testimonios

El libro de Eduardo es muy didáctico y práctico que dice todo lo que hay que decir acerca del liderazgo, sobre todo para los que opinamos que un libro tiene que decir las cosas justas y no armar un mamotreto comercial para justificar su precio de venta.

En el libro se abordan conceptos tan claros acerca del Liderazgo que asombra inclusive a quienes conocemos muy bien a Eduardo o hemos asistido varias veces a sus talleres.

***José Pantano***

*Gerente Administrativo*

*Petrolera Entre Lomas SA*

*Subsidiaria de Petrobras, Argentina*

El libro de Eduardo Martí es ligero en su flujo explicativo pero intenso en sus fundamentaciones reflexivas. Por eso el lector se siente llevado de la mano por las respuestas adecuadas a sus expectativas sobre el liderazgo. Este camino tiene algunos paréntesis que permiten acuñar sentencias que invitan a retomar el aliento para proseguir.

Es un libro vivido o, más bien, vivenciado durante la confrontación de un largo ejercicio interactivo. De ahí, su tono autobiográfico y su sesgo testimonial. A todo esto se añade la presencia ininterrumpida de generosidad y autoafirmación. Estos son, precisamente, los mejores atributos para compartir y transferir. Pero también son las supremas cualidades para el ejercicio de una vocación ética.

***Víctor Guédez***      *Profesor Universitario*

Todos Somos Líderes es un libro que desde que inicias su lectura te abstraes a ella sin querer pararla, por la forma sencilla, interesante, ligera, clara, autentica pero profunda en la que su autor expone los conceptos y que parten de su propia experiencia de vida. Es una lectura que se disfruta desde la primera página hasta la última y que estoy seguro interesa a todo Ejecutivo, Gerente, Líder, Profesional o persona orientada a ser cada vez mas un mejor Ser Humano. En ella Eduardo Martí nos invita a realizar una automirada a nuestro actuar y nos ayuda a reflexionar y darnos cuenta sobre aquellas cualidades o aspectos de vida que debemos cambiar o fortalecer para lograr nuestra misión de vida y dejar un legado en nuestro paso por ella.

***José Manuel Lama***  
*Gerente de Recursos Humanos*  
*Area del Caribe*  
*Shell Oil Products Latin America*

*A la memoria de Ronald Egea*

*Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar hacia delante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar.*

Peter Senge

entrevistado por Rubén Eiras, co-editor de [www.gurusonline.tv](http://www.gurusonline.tv)  
Entrevista original publicada en el magazine portugués  
*Executive Digest*

## Índice

**Prólogo de Eleazar Grynbal**  
**Aclaratoria del Autor**  
**Reconocimientos**  
**El hombre detrás del libro**  
**Introducción**

**1 Líderes por Todos Lados**

No más héroes  
¿Se nace o se hace?  
¿Qué no es liderazgo?  
El menú

**2 De Jefe a Líder**

**3 Líder y Liderazgo**

**4 Gerencia y Liderazgo**

**5 Quiénes son líderes**

Quiénes tienen claro su Propósito de Vida  
Quiénes tienen Dirección y Visión de Futuro  
Quiénes son íntegros a cualquier precio  
Quiénes a su vez forman líderes

**6 Los Momentos del Liderazgo**

Abrir posibilidades  
Iniciar  
Entusiasmar  
Integrar  
Empoderar

**7 Las Energías para Mover a la Gente**

Autoridad  
Poder  
Influencia

**8 Herramientas de Influencia**

Escuchar al Otro  
Estimular la Participación  
Modelar lo que se Predica  
Valorar y Reconocer  
Tener Expectativas de Éxito  
Dotar de Recursos y Ambiente  
Generar Confianza  
Entusiasmar

**9 El Camino hacia el Liderazgo**

El Silencio y la Soledad  
Proyecto de vida  
La Madurez de la Humildad  
Vulnerabilidad  
Sensibilidad  
Humor  
No saber

## **P r ó l o g o**

Por Eleazar Grynbal

Al principio del siglo XXI, uno de los pocos fenómenos que augura bienestar, paz, sosiego y salud para la gente es el nuevo movimiento científico de Psicología Positiva, dedicado a la investigación sistemática de *la felicidad auténtica*. Los hallazgos han sido sorprendentes e inesperados en muchos aspectos, pero enfatizan que la felicidad requiere dos elementos fundamentales: uno, conexión humana, interrelación, contacto con otros y, dos, significado, trascendencia, espiritualidad (no necesariamente religiosa). Sabiendo que tiende a ser difícil incluso para definirla y pasajera por excelencia, sin embargo durante siglos se ha planteado que su búsqueda es un derecho y un deber del individuo, y crearla, una responsabilidad central de toda sociedad, empresa e institución.

Ahora bien, en una afirmación producto de mis cuarenta años colaborando con personas, grupos, e instituciones públicas y privadas, no me cabe la menor duda que el ser humano por su propia naturaleza busca siempre la salud, el bienestar, el crecimiento, el engrandecimiento. Sólo en contadas excepciones me he topado con lo contrario y con resultados siempre contraproducentes de desagrado y pérdida.

El reto, a nivel individual, es continuar en la búsqueda incluso de cara a eventos negativos o trágicos, propios de toda vida que se vive. En fin, una decisión personal. A nivel de grupo, empresa, organización, el desafío está en cómo facilitar esos procesos vitales para que las personas encuentren el camino adecuado para beneficio de todos. En fin, asunto de líderes.

La historia nos habla de líderes, llenos de carisma, *charm* y «encanto», con grandes y grandiosos proyectos para el bien común, pero, trágicamente, sin habilidades ni conocimientos del arte y de la hoy día, cada vez más adelantada, ciencia de la gerencia, han empedrado el camino al infierno con buenas intenciones, haciendo promesas fantasiosas, tornando sus ofertas en quimeras irrealizables, malgastando preciosas oportunidades de servir a sus comunidades, con resultados catastróficos y hasta criminales.

¿Somos todos líderes? Los últimos hallazgos de las ciencias del comportamiento sugieren que, si bien es cierto que hay elementos innatos, las cualidades propias del liderazgo pueden ser aprendidas, como una posición existencial expresada a conciencia.

En los últimos tiempos el tema ha sido trajinado por múltiples estudiosos y profesionales del fenómeno en un sinnúmero de libros, artículos, auto-ayudas, «instrumentos» de guía en la incertidumbre, que muy de vez en cuando resultan de revisión obligatoria porque se fundamentan en teorías y prácticas de demostrada calidad y aplicabilidad; otro tanto, empero, mucho mayor, son francamente banales, útiles sólo a quienes los crearon y a su lucro personal.

Cabe entonces preguntarse: *Todos somos líderes*, ¿será otro recetario, otro refrito de sabiduría popular, otro manual de filosofía de bolsillo que esos que tanto abundan? O, por el contrario, ¿será un tomo creativo, innovador, ilustrado e ilustrativo para estudiosos y practicantes tanto de la gerencia como del liderazgo en general?

Eduardo Martí, ¿será otro charlatán más, otro *showman*, otro encantador de serpientes con ofertas seductoras pero irrealizables? ¿O alguien que abre ventanas a la grandeza (sí, grandeza), aun cuando algunos sólo ven el marco donde los demás visualizan un horizonte de belleza exquisita y trascendente?

Me han honrado con la petición de que escribiera el prólogo; seguramente por eso mismo, quizá mis palabras luzcan peligrosamente sesgadas. Pero creo, con auténtica sinceridad, que el libro constituye un gran aporte para todos aquellos en búsqueda de

una vida llena de aventura y posibilidades, plena, cálida, de logros personales en convivencia con la naturaleza y el globo.

*Todos Somos Líderes.* Un descubrimiento, una excelente oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Eduardo Martí, un hombre con enorme capacidad para inspirar y mover a la gente.

*Marzo de 2005*

## Aclaratoria del Autor

### Yo no soy yo

Preciso urgentemente hacer una aclaratoria: Yo no soy *yo*. Nada de lo que me constituye es genuino, ni auténtico, ni original. Soy el resultado, siempre aditivo, de tantas influencias, relaciones, circunstancias y experiencias compartidas, gozadas, sufridas, vividas. Cierta vez un joven filósofo, anónimo todavía, señaló: el yo es el espacio en el que los otros nos habitan.

He sido intervenido, modificado, edificado por las circunstancias, por mis familiares, mis amigos, mis compañeros, mis maestros, mis discípulos, mis mujeres, mis hijos. Pero también, y en gran medida, he sido intervenido por mí mismo. Aldous Huxley decía que la experiencia no es lo que le sucede al hombre, es lo que el hombre hace con la experiencia.

Yo no soy yo, repito, mas me hago responsable por todo lo aquí dicho. Nada en este libro me pertenece, aunque a veces, y sin querer, lo parezca, pero es mi deber asumir todo cuanto en calidad de préstamo se me ha confiado saber y conocer. Por tanto ahora lo devuelvo, nutrido con los intereses de mi banca personal, a las manos de quienes todavía están y a la memoria de quienes habitan el territorio indesangrable de nuestra memoria. En cada línea, como en mí mismo, descollará la presencia de mis huéspedes vitalicios, y a lo largo de este mínimo tour hacia el liderazgo, serán guiados por la mano de mi infinita gratitud.

*Eduardo Martí Fernández*  
*Marzo de 2005*

## **R e c o n o c i m i e n t o s**

He dicho que yo no soy yo. A mucha gente me debo, mucha gente me ha marcado y son muchos mis maestros. Entre éstos, quiero hablar de una persona en especial: Eleazar Grynbal. Él me mostró lo apasionante, lo valioso, lo increíble del camino al liderazgo y a la gerencia. No conozco a nadie que sepa más que él de estos temas. Siempre sorprende con su lucidez; es un cazador de novedades y un «reinvidicador» de lo sencillo, de lo pequeño, de lo elemental. Y no fue desde sus conferencias ni de sus clases magistrales como me fui nutriendo de sus conocimientos, sino que fue a lo largo de innumerables conversaciones —tantos buenos ratos, mejor dicho—, alrededor de un buen escocés, como Eleazar me iluminó con su poderosa y amigable sabiduría.

Quiero y debo reconocer a mis compañeros del día a día profesional, con quienes he recorrido el itinerario de estas reflexiones y que han alimentado mi entusiasmo. En especial, agradezco a quienes me han acompañado por tantos años: Mary Fernández, Carlos Subero, Egberto Fernández, Liliana Tonitto, Eliana Lara. Muchas serán las ocasiones a lo largo de estas páginas en que hablaré de «nosotros»: me estaré refiriendo a ellos, mis compañeros de FORJA Consultores.

Otras personas me mostraron nuevos y diferentes caminos, que a pesar de los riesgos decidí recorrer. Ahora, gracias a ello, soy una persona mejor. Me refiero a Ricardo Márquez, Oscar Rivas, Nora Ovelar, Daniel Herrera, Ronald Egea, Elías Santana, Carmen Arreaza, Fernando Sánchez Arias, Leopoldo Alcalá, Elaine de Beauport y a Maritza Izaguirre.

Tengo tanto que agradecer a mis padres y a mis hermanos. Evitaré aquí un inventario por dos razones fundamentales: la carencia de

espacio y el temor de que, al recordarles, terminen cobrándome todo cuanto me han dado, porque tendría que pagarles entonces con la vida. Crecer y aprender con ellos ha sido de las experiencias más expansivas que me ha tocado vivir. A su lado he tenido una vida llena de afirmaciones y negaciones, de avances y retrocesos, de triunfos y reveses pero nunca de medias tintas; una vida batallando, tantas veces, sobre cenizas de las que siempre salimos, engrandecidos y agradecidos, con la victoria entre las manos

A María Luisa, mi esposa, quien a lo largo de este periplo me ha acompañado y mostrado mis precariedades, mis insuficiencias, mis limitaciones, esas que, a primera vista imperceptibles, sólo quien comparte nuestros días y nuestras noches alcanza a ver. Ella, ser amoroso y único, me anima, me consiente, me apoya y hace posible, definitiva y verdaderamente, que yo pueda ser lo que soy.

Finalmente, a mis tres hermosos hijos, Alejandro, Diego y Victoria. El amor a ellos me compromete con la vida y con el deber de mostrarme como algo posible. Soy hijo de mis hijos, decía el poeta cubano José Martí. Ellos me rehacen cada día.

## **A q u i e n h o n o r m e r e c e**

Como testimonio de lo que las páginas de este libro intentan comunicar, quiero agradecer especialmente a mi amigo Miguel Márquez, escritor y compositor, co-redactor y editor de este libro, por quien la escritura de estas páginas tuvieron un feliz parto prematuro. Sin su ayuda, sin su trabajo, sin su presencia, este libro seguiría siendo un borrador que, muy probablemente, hubiese pasado mucho más tiempo al abrigo de una gaveta que bajo el aguacero de una pluma fuente. Gracias a él, gracias a su talento, me sentí impulsado a asumir la empresa de este libro con una velocidad y una dedicación que, de haber estado solo, se habrían reducido al mínimo, y quién sabe cuándo estas páginas hubiesen tenido la fortuna de ver la luz de la imprenta.

Pero aclaro: no fue él quien se propuso darme aliento para acelerar la escritura de este manual, fui yo mismo quien se sintió motivado por su sola presencia, por su talento, por la calidad de su trabajo, y esa es una auténtica demostración de liderazgo. Con su talento, me hizo sentir talentoso, y como tal actué. He aquí los resultados: ya se encargará el lector de evaluarlos. Por mi parte, me atreveré a dar mi humilde veredicto: gracias a Miguel, este libro está mucho más cerca de la excelencia que de la mediocridad.

## **E l h o m b r e d e t r á s d e l l i b r o**

Es una enorme distinción por mí presentar a Eduardo Martí, porque sé que a muchas personas les gustaría presentar al gran hombre detrás de este espacio reflexivo, pero constituye también un reto pues es difícil hablar de quien es tanto un gran amigo como compañero de tantos años de vida profesional.

Nos conocimos en 1978 cuando él dirigía junto a otros un proceso de alfabetización en una comunidad rural cercana a Caracas. Desde que me uní a sus filas, se puso en evidencia el liderazgo ejercido por Eduardo, no sólo para quienes trabajaban con él sino también para la misma comunidad, donde era considerado un miembro más, y a quien acudían para pedir opinión sobre diversas áreas de la vida de esa comunidad. Luego él partió a Francia a hacer su doctorado y a su regreso fundó FORJA Consultores, una empresa que nos reencontró, y a partir de allí hemos construido nuestra relación con cariño y respeto, compartiendo y construyendo futuro, el de los nuestros y el de muchos otros.

A lo largo de casi treinta años de amistad y catorce de carrera profesional junto a Eduardo son muchas las historias compartidas, los momentos de alegría y tristeza, de éxitos y desatinos, de encuentros y desencuentros. Esto me permite presentar a Eduardo como un emprendedor, alguien que sueña posibilidades y las convierte en realidad; un hombre con la fuerza para entusiasmar a otros e impulsarlos a la realización de sus sueños; un padre que muestra a sus hijos el camino del amor, del ejemplo, de la humildad, de la reflexión, que es compañero, amigo, cómplice, confidente y padre a la vez.

En lo laboral, cabe decir que uno de sus talentos es saber elegir a quienes trabajan con él; siempre gente muy especial y capaz. Es intuitivo, sabe ver oportunidades donde otros ven dificultades; capaz de asumir riesgos y vencer miedos, y, sobre todo, es solidario y amigo.

Al hablar de alguien con quien se ha compartido tanta vida se corre el riesgo de mirar sólo lo que apreciamos de esa persona. Sin

embargo, mostrar a Eduardo como alguien especial es al mismo tiempo mostrar el lado profundamente humano de quien ha tenido que evolucionar aprendiendo, reaprendiendo, disfrutando, sufriendo, cuestionando paradigmas y creencias. Verlo hoy día trascendiendo el control y dejarlo en manos de otros, apreciando que otros tengan ideas tan buenas o mejores que las suyas, escuchando, mostrando más sus sentimientos, en una palabra, controlando sin la necesidad de controlar, muestra al Eduardo que camina hacia la grandeza.

Lo que pretendo en estas líneas es mostrarles que detrás de este libro hay un ser humano que ha vivido, vive y seguirá viviendo para tener la oportunidad de enseñarnos, desde su experiencia y su reflexión, el camino para constituirnos en mejores seres humanos, en mejores, padres, compañeros y ciudadanos de cualquier país del mundo.

Presento a Eduardo desde el honor de haber recorrido tanto camino juntos, desde las miserias trascendidas, desde las convergencias y divergencias y fundamentalmente desde el cariño profundo que nos profesamos. Gracias por estar allí, por mostrar, por ser capaz y estar dispuesto a ser cada día mejor ser humano. Gracias por creer en los sueños y hacerlos realidad.

Mary Fernández  
Marzo 2005

## I n t r o d u c c i ó n

*«El liderazgo no puedes describirlo,  
pero lo conoces cuando lo ves».*

—Janice McDougall—

Sobre los conceptos de líder y liderazgo se ha dicho mucho y se ha dicho nada. Nadie sabe qué son ni cómo se definen. He recopilado, por ejemplo, más de cuarenta definiciones; todas son interesantes pero, a mi juicio, ninguna es completa. Tan raro y complejo es el fenómeno del liderazgo que en este libro no me atrevo sino a intentar una más. No pretendo aportar *La definición*. En absoluto: sólo es una más. Por eso no me inquieta no estar en lo «correcto». Hay tantos enfoques y estudiosos que espero, con suerte, que muchos no estén de acuerdo con mis perspectivas. Ya imagino personas negando con la cabeza lo que encontrarán a lo largo del libro. «No es así» dirán. Quizá: «Tal o cual Gurú dice tal o cual cosa». O mejor: «Está loco». Ojalá.

Esos contrastes son maravillosos. Me encanta provocarlos: este libro es en sí mismo una provocación. Trato de contribuir permanentemente con esas oposiciones, mas no sólo desde la fría especulación teórica y académica sino principalmente desde los vivos patrimonios de la práctica, de la propia experiencia. Mis planteamientos, la mayoría, se alimentan de innumerables situaciones en la que me ha tocado ejercer el liderazgo. De la comunión entre acción y reflexión, cebada durante toda mi vida, surge este libro.

Desde muy joven, y por honda influencia de mi padre, decidí edificar mi liderazgo. A los 20 años ya me había constituido en dirigente nacional del Movimiento Scout de Venezuela; luego, en la universidad, conduje organizaciones juveniles opuestas pero paralelas a los centros estudiantiles de siempre. Profesionalmente —ya un poco mayor— he fundado y dirigido dos empresas, altamente exitosas gracias al trabajo tesonero y fidedigno de gente pletórica de talento.

Insisto: no me considero un académico estudioso de los gruesos volúmenes que sobre el liderazgo se han escrito. Yo mismo no los he leído todos: es evidentemente imposible. Mi humilde aporte, repito, es el legado de una vida llena de reflexiones, aprendizajes y compromisos, de una permanente intervención de mí mismo para situarme a la altura de los retos y las dificultades.

El título original de este proyecto — que ahora me parece no muy afortunado— era *Líderes somos todos*: lo más cercano a lo que tenía en mente. Para entonces, me tropecé «casualmente» con una ilustración del reconocido dibujante y humorista venezolano Pedro León Zapata, donde aparece una concentración de personas marchando; era época de referéndums, de intensa oposición política, de incertidumbre por la supuesta ausencia de líderes que pudieran hacer frente a un posible vacío de poder, a un inminente proceso de transformación nacional. Por eso los marchantes de Zapata, a la pregunta de ¿no hay líderes?, responde con un entusiasta: ¡Todos somos líderes!: total sintonía, sin querer, con las ideas de este libro. A partir de allí, en homenaje a esa genial idea de Zapata, decidí que el título sería *Todos somos líderes*. A primera vista puede parecer una variación imperceptible, pero las razones del cambio son en verdad evidentes: la palabra *Todos* ahora está en primer lugar, y eso habla con mayor fuerza de la intención de este manual, y, por otro lado, este libro surge, entre otros motivos, como respuesta a la misma pregunta que captó la atención de Zapata: ¿en verdad ya no hay líderes?

Hoy día puedo afirmar que todos somos líderes. He visto a mucha, muchísima gente viviendo momentos de liderazgo, personas con un inmenso potencial para convertirse en agentes transformadores, pero que pasan la mayor parte de su tiempo cancelándose a sí mismas, y a gente que al no identificarse con los modelos universales con que hemos sido socializados, no deciden —y a menudo temen— asumir sus particularidades, las diferencias

individuales que podrían catapultarlos a la construcción de su propio liderazgo.

Cada vez más la gente quiere fórmulas fáciles y rápidas para resolver sus problemas, sin importar si se trata de depilarse o de rebajar 50 kilos. Es natural: el poder de la industria cultural, en palabras de Adorno y Horkheimer, es apabullante. Esta generación de «control remoto de TV» se ha acostumbrado a cambiar radicalmente un estado de cosas —la «realidad» televisiva— con el solo movimiento del pulgar, y cree, por extensión, que todas las cosas pueden y deben modificarse del mismo modo. El liderazgo no se salva: queremos la receta de cómo ser líder en 48 horas y además perder 10 kilos de peso en el proceso. Todo en uno.

Asumo la certeza irreductible de que todos, sin excepción, hemos tenido momentos de liderazgo. Unos más, otros menos, pero cada uno de nosotros ha tenido en sus manos el poder de decidir en nombre de muchos, de tener el control de la situación, de marcar un nuevo camino, por modesto que sea. Pero ocurre que no lo tenemos consciente porque nos han vendido el liderazgo como una ristra de hazañas y acciones heroicas sólo reservadas a los elegidos. Esta es una visión excluyente y apócrifa.

Este libro intenta mostrar el fenómeno del liderazgo desde una dimensión más cercana y familiar, desmitificando esa percepción sobrehumana del liderazgo. Hallarán grandes sorpresas. Pero no pretende ser un tratado rigurosamente académico, sino en cambio lo más cercano a un manual, a un anecdotario, a un consejero.

Obviamente, con leerlo nadie se «hará» líder. Sin embargo, si se atreve, a lo largo de estas páginas le acecharán muchas y poderosas herramientas para encaminarse en ese sentido.

Todos somos líderes, cuando lo decidimos. Te invito a intentarlo.

### **Una Vital Diferencia**

Le preguntaron cierta vez a Uwais, el Sufi:  
«¿Qué es lo que la gracia te ha dado?»

Y les respondió:  
«Cuando me despierto por las mañanas me siento como  
un hombre que no está seguro de vivir hasta la noche».

Le volvieron a preguntar:  
«Pero esto ¿no lo saben todos los hombres?»

Y replicó Uwais:  
«Si, lo saben, pero no todos lo sienten».

\* \* \*

Jamás se ha emborrachado nadie a base de comprender  
intelectualmente la palabra *vino*.

Tomado de *El Canto del Pájaro*. Anthony de Mello.  
Editorial Sal Terrae. España, 1993.