

LIDERAR

SIN IMPONER



VIVIR SIN PERDERSE

CONVERSANDO CON LA IA

MIQUEL GENSANA RUESTES

**LIDERAR
SIN IMPONER.
VIVIR SIN PERDERSE**

CONVERSANDO CON LA IA
MIQUEL GENSANA RUESTES

www.miquelsinmas.com

LIDERAR SIN IMPONER. VIVIR SIN PERDERSE. CONVERSANDO CON LA IA. MIQUEL GENSANA RUESTES

Abril de 2026

D.L. L-331-2026

Impresión: Impresus

© Arte y maquetación: Missatges, Gestió de Comunicació SL

© Fotografía: Archivo personal y familiar de Miquel Gensana Ruestes, Alexandra Balaguer,

Imágenes generadas / editadas con ChatGPT (DALL·E 3) OpenAI

Este segundo libro es fruto de muchas manos, visibles e invisibles.

He contado con la ayuda de la inteligencia artificial, no solo como herramienta, sino como un apoyo silencioso que me ha permitido ordenar ideas, estructurar capítulos y poner palabras a experiencias y reflexiones que durante años habían estado dentro de mí. Esa ayuda técnica me dio el tiempo y la claridad para centrarme en lo esencial: mi vida, mis principios y mi manera de entender el liderazgo.

Pero este libro tampoco existiría sin las personas que me han animado e inspirado a escribirlo:

- Mi esposa, compañera de vida y de viajes, que ha compartido conmigo cada paso, aportando paciencia, apoyo y confianza.
- Mis hijos que, con sus retos, preguntas y reuniones periódicas, me han impulsado a revisar mis propias ideas y a transformarlas en enseñanzas.
- Mis colaboradores que, con su dedicación y su fe en mis proyectos, han sido un espejo donde he aprendido que liderar sin imponer es posible.
- Mis amigos y lectores que, con sus comentarios sobre mi primer libro, me alentaron a seguir escribiendo y a compartir más de mi experiencia.

Liderar sin imponer. Vivir sin perderse es el resultado de todo ese impulso y de toda esa ayuda. A todos los que me han acompañado en este camino, mi gratitud más sincera.

PRÓLOGO

Miquel Gensana Talarñ

Este libro nace de una vida hecha a base de pasos firmes, pero también de tropiezos que se han convertido en grandes maestros.

Desde sus orígenes en una familia humilde de clase obrera, mi padre ha sabido jugar con los ingredientes que la vida le dio, cocinándolos hasta obtener auténticas recetas de sabiduría. De hecho, este libro bien podría llamarse *Recetas de la vida de un líder*.

Nos recuerda que las crisis no son el enemigo, sino oportunidades únicas para crecer. Que la confianza, la perseverancia y la atención son las virtudes que nos permiten lograr lo que nos proponemos.

A través de sus experiencias –empresariales, vitales y de viaje– ha moldeado su carácter de líder y afinado su mirada, comprendiendo que no hemos venido a ser perfectos, sino a aprender, a crecer y a transformarnos continuamente.

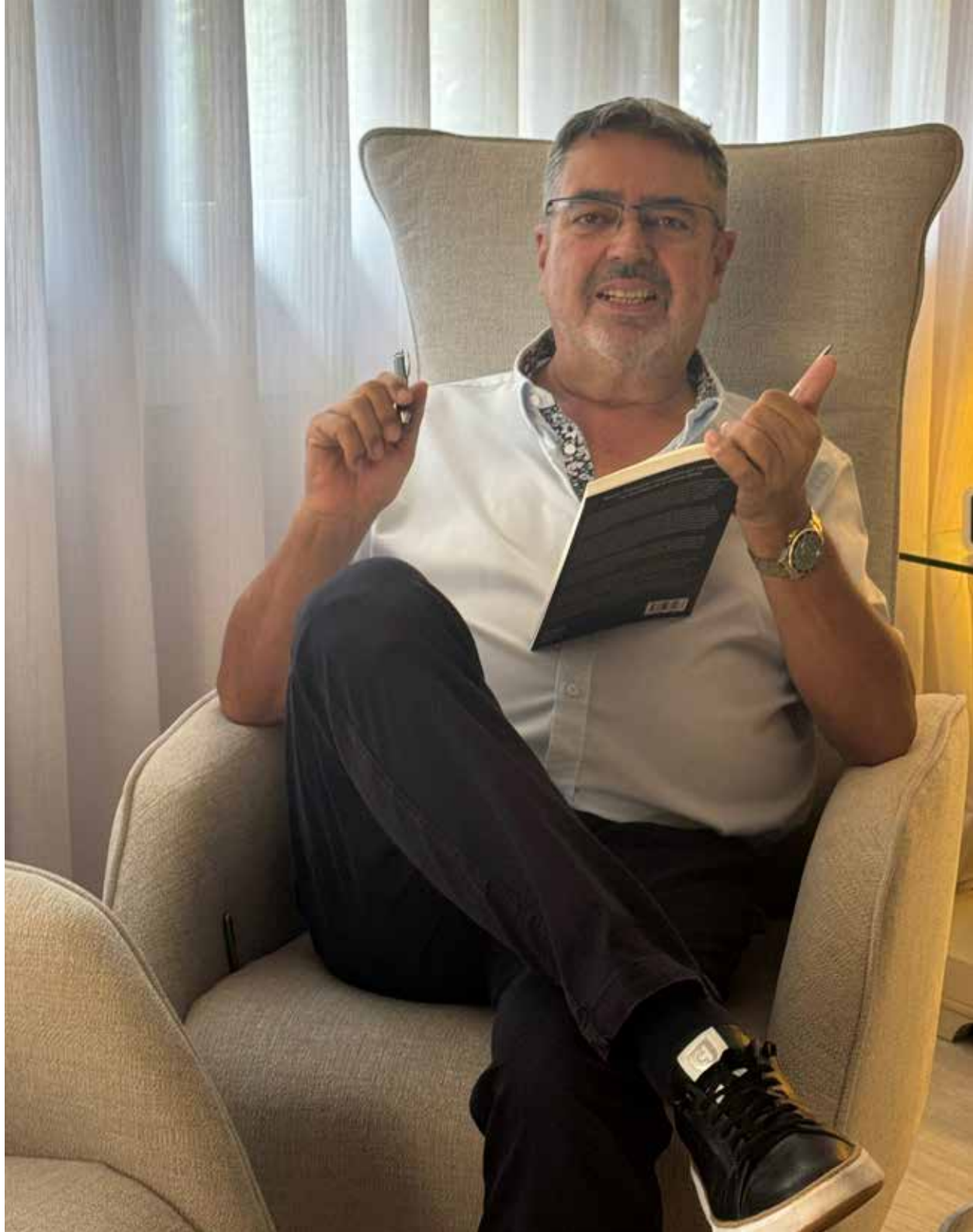
Porque la vida no es solo celebrar los éxitos, sino también aprender de los fracasos. Mientras se viva, hay que seguir aprendiendo continuamente a vivir. Conectado a la vida. Aun con desafíos, malentendidos y crisis, siempre vale la pena vivir.

Quizá ahí resida la belleza de este juego.

Gracias por tu ejemplo y por tu manera de vivir. Estoy profundamente orgulloso de ti.

Tu hijo.





INTRODUCCIÓN

Miquel Gensana Ruestes

No escribo este libro para dar lecciones. Tampoco para imponer mi forma de pensar o de liderar. Lo escribo para compartir experiencias, aprendizajes y reflexiones que, quizá, puedan ser útiles a quienes, como yo, han tenido que tomar decisiones, guiar equipos y enfrentarse a los retos que trae la vida... Sin manual de instrucciones.

Mi universidad ha sido la vida. He aprendido observando, escuchando, equivocándome y volviendo a intentarlo. He aprendido de mis viajes, de las personas con las que he trabajado, de las que me han inspirado y también de aquellas que me han puesto a prueba. Y, sobre todo, he aprendido que liderar no es mandar: es acompañar, es dar ejemplo, es construir confianza.

En estas páginas que he elaborado 'conversando' con la inteligencia artificial, encontrarás historias reales, algunas vividas en primera persona, otras observadas en el camino y una serie de reflexiones entorno a los cuentos de Jorge Bucay. Todas ellas enseñanzas prácticas que pueden aplicarse tanto en el trabajo como en la vida.

Así pues, este no es un libro teórico ni académico. No encontrarás gráficos ni estudios interminables. Encontrarás vivencias, frases que me han marcado, anécdotas que me han hecho pensar y, sobre todo, la convicción de que se puede liderar sin imponerse y vivir sin perderse.

No busco convencerte de que mi forma de ver las cosas es la única ni la mejor: busco invitarte a reflexionar sobre la tuya. Si en algún momento, leyendo estas páginas, te descubres en ellas, habré logrado mi objetivo.

Te invito a que lo leas sin prisa, que lo subrayes si algo te es familiar, que lo cuestiones si no lo compartes y que lo uses como punto de partida para tu propio camino.

ÍNDICE

I. LIDERAR SIN IMPONER	14
II. EL PROPÓSITO: LA BRÚJULA DEL LÍDER	17
III. LOS TRES PAPELES DEL LÍDER: HACER, ORDENAR Y SOÑAR	20
IV. CUANDO OTROS TE REVELAN QUIÉN ERES	24
V. EL EGO COMO ALIADO, NO COMO ENEMIGO	26
VI. CARISMA: LA INFLUENCIA QUE NO FUERZA	30
VII. ESCUCHAR MÁS ALLÁ DE LAS PALABRAS	32
VIII. LA AUTORIDAD QUE NACE DEL SERVIR	34
IX. LA CONFIANZA COMO MAYOR REGALO	39
X. EL VALOR DE DESCUBRIR TALENTOS	41

XI. ESPACIO PARA QUE OTROS CREZCAN	44	XX. ADAPTARSE SIN PERDER LA ESENCIA	68
XII. MOTIVAR O DESMOTIVAR: LA FRONTERA INVISIBLE DEL LÍDER	46	XXI. DE LA IDEA A LA ACCIÓN: EL VALOR DE ORDENAR Y ENFOCAR	70
XIII. EL QUÉ Y EL CÓMO	51	XXII. SUPERVISAR: LIBERTAD, CONTROL Y VISIÓN PERIFÉRICA	74
XIV. UN TIEMPO PARA CADA COSA	53	XXIII. LA VISIÓN QUE INSPIRA Y SOSTIENE	76
XV. EL PODER DE LA OBSERVACIÓN PACIENTE	55	XXIV. LA GRATITUD COMO MOTOR INVISIBLE	78
XVI. LA PACIENCIA ESTRATÉGICA	57	XXV. INSPIRAR PARA QUE EL LEGADO SIGA VIVO	80
XVII. LO QUE TE LLEVÓ HASTA AQUÍ NO SERÁ SUFICIENTE PARA MANTENERTE AQUÍ	61	XXVI. PASAR EL TESTIGO	82
XVIII. RESILIENCIA: CRECER EN TIEMPOS DIFÍCILES	63	XXVII. NUEVA ETAPA	86
XIX. DECISIONES VALIENTES: ELEGIR CON CRITERIO BAJO PRESIÓN	66	<hr/> EPÍLOGO	95

LIDERAR SIN IMPONER

CAPÍTULO I

Liderar sin imponer no significa carecer de autoridad, sino ejercerla de manera que inspire respeto y confianza.

Un verdadero líder no necesita gritar para ser escuchado ni recurrir a amenazas para que las cosas se hagan. Su fuerza está en la coherencia: en la manera en que actúa, incluso, cuando nadie lo está observando.

En mis primeros años como empresario pensaba que liderar era tener siempre la última palabra, dar instrucciones firmes y marcar el camino sin titubeos. Con el tiempo descubrí que un equipo comprometido no se construye a base de órdenes, sino de confianza. Y la confianza nace cuando las personas sienten que su opinión importa.

Recuerdo una ocasión en el laboratorio dental en la que acumulábamos varios trabajos con retraso. Mi primer impulso fue reunir a todos y dictar cómo debían reorganizarse.

Sin embargo, decidí escuchar antes. Fue sorprendente: de esa conversación surgieron ideas prácticas que yo no ha-

bía considerado, propuestas que nacían de la experiencia de quienes estaban cada día en la mesa de trabajo. Si hubiera impuesto mi plan, no solo habría perdido esas soluciones, sino que probablemente habría generado frustración.

Otra experiencia que me marcó fue cuando en un viaje a Marruecos, visitando un pequeño taller artesanal, el maestro daba instrucciones a sus aprendices sin levantar la voz, con calma y una presencia que transmitía autoridad. Observé cómo cada uno trabajaba concentrado, sintiéndose parte de algo importante. Esa imagen me hizo comprender que el liderazgo real no necesita imponerse: se gana con el ejemplo y la coherencia.

Liderar sin imponerse exige humildad. Reconocer que no siempre tienes la respuesta correcta, que el talento del equipo puede complementar el tuyo y que tu papel es guiar sin controlar cada movimiento. No se trata de ser el protagonista absoluto, sino de crear el escenario para que otros brillen.

Liderar es influir con el ejemplo, no con la imposición



El bambú japonés: tarda siete años en crecer bajo tierra y luego, en pocas semanas, se eleva varios metros. (Pensando con Jorge Bucay)

**El liderazgo crece aun cuando
no lo ves a simple vista.**



EL PROPÓSITO: LA BRÚJULA DEL LÍDER

CAPÍTULO II

Sin un propósito claro, cualquier camino parece bueno... Hasta que descubres que no te lleva a donde de verdad querías ir. El propósito es esa brújula silenciosa que orienta las decisiones y da sentido, incluso, a los momentos más difíciles.

Cuando tienes claro tu “por qué”, muchas dudas desaparecen. No porque las decisiones sean fáciles, sino porque sabes cuál de las opciones está más cerca de tu misión.

En Ilerdent y en nuestro laboratorio protésico llab-17, nuestro propósito siempre ha sido ofrecer calidad y confianza a nuestros pacientes. Esa claridad nos ha ayudado a mantenernos firmes cuando aparecían atajos tentadores.

Recuerdo una propuesta de un proveedor que nos ofrecía un material más barato. A corto plazo podía significar más beneficio, pero el riesgo de afectar la calidad era inaceptable. Dijimos que no. Ganamos menos ese mes, pero reforzamos lo que nos sostiene desde el inicio: la confianza de los pacientes.

Hazte una pregunta sencilla: ¿qué te mueve de verdad cada mañana? No lo que esperas ganar, ni lo que otros esperan de ti, sino aquello que hace que tu esfuerzo tenga sentido. Si encuentras esa respuesta, habrás descubierto tu brújula

También lo he visto fuera del mundo empresarial.

En un viaje a Senegal, visité un pequeño dispensario dental en una aldea rural. El dentista local trabajaba con herramientas muy básicas y en condiciones que aquí consideraríamos precarias. Le pregunté por qué no se marchaba a la capital donde podría ganar más. Me respondió: "Aquí me necesitan. Cada sonrisa que recupero me recuerda para qué estoy en este mundo". Esa frase me acompañó mucho tiempo: su propósito era tan fuerte que le daba fuerzas para permanecer donde realmente podía marcar la diferencia.

He tenido la suerte de dedicar mi vida a un trabajo que no solo ha sido un medio de vida, sino mi vocación. Eso ha hecho que mi propósito siempre tuviera raíces profundas: hacer cosas útiles, disfrutar haciéndolas y mantener la ilusión de seguir creando nuevos proyectos.

Esa combinación –utilidad, disfrute e ilusión– ha sido el mejor complemento

de haber tomado un camino completamente vocacional.

Hoy, mirando atrás, me siento satisfecho y fiel a ese propósito inicial. Sí, a veces he tenido despistes y me he desviado, pero nunca he perdido de vista el objetivo de fondo.

Ese propósito es lo que me ha dado fuerza, motivación e ilusión para continuar, incluso en los momentos más difíciles.

Con los años, he confirmado que el propósito no es un eslogan bonito, es un filtro que te orienta cada día. A veces, incluso te salva de ti mismo porque te recuerda que el verdadero éxito no está en lo inmediato, sino en lo que perdura.

El propósito también da seguridad al equipo. Cuando las personas entienden hacia dónde se camina y por qué, trabajan con más confianza y menos dudas. No se dejan arrastrar por modas pasajeras ni por urgencias que confunden. Un propósito compartido une más que cualquier manual de instrucciones.

El propósito no es un eslogan, es la guía silenciosa que orienta cada paso



Un marinero navega en la niebla siguiendo la estrella polar. (Pensando con Jorge Bucay)

Se puede mantener el rumbo si el propósito que te guía es claro.

LOS TRES PAPELES DEL LÍDER: HACER, ORDENAR Y SOÑAR

CAPÍTULO III

A lo largo de mi trayectoria como empresario y líder, he comprendido con claridad que he tenido que jugar tres papeles diferentes, cada uno con sus retos y aprendizajes: el técnico, el gerente y el emprendedor.

Al inicio, mi papel era eminentemente técnico: trabajar en la mesa, dominar el oficio y asegurar que los tratamientos salieran bien. Esa fue la base sobre la que se construyó la confianza de los pacientes y la reputación de la clínica.

Con el tiempo, comprendí que no podía quedarme solo en ese rol. Llegó el momento de asumir el papel de gerente: organizar, coordinar y dar estructura. Pasar de “hacer” a “ordenar” no fue fácil, porque suponía abandonar aquello que más dominaba. Pero descubrí que, si no daba ese paso, el equipo se resentía y la clínica no podía crecer.

El tercer papel es el de emprendedor: soñar con lo que todavía no existe y convertir esa visión en proyectos con-

cretos. Aquí se encuentra la fuerza que mantiene vivo un negocio, la que nos empuja a innovar, abrir caminos nuevos y asumir riesgos calculados. En mi caso, esa visión me llevó a imaginar una clínica más moderna, a apostar por tecnología avanzada o a diseñar tratamientos personalizados cuando todavía no era lo habitual.

Con los años entendí que el riesgo no está en asumir un papel, sino en quedarse demasiado tiempo atrapado en él. El técnico que nunca delega acaba agotado; el gerente que se pierde en los procesos corre el riesgo de no avanzar; y el emprendedor que solo sueña y no concreta, siembra frustración. El verdadero liderazgo nace de integrar los tres papeles, sabiendo cuál corresponde en cada etapa y en cada circunstancia.

En llerdent lo he vivido en más de una ocasión. Hubo días en que un problema técnico en el laboratorio amenazaba con retrasar un trabajo clave. Aunque ya estaba centrado en la gestión, tuve

que volver a la mesa, ponerme la bata y resolverlo yo mismo. En ese instante, el equipo no necesitaba al gerente ni al emprendedor: necesitaba al técnico que asegurara el resultado. Y, una vez superado el bache, era imprescindible volver a organizar, revisar procesos y recuperar la visión de conjunto.

Recuerdo un viaje a Santander, donde me alojé en una de aquellas casas grandes que, en la época, se transformaban en pequeños hoteles para poder ser sostenibles y aprovecharse mejor. Eran chalets familiares que, al darse de alta como hospedajes, abrían sus puertas a los viajeros. El primer día me sorprendió ver a un hombre muy educado, vestido como recepcionista. A la mañana siguiente, en el desayuno, lo encontré vestido de camarero. Y por la noche, aparecía elegante, cercano, aunque vestido de calle. Me llamó mucho la atención cómo, en ese cambio de papeles, este hombre cambiaba también de "traje", sin perder nunca la coherencia ni la naturalidad. Esa imagen me quedó grabada:

**El arte del liderazgo
está en saber cuándo
hacer, cuándo
ordenar y cuándo
soñar, cambiando de
papel con agilidad y
manteniendo siempre
el rumbo que marca
tu propósito, junto a
un equipo que hace
posible el viaje**

la misma persona adoptaba diferentes roles con agilidad, según lo que la situación requería. Y pensé que el liderazgo es muy parecido: no se trata de aferrarse a un solo rol, sino de tener la flexibilidad de cambiar de “sombrero” cuando hace falta, sin perder el rumbo ni el propósito.

Liderar es como cambiar de instrumento en medio de una misma melodía: si lo haces con naturalidad, la música no se interrumpe, se enriquece.

Edward de Bono desarrolló en su obra *Seis sombreros para pensar*, una idea que encaja muy bien con este enfoque: todos tenemos diferentes roles en la vida y el verdadero arte está en saber ponerse el sombrero que corresponde en cada situación.

Hoy sé que mi mayor fortuna ha sido reconocer mis límites y rodearme de personas mejores que yo. Ellos han sido parte esencial de este camino y del liderazgo que intento vivir: un liderazgo compartido. Como dijo Warren Buffett: *“Rodéate de personas mejores que tú y caminarás en su dirección”*.



CUANDO OTROS TE REVELAN QUIÉN ERES

CAPÍTULO IV



A veces no somos del todo conscientes de lo que somos. Hay cualidades, talentos y fortalezas que otros perciben antes que nosotros mismos. Y también hay heridas, miedos o inseguridades que intentamos esconder, como si mantenerlas ocultas fuera la única forma de protegernos.

La Ventana de Johari explica esta idea dividiendo lo que somos en cuatro áreas: lo que tú sabes de ti y los demás también saben; lo que los demás ven en ti, pero tú no ves; lo que tú sabes de ti y mantienes oculto; y lo que nadie conoce aún, ni tú ni los demás.

Con el tiempo he aprendido que abrirnos a la mirada ajena no solo reduce el área ciega, también ilumina zonas de nosotros que creíamos irrelevantes o que manteníamos en la sombra. Y muchas veces, lo que aparece ahí es un recurso para crecer.

Recuerdo una conversación con un marchante que me habló del arte conceptual. Decía que toda obra tiene, al menos, tres miradas: la primera, la vi-

sión del artista; la segunda, la interpretación libre del espectador; y la tercera, la reinterpretación que nace cuando artista y espectador dialogan.

Me contó la historia de un pintor que mostraba una de sus obras a un posible comprador. El visitante señaló un pequeño detalle y le explicó lo que significaba para él. El pintor, sorprendido, confesó que nunca había pensado en ese significado, pero que al escucharlo comprendió que daba un nuevo sentido a toda la pieza.

Esa escena es como la ventana de Johari hecha realidad: algo que estaba en el área ciega del artista, pasó al área abierta gracias a la mirada del otro.

Aceptar estas revelaciones no siempre es fácil. A veces nos incomoda vernos –o ver a los demás– a través de los ojos ajenos. Pero cuando lo hacemos, crecemos. Y lo más curioso es que, en ese proceso, a menudo nos damos cuenta de que somos más capaces, más valientes y más valiosos de lo que pensábamos.

Aceptar la mirada de los demás es abrir la puerta a descubrir partes de ti que pueden transformar tu forma de vivir y de liderar

El espejo roto que muestra un reflejo distinto en cada fragmento. (Pensando con Jorge Bucay)

Aceptar la mirada de los demás completa la tuya.

EL EGO COMO ALIADO, NO COMO ENEMIGO

CAPÍTULO V

El ego suele tener mala prensa. Se habla de él como si siempre fuera negativo, pero en realidad, bien gestionado, puede ser un gran aliado.

El ego te da impulso, te recuerda tu valor y te anima a aspirar a más. Sin él, quizá no te atreverías a dar ciertos pasos. El problema surge cuando se convierte en el centro de todas tus decisiones y te impide escuchar o aprender.

Yo mismo me he encontrado en esa situación y, al mirar hacia dentro, he entendido algo que me costó asimilar: el ego no hay que eliminarlo, sino aprender a ponerlo en su sitio. Recuerdo una reunión en la que llevaba preparado un plan muy elaborado para resolver un problema en el laboratorio. Antes de presentarlo, un colaborador sugirió una alternativa. Mi primer instinto fue descartarla para no “perder autoridad”, pero me contuve, escuché y, al final, adoptamos su propuesta porque era más práctica y eficaz. Ese día confirmé que el ego, si

no lo controlas, puede cerrarte la puerta a grandes oportunidades.

También he comprobado que el ego puede darte seguridad, pero conviene no precipitarse en mostrarla. Hay momentos en los que vale más dejar que los demás aporten primero o que el tiempo confirme tu punto de vista.

Cuando hablo del efecto espejo, me refiero a algo que he visto y vivido: a veces no somos capaces de reconocer que lo que tan fácilmente detectamos en los demás también nos está ocurriendo a nosotros. Es como mirarse en un espejo sin darse cuenta de que estamos repitiendo las mismas actitudes o errores que criticamos en otros. Solo cuando uno se mira hacia adentro con honestidad, puede identificar y corregir ese reflejo.

El ego también tiene otra dificultad: su interpretación. A veces, con toda la mejor voluntad del mundo, das un consejo

que no te han pedido, y la otra persona lo interpreta como que quieres imponer tu manera de hacer. Esa fina línea entre opinar y mandar puede generar malentendidos. Es aquí donde el ego juega un papel delicado: no siempre es lo que dices, sino cómo se percibe.

UNA METÁFORA VISUAL

El ego es como un globo aerostático. El aire caliente que lo eleva representa la fuerza y la energía que nos impulsa a crecer y atrevernos. Pero si solo lo llenamos sin control, corremos el riesgo de perdernos sin rumbo, a merced del viento.

Para volar de forma estable, necesitamos el contrapeso del lastre: propósito, escucha y humildad.

Con ese equilibrio, el globo no explota ni se descontrola, sino que alcanza la altura justa y sostenida.



¿Cómo estás usando tu ego? ¿Como un globo que se infla sin rumbo o como una fuerza equilibrada que te impulsa hacia lo que realmente importa?

Muhammad Ali, con su estilo único, dijo: *“Soy el más grande. Lo dije antes de saber que lo era”*. Su ego fue a la vez espectáculo y motor. Una forma de vencerse a sí mismo y de inspirar a otros. Un ejemplo nos recuerda que el ego puede ser combustible, siempre que se combine con disciplina y propósito.

La clave está en poner el ego al servicio del propósito y del equipo, no al revés.

El aprendiz que alaba su espada hasta que un anciano le recuerda que necesita corazón justo para guiarla. (Pensando con Jorge Bucay)

El ego es energía, pero necesita humildad.



CARISMA: LA INFLUENCIA QUE NO FUERZA

CAPÍTULO VI

El carisma es una cualidad difícil de definir pero fácil de percibir. No consiste en ser el más simpático de la sala ni en tener un discurso perfecto. Es algo más profundo: transmitir confianza, cercanía y autenticidad, sin forzar nada.

Recuerdo un curso de Dale Carnegie al que asistí hace años. Allí entendí que el carisma no es un don con el que se nace, sino una habilidad que se puede cultivar. Aparece cuando dejas de centrarte en ti mismo y pones la atención en los demás: escucharlos de verdad, mostrar interés genuino por lo que dicen y hacer que se sientan importantes, sin necesidad de adular.

Lo he visto en muchos lugares. En Japón, un guía turístico captaba la atención del grupo no con grandes discursos, sino recordando nombres, adaptando su explicación a los intereses de cada uno y logrando que todos sintiéramos la visita como algo personal.

También lo he vivido en llerdent. Recuerdo un paciente que llegó con mucha desconfianza, marcado por una

mala experiencia previa en otra clínica. Podría haber intentado convencerlo con argumentos técnicos o promesas, pero preferí algo distinto: escucharlo con calma y explicarle, paso a paso, cómo íbamos a proceder.

Nunca recomendaría un tratamiento que yo mismo no me haría, ni mucho menos a ninguno de mis seres queridos, como mi esposa o mis hijos. Esa convicción, basada en la frase que siempre he tenido muy presente –“*No hagas a los demás lo que no te gustaría que te hicieran a ti*”–, ha sido la brújula de mi honradez profesional.

Sé que, si alguna vez me he equivocado, ha sido por desconocimiento, pero nunca por falta de honestidad. Y creo que esa sinceridad, que no necesita adornos ni discursos, fue lo que calmó, poco a poco, el temor de aquel paciente. Al final de la visita, me dijo con voz serena: “No sé por qué, pero me da tranquilidad dejarlo en sus manos”.

Esa frase me hizo reflexionar. Comprendí que la confianza no nace de las

El carisma auténtico no fuerza; invita

grandes palabras, sino de la coherencia silenciosa entre lo que piensas, lo que sientes y lo que haces. Y quizá ahí reside la esencia del carisma: en transmitir paz y seguridad a través de la honradez, más que en cualquier gesto externo.

La Madre Teresa de Calcuta, que dedicó su vida a los más pobres, decía: “No podemos hacer grandes cosas; solo cosas pequeñas con un gran amor”. Esa frase refleja la esencia del carisma auténtico: no nace de la grandilocuencia, sino de la sencillez y la cercanía. Su fuerza estaba en la forma de mirar, escuchar y acompañar, más que en las palabras. Su carisma no imponía, invitaba.

El vendedor de espejos en un zoco:
no gritaba ni ofrecía descuentos, solo dejaba que los curiosos miraran y los descubrieran.
(Pensando con Jorge Bucay)

El carisma auténtico es invitar, no convencer.

ESCUCHAR MÁS ALLÁ DE LAS PALABRAS

CAPÍTULO VII

Escuchar parece fácil, pero en realidad es una de las pruebas más difíciles para cualquier persona. No hablo de oír palabras, sino de prestar atención con todos los sentidos, con la mente abierta y el corazón dispuesto. Escuchar de verdad es dejar de pensar en lo que vas a responder, y entregarte por completo a lo que el otro está intentando transmitir. Es escuchar para entender, no para contestar.

Con los años he descubierto que muchas veces lo más importante no está en lo que se dice, sino en lo que se calla. Un silencio que pesa, una mirada que se aparta, unas manos que se tensan...

Son mensajes tan claros como una frase directa. El tono, las pausas y hasta la respiración, cuentan una historia que las palabras, por sí solas, no pueden narrar.

En la clínica lo he comprobado ininidad de veces. Un paciente puede sonreír y decir que *"todo va bien"*, mientras sus dedos se aferran con fuerza al reposabrazos.

Lo mismo ocurre con el equipo. Recuerdo una reunión en la que un colabora-



dor asentía con una sonrisa perfecta. Sin embargo, sus hombros estaban tensos y sus ojos buscaban el suelo cada vez que hablábamos de fechas de entrega. Hice una pausa y le pregunté cómo estaba realmente. Entonces salió la verdad: se sentía saturado y temía no poder cumplir. Repartimos mejor las tareas y el proyecto salió adelante. Si me hubiera limitado a escuchar las palabras, habría pasado por alto el verdadero mensaje: *“necesito ayuda”*.

La imagen que me llevé de mi último viaje a China no fue de un monumento ni de una calle iluminada, sino de un momento sencillo durante un paseo. Caminaba sin prisa cuando vi a una pareja de ancianos sentada en un banco, mirando el río. No hablaban. Solo, de vez en cuando, él le tomaba la mano y ella le sonreía, como si esa presión suave fuera una frase entera que solo ellos entendían. Sus miradas eran lentas, cargadas de historia. Con los años, habían sustituido muchas palabras por gestos, silencios y complicidades. Me quedé un rato observando cómo se acompañaban sin necesidad de llenar el tiempo con conversación. Pensé que eso también es escuchar.

Escuchar para entender y no para contestar, es la llave que abre la puerta a la verdad del otro

Escuchar de verdad exige humildad. Significa bajar el volumen del propio ego para subir el de la realidad del otro. Es saber que, a veces, una pregunta sencilla y un silencio atento pueden abrir más puertas que un interrogatorio de diez frases seguidas.

He llegado a la conclusión de que la escucha profunda no es una técnica, sino una actitud. Es elegir, en cada encuentro, estar presente de verdad. Porque cuando alguien se siente escuchado sin prisas, sin juicios y sin interrupciones, no solo se abre... También empieza a encontrar sus propias respuestas.

El abuelo que solo respondía cuando el nieto lo miraba a los ojos. (Pensando con Jorge Bucay)

Escuchar es mirar y sentir, no solo oír.

LA AUTORIDAD QUE NACE DEL SERVIR

CAPÍTULO VIII

Hace años leí un libro que me marcó: *La paradoja*, de James C. Hunter. En él, un directivo con dificultades en su vida, profesional y personal, asistía a un retiro en un monasterio donde conoció a Simeón, un antiguo ejecutivo convertido en monje. Sus enseñanzas eran sencillas, casi elementales, pero profundas: el liderazgo verdadero no se basa en el poder de imponer, sino en la autoridad de servir.

PODER O AUTORIDAD

Aquella lectura me hizo reflexionar porque yo ya había comprobado en mi vida que los resultados duraderos no nacen de la imposición, sino del respeto, de la confianza y de los pequeños gestos diarios. Simeón enseñaba que existe una gran diferencia entre poder y autoridad. El poder se sostiene en el cargo y en la imposición; la autoridad se gana con coherencia y ejemplo.

En mi experiencia lo he visto claro.

En las reuniones mensuales con mi hija, podría limitarme a imponer criterios y marcar objetivos de forma unilateral.



Sin embargo, cuando escucho con paciencia sus aportaciones, cuando reconozco sus aciertos y abrimos el espacio para el debate, noto que la relación cambia: ya no se trata de obedecer, sino de comprometerse. Esa es la verdadera autoridad: la que nace de la confianza mutua.

LA PIRÁMIDE INVERTIDA

En *La paradoja* se expone la idea de la pirámide invertida: no es el equipo quien sostiene al jefe, sino el líder quien sostiene al equipo.

En mi camino he comprendido que el liderazgo no significa ocupar el primer lugar en la fila, sino estar en la base, apoyando a los demás. Ser el que allana el terreno, resuelve obstáculos y facilita el trabajo. Cuando un colaborador siente que el líder está allí para sostenerle, para darle seguridad y confianza, el compromiso se multiplica.

EL AMOR COMO ACCIÓN

El libro habla del amor entendido como acción práctica. No de un sentimiento vago, sino de conductas muy concretas:

- Paciencia para esperar y escuchar.
- Humildad para reconocer límites y errores.
- Respeto hacia la dignidad de cada persona.
- Servicio como voluntad de ayudar antes que exigir.

Esas actitudes, practicadas con constancia, generan confianza y un clima positivo. Un reconocimiento a tiempo, una palabra de ánimo o un gesto de gratitud pueden despertar más compromiso que cualquier orden.

UNA LECCIÓN EN LA SELVA DE BORNEO

En un viaje con mi esposa participamos en una excursión organizada en la isla de

Borneo. El objetivo era claro: encontrar una rafflesia, la flor individual más grande del mundo. Sin embargo, no era sencillo. La flor no siempre se encontraba en el mismo lugar. Podía estar en la zona, pero a veces había que desviarse del sendero, abrir nuevos caminos e, incluso, sortear accesos complicados.

El trayecto fue duro. Había momentos en que parecía que nunca llegaríamos, que las dificultades eran demasiadas. En esos instantes lo importante no era la meta en sí, sino la manera de acompañarnos: animándonos mutuamente, recordándonos que *“ya casi estamos, lo lograremos despacito”* y, sobre todo, con la certeza de no abandonarnos.

Finalmente, al encontrar la flor, comprendí que el verdadero logro no era solo verla, sino haber recorrido juntos ese camino lleno de imprevistos. El liderazgo es exactamente eso: no se trata de llegar primero, sino de sostener, de animar y de abrir paso para que todos puedan alcanzar la meta.

El líder que sirve, siembra confianza y recoge respeto

Escribiendo este libro, confirmo lo mucho que el liderazgo sin imposición coincide con aquella enseñanza. En el fondo, la paradoja es la misma: cuanto más sirves, más autoridad tienes; cuanto más escuchas, más te siguen; cuanto menos impones, más te respetan.

He comprobado que la fuerza del liderazgo no está en la voz alta ni en los gestos de mando, sino en la coherencia diaria y en la disposición a servir. En la familia, con los hijos. En el trabajo, con los colaboradores. La verdadera autoridad siempre nace de esa actitud.

Un líder que impone puede conseguir obediencia inmediata, pero nunca compromiso auténtico.

Poner a las personas en el centro y recordar que cada gesto de servicio es, en sí mismo, una lección de liderazgo.



LA CONFIANZA COMO MAYOR REGALO

CAPÍTULO IX

Cuando hablamos de servir, muchos piensan en dar tiempo, conocimientos o recursos. Pero hay un regalo más grande que todos: dar confianza.

En los últimos tiempos he aprendido que el servicio más profundo no es solo explicar y ayudar, sino reconocer el valor de los demás y dejarles espacio para que brillen con su propio saber hacer. Esto no es fácil, sobre todo cuando has dedicado toda una vida a levantar un proyecto, cuidándolo como si fuera un hijo más. Pero llega un momento en que el mejor servicio ya no es sostenerlo todo con tus manos, sino confiar en que las de otros pueden hacerlo incluso mejor.

He estado observando con atención, casi en silencio. Mirando cómo toman decisiones, cómo afrontan problemas, cómo encuentran soluciones que quizá yo no habría imaginado. Y en esa observación he descubierto algo que me ha dado paz: la confianza se ha ganado, paso a paso, con hechos, con coherencia y con madurez.

Cuando veo ese saber hacer en mis hijos y en el equipo que me acompaña en

Dar sin esperar nada a cambio y reconocer el saber hacer de los demás



El servicio más profundo de un líder es dar confianza.

llerdent, siento que el relevo no es un riesgo, sino una oportunidad.

En un poblado de Uganda, mientras paseaba por sus calles de tierra, me llamó la atención una pequeña panadería improvisada en una choza. El olor del pan recién hecho me llevó hasta allí y, con curiosidad, pregunté por aquel pan plano que nunca había visto antes. La mujer que lo preparaba me explicó con sencillez cómo lo hacía y, sin pensarlo, partió la pieza por la mitad y me ofreció una parte. No se veían lujos, pero todo estaba ordenado y limpio, en una humildad que hablaba de dignidad. Compartió conmigo lo que había salido de sus manos como si fuera lo más natural del mundo. Para mí fue una de esas experiencias de vida que dejan huella: entender que quien no tiene lujos puede poseer, en cambio, el gran valor de compartir sin esperar nada a cambio.

Cuando doy confianza, cuando transmito experiencia y cuando acompaño sin imponer, no estoy haciendo un intercambio, sino un regalo. Y ese regalo, paradójicamente, es lo que más me enriquece por dentro.

EL VALOR DE DESCUBRIR TALENTOS

CAPÍTULO X

Un líder no solo dirige, también descubre. Su grandeza no se mide únicamente en lo que él es capaz de hacer, sino en lo que logra despertar en los demás. Porque cada persona guarda un potencial que, a veces, ni siquiera ella misma conoce.

Y es ahí donde el líder tiene un papel decisivo: mirar más allá de lo evidente y confiar en ese talento antes de que se muestre del todo.

En llerdent, la empresa contrató a un chico para encargarse del mantenimiento de la clínica. Pero, pronto, me di cuenta de que había mucho más en él.

Con una curiosidad incansable y un aprendizaje forjado a base de observar y de mirar tutoriales, fue mostrando un talento innato. Poco a poco se fue acercando al laboratorio y hoy se está convirtiendo en un ayudante de prótesis muy capacitado.

Lo que más me impresiona es su visión: tiene una mirada fresca y una capacidad de aprendizaje que, sinceramente, me sorprenden cada día.

**Un verdadero líder
descubre talentos,
los impulsa y los
celebra, sabiendo que
su mayor éxito es
que otros lleguen
más lejos que él**

Muchas veces le pregunto cosas que me cuesta entender, por ejemplo, algún detalle del móvil. Y él, con una humildad admirable, me responde: *“Déjame cinco o diez minutos, lo investigo”*. Se abre un tutorial –de aquellos que a mí me resultan difíciles de entender– y en poco tiempo encuentra la solución.

Lo mejor es que después me lo explica con una sencillez tal, que se convierte en una ayuda para mi día a día.

**Cada persona guarda un potencial que,
a veces, ni siquiera ella misma conoce.**



ESPACIO PARA QUE OTROS CREZCAN

CAPÍTULO XI



En esta etapa, mi mayor responsabilidad no es decidir todo, sino saber dar paso. Acompaño a mis hijos y a mis colaboradores de muchos años, convencido de que están preparados para asumir el relevo. Liderar también es reconocer cuándo el discípulo supera al maestro y celebrar que su talento y energía puedan llevar lo que construimos juntos aún más lejos.

Dar espacio para que otros crezcan implica algo más que delegar. Significa confiar de verdad, incluso cuando el camino que tomen sea diferente al que uno habría elegido. Significa aceptar que las nuevas generaciones aportan otras inquietudes, nuevas formas de trabajar y una energía que, bien encauzada, puede llevar la empresa más lejos de lo que yo podría lograr solo.

Recuerdo una ocasión en la que un colaborador me propuso un método distinto para organizar las revisiones de pacientes. Yo ya tenía un sistema probado que funcionaba, pero decidí dejar que lo intentara. El resultado fue una reducción notable en los tiempos de espera

y una mejora visible en la satisfacción de los pacientes. Ese día confirmé que, a veces, lo mejor que puede hacer un líder es dar un paso atrás y permitir que otros aporten su visión.

Dar espacio no es desentenderse; es estar presente para orientar, pero lo suficientemente lejos para que la otra persona sienta que el avance es suyo. Es como enseñar a un hijo a montar en bicicleta: llega un momento en que debes soltar el sillín. Puede que pierda el equilibrio alguna vez, pero sin esa libertad nunca aprenderá a pedalear por sí mismo.

Hoy, mi contribución es compartir mi experiencia, mi visión global y mi capacidad para prever problemas antes de que aparezcan. Pero la energía, la innovación y las ganas de explorar nuevos caminos ya les pertenecen a ellos. Y eso es motivo de orgullo: significa que la historia que empecé a escribir no termina conmigo, sino que continúa con nuevas manos, nuevas ideas y la misma pasión.

Dar espacio para que otros crezcan, es la forma más generosa y duradera de liderar



El maestro de música que deja a su alumno desafinar en público. (Pensando con Jorge Bucay)

Crecer exige riesgo y libertad.

MOTIVAR O DESMOTIVAR: LA FRONTERA INVISIBLE DEL LÍDER

CAPÍTULO XII

La motivación dentro de un equipo es un equilibrio delicado. El empresario suele pensar que el trabajador podría dar más, mientras que el trabajador cree que ya da demasiado para lo que recibe. Cuando ese punto medio se mantiene, aparece la motivación. Cuando se rompe, surge la desmotivación.

LA MIRADA DEL EMPRESARIO

Como líderes, es fácil caer en la sensación de que el equipo siempre podría hacer un poco más. Sin embargo, pedir constantemente más sin reconocer lo ya hecho, puede tener un efecto contrario y generar apatía.

Por ejemplo, durante un período de mucho trabajo en llerdent, me sorprendió ver cómo, a pesar de las largas jornadas, algunos colaboradores mantenían un gran compromiso. En lugar de insistir en que aceleraran aún más, decidí reconocer públicamente su esfuerzo. Ese gesto, sencillo pero sincero, generó más motivación que cualquier presión adicional.

LA MIRADA DEL TRABAJADOR

Por otra parte, el trabajador a menudo siente que da mucho más de lo que recibe. Ese sentimiento, si no se atiende, puede convertirse en frustración y en un foco de desmotivación.

Por ejemplo, recuerdo a un técnico del laboratorio que, tras varios meses de trabajo intenso, expresó que sentía que su esfuerzo pasaba desapercibido. En esa ocasión, más que un aumento económico, lo que necesitaba era reconocimiento. Un simple cambio en la forma de comunicar –agradecer y explicar el valor de su tarea– fue suficiente para que recuperara la ilusión.

VIRTUDES Y VICIOS ADQUIRIDOS

En los equipos aparecen virtudes que motivan, como el compromiso, la iniciativa o la colaboración. Pero también vicios que desmotivan: la queja constante, la rutina sin innovación o la falta de comunicación. El papel del líder es reforzar las virtudes y trabajar los vicios,

para que no se conviertan en hábitos que desgasten al grupo.

Lo pude comprobar en mi primera etapa como trabajador en un laboratorio familiar que era de dos socios. Desde el principio adopté la actitud de dar siempre lo mejor de mí, con la idea de que, si la empresa tenía beneficios, todos saldríamos ganando. Hoy sigo pensando igual: mi compromiso no es solo con el crecimiento de la empresa, sino también con que los trabajadores puedan estar bien compensados.

A lo largo del tiempo he tenido colaboradores con una voluntad extraordinaria, aunque su capacidad de eficacia fuera más limitada. Ese es el ejemplo que suelo dar del grifo: hay grifos cuyo caudal es pequeño, pero dejan pasar todo lo que tienen. Esa entrega, aunque limitada en capacidad, es muy valiosa porque viene acompañada de implicación y de vivir el trabajo como si fuera la propia empresa. En cambio, también he visto personas con un caudal enorme, capaces de mucho más, pero que se retienen y no entregan ni la mitad de lo que podrían. La motivación auténtica

no se mide solo en resultados, sino en la disposición sincera de dar todo lo que uno tiene.

Como dijo Goethe: *“Las cosas que más se necesitan en la vida, son las que menos se enseñan”*. Y quizá la motivación sincera, la voluntad y la implicación pertenecan, precisamente, a esas cosas que no se enseñan, pero que transforman cualquier equipo.

UNA LECCIÓN EN EL SERVICIO MILITAR

Recuerdo también una experiencia en el servicio militar que hoy, con distancia, valoro de otra manera. En aquel tiempo nos hicieron limpiar un campo, sacando todas las piedras y amontonándolas en un cubo. A primera vista, la tarea parecía inútil, pero decidí hacerla de la manera más eficaz posible: coger las piedras y colocarlas correctamente en el cubo, sin perder tiempo.

Lo sorprendente fue observar a otros soldados que, en lugar de hacer lo mismo, cogían las piedras y las volvían a tirar al suelo. Su trabajo era totalmente

ineficaz y, lo más triste, es que tenían capacidad para hacerlo bien, pero elegían no hacerlo. Esa diferencia refleja con claridad el contraste entre la motivación y la desmotivación: la misma tarea, el mismo esfuerzo físico, pero actitudes radicalmente distintas.

Con el tiempo he comprendido que esa manera de intentar siempre dar lo mejor, aunque la tarea pareciera inútil, fue una de las cosas que me abrió más puertas. Creo que muchos valoraron esa forma de trabajar y, quizás ahí, empezó parte del camino que me ha llevado a ser quien soy hoy.

DERECHOS Y OBLIGACIONES

Todos tienen claros sus derechos. Sin embargo, las obligaciones a veces quedan en segundo plano. La motivación real surge cuando se equilibran: derechos respetados y obligaciones cumplidas.

CONCLUSIÓN

La verdadera motivación no se mide en cifras ni en grandes discursos.

El líder necesita sensibilidad para detectar cuándo alguien pierde motivación

Se reconoce en lo íntimo: en esa persona que, aunque tenga un caudal pequeño, lo da todo sin reservarse nada. En esa voluntad sincera que convierte un trabajo en algo más que una obligación: en una forma de dignidad y de entrega.

El papel del líder es saber verlo, reconocerlo y cuidarlo. Porque cuando alguien da lo mejor de sí, con todo el interés y la implicación que puede, no solo está cumpliendo con su tarea: está regalando una parte de su esencia.

Y ese gesto, por pequeño que parezca, es lo que hace grande a un equipo. Lo que inspira a los demás. Lo que, al recordarlo, emociona de verdad.

La motivación no se impone: se construye con coherencia, justicia y ejemplo.



EL QUÉ Y EL CÓMO

CAPÍTULO XIII

Hay conceptos que, cuando se entienden de verdad, transforman la manera de trabajar y de convivir en un equipo. Uno de ellos es diferenciar –y respetar– el QUÉ y el CÓMO. Parece simple, pero determina la motivación, la desmotivación y, al final, la calidad de nuestras relaciones laborales.

El QUÉ es la tarea: lo que hay que hacer, la responsabilidad asignada, el objetivo que debemos cumplir. Esto, casi siempre, se entiende bien.

El CÓMO es la parte invisible: la manera, el tono, el respeto, la actitud, la intención y el cuidado con el que hacemos las cosas. Es aquello que no aparece en ningún protocolo, pero que puede unir o tensionar un equipo.

Cuando no se entiende esta diferencia, aparecen roces innecesarios, malentendidos, susceptibilidades y la apatía. No porque el trabajo no esté bien hecho, sino porque las formas han herido, agotado o desgastado, sin que nadie lo pretendiera.

Lo importante es que los equipos entiendan en positivo el QUÉ y el CÓMO.

Cuando se respeta el equilibrio, todo fluye. Cuando falta, todo se resiente



**Es importante mirarse a uno mismo
y medir nuestras formas.**

Saber qué se espera de cada uno y cómo hacerlo con respeto, con armonía y con sentido común. Pasamos más horas en el trabajo que en casa; por eso vale la pena cuidar este equilibrio que crea bienestar y felicidad compartida.

Es fácil juzgar a los demás. Es más difícil analizar nuestro propio CÓMO y preguntarnos si estamos aportando calma o tensión. Pero cuando un equipo hace este ejercicio, la motivación crece y la convivencia mejora.

Primero la idea (el QUÉ), después las formas (el CÓMO) y finalmente el momento justo para decir las cosas. Cuando las dos piezas se respetan, nace la armonía. Cuando falla una, llega el conflicto. Por eso insisto en la importancia de entender bien el QUÉ y el CÓMO: porque ahí se juega no solo la eficacia del trabajo, sino la felicidad de quienes lo comparten.

Hablo desde la experiencia de años liderando equipos diversos y situaciones complejas. He comprobado que este equilibrio entre el QUÉ y el CÓMO no es teoría: es uno de los pilares del éxito de nuestra clínica.

UN TIEMPO PARA CADA COSA

CAPÍTULO XIV

Siempre he creído que la vida no se puede correr como una carrera recta. Cada etapa tiene su momento y la sabiduría está en reconocerlo. Un tiempo para sembrar, un tiempo para crecer y un tiempo para disfrutar lo conseguido.

Cuando tenía unos 25 años, recuerdo una conversación con alguien que había vivido más que yo. Me decía: *“Cuando era joven invertía todo lo que ganaba y más, siempre buscaba crecer. Ahora he llegado a un punto en el que ya no toca hipotecarme ni acumular, sino recoger y utilizar lo conseguido”*. En aquel momento lo escuché con interés, pero no lo comprendí del todo. Hoy, con 66 años, lo entiendo plenamente.

Antes pensaba en comprar, invertir y ampliar. Ahora, prefiero alquilar un apartamento o un hotel para disfrutar sin ataduras. No es renunciar, es adaptar la mirada al momento vital.

LISTO, INTELIGENTE Y SABIO

Siempre se dice:

- El listo busca la ventaja rápida.
- El inteligente calcula riesgos y decide.

- El sabio no solo espera el momento adecuado: sabe disfrutar de todo el trayecto recorrido, vivir con agradecimiento lo conseguido y saborear lo que la vida le ha permitido alcanzar.

Hoy quiero quedarme en ese tercer nivel: mirar con calma, agradecer lo vivido y aceptar que ahora toca disfrutar del camino andado, sin dejar de acompañar a quienes siguen.

LIDERAR DESDE LA RESERVA

Dirigir desde el centro a mi edad, a veces, puede ser más un freno que una ayuda. Con mi visión conservadora, sé que puedo cortar alas a mis sucesores. Por eso prefiero acompañar, observar y dejar claro que estoy en la reserva, siempre dispuesto a salir al campo si me lo piden, para ayudar o aconsejar.

Lo repito a lo largo de estos capítulos: dar consejos sin que te los pidan es un error humano muy frecuente.

La sabiduría es saber en qué momento estás, disfrutar lo conseguido y acompañar sin imponer

La verdadera ayuda es escuchar y, solo si alguien pregunta “¿cómo lo harías tú?”, responder con honestidad.

ABECÉ PRÁCTICO

- (A) Aceptar: cada cosa tiene su tiempo y ahora toca disfrutar lo logrado.
- (B) Reserva: dar espacio a los que vienen detrás, sin cortarles las alas.
- (C) Consejo con permiso: solo cuando lo piden, breve y útil.

Respetar los tiempos y saber ver el momento es crucial para tomar las decisiones adecuadas y colocarse delante, al lado, en el centro o detrás del proyecto.

EL PODER DE LA OBSERVACIÓN PACIENTE

CAPÍTULO XV



Observar no es mirar: es prestar atención con todos los sentidos, captando matices que a simple vista pasan desapercibidos. Es detenerse lo suficiente para que los detalles se revelen, sin la ansiedad de intervenir antes de tiempo.

En Rumanía, durante un viaje, me encontré con un maestro carpintero que trabajaba en silencio, acariciando la madera con la palma antes de hacer el primer corte. Me explicó que, si se apresuraba, podía arruinar toda la pieza; en cambio, si la examinaba con calma, encontraba el sentido de las vetas y sabía por dónde avanzar. *“La madera habla”* –me dijo– *“pero solo a quien sabe esperar”*. Aquella frase se me quedó grabada como un símil perfecto de la observación paciente.

En la clínica he vivido situaciones parecidas. A veces, ante un problema en el laboratorio o con alguna de las personas que atendemos, el impulso es actuar de inmediato.

Supervisar con confianza es guiar sin invadir y actuar antes del problema

Pero he aprendido que, en ocasiones, lo más inteligente es esperar, recopilar datos, escuchar todas las versiones y observar cómo evoluciona la situación. Esa espera atenta me ha permitido detectar oportunidades que se habrían perdido con una reacción precipitada y evitar errores que, de otro modo, habrían sido costosos. La observación paciente no es pasividad. Es preparación. Es como tensar un arco: cuanto más precisa, más certera será la flecha. Significa estar presente, leer el contexto y elegir el momento para dar el paso.

El médico chino que diagnostica observando el pulso en silencio. (Pensando con Jorge Bucay)

Los detalles hablan más que las palabras.



LA PACIENCIA ESTRATÉGICA

CAPÍTULO XVI

La paciencia no es pasividad. Es una forma de inteligencia práctica: la capacidad de esperar el momento adecuado para actuar. La paciencia estratégica no frena el avance; lo ordena. Evita la prisa que confunde movimiento con progreso y prepara el terreno para que, cuando llegue el instante, la acción sea simple, limpia y eficaz.

He visto proyectos fracasar por precipitación y otros prosperar porque se supo esperar la oportunidad justa. Con los años, he confirmado que, en la mayoría de decisiones importantes, no solo importa qué hacemos, sino cómo y cuándo lo hacemos.

En llerdent vivimos una experiencia que me lo enseñó de forma muy clara. Teníamos todo listo para implantar un nuevo sistema digital de confirmación de citas y seguimiento postoperatorio. La herramienta era buena, la idea también. Sin embargo, al revisar el calendario, vi que estábamos en un mes con picos de trabajo y con parte del equipo recién

incorporado. Decidimos posponer la implantación cuatro semanas y dedicar ese tiempo a entrenar al equipo, ajustar mensajes y preparar respuestas a dudas comunes de los pacientes. Cuando lanzamos el sistema, encajó a la primera. Si lo hubiéramos hecho antes, la herramienta habría sido la misma, pero el resultado probablemente no.

También lo comprendí una madrugada en un obrador, en un pueblo de Castilla. El panadero, con las manos enharinadas, me explicó que el secreto no estaba solo en la receta, sino en respetar los tiempos. *“Si abro el horno antes por impaciencia, el pan se hunde; si lo amaso con brusquedad, la miga se rompe; si espero lo justo, el pan hace su trabajo”*.

Aquella escena me pareció una metáfora perfecta: la calidad no depende solo de la idea, sino de las formas y del momento.

Con el tiempo, he ordenado esta intuición con una filosofía sencilla que me ha servido de guía: la idea, las formas y el momento.

LA IDEA

¿Qué problema resuelve? ¿Aporta valor real y coherente con nuestro propósito? Una buena idea es clara, concreta y necesaria.

LAS FORMAS

¿Cómo lo comunicamos y ejecutamos? El tono, el respeto, el orden y la preparación importan tanto como el contenido. En la práctica: mensajes claros, roles definidos y espacio para preguntas.

EL MOMENTO

¿Es ahora? El contexto manda: carga de trabajo, estado del equipo, sensibilidad del cliente, entorno económico. A veces el mejor movimiento es esperar un poco más para un acierto mayor.

Cuando estas tres piezas encajan, la acción se vuelve casi inevitable y, a la vez,



natural. Si una falla, la misma decisión puede volverse frágil. Por eso, antes de mover ficha, me hago cinco preguntas simples:

- 1ª- ¿La idea resuelve algo concreto y relevante ahora mismo?
- 2ª- ¿He preparado las formas para reducir tensiones y aumentar la comprensión?
- 3ª- ¿El equipo está listo o necesita un paso previo? (Período de prueba, formación, ajustes)
- 4ª- ¿Qué señales me da el contexto para saber si es el momento justo o debo esperar?
- 5ª- Si espero, ¿qué haré mientras tanto para que funcione mejor? (Ensayar, informar, simplificar).

La paciencia estratégica no es una excusa para no decidir. Es decidir con intención. A veces se trata de dar medio paso atrás para tomar impulso; otras, de sostener el silencio justo antes de la palabra que puede cambiarlo todo.

Igual que el pan en el horno o una semilla bajo tierra, hay procesos que necesitan reposo para convertirse en algo bueno.

La paciencia estratégica es tan importante como la acción decidida



El cazador zen que espera horas junto al río hasta que el pez salta. (Pensando con Jorge Bucay)

La paciencia prepara el momento oportuno.

LO QUE TE LLEVÓ HASTA AQUÍ NO SERÁ SUFICIENTE PARA MANTENERTE AQUÍ

CAPÍTULO XVII

Las habilidades y estrategias que te han permitido llegar a tu posición actual pueden no ser las mismas que necesites para mantenerte o crecer. Lo que funcionó ayer no siempre lo hará mañana.

En mis primeros años, mi energía estaba puesta en levantar el negocio y en estar presente en cada detalle. Ese control, que al principio fue una ventaja, con el tiempo se convirtió en un obstáculo. Me di cuenta de que si quería que la empresa creciera, tenía que aprender a soltar, a delegar y a confiar.

Un gran amigo mecánico me contó una historia que siempre recuerdo. Durante años, trabajó para un jefe autoritario y exigente, que lo humillaba y le hacía sentir inútil. A pesar de ello, él aguantó porque necesitaba el trabajo. Con el tiempo, este amigo montó su propio taller. Lo curioso fue que, cuando tuvo la oportunidad de dirigir a su propio empleado, comenzó a tratarlo exactamente igual que su antiguo jefe lo había tratado a él: con dureza, desconfianza y falta de reconocimiento. No se daba cuenta de que estaba repitiendo el mismo patrón que tanto había detestado. Esta historia me dejó una enseñanza que

Para seguir creciendo, hay que aprender, desaprender y evolucionar



El campesino que insiste en usar el arado de madera mientras su vecino adopta el de hierro. (Pensando con Jorge Bucay)

**Aferrarse al pasado pesa más
que aprender lo nuevo.**

creo que puede ayudar a cualquiera: si no prestamos atención, es fácil repetir lo que vivimos, incluso aquello que nos hizo daño. La diferencia está en parar, mirarnos hacia adentro y decidir conscientemente qué queremos mantener y qué queremos cambiar. Así, lo que nos pasó se convierte en experiencia para crecer, no en una cadena que arrastramos sin darnos cuenta.

En uno de mis momentos de reflexión, recordé una frase de un pensador que influyó mucho en mi manera de ver las cosas: *"Sea lo que fuere lo que te llevó a ocupar el sitio donde estás, no será suficiente para mantenerte"*. Esa idea me ayudó a no relajarme y a entender que cada etapa exige nuevas habilidades, nuevos enfoques y, sobre todo, la humildad de seguir aprendiendo.

He tenido la suerte de sentirme respetado por mis padres, amigos y colaboradores. Creo que eso me ha ayudado a liderar desde el respeto y no desde el miedo. Pero también he entendido que, para seguir avanzando, hay que estar dispuesto a aprender cosas nuevas, a desaprender las que ya no sirven y a evolucionar sin perder la esencia.

RESILIENCIA: CRECER EN TIEMPOS DIFÍCILES

CAPÍTULO XVIII

La resiliencia no es solo resistir el golpe, es aprender y crecer gracias a él. Es la capacidad de adaptarse a la adversidad y salir fortalecido.

A lo largo de mi vida he pasado por momentos complicados: crisis económicas, problemas de salud, cambios inesperados en el equipo... Y, en todos ellos, la resiliencia fue clave. No siempre supe que estaba practicándola; muchas veces lo descubrí mirando atrás y entendiendo que, de cada dificultad, había salido con más recursos que antes.

En Ilerdent, por ejemplo, recuerdo una etapa en la que varios profesionales clave dejaron el equipo casi al mismo tiempo. La carga de trabajo se disparó y parecía que todo el esfuerzo de años se podía venir abajo. Fue un momento de replantear prioridades, reorganizar tareas y, sobre todo, mantener la calma para que el resto del equipo no se desmoralizara. No fue fácil, pero esa crisis nos obligó a retocar procesos y, al final, salimos más fortalecidos.

También he visto la resiliencia en otras personas. Durante un viaje a Myanmar (la antigua Birmania), conocí a personas

La resiliencia es el arte de transformar la adversidad en crecimiento



El alfarero que rompe una vasija y crea mosaicos con los trozos.
(Pensando con Jorge Bucay)

La resiliencia es recomponerse.

que vivían con muy poco y que, aun así, habían aprendido a seguir adelante pese a las dificultades extremas. Las inundaciones y la situación política del país, les obligaban a reconstruir sus casas y su medio de vida. Y no una, sino varias veces.

Allí comprendí que, para ellos, la resiliencia no era una palabra bonita: era una necesidad diaria. Y también entendí que esa actitud –volver a empezar con lo que se tiene, una y otra vez– es la esencia misma de la resiliencia.

La resiliencia no se improvisa. Se cultiva día a día, afrontando retos pequeños que te preparan para otros mayores.

No se trata de negar el dolor o la dificultad, sino de aceptar la realidad y buscar la forma de seguir adelante.

A veces, la pregunta más útil que uno puede hacerse no es “¿Por qué me pasa esto?”, sino “¿Qué puedo aprender de esto?”



DECISIONES VALIENTES: ELEGIR CON CRITERIO BAJO PRESIÓN

CAPÍTULO XIX

Tomar decisiones valientes no es actuar por impulso, sino hacerlo con calma y criterio, incluso cuando la presión es alta. La valentía no está en lanzarse sin pensar, sino en atreverse a elegir lo que es correcto, aunque sea difícil o impopular.

En Jordania, durante una excursión en el desierto de Wadi Rum, una tormenta de arena nos sorprendió a mitad de camino. La visibilidad se redujo casi a cero y la ruta que habíamos planeado ya no era segura. El guía nos pidió parar. Ese momento de pausa, que a muchos les parecía una pérdida de tiempo, fue clave: revisó la situación, valoró las opciones y trazó una nueva ruta. Llegamos más tarde de lo previsto, pero llegamos sanos y salvos. Aquello me confirmó que, en situaciones de presión, frenar un instante puede ser la decisión más valiente.

En Ilerdent e Ilab-17 también he vivido momentos así. La presión por decidir rápido estaba ahí, pero aprendí que es mejor dar un paso atrás para salir del círculo y ver el conjunto con perspectiva. Cuando estás dentro del círculo, es fácil quedar atrapado en el problema y

Actuar a pesar del miedo, sin traicionar tus principios

perder la visión global. Por eso siempre aconsejo este ejercicio: imagina que ese problema no es tuyo, sino de tu mejor amigo o de un familiar querido. Míralo desde fuera, con distancia. Sal del círculo, gana altura y toma perspectiva para ver el conjunto antes de decidir.

A veces, esa mirada externa es la que marca la diferencia entre reaccionar con prisa y actuar con acierto. A veces, esa mirada amplia te hace ver que la opción más segura no es la más obvia, y que decir que *'no'* puede ser más valiente que decir que *'sí'*.

La valentía también consiste en mantenerte fiel a tus principios, incluso si eso significa ir contracorriente. No siempre será la decisión más cómoda, pero sí la que te permitirá dormir tranquilo.

El liderazgo crece aun cuando no lo ves a simple vista.



ADAPTARSE SIN PERDER LA ESENCIA

CAPÍTULO XX

Cambiar es inevitable, pero perder la esencia no lo es. La clave está en evolucionar sin renunciar a lo que te define. No se trata de resistirse a lo nuevo, sino de integrarlo sin que borre aquello que te hace diferente.

En la clínica siempre hemos apostado por estar a la vanguardia, especialmente en tecnología de precisión. Contar con estas herramientas nos permite realizar tratamientos más exactos y predecibles, algo que da tranquilidad y confianza a nuestros pacientes. Pero con el tiempo he aprendido que la precisión no viene solo de la tecnología: también nace de la experiencia, de los procedimientos que hemos perfeccionado a lo largo de los años y que siguen siendo igual de válidos. La innovación es valiosa cuando se suma a lo que ya funciona y respeta aquello que nos define.

En Ilerdent, la llegada de las nuevas tecnologías transformó la forma de trabajar. Pasamos de procesos lentos y manuales a flujos digitales mucho más rápidos. Sin embargo, tuvimos claro que la velocidad no podía ir en contra de la calidad artesanal que siempre nos ha caracterizado. Incluso recuperamos

prácticas que habíamos dejado de lado por falta de tiempo: acabados manuales que dan un toque único, imposible de igualar por una máquina.

Recuerdo la conversación con un paciente veterano. Me dijo: *“Miquel, todo se ve más moderno, pero la sensación es la misma que hace veinte años: me escuchan, me atienden con calma y se preocupan por mí”*. Esa frase me confirmó que estábamos en el camino correcto: innovar sin dejar de ser quienes somos.

En Grecia, conocí a un artesano que había incorporado herramientas modernas para agilizar su producción. Sin embargo, seguía utilizando algunas técnicas heredadas de su abuelo. Me explicó que esas técnicas eran su sello personal y que sus clientes las apreciaban precisamente porque aportaban un valor distinto al de la competencia. Aquello me hizo pensar que, en cualquier oficio, la fortaleza está en encontrar el equilibrio entre tradición y cambio.

Cuando surge la duda de qué modificar y qué conservar, me gusta recurrir al análisis DAFO.

Cambia lo necesario sin abandonar lo irrenunciable.

Y, hagas lo que hagas, hazlo siempre con pasión

Este ejercicio te hace reflexionar y te da una fotografía honesta de la situación. Ayuda a distinguir lo esencial de lo accesorio y a decidir dónde adaptarse para seguir avanzando sin perder identidad.

Porque cambiar por cambiar no tiene sentido. Cambiar lo necesario, sin abandonar lo irrenunciable, es la mejor garantía de seguir siendo tú.

El vino que cambia de barrica, pero mantiene su sabor profundo. (Pensando con Jorge Bucay)

Evolucionar no es dejar de ser tú.

DE LA IDEA A LA ACCIÓN: EL VALOR DE ORDENAR Y ENFOCAR

CAPÍTULO XXI



Con los años he aprendido que, para conseguir un buen resultado, el primer paso no es correr, sino poner orden. Muchas personas, con la mejor intención, se pierden porque empiezan por el medio y acaban enredándose. Es como querer aprender el abecedario empezando por la letra “E”.

Jim Rohn solía decir que la vida no te da el pastel, sino los ingredientes. Esa metáfora me parece muy acertada. La vida, rara vez, entrega las cosas hechas: te ofrece recursos, oportunidades y personas, pero eres tú quien debe combinarlos con paciencia, creatividad y esfuerzo. Si esperas el pastel terminado, solo llega la frustración; en cambio, cuando usas lo que tienes –aunque parezca poco– y lo mezclas con orden y visión, es cuando aparecen los resultados.

Ahí es donde entra otro de mis abecés:

- (A) Lo más importante.
- (B) Lo que refuerza el primer punto.
- (C) Lo que completa el movimiento.

Este abecé es, en el fondo, una receta sencilla para convertir ingredientes en resultados.

APRENDIENDO A DIVIDIR PARA AVANZAR

En mi época de estudiante, un profesor de matemáticas me vio bloqueado ante un problema complicado. Yo intentaba resolverlo todo de golpe y me atascaba. Él me dijo: *“Si miras el problema como un todo, te costará encontrar la solución. Divídelo en partes y avanza paso a paso”*. Ese consejo, que parecía solo para matemáticas, me ha servido toda la vida: separar, priorizar y avanzar sin perderme.

APLICANDO EL ABECÉ EN LA CLÍNICA

Tal y como he explicado anteriormente, cuando cambiamos el sistema de gestión de citas de Llerdent, hicimos una prueba de dos semanas con una sola higienista y tres objetivos claros:

- (A) Confirmar la cita 24 horas antes.
- (B) Recordar el motivo.
- (C) Anotar el siguiente paso.

El resultado: menos ausencias, pacientes más informados y un equipo más

tranquilo. Un ejemplo claro de cómo, con los mismos ingredientes (mismo equipo, mismo tiempo), el resultado puede mejorar si sabes cómo combinarlos.

EL PODER DEL PRINCIPIO DE PARETO

Con el tiempo descubrí que el abecé es aún más potente si lo combinas con el principio de Pareto (regla del 80/20):

- El 20% de los clientes genera el 80% de los ingresos.
- El 80% de tu éxito depende del 20% de tu esfuerzo.

La mejor lección que nos da Pareto es: no trates de hacer más. Haz más de lo que funciona.

Yo lo aplico con tres preguntas simples:

- 1ª- ¿De dónde gano dinero?
- 2ª- ¿Dónde solo muevo dinero?
- 3ª- ¿Dónde pierdo dinero?

En cualquier negocio hay procesos que pasan por esas tres fases. El secreto es encontrar ese 20% que, realmente, lo mueve todo.

Esto se entiende muy bien al comparar dos tipos de negocio:

- Poco de mucho: como la venta de tractores, donde se venden pocas unidades, pero cada una deja un margen alto.
- Mucho de poco: como la venta de pipas, donde el margen por unidad es bajo, pero el gran volumen de ventas genera el beneficio.

En ambos casos, el principio es el mismo: identificar qué parte sostiene la mayor parte del resultado y protegerla.

UN PRINCIPIO VÁLIDO TAMBIÉN PARA LA VIDA

El método del abecé también funciona en lo personal:

- (A) Salud: escuchar al cuerpo y saber lo que te sienta bien.
- (B) Beneficio: identificar lo que te aporta valor real.
- (C) Ilusión: mantener lo que te motiva y da energía.

En Sri Lanka, vi una imagen que lo resume perfectamente. En una plantación de té, una mujer mayor recogía primero

Combinar el abecé y el principio de Pareto marca la diferencia

las hojas más tiernas (A), luego las buenas que quedaban (B) y, si le sobraba tiempo, las de menor valor (C). El guía dijo: *“Así nunca se queda sin lo esencial, aunque el día se acorte o llueva”*.

EN NEGOCIACIONES

La combinación ayuda a negociar:

- (A) Definir qué quieres y por qué, localizando tu punto fuerte.
- (B) Elegir el momento y la manera de plantearlo.
- (C) Revisar y ajustar lo acordado para que cumpla el objetivo.

La vida pone los ingredientes, de ti depende que los mezcles con criterio.

El niño que intenta construir un castillo con todas las piezas a la vez y se frustra.
(Pensando con Jorge Bucay)

El orden convierte piezas en resultados.



SUPERVISAR: LIBERTAD, CONTROL Y VISIÓN PERIFÉRICA

CAPÍTULO XXII

Confiar en el equipo no significa desentenderse. Un buen líder supervisa como quien cuida un jardín: observando en silencio, cuidando los detalles, pero sin arrancar la planta para ver cómo crecen las raíces.

En Ilerdent lo he vivido muchas veces. Un nuevo técnico llega con ilusión, pero también con el peso de demostrar que es capaz. Si el líder está constantemente encima, corrigiendo cada gesto, esa ilusión se convierte en ansiedad. Pero si el líder observa desde una distancia prudente, interviniendo solo cuando hace falta, la persona crece. Recuerdo a una higienista que al principio dudaba en cada procedimiento. Decidí mantenerme cerca, pero en silencio, dándole espacio para que encontrara su propio lugar.

En un viaje a Australia, visité una plantación de viñedos. El encargado me dijo algo que no he olvidado: *“Si dejamos que las raíces crezcan sin control, se enredan; si las limitamos demasiado, no se desarrollan lo suficiente. La clave está en darles espacio, pero también un marco que las guíe”*.

Supervisar es exactamente eso: el equilibrio entre el control y la libertad.

En el laboratorio, entendí que la supervisión más efectiva no es la que revisa cada tarea, sino la que mantiene una visión periférica: esa capacidad de detectar señales en los márgenes, antes de que el problema llegue al centro. Es leer el ambiente, notar el cambio en el tono de voz de un colaborador, la mirada esquiva de un paciente o la pequeña irregularidad en un procedimiento. Os permitirá actuar en el momento preciso, ni antes ni después.

Supervisar con confianza es un acto de fe y de respeto. Fe en que la persona es capaz y respeto por su forma de llegar al resultado. Es guiar sin invadir, dar libertad sin desentenderse y estar presente sin eclipsar.

A veces, el mayor aporte del líder no es dar la respuesta, sino crear el espacio para que el otro la encuentre. La supervisión auténtica es como la sombra de un árbol: está ahí para dar protección, pero no para impedir que la luz llegue.

Supervisar con confianza es ver sin invadir, guiar sin frenar y actuar antes de que el problema crezca



El jardinero que poda solo lo necesario para que entre la luz. (Pensando con Jorge Bucay)

Supervisar es guiar la orientación, no controlar cada hoja.

LA VISIÓN QUE INSPIRA Y SOSTIENE

CAPÍTULO XXIII



Un líder sin visión es como un barco sin rumbo: puede tener el mejor equipo y la mejor tecnología, pero acabará a merced de las corrientes. La visión es esa imagen clara del destino al que quieres llegar, y es lo que permite que cada decisión tenga sentido y dirección.

Recuerdo otra experiencia durante la mili, cuando ya era cabo primero y tenía a mi cargo un grupo formado por dos cabos y cuatro soldados. En unas maniobras nocturnas, una tormenta desorientó nuestras coordenadas. La visibilidad era mínima y el viento borraba cualquier referencia visual. En ese momento, entendí que mi responsabilidad no era solo avanzar, sino encontrar un punto claro que nos devolviera el rumbo. Divisé una luz fija a lo lejos y decidí dirigirnos hacia allí. Esa referencia, por pequeña que fuera, nos dio la seguridad de que íbamos en la dirección correcta y mantuvo unido al grupo.

La visión en liderazgo funciona igual: incluso en medio de la incertidumbre, es un faro al que dirigirse.

Años más tarde, en un crucero por Argentina, pasamos por Ushuaia, la ciudad más austral del mundo. Navegando por esas aguas frías y agitadas, divisamos un faro solitario en la distancia. El guía explicó que, para los navegantes que cruzaban por allí, esa luz era un punto de referencia vital en medio de un entorno impredecible y hostil. Me impresionó pensar que, aunque el faro no podía calmar el mar ni detener el viento, sí podía dar dirección y esperanza a quienes buscaban llegar a puerto. En la empresa, la visión funciona igual: no elimina las tormentas, pero ofrece un punto fijo que permite mantener el rumbo, incluso cuando todo parece incierto.

Mantener la visión no significa ser inflexible. A veces hay que ajustar el rumbo según las circunstancias, pero sin perder de vista el objetivo. Es como navegar: puedes variar la trayectoria para esquivar una tormenta, pero siempre con la proa apuntando hacia el destino.

Una visión clara también inspira. El equipo no solo trabaja por cumplir tareas, sino porque entiende el propósito que

Una visión clara es una referencia segura. No solo guía; inspira, une y da fuerza para seguir avanzando hacia un punto fijo con un objetivo común

hay detrás. Cuando las personas saben que su trabajo contribuye a algo más grande, el compromiso se multiplica.

Por eso, como líder, no basta con tener la visión: hay que compartirla, repetirla y vivirla. No es un discurso que se da una vez y se olvida, sino un mensaje que se transmite con coherencia. día tras día, en cada decisión y en cada acción.

Los gansos que vuelan en uve y rotan el liderazgo.
(Pensando con Jorge Bucay)

La visión une y marca la dirección del grupo, más allá de la persona..

LA GRATITUD COMO MOTOR INVISIBLE

CAPÍTULO XXIV

La gratitud sincera no se limita a decir “*gracias*”. Es una actitud que fortalece vínculos, ordena las prioridades y multiplica el valor de lo que das y recibes. Cuando la gratitud está presente, el trabajo deja de ser solo una lista de tareas y se convierte en una cadena de confianza: uno cuida al otro porque, a su vez, se siente cuidado.

En Ilerdent lo he visto muchas veces. Recuerdo una ocasión en que una higienista se quedó más horas de las previstas para atender a un paciente que lo necesitaba. Nadie se lo pidió; lo hizo con la implicación de quien cuida la clínica como si fuera su casa. Ese gesto merecía algo más que un “*gracias*” rápido en el pasillo. Por eso me aseguré de dos cosas: la primera, que todo el equipo supiera lo que había hecho; y, la segunda, que recibiera un reconocimiento concreto. No hablo de un premio espectacular, sino de un gesto que dejara huella: explicarlo en la reunión semanal, darle la palabra para contar por qué tomó esa decisión y, después, compensar ese esfuerzo con tiempo de descanso. La gratitud se demuestra con palabras, sí, pero también con hechos.



La gratitud bien entendida no es adulación ni debilidad. No consiste en aplaudirlo todo, sino en distinguir lo que vale la pena y reconocerlo a tiempo. Cuando alguien se esfuerza y lo ve reflejado en el ambiente y en las decisiones, ese esfuerzo se repite. La cultura del equipo mejora porque cada uno siente que su trabajo cuenta.

También he vivido la gratitud desde el otro lado, como cliente. En una de mis visitas a la feria de Colonia, en Alemania, un proveedor me recibió recordando detalles de conversaciones de años anteriores: la evolución de un material que nos interesaba, un comentario que le hice sobre una solución de color y hasta una incidencia que resolvimos juntos. No estaba “vendiendo” sin más; estaba cuidando una relación. Esa memoria y esa atención me hicieron sentir importante. Con el tiempo, la confianza creció y la relación comercial se consolidó. La gratitud, cuando es auténtica y constante, abre puertas que la presión o el precio por sí solos no abren.

Practicar la gratitud no requiere discursos largos. Pide cuatro cosas sencillas y coherentes:

La gratitud sincera fortalece vínculos

- Mirar: observar con atención quién hace bien qué, y cuándo.
- Nombrar: decirlo en voz alta, con datos concretos (qué, cómo y por qué).
- Compartir: que el reconocimiento sea visible para el resto del equipo, para que se convierta en ejemplo.
- Corresponder: traducir ese aprecio en alguna acción justa (tiempo, formación, responsabilidad, confianza).

A veces pensamos que la gente trabaja por costumbre o por sueldo, y olvidamos el combustible silencioso: sentirse visto. La gratitud no sustituye la exigencia; la equilibra. Puedo pedir más y, al mismo tiempo, agradecer lo ya logrado.

Ese equilibrio crea equipos con más autoestima, más compromiso y menos ruido.

Un niño agradece el pan al panadero mirándole a los ojos. (Pensando con Jorge Bucay)

La gratitud multiplica lo que damos y recibimos.

INSPIRAR PARA QUE EL LEGADO SIGA VIVO

CAPÍTULO XXV

Llegar a un punto en el que ya no necesitas demostrar lo que sabes ni imponer tu criterio es un privilegio que solo se gana con los años. Es también el momento en el que el verdadero liderazgo se mide no por la fuerza con la que diriges, sino por la huella que dejas.

Hoy sé que inspirar es más valioso que controlar. Mi papel no es dictar cada decisión, sino asegurar que el rumbo de llerdent conserve la esencia que nos trajo hasta aquí: la calidad, el trato cercano y el respeto por el trabajo bien hecho. Lo importante no es que las nuevas generaciones repitan mis pasos, sino que mantengan vivos los valores que nos han sostenido, incluso si encuentran formas distintas de aplicarlos.

He comprendido que un legado no es una foto fija del pasado, sino una llama que hay que mantener encendida para que pueda iluminar nuevos caminos. Y esa llama no se transmite con discursos, sino con ejemplo, coherencia y presen-

cia auténtica. Es estar ahí cuando hace falta, pero también retirarse cuando es el momento, confiando en que quienes siguen sabrán mantener el espíritu vivo.

Recuerdo un momento muy especial en el que observé a uno de mis hijos liderar una reunión con el equipo. No siguió mi guion, no utilizó mis palabras, y sin embargo, en su manera de escuchar, de valorar las ideas y de tomar decisiones, reconocí la misma raíz que me ha guiado toda la vida. En ese instante supe que el legado estaba a salvo.

Inspirar sin imponer el rumbo es un acto de generosidad y de fe. Generosidad, porque aceptas que ya no eres tú quien toma las decisiones. Fe, porque confías en que la semilla que sembraste dará frutos que no verás, pero que existirán si las raíces son sólidas.

Es como plantar un árbol sabiendo que su sombra dará continuidad a tu trabajo y a tu legado.

El liderazgo que permanece no es el que retiene el control, sino el que inspira a otros

El anciano que planta un olivo sabiendo que no verá sus frutos. (Pensando con Jorge Bucay)

Inspirar es sembrar para el mañana.

PASAR EL TESTIGO

CAPÍTULO XXVI

Hay un día, en el que a todo líder le llega al momento de dar el relevo. No es un punto final, sino una nueva etapa en la que tu influencia se convierte en algo más sutil, pero no menos poderosa. Porque el liderazgo verdadero no se mide por cuánto tiempo permaneces al frente, sino por lo que permanece cuando tú ya no estás en primera línea.

He aprendido que un líder no deja de liderar cuando su nombre deja de aparecer en las decisiones diarias. Sigue liderando en la manera en que su equipo actúa, en los valores que defiende, en el trato que ofrece a cada persona. El liderazgo auténtico no es una presencia física, sino una presencia cultural: está en la forma de pensar, en la forma de hacer, en la forma de sentir.

Pienso en mi trayectoria como en un largo viaje. Durante muchos años he llevado el timón, marcando el rumbo incluso en las tormentas. Ahora, ha llegado el momento de pasar el timón a otras manos. Yo sigo a bordo, observando, aconsejando cuando es necesario, pero confiando plenamente en que quienes lo llevan sabrán navegar incluso mejor que yo.







En el relevo hay un acto de humildad y de gratitud. Humildad, porque aceptas que el tiempo de protagonismo es finito. Gratitud, porque reconoces que el viaje ha sido posible gracias a todos los que han remado contigo: hijos, colaboradores, pacientes y amigos que han formado parte de esta historia.

Recuerdo un viaje a Bombay en la India, que me marcó profundamente. En medio del bullicio de sus calles, entre el ruido constante y el ir y venir de la gente, observé a un anciano sentado en la entrada de una pequeña tienda. No vendía nada especial, solo té y algunas frutas, pero la forma en la que saludaba y atendía a cada persona que pasaba irradiaba una paz y una dignidad que contrastaban con el caos que lo rodeaba. Su nieto, un joven que apenas rondaba la veintena, trabajaba junto a él. Me llamó la atención cómo imitaba cada gesto del abuelo: la sonrisa, la calma, la manera de ofrecer una taza de té como si fuera un regalo. Fue entonces cuando entendí que aquel joven no solo estaba aprendiendo un oficio, estaba absorbiendo una forma de estar en el mundo, un legado que no dependía de manuales, sino del ejemplo vivo.

El mejor legado no es que te sigan, sino que continúen tu camino manteniendo viva la esencia, la identidad

Siento tranquilidad. El barco sigue navegando, la tripulación está preparada y el rumbo es claro. Mi papel ahora es asegurar que la esencia que nos ha traído hasta aquí siga viva, para crecer sin perder lo que nos define: la identidad.

Lo que queda al final no son las paredes de una clínica ni los balances de una empresa. Lo que queda es la huella que dejas en las personas: la confianza de un paciente, la oportunidad que diste a un colaborador, la sonrisa de un nieto, la mano de un amigo. Esa es la riqueza que perdura de verdad.

Mantener el latido, seguir vivo.

NUEVA ETAPA

CAPÍTULO XXVII

Llega un momento en la vida en el que uno necesita detenerse, mirar atrás y reconocer la suerte de haber vivido diferentes etapas, cada una con sus matices, sus retos y sus recompensas. Pertenecesco a la generación del *baby boom* y, quizá por eso, valoro tanto el esfuerzo, la estabilidad y el sentido del deber que marcaron nuestra manera de entender la vida. Hemos crecido en un tiempo en el que nada se daba por hecho: el trabajo, la familia, los valores y el respeto eran los pilares sobre los que se construía el futuro.

Con el paso de los años, he comprendido que cada etapa tiene su sentido. Y, ahora, siento que entro en una nueva, más serena donde ya no busco demostrar, sino disfrutar; donde el ritmo se vuelve más pausado, pero las emociones son más auténticas. Una etapa para vivir con calma, con conciencia y con gratitud, sabiendo que lo verdaderamente importante no es lo que logro, sino cómo lo vivo.

Desde que tengo uso de razón hasta hoy, los cambios han sido constantes, y cada uno me ha recordado que la vida es evolución y aprendizaje. Todo avanza



a una velocidad vertiginosa, y a veces tengo la sensación de que el tiempo corre más deprisa que nosotros.

He atravesado etapas muy distintas: de trabajo intenso, de crecimiento personal, de familia, de proyectos, de aciertos y de errores. Y hoy, al mirar atrás, solo puedo sentir una profunda gratitud por lo aprendido, por las personas que me han acompañado y por todo lo que la vida me ha permitido experimentar.

Me considero apolítico, no por desinterés, sino por convicción. Creo más en las personas que en las ideologías, más en los hechos que en los discursos. He intentado construir desde el respeto, la coherencia y el compromiso con el bienestar de los demás. Porque pensar en los otros siempre ha sido, para mí, una forma de entender la vida y de sentirme en paz conmigo mismo.

Sin embargo, en los últimos años observo con tristeza un cierto deterioro del sistema. Se está perdiendo el punto medio; los extremos y el populismo confunden. A veces el exceso de información, manipulada o interesada, se convierte en desinformación. Vivimos

en una sociedad que a menudo cree más en el relato que en la verdad, donde el ruido sustituye al pensamiento y la ética se debilita cuando el interés personal se impone sobre el bien común. Hoy, incluso parece haberse perfeccionado el arte de la mentira: convertir lo falso en creíble y lo cierto en dudoso, jugando con las emociones más que con los hechos.

Me duele ver cómo muchos de los que dirigen el mundo se dejan arrastrar por la ambición de poder y de dinero, sin medir las consecuencias. Y creo sinceramente que las mayores atrocidades de la historia se han cometido en nombre de la religión, del nacionalismo y del fanatismo de algunos líderes que, movidos solo por su egoísmo, transformaron el rumbo del mundo dejando a su paso dolor y destrucción. Cuando una idea, una bandera o una creencia se sitúan por encima del valor de la persona, se pierde el sentido de la humanidad. Hoy más que nunca, liderar sin imponer es también vivir sin fanatismos, con respeto, serenidad y conciencia.

Ante todo esto, intento evitar que me roben la serenidad ni la fe en lo huma-

no. Creo que la mejor respuesta ante tanto ruido es cultivar la paz interior y los valores esenciales: la honestidad, la empatía, la coherencia y el respeto. Solo así se conserva la lucidez en medio de la confusión.

Aun con todo, me reconforta pensar que la humanidad ha avanzado. Cada década ha traído más bienestar, más oportunidades, más esperanza. Y eso me da fe en el futuro.

Me preocupa especialmente el deterioro mental y emocional que observo en muchos jóvenes. El abuso de ansiolíticos y antidepresivos se ha normalizado, y temo por las generaciones que crecen sin herramientas para gestionar lo que sienten. Cuando un órgano falla, la medicina puede intervenir. Pero cuando lo que se daña es la mente, el alma o la ilusión, la curación es mucho más compleja. Esa fragilidad invisible, que avanza en silencio, me conmueve y me preocupa profundamente.

He tenido la suerte de convivir con personas de todo tipo: gente con mucho dinero, gente humilde y otras que, sin tener grandes recursos, viven con lo ne-

cesario y saben disfrutar de la vida. Y he llegado a una conclusión sencilla pero firme: los extremos deterioran. He visto a ricos que no podrían gastar su fortuna ni en varias vidas y, aun así, viven vacíos e infelices. Y he visto a personas sencillas disfrutar de la vida con alegría, paz y gratitud. El exceso (de dinero, de poder, la ideología llevada al extremo o la exigencia) acaba siempre con el equilibrio que da sentido a la vida.

También observo como muchos padres, absorbidos por los compromisos del trabajo y las exigencias del día a día, se despistan del verdadero papel que tienen en la educación de sus hijos. Los valores no se enseñan en la escuela; se aprenden en casa, con el ejemplo, la presencia y el cariño. Y al mirar atrás, y también hacia adelante, veo que este fenómeno no ha disminuido, sino que quizá hoy se acentúa más. A veces se confunde educar con darlo todo: buenos colegios, regalos, caprichos... Pero el mejor regalo que podemos ofrecerles no tiene precio: nuestro tiempo, nuestra atención, nuestro cariño. Escucharlos cuando quieren hablar, acompañarlos cuando dudan, aconsejarlos cuando nos lo piden...



Esa proximidad, esa mirada sincera y ese afecto cotidiano valen más que cualquier privilegio material.

Tengo la suerte de tener dos hijos –Miquel y Gemma– de los que me siento profundamente orgulloso. Cuando miro atrás, veo que todo en la vida podría haberse hecho mejor, pero siento que, como padre, cumplí mi papel y lo hice con el corazón. Veo reflejado en ellos el esfuerzo, la responsabilidad y los valores que procuré transmitirles. Y me reconforta saber que hoy ellos, a su vez, están inculcando esos mismos principios a sus hijos.

Hoy se habla mucho de longevidad, de vivir más años, pero poco de cómo queremos vivirlos. Por eso, en esta etapa, quiero centrarme en la cultura de la calidad de vida: cuidar el cuerpo, la mente, los vínculos y el tiempo, Cultura de cuidar, de agradecer, de compartir, de disfrutar sin prisa; de escuchar más y hablar menos; de valorar los días simples, los silencios, los pequeños gestos que dan sentido al presente.

Porque vivir más no siempre significa vivir mejor, y de nada sirve alargar la vida si olvidamos vivirla con calidad.

Así pues, esta etapa no la siento como un final, sino como una continuidad con otro ritmo. Sigo teniendo curiosidad, ganas de aprender, de crear y de aportar, pero desde un lugar más sereno, más consciente, más humano.

Ya no me mueve la urgencia, sino la calma de quien ha entendido que el tiempo es el recurso más valioso que tenemos.

He descubierto que liderar sin imponer también significa vivir sin exigirse más de lo necesario, sin compararse, sin la necesidad de demostrar nada.

Seguir aprendiendo, sí, pero con paz. Seguir caminando, pero con equilibrio.

Porque, al final, la vida no se mide por lo que logramos, sino por cómo la vivimos. Y yo la quiero seguir viviendo con la misma ilusión con la que empecé: aprendiendo, compartiendo y agradeciendo cada día lo que tengo.





EPÍLOGO

Miquel Gensana Ruestes

Si este libro logra algo, espero que sea despertar una certeza: que liderar sin imponerse no es perder autoridad, sino ganar humanidad; no es disminuir influencia, sino hacerla más profunda y duradera, porque se sostiene en el ejemplo, en la coherencia y en el servicio.

La vida me ha mostrado que lo que siembras en los demás siempre vuelve. Y que lo único verdaderamente valioso es lo que das sin esperar nada a cambio. Esta es la invitación que me atrevo a hacer: lidera para servir, escucha para comprender, da para enriquecer, confía para liberar.

Porque al final, cuando todo pase, lo que quedará no serán las órdenes ni los éxitos materiales. Solo permanecerá el recuerdo de cómo hiciste sentir a quienes caminaron contigo. Y si ese recuerdo es de respeto, confianza y gratitud, entonces tu vida –y tu liderazgo– habrán valido la pena.

Nuestro mundo necesita líderes.

No de los que imponen, sino
de los que dejan huella en las
personas y en la sociedad.

Al final, eso es lo único que
queda cuando tú ya no estás.



Miquel Gensana Ruestes (Lleida, 1959) es un conocido empresario de éxito catalán. Protésico de profesión, lidera un centro clínico, un laboratorio y varias empresas vinculadas a la salud bucodental, que operan como grupo de referencia bajo la marca de Grupo Dental Ilerdent.

Tres años después de su primer libro ***Miquel. Sin más*** (2023), Gensana firma su segundo relato biográfico ***Liderar sin imponer. Vivir sin perderse***. Una reflexión íntima sobre lo que supone el liderazgo a nivel individual y colectivo.

En un ejercicio de honestidad, Miquel muestra la cara más pública del liderazgo y también la más desconocida, la que se vive en soledad.

Como dato curioso, el relato nace del ejercicio de la reflexión y de las conversaciones del empresario con la inteligencia artificial.