

## Prólogo

Los medios de difusión suelen hablar mucho acerca de la importancia de las virtudes y los defectos que tienen los líderes.

A menudo escuchamos que apoyarte demasiado en tus virtudes puede descarrilar tu carrera. También solemos leer que no preocuparte por tus debilidades tiene un resultado similar, así que ¿qué deben hacer los líderes?

En el campo del desarrollo de liderazgo, una perspectiva común es que necesitas hacer dos cosas para ser ágil, adaptable y desarrollar tu habilidad creativa: ralentizar tu velocidad para poder acelerar, y no depender sólo de tus virtudes. ¿Por qué? Simplemente porque tus virtudes pueden ser distintas según si estás en una posición de liderazgo o si eres un directivo medio.

Las investigaciones y la experiencia del *Center for Creative Leadership* nos han mostrado que depender sólo de tus virtudes, mientras aumenta tu visibilidad e importancia en una organización, a menudo puede ser el primer paso hacia el descarrilamiento.

Hasta ahora no había ningún libro que tratara este tema con la precisión que aquí nos ofrecen Kaplan y Kaiser. Concluyen que tener en cuenta las propias virtudes es importante pero que es igualmente importante que el líder sepa modular sus virtudes según el contexto. Los autores nos alertan que no hay que ser moderados en todas las cosas sino modular en base a lo que se necesita.

Este libro ayudará al lector a comprender no sólo cuáles son sus verdaderas virtudes sino también el impacto que éstas tienen en los demás individuos, el equipo, la organización e inclusive en la sociedad

Los grandes líderes saben cómo temprar sus virtudes y construir en base a ellas según el contexto. Abraham Lincoln tradujo su capacidad narrativa y la convirtió en prosa política. Theodore Roosevelt aprovechó su intelecto para declamar desde el púlpito. Winston Churchill claramente reconoció y moduló sus virtudes como se refleja en un comentario de uno de sus colaboradores: «Winston puede que siempre discuta tus decisiones, pero rara vez (si acaso alguna) las revoca».

El mundo de la historia y la política está lleno de casos de líderes que no han sabido modular sus virtudes y tanto sus negocios como su liderazgo se han ido al garete como consecuencia de ello. Jeff Skilling de Enron es un excelente ejemplo de liderazgo que no entiende cuál es su negocio, y la empresa Kodak es otro. IBM, en cambio, entendió cuáles eran sus virtudes, tuvo cuidado con ellas y produjo los cambios necesarios. En la historia, George

## Prólogo

S. Patton ha sido reconocido como un estratega, pero su incapacidad política en los altos niveles lo mantuvo al margen luego de la guerra.

Tanto en la historia como en los negocios, la modulación eficaz de las virtudes a través de tener prudencia en el abuso de las mismas ha llevado a muchos individuos al éxito. Este libro es importante y apropiado para ayudar al lector a entender que sus virtudes pueden ser tanto una fuente de éxito como una piedra en su camino

Mientras nos enfrentamos a lo que el investigador Bob Johanson considera un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, este libro ayudará a los lectores a entender cómo el dilema de las virtudes y los desafíos se aplican al liderazgo y a los negocios. Los líderes que triunfen serán los que entiendan estos dilemas y equilibren su forma de enfrentarlos manteniendo la armonía entre sus empleados y clientes. Esta armonía, el yin y el *yang* como se menciona en el libro, es la respuesta a la paradoja de tener *Cuidado con tus virtudes*. Si haces caso al consejo del libro estarás en el camino adecuado para aprovechar tus habilidades, lo que alimentará tus futuros éxitos.

DAVID ALTMAN PhD  
CLEMSON TURREGANO PhD  
*Center for Creative Leadership (EMEA Division)*



## Introducción

Este libro es la culminación de las sorprendentes revelaciones y afortunadas ideas que hemos cosechado tras toda una vida trabajando con líderes de alto nivel, incluidos los CEO de algunas grandes corporaciones, para ayudarlos a incrementar su eficacia. No nos proponemos descubrir lo que se ha obviado en el estudio del liderazgo, pero durante años, mientras ayudábamos a esos líderes a conocerse a sí mismos, cada pequeño descubrimiento era como levantar el telón de un nuevo y olvidado acto en una obra dramática sobre el liderazgo. Mucho de lo que hemos observado está a la vista, y sin embargo su trascendencia ha sido pasada por alto o no ha sido puesta en práctica.

Hace quince años, un proceso rutinario de asesoramiento ejecutivo nos sirvió de inspiración. Estábamos trabajando con un ejecutivo cuya evaluación de 360 grados\*

---

\* Una evaluación de 360 grados o integral es una herramienta de medición del desempeño que involucra en la valoración de un ejecutivo a todos los miembros de la organización que interactúan con él, y no únicamente a sus superiores (*N. de la T.*)

lo definía, en palabras de un colega de trabajo, como «una fuerza de la naturaleza». Sin embargo su eficacia como líder no era óptima. «Mire —le dijimos—, usted es claramente una fuerza con la que hay que contar.» Luego fuimos un paso más allá. «El problema es que, a veces, es excesivamente contundente.» Ahí estaba. Nos dimos cuenta, de un modo del que nunca habíamos sido conscientes y que jamás había sido articulado, de que el uso excesivo de una virtud puede llegar a ser un defecto. Hacer demasiado de algo es un problema de igual magnitud que hacer demasiado poco.

Dicho de otro modo, nuestras virtudes pueden trabajar contra nosotros. Muchos líderes saben eso a nivel intuitivo, pero tienden a no aceptarlo en la práctica. Ni siquiera forma parte de su vocabulario. En general, creen que el desarrollo del liderazgo se basa en trabajar sobre sus defectos. No es de extrañar. Las herramientas que se utilizan para evaluarlos no están pensadas para identificar virtudes de las que se abusa. En las evaluaciones del desempeño, los ejecutivos son puntuados únicamente en base al incumplimiento, cumplimiento o superación de las expectativas. En los cuestionarios de retroalimentación realizados por los colegas de trabajo, conocidos como evaluaciones de 360 grados, los directivos son habitualmente valorados como ineficaces, eficaces o muy eficaces. En ningún lugar, en esas evaluaciones, existe el término o herramienta de diagnóstico que permita revelar que alguien está excediéndose haciendo más, cuando hacer más *no* es hacer mejor.

La falta de atención a la exageración de las virtudes persiste a pesar de la avalancha de libros —en particular *Ahora, descubra sus fortalezas*, de Marcus Buckingham y Donald Clifton— exhortando a los ejecutivos a concentrarse en sus puntos fuertes. Curiosamente, en su entusiasmo por acentuar lo positivo, Buckingham y otros defensores de las virtudes no advierten al lector sobre el siempre presente riesgo de llevar las fortalezas demasiado lejos.

En nuestro trabajo de consultoría nos hemos centrado cada vez más en concienciar a los líderes de ese peligro y facilitar la importante labor de desarrollo necesaria para mitigarlo. Hemos conocido de primera mano la realidad de muchos líderes de alto nivel, dirigido miles de evaluaciones de ejecutivos a nivel individual y recogido montañas de datos. En la práctica, hemos desarrollado un instrumento de evaluación, el Leadership Versatility Index (Índice de Versatilidad del Liderazgo) (LVI, Patente número 7.121.830 [Oficina de marcas y patentes de EE.UU.]), un cuestionario de retroalimentación de colaboradores (360) diseñado expresamente para valorar el uso excesivo de las virtudes de los líderes. Este instrumento ha servido a su vez para precisar más nuestra línea de pensamiento.

Nuestros hallazgos estadísticos, así como nuestra experiencia práctica son la base de este libro. A menudo ilustramos nuestros puntos de vista con casos de estudio sobre ejecutivos con los que hemos trabajado estrecha e intensamente. Para preservar su anonimato el protago-

nista de cada «caso» es realmente una amalgama de muchos y no se han utilizado los nombres reales. Pero las anécdotas, experiencias y voces que describimos son indefectiblemente ciertas, así como lo son los problemas que identificamos y las soluciones que se implementaron.

Entre nuestros hallazgos más sorprendentes está, en primer lugar, el hecho de que a los líderes les cuesta con frecuencia reconocer sus virtudes. En una ocasión, en la preparación de una sesión de retroalimentación, observamos que el ejecutivo en cuestión tenía puntuaciones tan altas que su liderazgo parecía impecable. «No hay nada que mejorar», pensamos. Resultaba inquietante. Sin embargo, disponíamos de mucha «munición» en la retroalimentación positiva. El citado ejecutivo infravaloraba los activos de que disponía y, como resultado, en ocasiones los utilizaba demasiado, haciéndolos menos eficaces de lo que podían haber sido.

Hemos descubierto que los líderes natos son a menudo los últimos en reconocer sus dones, aunque existan suficientes evidencias y la retroalimentación así lo certifique. En la práctica, la única manera de manejar lo que uno hace bien es aceptarlo. Literalmente, si no conocemos nuestros puntos fuertes, no podemos calibrarlos o modularlos. No hay forma de saber si estamos yendo demasiado lejos en nuestros intentos constantes por mejorar. Uno de los objetivos principales de este libro es ayudar al lector a hacer frente a sus virtudes y a utilizarlas plenamente sin excederse.



Hemos visto también que muchos ejecutivos sufren un ataque de vértigo cuando toman conciencia de los peligros potenciales inherentes a sus virtudes. Como admitía un líder de alto nivel: «La idea es inquietante. Estremecedora. Lo digo en serio». Cuando se enfrenta a los líderes a la perspectiva de que la energía que los ayudó a llegar a lo más alto puede estar asfixiando a sus colaboradores y saboteando su eficacia, sienten pánico al pensar que deben relajarse. «Me da miedo perder pie», dicen, una reacción natural pero equivocada. En lo que puede ser la más cruel de las ironías, el uso excesivo de una virtud es a menudo el germen del fracaso de una carrera. El análisis sobre los líderes que acaban fracasando apunta reiteradamente a un exceso de confianza en las cualidades que fueron clave de su éxito en el pasado pero que resultan menos relevantes en el rol actual. Sabemos que dejar de exagerar un punto fuerte no significa, como muchos ejecutivos temen, eliminarlo completamente.

Significa utilizarlo de forma más selectiva. Otro ejecutivo muy enérgico lo expresó con una metáfora tomada prestada al béisbol: «No tengo que prescindir de mi bola rápida\*, pero no debo lanzarla todo el tiempo».

Uno de los ejercicios de desarrollo personal más difíciles que existen es enfrentarse a la necesidad de modular

---

\* La bola rápida es uno de los lanzamientos más comunes en béisbol. El *pitcher* lanza con gran potencia para que el bateador no pueda batearla. (N. de la T.)

las propias virtudes. Al fin y al cabo son ellas las responsables del éxito. ¿Por qué debería cambiarse una fórmula ganadora? Un cliente bromeó: «¡Se está tan cómodo exagerando lo que se hace bien!» Escribimos este libro para facilitar la transición, para ofrecer al lector un factor multiplicador del desarrollo, tanto en lo que se refiere al comportamiento como en lo que se refiere a la personalidad. Trabajar sobre uno mismo no es hacer terapia. Es una forma simple y útil de trazar nuestro comportamiento como líderes hacia atrás, hasta su origen, descubriendo aquellas «ideas equivocadas» y «puntos gatillo» que lo desajustan. Ponemos a su disposición un manual de psicología práctica del liderazgo. Una herramienta útil para que los líderes puedan interpretar su desempeño, un método más ajustado a la realidad de la labor de gestión. Un líder evoluciona cuando se mueve desde el punto A hasta el punto B. Cada una de las ideas y prácticas descritas en este libro ofrecen al líder una palanca más para llevar a cabo ese desplazamiento.

# 1

## Las virtudes generan defectos de dos formas muy distintas

El talento de Rich Spire brilla. Representa todo aquello que la palabra «líder» ha llegado a significar en el mundo de los negocios. El mismo instinto primario y competitivo que tenía como jugador de béisbol en las ligas menores y a lo largo de sus estudios universitarios —siempre dispuesto a jugársela— nutre hoy su liderazgo. En su puesto de director de división de una gran compañía tecnológica de rápido crecimiento, no renuncia jamás a realizar movimientos de gran calado y audacia. Conoce su negocio y es extraordinariamente hábil en lo que se refiere a la identificación de tendencias y oportunidades en el sector. Nunca abandona la actitud positiva. «La autorrealización —dice a menudo—, viene de los sueños imposibles que se han convertido en realidad.»

Spire es una presencia dominante con un auténtico don para articular su visión, que persuade y anima al equipo no sólo en términos generales sino, como un colega suyo apunta, «con suficientes matices para que la gente pueda apropiarse de su parte de dicha visión».

«Tiene mayor potencial que nadie a quien yo conozca —dice otro colega—. Su talento, inteligencia y visión estratégica son enormes. Y se presentan en un envoltorio carismático.»

¿Qué puede ir mal en una situación así?

Como suele suceder con los líderes innatos, Spire hace uso del poder con facilidad, quizá con excesiva facilidad. Pone en juego de forma impresionante su capacidad intelectual y su carisma; enfrentarse a él supone para los demás una tarea ingente. Su liderazgo es poderoso —algo bueno si se ejerce en su justa medida— pero no le permite nutrirse y beneficiarse de otros *inputs* de la organización. «Creo que fija su posición con rapidez excesiva —comenta un compañero de trabajo—. De ese modo la gente desea estar de acuerdo con él, más que aportar lo mejor de sí mismos.»

Además, su gusto por las acciones estratégicas, drásticas a menudo, excede las posibilidades de la organización para seguirle el paso. No se trata únicamente de un exceso de agresividad desde el punto de vista estratégico; es que ignora —e incluso desprecia— el componente operativo de su estrategia. Su director financiero lo explica del siguiente modo: «La visión de Spire sobrepasaba nuestras capacidades internas. Su alcance estratégico era excesivo para ser ejecutado por el equipo que teníamos. Es útil tener visión, pero es necesario implementarla de una forma más mesurada».

Algunos miembros de su equipo prefieren nadar a favor de la corriente de la poderosa personalidad de Spire y

su apetito voraz para dejar huella, y abandonan todo intento por influenciarlo. «Se necesita demasiada energía emocional para enfrentarse a él —dice uno de ellos—. Y de todos modos, no va a escuchar.» Spire vence en la batalla contra una oposición leal, y haciéndolo se pone a sí mismo y a la organización en peligro.

Spire perjudica su talento al llevarlo hasta el límite. De hecho, lo convierte en debilidad. Resulta trágicamente irónico. Lo que podría ser un gran activo se vuelve, al menos en parte, un pasivo. Es una desafortunada pérdida, tanto para el líder como para su organización. Del mismo modo que un base de un equipo de baloncesto cuya increíble visión de la pista le lleva a realizar pases rápidos que pillan a sus compañeros de equipo distraídos, o como un corredor de fútbol americano tan veloz que choca con su propio liniero, el líder de virtudes prodigiosas pero excesivas hará que la mitad de su equipo muerda el polvo. Un don puede, a menudo, trabajar contra quien lo posee.

Todos los ejecutivos, con independencia de su posición jerárquica, tienden a abusar de sus virtudes. La voluntad del líder de ser poderoso y directo con sus subordinados se convierte en una tendencia al abuso y a la perentoriedad. La insistencia en la búsqueda del consenso alimenta la indecisión crónica. El énfasis en el respeto por los demás degenera en amabilidad inútil. El deseo de obtener un beneficio y satisfacer a los accionistas se convierte en una preocupación por el pensamiento a corto

plazo. Al líder que nació para martillo, del cielo le caen los clavos. El líder que siempre acude a sus virtudes, que las lleva demasiado lejos, puede actuar de forma correcta, incluso positiva, pero a la larga es menos eficaz de lo que debería. Como un directivo dijo respecto a sí mismo: «Abusar del uso de una virtud tiene como resultado un rendimiento insuficiente».

La ironía contenida en la afirmación de que elevar al máximo una virtud corrompe está bellamente explicada en la novela *Winesburg, Ohio* de Sherwood Anderson. Un viejo escritor, en su lecho de muerte, reflexiona: «Al principio, cuando el mundo era joven, existían verdades, y eran bellas, y luego llegó el hombre. En el momento en que una persona tomó una de esas verdades, la convirtió en su verdad, e intentó vivir según ella, se volvió ridículo, y la verdad se convirtió en falsedad».

Excederse en el uso de una virtud no sólo la corrompe, sino que también genera defectos. Lo que deforma a los líderes y los convierte en ridículos es que no sólo se comprometen con su virtud como única verdad sino que, en consecuencia, ignoran la virtud contraria. El resultado de este daño colateral es un liderazgo desajustado: el exceso de algo empeora porque comporta la carencia de su complementario. Cuando Rich Spire se excede en el uso de su poder de persuasión, éste ahoga su capacidad para escuchar las voces de su equipo.

De igual manera, Spire estaba tan concentrado en su ambición estratégica que hundió en el lodo a su comple-

mentario, el realismo operativo. Su director financiero, familiarizado con el instinto de Rich de quedarse en lo estratégico, le aconsejaba a menudo: «Asegurémonos de que hacemos las cosas de forma mesurada, de manera que el crecimiento no sea sólo un destello que se apague enseguida». Spire confesó: «Salto con ambas manos y ambos pies porque sólo tengo una velocidad: alta». Para los líderes como Spire, el reto está en bajar la intensidad de su virtud natural y elevar la intensidad de su opuesto, que en general ignoran. Se trata, pues, de ajustar el volumen en ambos diales.

Ésta es una noción práctica que ya existía en tiempos de Aristóteles, que postulaba que aquello que es bueno, virtuoso y efectivo en lo que se refiere al pensamiento y la acción está en el punto medio entre exceso y defecto. El precepto de Aristóteles ha sido malinterpretado a menudo, para aconsejar la moderación en todo. Por el contrario, cuando se refería al valor o a la compasión, enfatizaba que lo necesario era la cantidad justa dadas las circunstancias. «Todos podemos enfadarnos o dar dinero, pero enfadarnos con o dar dinero a la persona correcta, en la cantidad y en el momento correctos, para el propósito correcto y de la forma correcta es algo que no lo puede hacer cualquiera, y no es fácil.» No existe una posición fija en el dial que marque el uso adecuado de una fortaleza, una virtud. El volumen necesita subir o bajar de acuerdo con la situación.

No existe un mejor ejemplo —más extremo— de virtudes corrompidas que el de Jeffrey Skilling, que personificó

el escándalo más infame cuando era presidente de Enron. Aunque el apetito voraz de Rich Spire por controlar el terreno estratégico cruzaba la línea que separa lo productivo de lo contraproducente, la obsesión de Skilling por el crecimiento incontrolado cruzó la línea que separa lo contraproducente de lo ruinoso, falta de ética e ilegal. Skilling tuvo mucho que ver en el colapso de Enron, que supuso, en 2001, la mayor bancarrota corporativa de la historia. En el momento en que escribimos este libro está en la cárcel, cumpliendo sentencia de 25 años por conspiración, fraude y uso de información privilegiada.

Jeffrey Skilling fue contratado por Enron para dirigir sus operaciones en los contratos de futuro, un negocio complementario para lo que era fundamentalmente una vieja compañía de gas natural. Brillante y creativo, vio y aprovechó la oportunidad de convertir los contratos de Enron para vender y comprar gas natural en instrumentos financieros que podían ser negociados, algo que nunca se había hecho en el sector. Esa era la virtud de Skilling: era listo y un visionario. Pero exageró en el uso de esa virtud y llevó su celo por construir su negocio más allá de los límites éticos. Utilizaba la contabilidad a precios de mercado para calcular el valor en libros estimado de, por ejemplo, un contrato por diez años, y lo hacía el mismo día en que el contrato se firmaba. Su uso de la ingeniería financiera, datos que eran meramente previsiones, eliminaban deuda del balance de Enron, y proyectaban una imagen falsa de la realidad financiera de la compañía. Al final,



Enron había pedido prestados 38.000 millones de dólares de los que únicamente 13.000 aparecían en el balance.

El liderazgo de Skilling estaba desajustado en muchos aspectos. Chico de ideas brillantes, ignoró el mecanismo de placaje y bloqueo de la implementación. Al contratar a su equipo, sobrevaloraba las capacidades intelectuales e infravaloraba las habilidades sociales. Para retribuir a su gente, confiaba ciegamente en el dinero como elemento motivador pero desatendía gravemente la cada vez más corrupta y destructiva cultura organizativa.

Skilling fue también una víctima clásica del Principio de Peter. Fue contratado como presidente de Enron a pesar de que venía del negocio de la consultoría, y no poseía experiencia operativa en el sector industrial. Le faltaba la experiencia práctica para saber que hay cosas que no se pueden hacer. Para agravar el problema, Skilling en ocasiones ignoró y en otras pasó por encima del Grupo de Control y Evaluación del Riesgo (CER) de Enron, cuya función consistía en vetar aquellos acuerdos que rompían las normas o superaban los baremos de riesgo establecidos por la compañía.

Al final, no fue un único individuo, un acontecimiento específico, o una política concreta lo que hizo caer a Enron. Fueron cómplices el CEO Kenneth Lay, el director financiero Andrew Fastow y un sinfín de lugartenientes, así como la compañía auditora externa, Arthur Andersen, que firmó en última instancia los estados financieros falseados de Enron. El libro que narra la caída de Enron *The*

*Smartest Guys in the Room* lo describe de este modo: «El escándalo creció por una suma de hábitos, valores y acciones que empezó años antes y finalmente se convirtió en una espiral incontrolada». Pero Skilling era el líder. En última instancia, fueron sus excesos y sus desajustes los que alimentaron y sancionaron la cultura organizativa fuera de control de Enron.

La capacidad destructiva de una virtud desmesurada se demuestra con múltiples ejemplos, algunos históricamente notorios, como el de Hitler o Mao Zedong, otros ignominiosos, como el de Jeffrey Skilling, y otros más desmedidos, como el de Rich Spire. Todos ellos con consecuencias en el tiempo, más allá de sus propios protagonistas. No obstante, existen también multitud de líderes a todos los niveles, en cualquier tipo imaginable de organización, trabajando en una oscuridad relativa, cuyo liderazgo está fundamentalmente empañado por la misma dinámica. La vida cotidiana de las organizaciones está repleta de ejemplos y, en general, las señales de alerta se repiten.

Un ejemplo común es el de hablar en exceso. Algunos líderes que destacan por comunicarse de forma excelente y tienen mucho que decir no saben cuándo callar. Tarde o temprano la energía de la sala se agota. Otros líderes que hablan demasiado son pozos de sabiduría o grandes contadores de cuentos. Tienen la capacidad de mantener el uso de la palabra y disfrutan inmensamente con ello, pero al final pierden a su audiencia. Eso sucede porque

todos los que adolecen de verborrea tienen un defecto común: actúan como si no se ganara nada escuchando a los demás. El volumen es excesivo en lo que se refiere a sus virtudes —su capacidad comunicativa— y está bloqueado en ese punto, excluyendo cualquier capacidad para escuchar.

En uno de nuestros estudios descubrimos que los líderes son cinco veces más proclives a exagerar sus virtudes que a mejorar cualquiera de sus otros atributos. Se dejan llevar por aquello en lo que destacan y de igual modo tienden a descuidar lo opuesto y lo complementario. Por ejemplo, aquellos directivos que, utilizando la metodología Gallup Strengths Finder (Identificación de talentos de Gallup) se definían a sí mismos como «Triunfadores», «Activadores» y «Líderes» tendían a ser considerados por sus colegas como excesivamente autoritarios y no suficientemente motivadores o participativos. Por el contrario, como cabía esperar, aquellos que se clasificaban como «Desarrolladores», «Armónicos» e «Integradores» eran definidos de forma opuesta por sus colegas. No se trata únicamente de descubrir nuestras virtudes, como Gallup recomienda; debemos entender también el modo en que las usamos, y qué sucede cuando las utilizamos en exceso.

Las señales y síntomas del uso excesivo de una virtud están por todas partes y afectan a todos los líderes. No se trata únicamente de que se resienta el rendimiento; carreras prometedoras llegan a descarrilar. Y, sin embargo, a menudo el abuso en el uso de un punto fuerte, pasa desa-

percibido porque los líderes desconocen el modo en que las virtudes generan defectos. Aclaremos, sin embargo, que no todas las debilidades son fruto de una fortaleza utilizada en exceso. A veces son carencias que pueden rectificarse con mayor experiencia, formación o un esfuerzo adicional. Pero en cada líder, en cada persona, existe al menos una fuerte tendencia, que conlleva el riesgo de convertirse en excesiva, al tiempo que produce el efecto secundario de debilitar la tendencia opuesta. Cuando este desequilibrio insidioso se manifiesta en un líder —lo que en general ocurre muy temprano en la vida— se puede volver crónico, convertirse en algo habitual y, en el peor de los casos, volverse virulento.

Parafraseando a Ralph Waldo Emerson: tus virtudes deberían aterrorizarte.