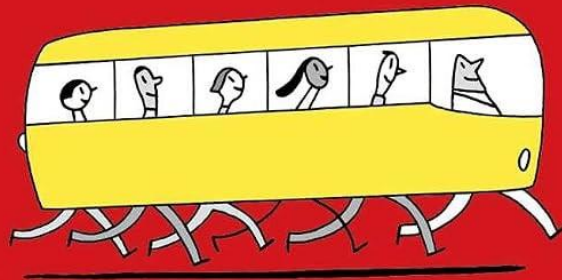


FOREWORD BY SEAN COVEY

MUEVE EL AUTOBÚS



**Un Enfoque Extraordinario y Nuevo
para Acelerar el éxito en el
Trabajo y en la Vida**

RON CLARK

New York Times bestselling author of *THE ESSENTIAL 55*

-

[HAZ CLIC AQUÍ PARA REGISTRARTE](#)

-

MUEVE TU AUTOBÚS

UnExtraordinariamente
nuevoAcercarseaAcelerando el
éxitoen el trabajo y en la vida

RON CLARK

PIEDRA DE TOQUE

Nueva York Londres Toronto Sidney NuevoDelhi

Contenido

Prólogo de Sean Covey

Introducción: ¿Qué tiene que ver un autobús con mi negocio?

Parte I: Sube al autobús

1. Los corredores necesitan apoyo

2. Los corredores buscan reconocimiento

3. Los caminantes carecen de motivación.

4. Los ciclistas son un lastre

5. Los conductores dirigen la organización.

Parte II: Cómo acelerar

6. Llega temprano

7. Ponte tu mejor ropa

8. Di hola

9. Siéntate con los corredores

10. Pide ayuda

11. Aceptar las críticas

12. Limpiar el parabrisas

13. Entiende la indirecta

14. Escucha más de lo que hablas.

15. Mantente en tu carril

16. Cambia la conversación para cambiar la cultura.

17. Permitir que los corredores recojan las recompensas.

18. Transmite una sensación de urgencia.

19. Encontrar soluciones

20. Date cuenta de que no tienes derecho a este trabajo.

21. Sé creíble

22. Presta atención a los detalles

Parte III: Cómo trazar la ruta

23. Permitir que los corredores brillen

24. Ayuda a los corredores a ser la mejor versión de sí mismos.

25. Enséñales a los caminantes cómo mejorar

26. Capacita a tu equipo para que cumpla con tus expectativas.

27. Cuando haya un problema, acude directamente a la fuente.

28. Muestra tu agradecimiento

29. Disfruta del viaje

30. Conclusión: ¿Qué hacemos ahora?

Epílogo

Acerca de Ron Clark

Para Ryan M. Marshall

Sé que estás corriendo con los ángeles, hijo mío.

Prefacio

Sean Covey

Autora de los bestsellers *Las 4 disciplinas de la ejecución* y *Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos*, y vicepresidenta ejecutiva de FranklinCovey.

Como profesionales, nos enfrentamos a desafíos a diario. Quizás sea un nuevo jefe o cliente al que no logramos complacer. O tal vez sea un compañero que parece obstaculizar nuestros mejores esfuerzos por trabajar en equipo. Si eres el jefe, buscas que tu equipo sea más productivo, mejor, más rápido y de forma más inteligente. Si eres empleado, quieres dar lo mejor de ti y que se reconozca y valore tu trabajo bien hecho.

Muchas cosas pueden parecer fuera de nuestro control. Pero, en realidad, cada uno de nosotros posee las herramientas necesarias para superarnos y ayudar a los demás a avanzar, como dice Ron Clark, hacia nuestro propio progreso. Por eso este libro me pareció tan importante: Ron y su trabajo están impulsados por el mismo espíritu de responsabilidad personal y excelencia que inspira todo lo que hacemos en FranklinCovey.

Mi empresa lleva varios años colaborando con Ron. Es uno de los educadores más destacados de Estados Unidos y fue nombrado Profesor del Año en 2000. Ron ha visitado aulas de todo el país para hablar sobre sus innovadores métodos de enseñanza, alineados con el proceso de transformación escolar «Leader in Me» de FranklinCovey. Es un educador de talla mundial con una reputación internacional. Pero, ¿por qué deberíamos escuchar a un educador sobre temas empresariales?, se preguntarán algunos. ¿Acaso sus lecciones en el aula pueden ser útiles para quienes trabajamos habitualmente en una sala de juntas o una oficina?

A eso respondo con un rotundo sí. Para empezar, Ron es un empresario extraordinario. Dirige una organización multimillonaria, la Ron Clark.

Academia, considerada una de las mejores escuelas del mundo. Cada año, supervisa tareas administrativas de diversa índole y, además, imparte clases a diario.

Pero esto apenas roza la superficie del trabajo que Ron realiza como fundador y director ejecutivo de la Academia Ron Clark. Constantemente recauda fondos, organiza eventos y solicita donaciones que generan millones cada año para apoyar su escuela en Atlanta y a sus estudiantes. También capacita a otros profesionales de la educación para que desempeñen sus funciones con mayor eficacia, no solo a sus propios empleados, sino también a los de otras escuelas. Hasta la fecha, más de veinticinco mil maestros y directores han visitado la Academia Ron Clark para presenciar en persona sus extraordinarios métodos de enseñanza. Para ponerlo en perspectiva, cada día en Estados Unidos, un millón de estudiantes asisten a clases impartidas por un maestro formado en la Academia Ron Clark.

Los líderes empresariales lo han notado. Cada año, Ron es invitado a compartir sus métodos de liderazgo —los mismos conceptos que presenta en Move Your Bus— con empresas de la lista Fortune 500 y otros negocios en todo Estados Unidos y el mundo. Corporaciones como FedEx, Xerox, Verizon Wireless, Coca-Cola, Delta Air Lines, BB&T, YP, Turner Broadcasting, Great American Financial, eVestment y la Reserva Federal han invitado a Ron para que comparta con sus empleados sus métodos sobre cómo innovar, cambiar y acelerar el éxito. De alguna manera, logra realizar todo este trabajo en las mismas veinticuatro horas del día que todos tenemos. Si eso no define a un líder empresarial multitarea y con múltiples talentos, no sé qué lo hará.

En otras palabras, Ron Clark (en la jerga de este libro) es un corredor. Vive su vida a toda velocidad. E inspira a quienes lo rodean a acelerar el paso y correr a su lado. En definitiva, este libro revelador trata sobre la búsqueda incansable de la excelencia, sea cual sea el rol que desempeñes. Si quieres aprender a motivar a quienes te rodean para que corran un poco más rápido cada día, o si quieres aprender a acelerar el paso tú mismo, debes leer este libro.

Introducción

¿Qué tiene que ver un autobús con mi negocio?

Lo último que quería era escribir este libro. Dirijo una escuela de renombre mundial que sirve de modelo para escuelas y empresas de todo el mundo. Doy clases a tiempo completo y miles de personas nos visitan cada año para observar a nuestro personal en acción. Recaudo fondos para mantener la escuela en funcionamiento y viajo por todo el mundo dando charlas a escuelas y empresas sobre nuestro modelo de éxito. Estoy más ocupado que un ciempiés en un concurso de contar dedos. Sinceramente, no tenía tiempo para esto, pero, aunque no era algo que deseara, sin duda era una vocación. Tenía que compartir algo que descubrimos en nuestra escuela y que tiene el poder de transformar una organización.

Hace años, desarrollé un enfoque para la gestión empresarial que ha entusiasmado a líderes, escuelas y empresas de todo el país. Comenzó como una simple historia sobre un autobús, pero se ha convertido en un concepto de gran alcance que ha mejorado los resultados, la moral y la productividad dondequiera que se implementa. Antes de compartir esta valiosa historia con ustedes, permítanme dar un paso atrás y ofrecerles un contexto sobre lo que están a punto de experimentar.

Permítanme contarles una anécdota sobre un joven en su primer trabajo después de graduarse. Lo llamaremos Andy y diremos que trabajaba para la Organización 3R. Como muchas personas en el mundo empresarial, Andy había entrado en una carrera sin saber realmente qué quería obtener de un trabajo ni qué esperaba aportar a la organización para la que trabajaba. Pero al empezar, quedó bastante horrorizado con lo que vio. La Organización 3R no atendía bien a sus clientes; no les proporcionaba productos ni servicios de alta calidad. Y lo que es peor, los clientes se habían acostumbrado tanto al producto de mala calidad por el que pagaban que no exigían ninguna mejora. Sin tener culpa alguna, no estaban muy informados sobre los bienes en los que invertían su tiempo y dinero. Simplemente no sabían lo que era posible y habían dejado de esperar algo mejor.

Andy aún no sabía mucho de negocios, pero poco a poco se dio cuenta de que muchos de sus compañeros no estaban comprometidos con su trabajo. Iban a trabajar todos los días y cumplían con su horario, haciendo lo mínimo indispensable para cobrar. Les resultaba fácil ir con calma hasta la hora de salida —y encaminarse lentamente hacia la jubilación— porque los clientes les exigían muy poco. Claro que, de vez en cuando, surgían problemas de atención al cliente, pero nada que un empleado promedio de la Organización 3R no pudiera solucionar antes de la pausa para el café.

Andy se dio cuenta de que los trabajadores estaban perjudicando a la organización. Y a pesar de su juventud e inexperiencia, previó que muchos de estos consumidores sufrirían graves consecuencias, con efectos devastadores para toda la comunidad. Era un modelo de negocio que no beneficiaba a nadie. Un círculo vicioso de negatividad, una crisis inminente.

Así que Andy redobló sus esfuerzos. Tenía muchas ideas audaces sobre cómo interactuar mejor con sus clientes y mejorar el producto que recibían, y experimentó implementando incluso las más descabelladas. Aunque sus métodos eran poco convencionales, empezó a ver resultados. Andy no lo sabía entonces, pero estaba experimentando con un proceso que hoy en día el mundo empresarial denomina innovación disruptiva.

Sin embargo, para Andy, sus esfuerzos en la Organización 3R eran apenas un pequeño destello de luz en la oscuridad. Lo que realmente quería era encender una chispa de energía en todos los empleados apáticos, no solo para motivarlos a despertar, sino también para transformar por completo la Organización 3R. Soñaba con una organización vibrante, llena de innovación y con una cultura de excelencia. Pero él mismo era solo un empleado de nivel medio: no tenía las herramientas ni el poder para lograr el cambio que anhelaba para toda la organización. De hecho, eso tendría que esperar quince años más, hasta que Andy estuviera al frente de su propia empresa.

Como ya habrán adivinado, Andy soy yo, Ron Clark, y la Organización 3R representa el problemático sistema escolar en el que me encontré cuando comencé mi carrera docente.

Utilicé estas metáforas aquí para ilustrar que todos nos enfrentamos a los mismos desafíos de alto riesgo, sin importar en qué sector empresarial trabajemos o cuáles sean nuestros roles.

Estamos dentro de una organización. El mundo avanza a una velocidad vertiginosa y debemos mantenernos al día, ya que todo a nuestro alrededor evoluciona: la tecnología, la cultura, las preferencias de los consumidores, el marco regulatorio, los valores sociales e incluso el clima. A medida que el entorno externo a nuestras organizaciones cambia, todos debemos ser capaces de impulsar el cambio dentro de ellas. En este libro, les mostraré cómo lograrlo.

Dos mundos que no están tan alejados

Aunque parezca mentira, existen muchos paralelismos entre dirigir una escuela y dirigir una empresa. De hecho, suelo hablar con altos ejecutivos de empresas Fortune 500 sobre mis estrategias para el éxito. En los últimos años, he dado charlas en Turner Broadcasting, Delta Air Lines, Coca-Cola, BB&T, YP y Georgia Power, por nombrar solo algunas. ¿Por qué estos altos directivos quieren escuchar a un profesor? Acompañenme mientras les explico.

Al principio de mi carrera docente, fui pionero en métodos de enseñanza innovadores en zonas rurales de Carolina del Norte, los cuales tuvieron un gran éxito. Esto me inspiró a empacar mis cosas y mudarme a la ciudad de Nueva York, donde había oído que las escuelas de los barrios marginales sufrían de bajos resultados en las pruebas estandarizadas y una grave escasez de profesores cualificados. Tomé las riendas de una clase de estudiantes con bajo rendimiento y busqué maneras de motivarlos: al final del año, sus resultados en las pruebas eran superiores a los de los estudiantes superdotados del mismo distrito. Esto me llevó a ser reconocido como Profesor Estadounidense del Año por Disney en 2000, a aparecer en el programa de Oprah, a recibir una invitación a la Casa Blanca y a publicar mi libro "The Essential 55", un éxito de ventas del New York Times, en 2003. Con las ganancias del libro, fundé la Academia Ron Clark, que abrió sus puertas en 2007 en el centro de Atlanta.

Hoy, más de veinte años después de haber pisado por primera vez un aula, finalmente he encontrado una manera de generar un cambio a gran escala, el tipo de cambio con el que apenas me atrevía a soñar aquel primer año en Carolina del Norte. Dirijo una escuela excepcionalmente única que no solo ofrece una educación de primer nivel para niños, sino que también sirve como centro de formación para miles de administradores y profesores de todo el mundo cada año.

Para ponerlo en perspectiva, cada día en Estados Unidos hay un millón de niños sentados en aulas dirigidas por un profesor que

ha visitado Atlanta y ha recibido formación en nuestra Academia. Todos los docentes que reciben desarrollo profesional en nuestra escuela regresan a sus ciudades y a sus aulas rebosantes de la misma energía, entusiasmo y pasión por educar a sus alumnos que yo tenía en mi primera aula; la misma energía que sabía que era posible, si tan solo los docentes contaran con las herramientas para tener éxito.

Nuestros programas de desarrollo profesional presenciales enseñan a los educadores cómo mejorar y revelan a los administradores escolares nuestra fórmula secreta para crear un equipo que logre un éxito constante al más alto nivel. Además, a nuestros programas asisten profesionales del mundo empresarial interesados en nuestros métodos.

Cada año, estos programas generan millones de dólares en ingresos que ayudan a cubrir los costos operativos de toda la organización. Además de ser administrador de la escuela, recaudador de fondos y capacitador corporativo —¡y también imparto clases a diario!—, doy sesenta conferencias al año donde comparto nuestros métodos de gestión con otras escuelas y empresas de todo el mundo. Quienes asisten a las conferencias a menudo desean visitar la Academia Ron Clark para ver nuestros métodos en acción y presenciar la magia.

El verdadero éxito de nuestra escuela reside en el éxito de nuestros estudiantes. Si bien más de la mitad de nuestros alumnos provienen de entornos desfavorecidos, sus capacidades académicas son muy diversas. Antes de asistir a RCA, muchos nunca habían alcanzado el éxito académico, mientras que otros ya tenían un buen desempeño. Sin embargo, al graduarse, reciben millones de dólares en becas y, actualmente, el 100% de nuestros graduados están cursando estudios universitarios.

Los métodos que hemos desarrollado en RCA están inspirando eficazmente a nuestros estudiantes y profesores, además de fomentar una cultura de excelencia en todos los niveles. Desde el estudiante más joven hasta el administrador de mayor rango, cada persona busca lograr más, superarse y alcanzar el éxito en la tarea que tiene por delante. Parece un entorno estupendo para una escuela. De hecho, parece un entorno envidiable para cualquier empresa.

Estoy aquí para decirles que esto puede suceder en su organización, ya sea que se encuentren en un puesto de alta dirección, en una pequeña oficina o en un aula llena de estudiantes que se convertirán en los líderes del mañana. Dejen que este libro les muestre el camino.

El milagro de las altas expectativas

A menudo, los empresarios con los que hablo nunca se han planteado que la educación es un proceso complejo, al igual que los negocios, ni que comparten conmigo, como educador, objetivos y desafíos comunes. Sin embargo, tras compartir estas ideas con ellos, se marchan con un nuevo conjunto de estrategias para un liderazgo eficaz.

¿Qué les digo entonces? Mi mensaje clave es tener altas expectativas de las personas. Porque cuando lo haces, quienes te rodean cumplirán con esas expectativas. Pero es más complejo. Creo que todos los líderes verdaderamente inspiradores, tanto en la sala de juntas como en el aula, poseen un conocimiento fundamental: saben que, además de tener altas expectativas de los demás, deben responsabilizarse de capacitar a las personas para que cumplan con esas expectativas. Aprenderás más sobre esto a medida que sigas leyendo.

Cuando tienes altas expectativas, te esfuerzas al máximo y encuentras maneras de motivar a la gente, todo es posible. Ahora bien, no puedes simplemente fijar altas expectativas y decirles a los demás que las alcancen como sea. Si haces eso, garantizas que les costará cumplirlas. En cambio, debes comunicar las expectativas de forma muy específica y luego encontrar maneras de apoyar a las personas y permitirles brillar.

Aquí tienen un ejemplo. Una de las primeras cosas que quise cambiar en mi aula en la ciudad de Nueva York fue algo que afecta a todos, en todos los ámbitos de la sociedad: los buenos modales. Debo decir que la cortesía con la que me criaron brillaba por su ausencia en mi escuela de Harlem cuando llegué. Como se imaginarán, habría sido completamente ineficaz darles a estos niños una charla genérica sobre respeto y aprecio. Así que fui más despacio, lo desglosé y les enseñé modales regla por regla. Literalmente les mostré lo que esperaba. Les demostré cómo dar un apretón de manos firme y mirar a la gente a los ojos al hablarles, cómo reaccionar si chocan accidentalmente con alguien y cómo comer con la etiqueta adecuada, por ejemplo, y luego practicamos estos nuevos modales en el aula. Los niños cumplieron con mis expectativas siempre, y finalmente terminamos con 55 reglas de conducta sencillas, que se convirtieron en la base de mi primer libro, *Las 55 Esenciales: Las Reglas de un Educador Galardonado para Descubrir al Estudiante Exitoso en Cada Niño*.

Ahora bien, obviamente, esta anécdota trata sobre cómo educar a los niños, pero también es directamente aplicable a la gestión de personas en el entorno

empresarial. Yo uso

Utilizo exactamente las mismas técnicas para comunicar mis expectativas a mi equipo docente y administrativo. También te pueden funcionar a ti. Como líder empresarial, cuanto más específico seas con tus expectativas, más probable será que tu personal, tus colegas e incluso tus jefes estén dispuestos a cumplirlas. Y cuando no lo hagan, pregúntate cómo puedes ser más específico, más claro y más alentador. Al desarrollar comportamientos clave de liderazgo en quienes te rodean, los preparas para el éxito, tal como lo hice con mis estudiantes en Harlem. Créeme: lograrás tu visión paso a paso, igual que yo.

La parábola del autobús

En una de mis charlas, utilicé la analogía de un autobús para ilustrar la importancia de acelerar el cambio dentro de una organización. En aquel momento, desconocía que esta sencilla perspectiva influiría en mi enfoque para dirigir la Academia Ron Clark, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles de mi profesorado y personal. A medida que desarrollaba el concepto, me di cuenta de la gran acogida que tenía entre el público. Ahora está ayudando a acelerar el cambio en empresas de todos los tamaños, y creo que también puede ser útil para usted.

Permítanme explicarles lo básico. Este autobús representará su negocio. Más específicamente, representa las metas y los logros que aspiran a alcanzar como organización. Según sus circunstancias personales, el autobús podría ser una corporación, una pequeña empresa, un equipo deportivo, su familia o incluso una escuela.

Ahora bien, el autobús no tiene tanque de gasolina ni combustible, porque su organización no avanza sin las personas de su equipo, que son su fuente de energía y combustible. Imaginen que hacemos agujeros en el piso y movemos el autobús nosotros mismos, con nuestro propio esfuerzo, como lo hizo Pedro Picapiedra. En otras palabras, el avance de su organización hacia sus objetivos depende completamente de las personas que integran el equipo. Y eso los incluye a ustedes. Si todos rinden al máximo, el éxito está garantizado.

Pero claro, no todos trabajan al mismo nivel cuando se trata de mover el autobús. En cada organización hay diferentes estilos de trabajadores, que yo

clasifico mentalmente por la cantidad de energía que gastan. Pienso en

Los clasificamos como Corredores, Trotadores, Caminantes, Pasajeros y Conductores. Los Corredores son los que mejor se desempeñan, quienes realmente aportan su fuerza para mover el autobús. Los Trotadores son trabajadores responsables que hacen un buen trabajo, pero no alcanzan el nivel de los Corredores. Los Caminantes contribuyen menos al impulso que los demás, y los Pasajeros son, en esencia, un lastre. Aprenderemos más sobre los hábitos y comportamientos de cada uno en el capítulo 1, y podrás determinar a qué estilo perteneces actualmente, según tu contribución a la organización.

¿Quién eres?

- Puede que seas un antiguo corredor que se ha agotado y simplemente vive de los recuerdos de lo bueno que solía ser.
- Puede que seas un caminante que quiere correr pero no puede porque está agotado. Simplemente ya no tienes energía para hacer más.
- Puede que seas un potencial empleado que se encuentra atrapado en una situación con un jefe que se va y no valora tu contribución a la organización.
- Puede que seas un ciclista que quiere mejorar, pero no tiene ni idea de cómo empezar a caminar, y mucho menos a correr.
- Puede que seas un corredor que, al observar a su alrededor, se haya dado cuenta de que hay una nueva generación de corredores más jóvenes que parecen estar acelerando con propulsores turbo que hacen que tu carrera parezca un trote.
- Puede que seas una persona maravillosa a la que le han sucedido cosas horribles en su vida personal y que siente que ha perdido las ganas de huir.

- Incluso podrías sentirte como si te hubieras caído del autobús y te hubiera atropellado. Por ejemplo, podrías haber recibido una reducción de sueldo, más tareas sin compensación ni muestras de reconocimiento, o un cambio indeseado en la descripción de tu puesto (como, en el caso de un docente, un nuevo grado o asignatura que tendrás que impartir).

En algunos de los casos mencionados, puede que te preocupe menos correr que simplemente sobrevivir al día. Te entiendo. Ha habido mañanas en las que me he despertado con el despertador y he sentido como si una tonelada de ladrillos me estuviera frenando.

La sola idea de levantarme y seguir con la rutina del día era insoportable.

Recuerden, doy clases todo el día, además de ser la administradora de la escuela y del programa de formación docente que recibe a cientos de maestros cada semana. Tengo que recaudar millones de dólares al año para mantener la escuela abierta, gestionar las relaciones con los padres y la junta directiva, y lidiar con los imprevistos cotidianos que suelen interponerse en mi camino. Así que a veces me despierto pensando que simplemente no puedo más. A veces es aún peor, y me despierto pensando que no quiero volver a enseñar nunca más en mi vida. Pero ya sabes, mi nombre está en el edificio. ¿Cómo puedo escapar de eso?

Al darme cuenta de que no hay escapatoria, me levanto y me dirijo a la ducha. Me froto jabón Zest debajo de la nariz y lo dejo actuar. No sé si es sano o no, pero sin duda me despierta. Conduzco al trabajo y entro en el edificio de la escuela, esforzándome por dar cada paso. Y al entrar, siempre me invade una sensación. Es la que me impulsa y me motiva cada día, ¡y creo que quiero formar parte de algo especial!

En la parábola del autobús, yo soy el conductor y quiero guiar a mi equipo hacia algo sólido y duradero. Quiero marcar una gran diferencia en el mundo, inspirar a otros a alcanzar metas significativas e importantes. El autobús ha cambiado mi perspectiva sobre el trabajo y la vida, y te aseguro que también puede cambiar la tuya.

¿Estás listo para comenzar? Así es como funcionará. En cada capítulo, comenzaremos con una breve fábula sobre cómo estos corredores, trotadores,

caminantes, ciclistas y

Los conductores reflexionan sobre su trabajo y cómo interactúan entre sí para mover el autobús. Algunas de estas fábulas pueden parecer exageradas o incluso un poco tontas, pero precisamente eso es lo que les permite ilustrar un punto de forma clara y universal. Estructuré el libro de esta manera por una razón.

Cuando enseño historia, matemáticas o actualidad, todo se convierte en una historia. Se trata de ayudar a la gente a establecer conexiones y de transmitir la información de forma clara, atractiva y emocionante. Por ejemplo, cuando estoy en clase y les cuento a mis alumnos el elogio fúnebre de Marco Antonio a Julio César, me subo al escritorio. Las luces están tenues. Me paro sobre los alumnos, vestido con una túnica, y mientras hablo, animo a los niños a reaccionar como creen que lo habría hecho el público aquel día. Quiero que cobre vida, porque lecciones como esa se quedan grabadas en la mente de mis alumnos. De forma similar, quise escribir este libro utilizando parábolas que resonaran en personas de diferentes sectores y profesiones. Aunque todos tengamos profesiones distintas, el contenido de la historia nos une.

Estos son los cinco personajes que conocerás en nuestras pequeñas fábulas, y sus nombres han sido diseñados para ayudarte a recordar sus roles a medida que avanzas en el libro.

Reparto de personajes

Rufus	ElCorredor
Juana	ElPersona que practica jogging
Wanda	ElCaminante
Ridley	ElJinete
Dibujó	ElConductor

Así que sigue leyendo... ¡y prepárate para tu primer viaje en autobús!

PARTE I

Sube al autobús

Cuando empecé a dar clases, me di cuenta de que algunos profesores se pasaban el día sentados en sus pupitres. También observé cómo esas aulas perdían vitalidad, pues los alumnos reaccionaban a la falta de movimiento, energía y pasión. Eran como pequeños trozos de arcilla atados a sus pupitres, a los que se les prohibía levantarse o moverse. Otros profesores se levantaban, se movían por el aula y se esforzaban un poco más por hacer sus clases más dinámicas. Y luego estaba toda una categoría de profesores que nunca bajaban el ritmo, que tenían una energía desbordante. Estaban de pie todo el día, llenando el aula de vitalidad, recorriendo el colegio a toda prisa, corriendo a la cafetería al final del almuerzo para recoger a sus alumnos con un ritmo frenético. Eran los profesores que nunca parecían cansados a la hora de salida; eran los que pasaban la mayor parte del día en el colegio. Llegaban los primeros y se quedaban hasta tarde para las actividades extraescolares. En cambio, los profesores que se pasaban el día sentados se marchaban a las 3:30, en cuanto podían. Y poco a poco comprendí que el éxito de los alumnos en cada clase guardaba una relación directa con las características del profesor con el que compartían el tiempo. Los profesores enérgicos inspiraban a alumnos enérgicos.

Así que, en mi mente, se convirtió casi en una carrera. Todo lo que hago debe ser diferente y mágico. Me esfuerzo constantemente por ser la mejor. Creía firmemente que cuanto más energía aportara al aula, más éxito tendrían mis alumnos. Esa idea de carrera evolucionó, en mi mente, hasta convertirse en la imagen mental de un largo autobús escolar amarillo impulsado por la fuerza de los pies de los profesores, administradores y personal. Y empecé a preguntarme qué pasaría si todos en ese autobús corrieran tan rápido como pudieran. Sin duda, no solo nuestros estudiantes, sino también nuestras comunidades y el mundo entero se beneficiarían si pudiéramos actuar con la máxima rapidez para inspirar a nuestros jóvenes y ayudarlos a desarrollar todo su potencial.

Te invito a imaginar tu propio autobús del tamaño, la forma o el color que quieras.

Para ti. Quizás no sea un autobús escolar amarillo. Quizás sea un autobús turístico largo y elegante con ventanas polarizadas que reducen el resplandor, o un tranvía urbano rojo brillante con una campana que resuena. Quizás sea un autobús de dos pisos que te ofrece una vista elevada de la carretera, o un autobús blindado, o un autobús de fiesta, o un autobús de campaña.

Recuerda que el autobús representa tus metas y logros como organización, que pueden ser desde tu negocio hasta tu familia o el comité que presides en tu asociación de vecinos. Y no olvides que tu autobús no tiene tanque de gasolina y, por lo tanto, no se mueve por sí solo: tendrás que moverlo únicamente con la fuerza humana.

¿Estás listo para conocer a algunas de las personas que podrían ir contigo en ese autobús? ¡Vamos!

1

Los corredores necesitan apoyo



Rufus es uno de los muchos que tiran de ese autobús. Todos los días llega a la estación bien temprano, listo para acelerar a fondo y correr como el viento para que el autobús siga avanzando. Como alguien que realmente necesita velocidad, a Rufus le encanta el impulso, la euforia del viento en la cara y la emoción de adelantar a todos los demás autobuses en la carretera. Sin embargo, no se trata tanto de cruzar la meta primero o batir su propia marca personal. Es más bien que Rufus anhela formar parte de algo realmente especial, algo fuera de lo común: un autobús que pudiera volar, tal vez. ¡Puede que te suene descabellado! Pero Rufus tiene muchas ideas sobre cómo lograrlo, y es bien conocido en este autobús por su pasión. ¡Rufus es capaz de hacer que las cosas sucedan, y tiene una manera de conseguirlas!

En cualquier tipo de organización, son los corredores, como Rufus, quienes impulsan el funcionamiento. Estas personas trabajan con ahínco y, en esencia, son el pilar fundamental del equipo. Llegan temprano o se quedan hasta tarde. Nunca se quejan y transmiten una actitud positiva. Su ética laboral es sólida y su atención al detalle impecable. Son los miembros más valiosos del equipo y la fuerza motriz del éxito de la organización.

Los corredores se guían por el objetivo de la excelencia profesional y se enorgullecen de contribuir a un movimiento o entidad de primer nivel. Su motivación para trabajar arduamente suele centrarse menos en sus logros personales y más en el bien de la organización en su conjunto. Realmente desean ver el éxito de todo el sistema, en lugar de simplemente obtener reconocimientos, aumentos de sueldo, ascensos o premios individuales.

Los corredores no dejan que su ego les impida abordar la tarea en cuestión. Simplemente tienen la actitud de "Hay que hacerlo, vamos a hacerlo, vamos a hacerlo". Lo veo todo el tiempo en RCA. Por ejemplo, recientemente nos estábamos preparando para un gran evento: un adelanto de una hermosa nueva ampliación de nuestra escuela. El flamante baño de mujeres en el ala recién construida estaba en exhibición y formaba parte del recorrido que estábamos realizando; estaba magníficamente decorado y relucientemente limpio, así que no queríamos que se usara. Pero, ¿cómo íbamos a dejar claro a nuestros invitados que el baño era solo para ver? La forma más fácil era asegurarnos de que todos los cubículos estuvieran cerrados con llave. Uno de nuestros profesores, Wade

King, dijo: "Yo me encargo". Es un educador fenomenal, es ampliamente respetado, ha sido reconocido como Profesor Elegido del Distrito y Profesor del Año durante su carrera, y aun así dejó caer

Se metió en el suelo y gateó por debajo de todos los cubículos del baño para cerrar las puertas desde dentro. ¡Y lo hizo con gusto! Así que los corredores no ponen excusas ni se creen superiores a las tareas básicas. Simplemente quieren que las cosas se hagan bien.

Paso mucho tiempo en reuniones con ejecutivos de empresas, incluyendo a los miembros de nuestra junta directiva y a los patrocinadores corporativos que apoyan a RCA. A veces, simplemente observo y me fijo en la forma en que los "Runners" se comportan en las reuniones: cómo mantienen contacto visual con los asistentes, cómo no interrumpen a los demás. Hay quienes saben dirigir una reunión para que avance con fluidez, y otros que simplemente ignoran las ideas ajenas y no aportan nada valioso. Los "Runners" tienen la habilidad de mantener las reuniones en marcha sin perder oportunidades. Las mantienen activas, centradas y reconocen las buenas ideas. Y cuando un "Runner" asiste a una reunión sin dirigirla, no obstaculiza su desarrollo.

En cualquier organización, los empleados con alto potencial suelen demostrar su valía rápidamente, por lo que tienden a ascender en la jerarquía existente. En el mundo empresarial, a un empleado destacado a menudo se le pide que supervise —y, con suerte, motive— a otros, como primer paso para su ascenso. Es una responsabilidad adicional, una oportunidad más para destacar ayudando a otros a mejorar su propio rendimiento. Las grandes corporaciones suelen tener una progresión claramente definida, con títulos que van desde supervisor hasta jefe de departamento, director y vicepresidente. Y estos empleados suelen saber qué deben hacer para ascender a cada nivel.

Son personas centradas y ambiciosas, pero también capaces de dar un paso atrás y observar, para averiguar qué se necesita para ascender.

En nuestra escuela, funciona así. Cada semana, cientos de educadores vienen a observar a nuestros maestros en acción. Somos como un circo, donde el mejor artista tiene la carpa más grande. Enviamos a los maestros visitantes a los mejores lugares, a las aulas más dinámicas. Así que, cuando empiezas como maestro en RCA, tienes que demostrar tu valía antes de que te observen los visitantes, impartas un taller o participes en una charla. Todos nuestros maestros desean que esos visitantes estén en sus aulas. Están ansiosos por pasar más tiempo con los educadores visitantes porque todos compartimos el objetivo de marcar la diferencia en la vida de los demás. Y los Runners averiguan qué se necesita para lograrlo.

Desafortunadamente, los corredores tienden a dedicar tanto tiempo a su trabajo

que a menudo descuidan sus vidas personales. Es importante que los líderes tengan en cuenta que incluso

Cuando sus empleados parecen felices y prosperan en el trabajo, es posible que estén atravesando dificultades en casa. Si nota que sus empleados priorizan su trabajo, debe darse cuenta de que seguramente están dejando de lado a alguien más: posiblemente su cónyuge, sus amigos o incluso sus hijos. A menudo he escuchado a empleados decir que se sienten culpables por pasar menos tiempo con sus hijos para contribuir a la organización; sin embargo, siguen priorizando su trabajo. También he visto a empleados descuidar su salud en su afán por priorizar la organización. Comen deprisa, duermen poco y a menudo faltan al gimnasio para mantener su fuerte ética laboral.

Como líder, al tratar con estos corredores de alto rendimiento, debes tener presente los sacrificios que realizan. También debes tratarlos con respeto; con esto me refiero a moderar tus críticas y ser indulgente con algunas cosas, porque no quieres desmotivarlos. Si un corredor se desanima, no rendirá al máximo y, en consecuencia, estarás ralentizando a todo el equipo.

Si bien los corredores son, sin duda, la columna vertebral de una organización, necesitan apoyo y orientación para mantener su ritmo frenético. También pueden necesitar orientación sobre cómo trabajar bien con los demás, en particular con sus compañeros más lentos, quienes podrían sentir cierto resentimiento hacia ellos. He aprendido mucho sobre cómo gestionar a los corredores de manera efectiva, y usted encontrará estrategias para lograr lo mismo a medida que siga leyendo.

Una vez trabajé en una escuela con una maestra increíblemente negativa, a pesar de que sus alumnos siempre obtenían calificaciones altísimas. Se quejaba constantemente y siempre criticaba a la administración. Cuando desarrollé la parábola del autobús, recordé a esa maestra y me pregunté cómo clasificarla. Sin duda, obtenía buenos resultados, pero su actitud era la de una pesimista; desde luego, no animaba a nadie a su alrededor. Entonces, ¿era una corredora o una caminante? Finalmente, decidí que era una corredora que iba en la dirección equivocada. Si tienes una persona negativa de alto rendimiento en tu organización, eso puede ser incluso peor que tener una caminante en tu equipo, porque esa persona puede estar haciendo que el autobús retroceda.

Es muy tentador dejar que los Runners hagan lo suyo y prestarles muy poca atención. Después de todo, son los que más hacen por la organización, parecen ir en la dirección correcta y es mucho más tentador concentrar tus energías en los Runners.

Áreas problemáticas, no áreas donde ya estás teniendo éxito. Pero esta no es la mejor estrategia para lidiar con los corredores, como veremos más adelante.

2

Los corredores buscan validación



Joan tiene un trabajo estupendo en el autobús y sabe que lo hace muy bien. Es constante y metódica. Conduce el autobús a un ritmo ágil pero controlado; ¡nadie tiene que darle un empujón! Joan conoce a la perfección todos los procedimientos de seguridad de cada lista de verificación; al fin y al cabo, eso forma parte de su trabajo. De vez en cuando, el conductor le pide que desarrolle un nuevo protocolo de seguridad, y a ella no le importa hacer ese trabajo extra porque siempre recibe elogios y, además, ¡queda bien! Si hay algo que la incomoda un poco, es ese tal Rufus. Cuando llega a la estación cada mañana, él ya está allí, haciendo alarde de sus músculos y haciendo algo que parece un poco innecesario, como pulir el autobús. Le cae bien y respeta a Rufus, pero a veces se pregunta si no será un poco presumido.

En términos generales, los corredores no causan ningún problema. Son constantes y confiables; cumplen con su trabajo y tienen cierto éxito. Suelen ser bastante puntuales y concienzudos al seguir las reglas. Los corredores realmente intentan mantener el ritmo, y aunque ocasionalmente esprintan, simplemente no mantienen ese alto nivel de esfuerzo durante un trayecto largo. No ralentizan el autobús, pero tampoco lo hacen volar. Sin duda contribuyen al impulso del autobús, aunque a un ritmo más lento que los corredores, y por eso son valiosos para una organización.

Los corredores suelen cumplir con las expectativas básicas en cuanto a puntualidad, cumplimiento de plazos y vestimenta adecuada para la ocasión. Incluso suelen superar ciertas expectativas elevadas, como coordinar un proyecto especial de forma impecable. Pero, en realidad, no suelen ser excepcionales. Simplemente no te van a impresionar día tras día. Y, en algunos casos, eso puede estar bien.

En educación, existe un cierto estereotipo sobre los entrenadores que ilustra lo que intento decir sobre Joggers. No quiero criticar a los entrenadores, pero existe una percepción general entre los educadores de que no todos los entrenadores de baloncesto o fútbol americano de secundaria son también los mejores educadores, así que simplemente cumplen con sus deberes docentes sin mucho esfuerzo, hasta que llega el momento del gran partido. Entonces el entrenador lo da todo, va a por la victoria, grita desde la banda, encuentra maneras de motivar a sus jugadores y llevar al equipo a la victoria. Siempre me sorprende.

Me gusta ver a un entrenador inspirar a sus jugadores para que mejoren o sobresalgan en el campo de fútbol o en la cancha de baloncesto, pero admito que es raro ver a ese mismo entrenador trasladar ese tipo de intensidad a su aula.

Así que hay personas que pueden acelerar el ritmo cuando se les requiere o cuando hay mucho en juego, pero no siempre rinden a ese nivel. Esa es la característica de un "jorobador". A menudo, se las arreglan bien para sí mismos. En el mundo empresarial, hay muchos puestos de trabajo que pueden cubrirse adecuadamente con "jorobadores" que pueden acelerar cuando sea necesario para cerrar esa gran venta, organizar una gala benéfica espectacular o redactar, diseñar e imprimir el informe financiero trimestral a tiempo. Y seamos sinceros: hay ocasiones en que un líder empresarial puede considerar ese tipo de compensación aceptable o incluso ventajosa para avanzar en ciertos objetivos organizacionales. Volviendo a mi analogía del entrenamiento, si tu escuela ya es conocida mundialmente por su excelencia académica, pero careces de un equipo de baloncesto campeón, ¿a quién vas a contratar? ¿Y cómo evaluarás el desempeño laboral de esa persona? A veces se trata de un acto de equilibrio, donde tienes que hacer malabares con intereses contrapuestos. Ojalá todos en mi autobús pudieran ser corredores, pero sé que eso no es realista.

Una cosa curiosa que he notado sobre los "Joggings" es que sinceramente sienten que están haciendo lo mejor que se podría esperar de alguien, porque son bastante meticulosos al realizar las tareas para las que fueron contratados. Esto podría deberse a que la mayoría de los "Joggings" no son inherentemente perezosos, sino que les falta un poco de confianza en sus habilidades, o tal vez tienden a invertir la mayor parte de su energía en las tareas en las que ya son más hábiles y tienen más confianza, mientras que descuidan las demás. También puede ser que los "Joggings" valoren más que los "Runners" el equilibrio entre la vida laboral y personal, y sean reacios a descuidar su vida personal para el progreso de su organización. Sin embargo, en muchos casos, y dependiendo del entorno en el que trabajen, los "Joggings" pueden quedarse un poco cortos en el rendimiento deseado porque no suelen ir más allá de las responsabilidades descritas en sus puestos.

Sin embargo, invariablemente, si le preguntas a una Jogger dónde encaja en la organización, jurará que es una Runner. A veces estoy firmando libros después de hablar con un grupo de educadores, y un profesor me dice: "Oye, ¿te acuerdas de la historia que contaste sobre ese autobús? Bueno, yo soy una de esas Runners". Y pienso para mis adentros: Hmm, Jogger. No intento ser sarcástico. Supongo que son Joggers porque las Runners no sienten la necesidad de que todo el mundo sepa que son las mejores; las Runners hacen sus contribuciones a la

organización porque

Quieren mejorar el conjunto, no porque busquen elogios o atención. He descubierto que los corredores a menudo anhelan ser reconocidos como tales, aunque en realidad no lo sean. Suelen tener una necesidad imperiosa de validación por parte de los demás.

Por ejemplo, RCA organizó una vez un importante evento corporativo en nuestra escuela de Atlanta. Asistieron nuestros patrocinadores corporativos actuales y potenciales, incluyendo ejecutivos de empresas de todo el país. Este evento requirió meses de planificación y esfuerzo, en parte debido a la elaborada decoración, y todo mi equipo trabajó muchísimo en este inmenso y ambicioso proyecto. Esa noche, mis Runners hicieron un trabajo fenomenal interactuando con los invitados y conectando emocionalmente con ellos. Adoro a mis Runners porque son buenos conversadores que saben escuchar y decir: «Cuéntame más sobre ti». Pero también me fijé en una Jogger, alguien que había trabajado muy duro en el evento, y sus conversaciones esa noche giraban en torno al esfuerzo que había dedicado a ciertos aspectos de la decoración. Les estaba mostrando a los patrocinadores corporativos lo que había hecho. Para ella, no se trataba del evento en sí ni de construir relaciones sólidas con los patrocinadores; se trataba más bien de: «¡Déjenme contarles lo difícil que fue lograrlo!».

Los corredores suelen emprender un gran proyecto cada año, y mientras están inmersos en él, desean fervientemente que todos noten que están realizando una labor que requiere un esfuerzo especial. Buscan reconocimiento para ese proyecto no porque beneficie a la organización, sino porque tienen un fuerte deseo personal de ser reconocidos por hacer algo que va más allá de las responsabilidades laborales básicas.

En el mundo de la educación, hay una broma recurrente sobre esos maestros que solo realizan un gran proyecto al año, a quienes yo llamo los "incubadores de huevos". Por ejemplo, si eres maestro de tercer grado, cada año tus alumnos actuales podrían hacer un proyecto de ciencias que consiste en incubar cuidadosamente huevos de gallina hasta que nazcan los pollitos y luego cuidarlos en el aula. Cuando el primer pollito empieza a picotear el cascarón, es como si todo lo demás tuviera que parar, porque es una gran noticia. A veces, el maestro incluso anuncia a toda la escuela por el intercomunicador que los huevos han eclosionado. Es un gran proyecto para los niños, pero a menudo es la única vez al año que este maestro hace algo fuera de lo común para entusiasmar a los alumnos e involucrarlos en el aprendizaje práctico. Aun así, la incubación de huevos es su especialidad, y la asume como propia, quiere ser conocida por ello. —sin importar que existan muchos otros buenos proyectos para rejuvenecer

Estudiantes involucrados en la ciencia. Este es un ejemplo clásico de un corredor.

También veo personas así en el mundo empresarial. Hay una corporación en Chicago con la que he trabajado durante varios años y he llegado a conocer a un vicepresidente. Siempre que voy a visitar la oficina, se sienta a charlar con gusto y nunca tengo la sensación de que le falte tiempo o que necesite abordar con urgencia el próximo gran proyecto de su lista. Durante gran parte del año, no transmite ninguna sensación de urgencia, al menos para mí. Pero luego llega octubre y este hombre se convierte en una fuente inagotable de energía, planificando el gran evento por el que su organización es conocida, uno que atrae a gente de todo el mundo. Hace un trabajo fenomenal ese mes; se luce mientras organiza un evento extraordinario. Aun así, lo veo como un corredor en general.

A veces parece que los corredores absorben la energía de su entorno, acelerando cuando están rodeados de corredores y disminuyendo la velocidad cuando están rodeados de caminantes. Esto puede generar dinámicas complejas en el lugar de trabajo, y lo analizaré con más detalle en la Parte III.

Como los corredores necesitan reconocimiento y elogios como su "combustible", pueden sentir cierto resentimiento hacia los corredores de la organización, ya que estos últimos cosechan elogios sin siquiera intentarlo. Los corredores pueden ir a toda velocidad y hacer que parezca fácil, y luego se encogen de hombros ante los elogios y siguen corriendo, lo que probablemente exaspere a un corredor. ¿Recuerdan la película *Amadeus*, que ganó ocho premios Óscar en 1985, incluyendo el de Mejor Película? La historia se cuenta a través de los ojos de Antonio Salieri, el respetado compositor de la corte del Sacro Emperador Romano Germánico a finales del siglo XVIII. Salieri se siente seguro en su posición y confiado en su talento musical, hasta que Wolfgang Amadeus Mozart llega a Viena y logra, sin esfuerzo, eclipsarlo con su considerable genialidad. Por supuesto, Salieri se siente amenazado y resentido, incluso mientras admira el talento y los logros superiores de Mozart. Esto ilustra perfectamente cómo podría sentirse un corredor cuando un corredor le roba el protagonismo una y otra vez.

La buena noticia es que los corredores pueden desempeñar un papel de apoyo fundamental para los corredores. Y existen maneras de ayudar a un corredor a progresar dentro de su organización, como veremos más adelante en este libro.

3

A los caminantes les falta motivación.



Wanda lleva muchos años trabajando en el autobús y ya domina a la perfección el esfuerzo que requiere cada día. Sabe exactamente cuánto dura la ruta y cuáles son los mejores lugares para parar a descansar. Y lo más importante, sabe perfectamente cómo dosificar su energía para no estar demasiado cansada al final del día, porque, al fin y al cabo, su equipo de bolos la necesita con mucha vitalidad y lista para ganar todos los martes y jueves por la noche. A Wanda no le gustan los cambios y, ¡vaya si se lo hace saber al conductor cuando anuncia un desvío inconveniente! Se pone muy nerviosa cuando Rufus empieza a soltar ideas y planes para supuestas mejoras. Tampoco entiende por qué Rufus y Joan tienen que ir tan deprisa. Al fin y al cabo, la ruta se hará tanto si corren como si se la toman con calma. ¡Despacio pero seguro, ese es el lema de Wanda!

Me entristece decir que he trabajado con muchos Walkers a lo largo de mi carrera. Son trabajadores que no contribuyen en absoluto al progreso. Caminan con dificultad, tropiezan y ni siquiera logran seguir el ritmo de los corredores. Prácticamente los arrastra el autobús, con las piernas colgando mientras tropiezan con sus propios pies. Y a menudo se preguntan en voz alta: "¿Por qué vamos tan rápido? ¿Por qué siempre se complican la vida?".

A los Caminantes les encanta señalar todo lo que ven mal en la organización; lo hacen para desviar cualquier culpa que se les pueda atribuir. Hablan mal de los Corredores y afirman que la razón por la que estos se esfuerzan tanto es porque buscan llamar la atención.

A veces se quejan a los jefes de que los mensajeros los están dejando en mal lugar y de que no se les debería exigir que hagan cosas que no están incluidas en sus funciones. Hablan mal de la administración y generan negatividad. Es una crisis tóxica.

Una vez tuve un profesor que se quejaba constantemente y decía cosas como:

“Oye, ¿escuchaste que la directora nos va a hacer hacer más tareas de transporte compartido? Bueno, apuesto a que lo siguiente será hacer más tareas de desayuno. ¿No te molesta eso? Ella está tratando

"Nos tratan como esclavos."

O:

«Oye, ¿te diste cuenta de que fulanita llegó a las diez de la mañana? ¿Cómo lo hizo sin que la regañaran? Este lugar no es justo. Si tú o yo llegáramos tarde, nos llamarían la atención. ¿No te indigna eso?»

Los Walker hacen comentarios así porque intentan arrastrar a los demás a su ritmo. Si todos se mueven despacio, no se pone de manifiesto que una persona no está contribuyendo lo suficiente. Y si todos están unidos contra la administración, la unión hace la fuerza, y el Walker no está solo en la protesta.

Desafortunadamente, en la educación, en última instancia son los estudiantes quienes sufren cuando el profesorado de una escuela está compuesto por Walker. Un profesor desmotivado o negativo simplemente no puede inspirar a los estudiantes a dar lo mejor de sí mismos ni a desarrollar un amor por el aprendizaje que dure toda la vida. Dentro del sistema de escuelas públicas, los Walker no solo perjudican a la organización; tienen un impacto negativo en nuestra sociedad en su conjunto, ya que su ritmo lento crea esencialmente una "generación perdida" de niños que quizás nunca alcancen su máximo potencial.

La Walker que mencioné antes se encariñaba rápidamente con los nuevos empleados. En cuanto llegaba una nueva maestra, le horneaba un pastel y le llevaba parte de sus útiles escolares. Decía: «Sé lo difícil que es empezar, y quiero estar aquí para ti». Las nuevas maestras exclamaban: «¡Me encanta!», pero con el tiempo me di cuenta de que solo intentaba ampliar su círculo de influencias negativas.



Todos los días a la hora del almuerzo se sentaban juntos, en un abrazo, susurrando y cotilleando en voz baja, y luego se reían. Me dije: «Les está arruinando la vida». Estaba ampliando su grupo negativo, porque la unión hace la fuerza, y los caminantes saben que si consiguen que todos caminen, no habrá exigencias para que se muevan más rápido. Me di cuenta de que los de su grupo llegarían a ver negatividad por todas partes y que la llevarían a casa con sus parejas. Los vi pelearse en casa y, finalmente, divorciarse. Vi a sus propios hijos resentirlos y distanciarse de ellos al crecer. Vi a esos profesores envejecer y acabar en residencias de ancianos, solos, aburridos y miserables. Sí, es un caso extremo, pero ¿acaso no es cierto?

En el mundo empresarial, los nuevos empleados suelen ser el blanco favorito de los Walkers veteranos. Se encariñan rápidamente con ellos, entablan amistad, se presentan en sus cubículos para invitarlos a almorzar y se ofrecen a ayudarlos a adaptarse en todo lo que necesiten. Comparten "consejos" con sus nuevos compañeros, los invitan a tomar algo después del trabajo y, sinceramente, parecen ser compañeros estupendos. El problema, sin embargo, es que a menudo intentan reclutar a nuevos Walkers. Quieren crear un vínculo con los recién contratados para atraerlos y formar una alianza con ellos.

Porque, seamos sinceros, lo último que quiere una Walker es que un nuevo empleado la supere. Las Walkers necesitan que los nuevos empleados las escuchen, confíen en ellas y se adapten a su ritmo. Quieren que más gente se adapte, porque así el autobús va despacio, y las Walkers se sienten a gusto a esa velocidad.

No te fíes del pastel Bundt.

He notado que los Walker tienden a estar muy centrados en sí mismos. Los oirás preguntarse en voz alta por qué no les dieron un ascenso o por qué no los eligieron para asistir a una conferencia. A menudo se sienten acosados y afirman

que el ambiente laboral —específicamente el favoritismo hacia los Runners— es extremadamente injusto. Una vez envié a cinco Runners a una conferencia que resultó costosa para la escuela. Sin embargo, se lo habían ganado y merecían. Una Walker me dijo: «Veo que los favoritos van a la conferencia». Le dije: «Disculpe», y ella respondió: «No se preocupe, Sr. Clark, es solo que no sabía que tenía la opción de ir a la conferencia». A lo que respondí: «No la tenía». Esa tarde, en la reunión de profesores, expliqué que los «favoritos», como ella los llamaba, son las personas que trabajan duro y hacen su trabajo lo mejor que pueden. La posición de favorito en la vida, expliqué, no se elige, se gana, y cualquiera que desee cosechar los frutos del trabajo duro puede y debe hacerlo.

Bueno, en RCA dejó muy claro que mi intención es tratar a todos con justicia, pero desde luego no voy a tratar a todos por igual.

Me aseguro de tratar a mis corredores de manera diferente a mis caminantes, porque en cuanto los corredores se dan cuenta de que recibirán el mismo trato sin importar cuánto se esfuercen, empezarán a bajar el ritmo. No hay nada más frustrante que dar el 100% por una causa y ver que otros que trabajan a medias reciben el mismo sueldo, las mismas bonificaciones, los mismos beneficios y el mismo trato.

Tomemos como ejemplo nuestro sistema educativo. A los docentes se les paga en función de sus años de servicio, en lugar de basar su salario en su desempeño. Imaginen qué pasaría si gestionáramos nuestras grandes corporaciones de esa manera. ¿Se imaginan decirles a todos los ejecutivos que cobrarán lo mismo, sin posibilidad de ascenso, con tal de que permanezcan en sus puestos y no los despidan? Es un concepto anticuado, pero en empresas de todo el país, las corporaciones recompensan a los empleados de nivel medio por igual, independientemente de su contribución a la organización.

Así es como funciona RCA: Si recibo fondos para nuevos pupitres para un aula, se los doy a los Runners. Si tenemos dinero para comprar un conjunto de computadoras para una clase, se lo doy a un Runner. Y cuando los Walkers se quejan de que no reciben beneficios, o no los suficientes, les explico que las recompensas tienen una correlación directa con el rendimiento. Puede parecer incómodo o duro, pero es necesario si de verdad quieres crear una organización donde tu autobús vaya a volar. Si no operas de esta manera, tus Runners se sentirán infravalorados y se irán, y entonces te quedarás con un equipo de Walkers que no solo apenas mueven el autobús, sino que en realidad están llevando a tu organización a la ruina. Se supone que tú eres el conductor, así que no dejes que

los Walkers te quiten el trabajo, porque lo harán si se lo permites.

La buena noticia es que tanto los caminantes como los corredores suelen mejorar con un sistema que premia el rendimiento. En el capítulo 15, leerás sobre un profesor de RCA que empezó caminando pero ahora corre.

4

Los jinetes son un lastre



Ridley llega a la estación unos minutos tarde todas las mañanas, pero no le importa, porque todos saben que no es madrugador y, de todas formas, nunca se van sin él. Además, cree que prácticamente tiene derecho a este trabajo, así que está encantado de que Rufus y Joan le echen una mano. Ridley ya ni siquiera finge que tira del autobús, salvo, claro, cuando el jefe hace la ronda, pero eso no ocurre más de una vez al día. El resto del tiempo, está con los pies en alto, su taza de Starbucks en la mano y el periódico de la mañana extendido a su lado. Hay un sueldo al final de la semana y un buen plan de jubilación dentro de diez años, ¡genial! Alguien le dijo una vez a Ridley que estaba frenando todo el autobús, pero él no lo entiende. ¡El autobús se mueve, gente! ¿A quién le importa de dónde viene el impulso?

Uno de los mayores desafíos que puede enfrentar cualquier organización es lidiar con lo que yo llamo los pasajeros. Son un lastre, ¡porque se sientan con las piernas cruzadas! Dicen que el autobús apesta y que no les gustan sus asientos. Sin importar lo que esté pasando, eligen no hacer nada. Si hay un pinchazo, se quedan mirando cómo los demás lo cambian. Si necesitamos gasolina, se quedan mirando cómo los demás la echan. No contribuyen prácticamente nada a la organización, simplemente viajan de paso. Lo peor es que cada uno se siente con el derecho absoluto a ese asiento.

A los ciclistas no les importa el éxito general de la organización. De hecho, ni siquiera les importa su propio éxito personal. No buscan premios ni reconocimiento. Simplemente existen. Pueden ser un pozo sin fondo de energía negativa en una organización, un espacio vacío de crecimiento o esperanza. A menudo frustran enormemente a los corredores y trotadores, y a veces son quienes reciben más atención de los líderes que intentan desesperadamente motivarlos y solucionar la situación.

¿Por qué los jefes no despiden a todos los empleados que pasan desapercibidos? Quizás se deba a que son muy hábiles para esconderse a plena vista, sobre todo en el mundo corporativo, donde puede ser difícil controlar a un gran número de trabajadores de nivel medio. También podría deberse a la falta de indicadores de rendimiento para ciertos tipos de puestos. Si todos los departamentos, incluso el de correspondencia, contaran con dichos indicadores, posiblemente se podría prescindir de ellos. Otra razón podría ser que algunas personas no parecen

relevantes, como el empleado de correspondencia.

Pero todas las personas, en todos los niveles, tienen algo que aportar, por lo que las empresas inteligentes miden todo y a todos.

Piensa en un operador de centralita telefónica en una gran corporación. Contesta el teléfono, pero lo hace de una manera poco útil que no contribuye en nada a mejorar la imagen de la empresa ni a mejorar la experiencia de los clientes. ¿Vale la pena invertir tiempo en buscar una razón para despedir a alguien así? ¿Eres consciente del verdadero impacto que este operador tiene en tu organización o puedes medir el tiempo promedio que mantiene a los clientes en espera? En esencia, los operadores no quieren perder su trabajo ni su sueldo, así que su principal objetivo es hacer lo justo para que no los despidan.

En algunos casos, los repartidores documentan el trato que reciben sus compañeros para tener pruebas que respalden su demanda en caso de despido. Por ejemplo, si un repartidor es reprendido por usar ropa poco profesional, querrá usar eso como prueba de injusticia laboral si observa que otros usan ropa similar sin consecuencias. Los repartidores son los más propensos a presentar una demanda, y un despido injusto podría incluso alegrarles, ya que podrían obtener una gran indemnización.

En nuestro sistema de educación pública, es notoriamente difícil despedir a un profesor titular. Con una simple búsqueda en Google, encontrará numerosas noticias sobre docentes que conservaron sus puestos incluso después de haber demostrado ser completamente ineficaces o haber cometido alguna falta ética. En algunos casos, se documentó que los alumnos dormían o jugaban videojuegos en clase mientras el profesor permanecía impasible, sin hacer nada que se pareciera a impartir la enseñanza. Cuando un profesor titular pertenece a Rider, la situación es realmente desfavorable para todos.

¿Qué se puede hacer para ayudar a los ciclistas a recuperarse? En el próximo capítulo, explicaré por qué tal vez ni siquiera valga la pena el esfuerzo.

5

Los conductores dirigen la organización.



Drew se ha convertido recientemente en el conductor principal de este autobús. Su misión es transformarlo en una máquina increíble y turboalimentada que deje atrás a la competencia. Para lograrlo, Drew sabe que necesita un equipo excepcional que no solo aporte la fuerza física, sino que también sea capaz de idear nuevas y brillantes maneras de aumentar la velocidad. Hoy, está haciendo un inventario de los trabajadores ya asignados al autobús. Vaya, ese Rufus es un rival formidable, pero a veces, cuando va a la velocidad de la luz, comete un grave error.

Joan tiene mucho potencial, pero Drew quiere darle más iniciativa. Wanda es muy simpática, pero seamos sinceros: avanza con lentitud. ¿Qué la motivaría a ponerse en marcha? Y Ridley es un desastre, así de simple. ¿Qué hacemos? ¿Qué hacemos?

En la Academia Ron Clark, soy el conductor de nuestro autobús. He desarrollado mi propia filosofía para dirigir la organización, y es algo así: apoyo primero a los corredores y luego, mientras ellos están en marcha, dirijo mi atención a los trotadores, caminantes y ciclistas, ya sea para ayudarlos a mejorar o para que se bajen del autobús.

Algunas de mis primeras experiencias en el ámbito educativo me han llevado a esta filosofía, y quiero contarles una anécdota sobre cómo llegué a ella, para que puedan comprender algunos puntos clave.

Al principio de mi carrera, trabajaba en una escuela donde había una mezcla de corredores, trotadores, caminantes y ciclistas. ¡Una ciclista en particular era la peor! Todos los días les daba hojas de ejercicios a los alumnos mientras ella se sentaba en su escritorio a leer revistas. Si los alumnos hacían ruido, les gritaba: "¡Cállense!". Tenía un taburete en medio del aula, y una o dos veces al día se arrastraba hasta él y se dejaba caer en el asiento como un puf sobre un dedal, y hablaba sin parar mientras los niños la miraban con cara de póquer. Yo lo llamaba el "taburete de la baba" porque los alumnos literalmente apoyaban la cabeza en sus pupitres y empezaban a babear.

Sinceramente, me quedaba despierta en la cama por la noche pensando en esos pobres niños. Sabía que ella estaba erradicando su amor por el aprendizaje, y eso me molestaba muchísimo. No podía imaginar por qué no querría hacer todo lo

posible para tener un impacto en el

Me preocupaba la vida de sus alumnos y me preguntaba si tenía idea de lo perjudicial que era su comportamiento para toda la escuela. Durante una de esas noches de insomnio, me prometí a mí misma que convertiría a esta Rider en una Walker. Y lo intenté. De hecho, me esforcé muchísimo. Pero la experiencia me enseñó lo poco útil que es intentar mejorar a las Riders.

Esto fue lo que sucedió:

Entré al aula de esta alumna temprano el lunes por la mañana, con la mejor disposición posible, y le pregunté si estaría dispuesta a impartir una clase conmigo. Puso los ojos en blanco cuando le conté lo divertido que sería, y se burló: «Parece un montón de trabajo innecesario». Le aseguré que yo haría la mayor parte y que no sería nada difícil. Pareció pensarlo, pero luego dijo: «No, tengo mi sistema. Siempre he hecho las cosas así, y mi sistema funciona».

Con mis esperanzas desvaneciéndose, hice lo único que se me ocurrió. Hice un esfuerzo por ser sincero, la miré directamente a los ojos y le dije: «La necesito. Es usted una excelente profesora de matemáticas y quiero mejorar. Sé que tengo mucho que aprender de usted». Fue como si se abrieran los cielos. Su sonrisa se ensanchó y, con la mayor arrogancia posible, alardeó: «Bueno, sí que sé de matemáticas. Supongo que podría ayudarle».

En los días siguientes, intenté que me ayudara, pero era tan difícil que tuve que planificar prácticamente todo el material yo solo. Cuando impartimos la clase juntos, me di cuenta de algo. Era una persona muy inteligente, quizás incluso la más brillante de la escuela, pero a menudo son los trabajadores más inteligentes quienes tienen dificultades para relacionarse con los demás y utilizar sus habilidades. Puede que dominen la materia, pero no saben cómo transmitir ese conocimiento. La observé intentar explicar un concepto matemático a los alumnos, y aunque los niños no tenían ni idea y era evidente que no lo entendían, ella siguió adelante sin dudar.

Me di cuenta de algo muy importante:

No me importa lo inteligente que seas, si no tienes una sólida ética de trabajo, estás frenando el autobús.

Cuando los estudiantes hacían preguntas, ella simplemente parecía frustrada por su falta de

comprensión. Cuando hablaba por encima del nivel de comprensión de los niños, ellos simplemente la miraban fijamente, pero ella no se daba cuenta de su confusión. Cada vez que la interrumpía para aclarar sus puntos a la clase, todos exclamaban: «¡Ohhh!», al comprenderlo de repente. Ella parecía sorprendida y rápidamente añadía: «Sí, eso es lo que acabo de decir. Eso es exactamente lo que acabo de decir». La buena noticia fue que, cuando impartimos juntas mi clase, ella describió las habilidades matemáticas de la misma manera que yo lo había hecho en la suya. Hmm, progreso, pensé.

Al día siguiente le dije: «Oye, he visto que otros profesores están empezando a decorar sus puertas. Quizás tú también deberías hacerlo». Ella respondió: «Oh, tendría que quitarlo enseguida». Sonreí y le dije: «Oh, te ayudo a ponerlo y luego lo quito. Creo que quedaría genial. ¿Cuál es tu color favorito?». Y así siguió la conversación, y al final conseguí decorar la puerta.

Durante semanas trabajé con esa mujer hasta que, finalmente, después de un mes, me detuve y me di cuenta de que había logrado que caminara. No estaba trotando, y mucho menos corriendo, pero caminaba. Sentí un gran orgullo por la mejoría, pero cuando me alejé y observé toda la escuela, me di cuenta de que en realidad nada había cambiado. Todo se veía igual. Todo se sentía igual. Había logrado que una pasajera caminara, pero ese tipo de mejora marginal no iba a cambiar la velocidad de nuestro autobús. Toda mi energía, noches sin dormir y esfuerzos incansables dedicados a cambiar a una pasajera habían sido, en esencia, una pérdida de tiempo. Les cuento esto para que no cometan el mismo error en su organización. No quiero pasarme la vida intentando que los pasajeros caminen. Esa no es mi misión en la vida, y dudo que sea la suya tampoco. Todos queremos que el autobús vuele, ¿verdad? ¡Queremos inspirar, alcanzar la grandeza y ser parte de algo especial!

Imagínate ahora mismo el autobús con la gente en la posición de Pedro Picapiedra. ¿Acaso conseguir que el pasajero baje las piernas y reúna fuerzas para empezar a caminar va a mover el autobús? No. ¡Lo que mueve el autobús es conseguir que un equipo de corredores corra con pasión y energía durante mucho tiempo!

Teniendo todo esto en cuenta, y recordando el escaso impacto que mis esfuerzos tuvieron en toda la organización en ese caso, decidí emplear una táctica diferente en RCA. Como administrador allí, decidí centrar mi atención en los Runners.

Ahora bien, en el mundo empresarial rara vez nos centramos en nuestros corredores porque están haciendo un gran trabajo y, por lo tanto, pensamos que

no requieren mucha atención. Puedes mirar a un corredor a los ojos y dedicarle quince segundos de elogios sinceros, y correrá durante diez días seguidos. Se necesita muy poco combustible para encender la chispa.

Los capacito y suelen hacer su trabajo tan bien que no requieren mucha supervisión. Pero aun así, empecé a preguntarme si estaba sacando el máximo provecho de los Runners.

Comencé preguntándoles a los Corredores si necesitaban ayuda y les ofrecí todos los recursos que pude encontrar. A menudo se mostraban sorprendidos y reacios a aceptar mi ayuda, ya que otra característica de los Corredores es su tendencia a ser muy ambiciosos y a hacerlo todo por sí mismos. Respondían: «No, no, ya lo tengo», y yo tenía que insistir para que me permitieran ayudarlos. Pero entonces accedían y exclamaban: «Bueno, si haces esto por mí, podría ir a ocuparme de este otro proyecto en el que estoy trabajando». Y tenía sentido, porque los Corredores nunca terminan. En su mente, siempre hay más por hacer y a menudo se sienten fracasados por no haber logrado lo suficiente. Sin embargo, es una batalla imposible de ganar, porque los Corredores siempre piensan que deberían haber hecho más.

Empecé a averiguar qué tareas tenían pendientes y, cuando podía, les quitaba algunas que sabía que otros podían hacer por ellos. Les decía: «Puedo encargarme de esto», y en cuanto les quitaba una tarea, volvían a añadir otra. Al apoyarlos, les estaba dando más libertad para ser aún más productivos.

Cuando los Corredores empezaron a aceptar mi ayuda, noté un cambio. Parecían tener más energía y una visión renovada. Cuando elogiaba sus esfuerzos y los felicitaba públicamente, se les iluminaba el rostro, y cuando encontraba los recursos y materiales que necesitaban, se sorprendían y se mostraban agradecidos. Por cada diez minutos que dedicaba a un Corredor, su esfuerzo aumentaba exponencialmente. A veces, simplemente me sentaba con un Corredor, hablaba sobre sus ideas y les daba palabras de aliento, y se motivaban aún más. Después de un mes probando esta técnica, observé una escuela vibrante. Se podía sentir la pasión en los pasillos, y empecé a notar que la energía de los Corredores se contagiaba a los demás. El entusiasmo se extendió, de arriba abajo.

Fue entonces cuando me di cuenta de que nosotros, como administradores, a menudo centramos nuestra atención en las áreas equivocadas. En lugar de dedicar tanto esfuerzo a la rehabilitación de nuestros pasajeros, quizás deberíamos volcar todos nuestros recursos en nuestros corredores, pues son ellos quienes realmente impulsan el autobús.

Es mucho más beneficioso que los corredores mantengan su velocidad a que una jinete baje los pies y empiece a caminar.

Tras darme cuenta de lo bien que se aplicaba la parábola del autobús a nuestro entorno escolar, pude explicársela al personal y expresar cuánto valoro a quienes son corredores. Les conté la historia del autobús y les expliqué que debíamos ser una escuela de corredores, y que nuestros objetivos son demasiado importantes como para ir caminando o en autobús. Les hice saber al personal que no todos querrían correr o trotar, y les dije que si ese era el caso, no había problema, porque había otros autobuses a los que podían subirse. Sin embargo, les dejé claro que en nuestro autobús, ¡íbamos a correr!

Al reorientar mi enfoque como administrador, comencé a aprender más sobre cómo tratar con mis asistentes. Fue entonces cuando realmente empecé a ver nuestra organización como un autobús y comencé a observar cómo las diferentes personalidades encajaban en distintas categorías.

Una vez que comencé a clasificar a los miembros de mi equipo, me di cuenta de que mis repartidores, si bien eran excelentes, tendían a cometer muchos errores. Me encontré lidiando con sus fallos más que con los de cualquier otro miembro del personal. Sabía que se esforzaban mucho por hacer un buen trabajo, y me asombraba cómo podían equivocarse con tanta frecuencia.

Un día, me senté con una de mis corredoras, la Sra. Sanders, y le expliqué que tenía que dejar de cometer errores. Le dije que era una de mis mejores corredoras y que sus errores perjudicaban a todo el equipo. Bajó la cabeza, se disculpó y dijo que no volvería a suceder. Cuando salió de mi oficina, me sentí fatal. Sabía que la había herido, pero tenía que dejarle claro que los errores debían cesar, ¿no? Era corredora y esperaba más de ella.

Durante los días siguientes, noté que caminaba por la escuela con menos energía y que parecía muy triste. Llevaba consigo aquella conversación que tuvimos, y cuando los corredores se ven abrumados por la vergüenza de sus errores, nunca volverán a correr tan rápido como antes. Les pesa y los frena. Les quiebra el espíritu.

Y entonces, después de un tiempo, me di cuenta de algo. La razón por la que mis Runners, como la Sra. Sanders, cometían la mayoría de los errores era porque estaban haciendo cien cosas diferentes. Estaban a cargo de equipos, dirigiendo proyectos, tomando

Los niños iban de excursión, se disfrazaban, creaban lecciones fenomenales y animaban a toda la escuela. Tenían la agenda repleta, y era lógico que si intentaban hacer cien cosas, inevitablemente fallaran en tres. En cambio, mis alumnos más aventajados solo intentaban dos y ¡fallaban en tres! Entonces aprendí que cuando mis alumnos más aventajados cometían errores, tenía que dejarlo pasar. Tenía que ignorarlos y centrarme en las noventa y siete cosas que hacían bien. Tuve que convencerme de que era perfectamente normal que se equivocaran en algunas cosas, y me di cuenta de que si les señalaba sus errores con demasiada frecuencia, les desanimaría.

También he experimentado de primera mano lo que siente un corredor cuando comete un error. Hace varios años, tenía la intención de enviar un correo electrónico a nuestro personal sobre las dificultades de aprendizaje y los desafíos que estábamos teniendo con un estudiante de nuestra escuela. Accidentalmente, envié el correo electrónico a toda la escuela, ¡literalmente a toda la escuela! Llegó a todos los padres de todos los estudiantes, y me sentí mortificado. Cuando empezaron a llegar correos electrónicos a mi bandeja de entrada con mensajes como: "Sr. Clark, creo que eso era solo para su personal", pensé que iba a vomitar. Una madre dijo: "Sr. Clark, no leí la información del correo electrónico, pero no creo que fuera para nosotros". Ahora bien, era una de las madres más entrometidas del mundo, ¡y yo sabía perfectamente que lo había leído! Sin saber qué hacer, simplemente me subí al coche y conduje directamente a la casa del niño para disculparme con su madre. Me dije a mí mismo: "Te va a escupir en la cara, y te vas a quedar ahí parado y dejar que lo haga". Cuando abrió la puerta, se sorprendió y me preguntó qué hacía allí. Bajé la cabeza, me tapé la cara con las manos, respiré hondo y dije: «He cometido un gran error». Ella respondió: «Señor Clark, ¿se refiere a ese correo electrónico? No se preocupe, todo el mundo sabe que está un poco raro». Por supuesto, estaba bromeando e intentando restarle importancia a la situación.

Dije: "Creo que debería renunciar. No merezco dirigir una escuela después de haber cometido un error así".

Y ella respondió: «Señor Clark, está siendo usted un ingenuo. Quizás ahora todos se den cuenta de la situación a la que nos enfrentamos y puedan ayudarnos».

Ella era muy comprensiva, pero yo no podía dejarlo pasar. Me quedaba en la cama pensando en ello y me preguntaba si a todos los padres de la escuela les preocupaba que fuera a divulgar los asuntos de sus hijos por todas partes.

Después de eso, cada vez que me sentaba a escribir correos electrónicos a la gente, recordaba mi

Si cometía un error, me desanimaba. Me esforzaba mucho por asegurarme de enviar correos electrónicos solo a las personas correctas. Simplemente no podía dejarlo pasar. En cierto modo, me desanimaba. Y entonces, un día, mientras caminaba por el pasillo del segundo piso de nuestra escuela, tuve una revelación. Me dije: «Eres corredora. ¡Está bien que tú también cometas errores! ¡Supéralo!». Y lo dejé ir.

En serio, no le di importancia y seguí adelante, porque me di cuenta de que no podría correr tan rápido si cargaba con ese error.

Queridos corredores, está bien permitirse cometer errores. Perdónense y sigan adelante. No se puede correr con un error en el corazón. Déjenlo ir.

Y recuerden esta importante lección:

Como administrador, no hay nada que puedas hacer que sea más perjudicial para la organización que acabar con el espíritu de tus corredores.

También tuve que aprender a decir que sí a mis corredores.

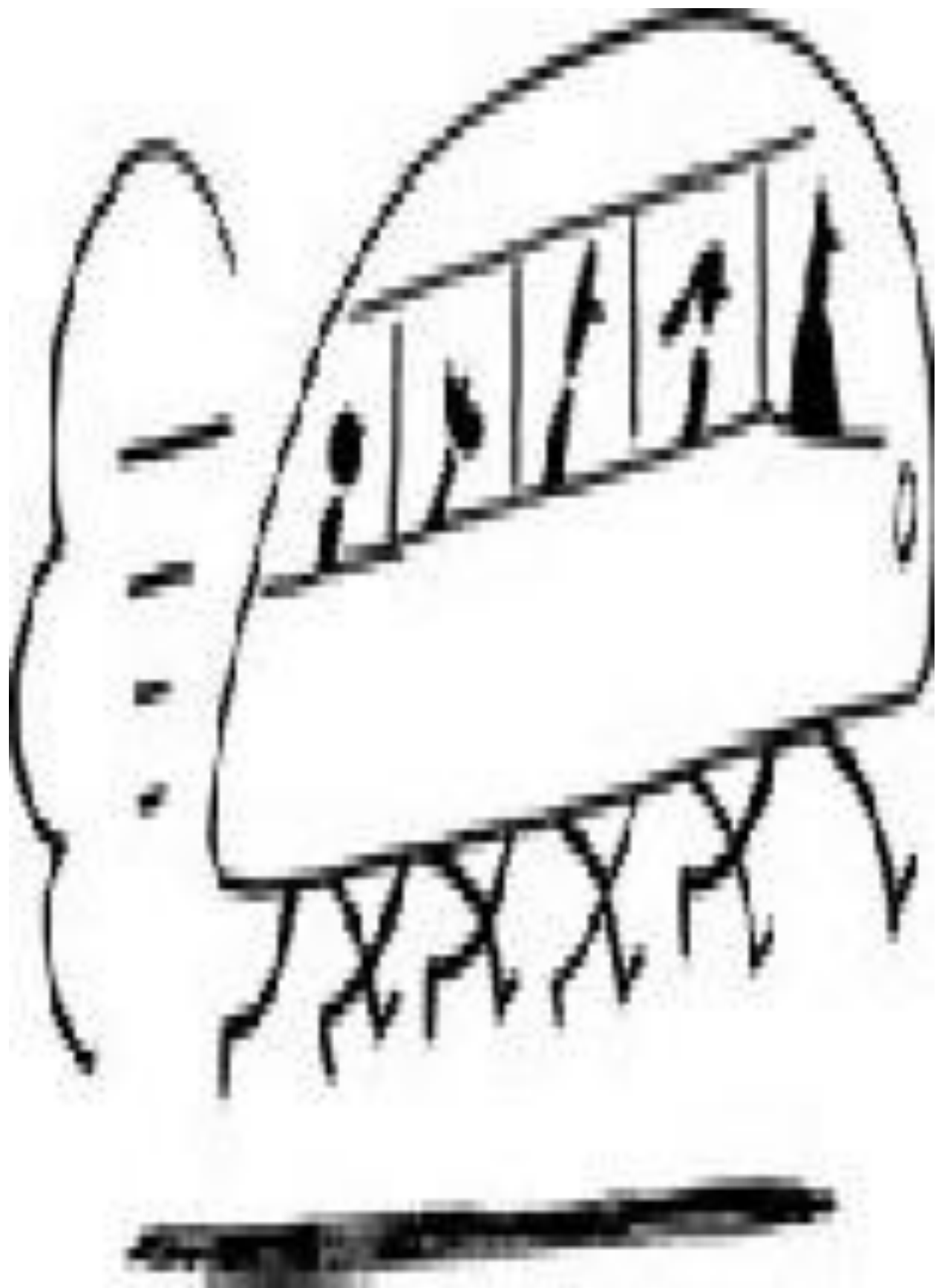
Los corredores siempre tienen ideas nuevas, y cuando me las presentaban, a menudo decía que no, porque sentía que no funcionarían o que requerirían demasiado esfuerzo o recursos. Sin embargo, tuve que aprender que a veces, aunque no estuviera del todo de acuerdo con la idea, debía darle mi aprobación para mantener intacto el espíritu de mis corredores.

Estábamos organizando una conferencia nacional de educadores en RCA, y mi equipo me propuso que todos vistiéramos trajes blancos. Dijeron que nos veríamos increíbles y que todos los visitantes podrían identificarnos fácilmente como personal de RCA. Bueno, yo no suelo vestir de blanco. Era pleno invierno, y con lo pálido que estaba, me iba a hacer parecer un fantasma. Pero quienes me lo propusieron eran mis Runners, así que respondí: "Claro, hagámoslo". La noche de la inauguración de la conferencia nacional, estábamos a punto de abrir las puertas para que todos entraran, y miré a mi equipo. Estaban vitoreando, saltando y tomándose fotos. ¡Estaban vestidos de blanco, entusiasmados y llenos de energía! Y ese es el tipo de energía que se obtiene cuando tus Runners están motivados.

Y lo que he visto es que, al hacer del apoyo a los corredores la base de mi liderazgo, hemos creado un clima y una cultura en nuestra Academia que es

Un ambiente positivo y estimulante. Quienes se esfuerzan son reconocidos, respetados y motivados. Es un paraíso para quienes desean correr, y por eso nuestra organización ha logrado tanto.

Nuestro autobús vuela.



¡Y el tuyo también puede!

PARTE II

Cómo acelerar

Después de un discurso que di en Oklahoma City, una señora se me acercó con lágrimas en los ojos. Se inclinó hacia mí y me dijo: «Soy caminante, pero quiero correr». Me partió el corazón y me di cuenta de que todos llevamos dentro el deseo de superarnos. Hay algo en nuestro interior que nos impulsa a querer contribuir a algo más grande que nosotros mismos.

¿Eres corredor? ¿Te gustaría serlo? No importa la velocidad a la que corras actualmente, creo firmemente que el deseo de correr reside en todos nosotros.

En trabajos anteriores, donde estaba rodeado de pasajeros y peatones, me sentía derrotado y perdido. Tenía claro que no había manera de que pudiera mover todo el autobús yo solo. Sin embargo, me di cuenta de que, por muy malas que fueran las circunstancias, podía marcar la diferencia. Si el autobús no se movía rápido, tal vez podría decorarlo y hacerlo habitable. Tal vez podría bajar las ventanas para que no hiciera tanto calor. Tal vez podría rociar ambientador.

Aunque todos a tu alrededor, incluido tu jefe, estén en crisis, aún puedes contribuir y mejorar las cosas. Siempre hay algo que puedes hacer. Siempre hay una manera de avanzar, independientemente de tus compañeros de viaje.

¿Cómo puedes mejorar? ¿Qué puedes hacer? Si nunca has corrido una maratón, probablemente no deberías inscribirte en una mañana. Y si nunca te has esforzado en el trabajo, tampoco pasarás de cero a cien de la noche a la mañana. Se logra por etapas, porque es un proceso.

En nuestra escuela, les hacemos esta declaración a nuestros alumnos al comienzo de cada año:

Puedes emplear tu tiempo en nuestra escuela como prefieras, pero solo puedes hacerlo una vez.

Lo mismo aplica para este año en su organización. Solo se vive una vez, ¡así que por qué no convertirlo en el año que usted elija para liderar!

Si quieres acelerar tu progreso, empieza aquí. Esta sección describe los hábitos y comportamientos comunes entre muchos corredores. Te brindará información valiosa que te ayudará a alcanzar el éxito. Es tu guía para tu camino.

En el camino, conocerás mejor a los personajes que vimos en la sección anterior y tendrás la oportunidad de observar sus hazañas tirando del autobús. Si tienes problemas para recordar sus nombres, aquí los tienes, una vez más.

Reparto de personajes

Rufus	ElCorredor
Juana	ElPersona que practica jogging
Wanda	ElCaminante
Ridley	ElJinete
Dibujó	ElConductor

6

Llega temprano



El sol está saliendo en la estación de autobuses, y Drew, el conductor, llega y se encuentra con una situación crítica: cuatro ruedas pinchadas. ¡Vaya! Su mejor corredor, Rufus, está en una conferencia, así que Drew sabe que tendrá que lidiar con esta calamidad él solo. Se remanga, saca el gato y entonces oye: «Déjame ayudarte con eso». Es Joan, que llega temprano, como suele hacer, y está dispuesta a echar una mano. Drew se siente aliviado y profundamente agradecido. Puede que Joan no sea la corredora más rápida del equipo, ni siquiera la más hábil cambiando ruedas, pero el simple hecho de que esté allí hace que Drew se sienta en deuda con ella. Solo por llegar temprano, Joan se convirtió en la jugadora más valiosa del equipo ese día. Para cuando los demás llegan a las 9:00 en punto, la crisis está resuelta y el día puede comenzar. ¡Uf!

Cuando llegas sistemáticamente al menos unos minutos antes al trabajo y a las reuniones, le das a tu jefe una gran tranquilidad, y eso eleva tu estatus en el autobús.

Si no eres muy eficiente en tu trabajo, lo último que quieres es estorbar a quienes sí lo son. Siempre que haya una reunión de grupo, asegúrate de llegar temprano, ya que los más productivos suelen ser los primeros en llegar. No querrás llegar tarde, porque podrían tener que esperarte, y eso no solo demuestra falta de respeto por el propósito de la reunión, sino también por el tiempo de tus compañeros. El tiempo de los más productivos es valioso, y no querrás hacer que se desperdicie.

En RCA, siempre comenzamos nuestras reuniones de personal puntualmente a las 4:05 p. m., y hemos recalcado repetidamente la importancia de la puntualidad. El problema es que a esa hora terminan las clases todos los alumnos, por lo que siempre surgen imprevistos de última hora que a veces provocan retrasos. Les hemos pedido a nuestros empleados que, si surge algún inconveniente que les cause un retraso de uno o dos minutos, en cuanto entren a la reunión, se dirijan con rapidez y se disculpen con el grupo, aunque esto interrumpa la reunión. Nos funciona.

Solíamos tener un empleado que de alguna manera lograba llegar tarde a todas las reuniones. Incluso después de que me reuní con él y le pedí que fuera puntual o al menos

Parecía que quería llegar rápido a la reunión, pero aun así entró en la sala muy despacio, como para dejar claro que no le importaba llegar tarde y que no pensaba ir deprisa. Me inquietó muchísimo. Huelga decir que ya no trabaja en RCA. Creo que quería dejar claro que no iba a tener prisa, pero no se dio cuenta de que estaba molestando a todo el equipo, porque no valoraba su tiempo. Quedó en ridículo.

A menudo me asombra escuchar a amigos que trabajan en el mundo empresarial hablar de cómo la gente llega a las reuniones con quince o incluso treinta minutos de retraso. Si sabes que la reunión no empezará hasta quince minutos después de la hora prevista, puede que te sientas tentado a llegar quince minutos tarde tú también, para no perder ese tiempo esperando. No lo hagas. No te conviertas en una de esas personas que roban valiosos minutos a los demás miembros del equipo.

En cambio, contribuye a fomentar una cultura de integridad y fiabilidad. Llega a las reuniones unos minutos antes, incluso si tienes que llevar trabajo contigo para no estar ocioso.

En RCA, cada mañana, a las 7:10, un miembro diferente del personal se encarga del desayuno. Algunos empleados nunca han llegado tarde, ni una sola vez. Los días que les toca, me siento tranquilo, y eso me da mucha tranquilidad. Otros, en cambio, tienen un desempeño irregular, y cuando les toca el desayuno, me da un nudo en el estómago la preocupación de que no estén, incluso si al final llegan a tiempo. Aunque hayan llegado puntuales cuatro de cada cinco veces, es esa quinta vez la que me preocupa. Quizás pienses que, como solo llegaste tarde una o dos veces, no es para tanto, pero es la duda que generas en tu jefe sobre tu desempeño lo que causa el verdadero problema.

Ahora bien, supongamos que no eres una persona madrugadora y que no puedes levantarte más temprano. Logras llegar al trabajo a tiempo, pero simplemente no puedes llegar antes. En ese caso, tienes la obligación de quedarte más allá de tu hora de salida. Debes demostrar que tu ética laboral es sólida y que estás dispuesto a dedicar el tiempo necesario para rendir al máximo. Después de comentarle esto a un miembro de nuestro equipo, me alegró ver que se quedaba hasta más tarde cada día. Pero cuando fui a su oficina para darle las gracias, vi que estaba en Facebook. Arruinó el momento. Cuando digo "quedarse hasta más tarde", en realidad quiero decir "trabajar hasta más tarde". Aunque solo puedas quedarte treinta minutos después de la hora de salida, hazlo.

Recuerda: quieres formar parte de algo grande, y esta es una pequeña manera de contribuir al conjunto.

Si bien es obvio que las clases deben comenzar a tiempo, la puntualidad es un tema menos sencillo en el mundo empresarial actual, ya que muchas empresas ofrecen horarios flexibles. Aun así, lo sepas o no, todos tus compañeros de trabajo saben si sueles llegar tarde a tus jornadas. Es algo que todos notan, aunque nadie lo mencione. La gente quiere saber qué se espera de cada uno, así que están pendientes de lo que hacen los demás. Se dan cuenta de cuándo aparcas, si las luces de tu oficina están encendidas o apagadas y cuánto tardas en comer. Es algo inevitable; es de dominio público.

Con el tiempo, al forjarte una reputación de llegar siempre temprano y estar listo para empezar a trabajar de inmediato, te ganas un gran respeto. Puede que tu jefe nunca te diga lo maravilloso que es que siempre estés presente, pero eso aumenta tu valía a sus ojos.

7

Ponte tu mejor ropa



Rufus está eufórico. Drew convocó una jornada de reuniones de personal y encargó un almuerzo a domicilio. Como planea presentar una amplia variedad de ideas, se viste con esmero, con traje y corbata; una corbata roja, porque transmite confianza. Normalmente tiene que vestir de forma más informal para conducir el autobús, así que hoy le divierte ponerse su "ropa de sala de juntas". En la reunión, las ideas empiezan a fluir mientras Rufus comenta con aprobación que Joan también ha elegido un atuendo especialmente elegante, ¡y zapatos de tacón! Entonces Ridley, vestido con una camisa descuidada y sin corbata, suelta una bomba: una idea tan increíblemente tonta y obtusa que Rufus ni siquiera puede procesarla. Toda la energía, la alegría y la luz se esfuman de la sala. Bueno, bueno, quizás no fue tan malo. Pero es casi seguro que las ideas de quienes visten de forma informal suenan mal, y Ridley hoy parece un desaliñado.

Creo que la gente no se da cuenta de que todo lo que dices o haces suena mejor cuando vas bien vestido. En una reunión, cuando presentas una idea, parece más inteligente y lógica si vas impecable, profesional y con una apariencia impecable. En nuestra escuela, se espera que todos usen traje y ropa formal todos los días.

No hay días en los que se pueda ir de forma informal, porque nuestro espectáculo nunca requiere vestimenta informal.

Incluso les he pedido a nuestros entrenadores de baloncesto que se presenten a los partidos con corbata, a pesar de que los entrenadores de los demás equipos visten pantalones deportivos o vaqueros y sudadera. Así es como hacemos las cosas en RCA.

Si trabajas en una empresa con un código de vestimenta menos estricto, como una empresa tecnológica, aun así querrás asegurarte de vestir mejor de lo esperado. Y si tu empresa exige un código de vestimenta como "elegante informal" o "formal de negocios", asegúrate de entender exactamente qué significa, sobre todo si empiezas un nuevo trabajo en una nueva empresa y vas a

renovar tu guardarropa.

No siempre se trata de la ropa; a menudo, se trata de cómo la llevas. Quieres lucir arreglado y con buena presencia. Si das la mano a mucha gente durante el día, considera hacerte la manicura cada dos semanas. Si llevas corbata al trabajo, asegúrate de que el extremo inferior quede justo a la altura de la hebilla del cinturón. No vengas al trabajo con el pelo mojado ni con una falda demasiado larga. Que los demás vistan de forma informal no significa que tú también debas hacerlo. En otras palabras, cuida tu apariencia. Tu atuendo debe contribuir a mejorar el aspecto y el ambiente del lugar.

No permitas que tu ética laboral se resienta mientras tu imagen se ve afectada.

Tú y tu vestimenta deben ir a la altura, porque si quieres destacar, necesitas proyectar la imagen adecuada. Si quieres ganarte el respeto, ten en cuenta que este no solo depende de tu desempeño, sino también de tu apariencia.

De igual manera, el orden en tu entorno es muy importante para quienes te rodean. Puede que no te moleste tener montones de papeles en tu escritorio, fotos pegadas en la pared y desorden por todas partes, pero mantener tu espacio limpio también contribuye a un ambiente positivo. En RCA, me aseguro de recoger hasta el más mínimo trozo de papel o basura del suelo, y gracias a ello, tanto el personal como el alumnado han aprendido que se espera que mantengamos la escuela impecable. No ignorar los detalles más pequeños garantiza que todos comprendan que cualquier cosa más grande simplemente no se toleraría. Se trata de respetar el entorno y a las personas que lo habitan. Puede que a ti no te importe que tu espacio de trabajo esté desordenado, pero a los demás sí. Les molestas aunque nunca lo mencionen. Por el bien de la organización en su conjunto, mantén la limpieza. ¡Nadie quiere viajar en un autobús desordenado!

8

Di hola



Drew tiene el autobús parado en la estación; está tomando notas para un memorándum mientras espera a que llegue su equipo. Rufus llega temprano, alegre y sonriente, y mira a Drew a los ojos mientras le dice "¡Buenos días!" y pregunta por el itinerario del día. Joan es la siguiente en llegar; su saludo también es alegre. Wanda simplemente asiente con la cabeza a Drew y se dirige directamente a la cafetera. Ridley, que por una vez llega a tiempo, sube al autobús el último. Está demasiado ocupado enviando mensajes de texto como para siquiera mirar. Hay gente así. Muy a menudo, tropiezan y caen de bruces.

Me sorprende la cantidad de personas en el ámbito laboral que ni siquiera se saludan. Hazles saber a los demás que los ves y reconócelos con una sonrisa.

Antes del inicio de cada año escolar, me dirijo a mi equipo y les digo que, de todo lo que harán ese año, desde impartir clases increíbles hasta cultivar relaciones con los padres e inspirar a los estudiantes, hay algo que me llenará de orgullo más que nada. Ese simple acto es apoyarse mutuamente. Les explico que si nos mantenemos unidos, todo lo demás se irá acomodando. Y eso puede empezar con algo sencillo, como un saludo amable. Ya sea en el pasillo, en el ascensor o al comienzo de una reunión, miren a la gente directamente a los ojos, sonrían y digan: «Buenos días». Quizás no sean ustedes quienes realicen el trabajo más pesado, pero lo mínimo que pueden hacer es ser alegres y animar a quienes sí lo hacen. ¡Y si contagian buena energía, la buena energía volverá a ustedes!

Ahora RCA es lo suficientemente pequeña como para que el profesorado y el personal se conozcan entre sí. Pero en las grandes corporaciones, este no es el caso. Puede que conozcas a todos en tu propio departamento, pero te encuentres con desconocidos una docena de veces al día en el ascensor, el pasillo o la cafetería. En un entorno empresarial, un saludo puede ser incluso más que una forma de reconocer y animar a las personas: puede ser un valioso medio para establecer contactos dentro de tu lugar de trabajo, especialmente si esperas hacer un cambio lateral a otro departamento que te resulte más atractivo. No solo podrías decir hola, sino también presentarte y averiguar un poco sobre la otra persona. Es una excelente manera de aprender nombres, construir relaciones y ser más visible dentro de tu organización. Podría abrirte puertas que te permitan trabajar en proyectos especiales, como formar parte de un consejo de diversidad o ayudar a organizar el

Fiesta navideña anual o evento de servicio comunitario. Una vez que empieces a conocer gente, mantén el contacto, ya sea invitándolos a tomar un café o conectándote con ellos en LinkedIn. Incluso podrías encontrar un mentor, un coach o un patrocinador que te ayude a impulsar tu carrera.

9

Siéntate con los corredores



Cada mañana, Ridley camina arrastrando los pies por el pasillo, con su taza de Starbucks en la mano, con la mirada fija en su lugar favorito: ese largo asiento tipo banco al fondo del autobús. Es silencioso, acogedor y puede estirarse para echar una cabezadita cuando el conductor está ocupado. Para Ridley, es el mejor asiento del autobús. Hoy, Joan espera impaciente a que se mueva y se quite de en medio, porque tiene su propia estrategia de asientos. Quiere sentarse junto a Rufus antes que nadie. Es divertido estar con Rufus, es enérgico y servicial. El día se le pasa volando a Joan cuando trabaja junto a Rufus, y hace su mejor trabajo en su compañía. Todos necesitamos una musa. O un mentor. O tal vez ambas cosas, todo en uno.

Creo que jamás olvidaré la película Chicas Malas. La protagonista, interpretada por Lindsay Lohan, es Cady, una chica dulce y sencilla que empieza de cero en un instituto nuevo. Pronto conoce a tres compañeras guapas y populares que, además, son groseras, vengativas y simplemente malas. Cuanto más interactúa Cady con ellas, más se parece a ellas: otra chica mala.

Esto es lo que suele ocurrir en el instituto: uno tiende a adquirir las características de las personas con las que elige sentarse a comer, almorzar y pasar el rato después de clase.

¿Adivina qué? Esta es una verdad universal, tanto en la vida como en los negocios, así que deberías pensar bien con quién te relacionas. Quizás no tengas un puesto en la junta directiva ni formes parte de un comité prestigioso, pero a menudo puedes encontrar la oportunidad de conectar con quienes sí lo tienen.

Trabajo en el sector educativo, pero siempre he encontrado maneras de "estar cerca" de líderes influyentes en la comunidad empresarial. En 2007, solicité y fui aceptado en Leadership Atlanta, un programa de desarrollo de liderazgo que tiene como objetivo construir una mejor comunidad en Atlanta fomentando la colaboración e incluyendo todas las perspectivas en las iniciativas locales de toma de decisiones. Un día, todos los participantes del programa de ese año fueron invitados a participar en un recorrido en autobús por la ciudad que nos familiarizaría con ciertos problemas que enfrentaba nuestra comunidad. Pueden estar seguros de que antes de subir a ese autobús revisé cuidadosamente la biografía de todos los demás, tratando de

Decidí con quién debía sentarme y con quién debía hablar. Quizás sea mi vocación de maestra, pero hice tarjetas de estudio porque quería saber no solo dónde trabajaba cada uno, sino también cuántos hijos tenían y cualquier otra cosa que me preparara para conversar con ellos. Sabía que estas eran las personas con las que debía relacionarme y quería estar completamente preparada para aprovechar al máximo esta oportunidad. Puedes encontrar oportunidades similares en tu comunidad y maneras de sacarles el máximo partido. Casualmente, ocho de las personas influyentes que iban en ese autobús se convertirían más tarde en miembros de la junta directiva de mi escuela. Créeme, no fue por casualidad.

Hace poco me reuní con un exalumno de RCA, un joven dinámico y talentoso que logró grandes cosas en nuestra escuela y que ahora es becario Gates Millennium en la Universidad de Carolina del Norte. Había conseguido una pasantía en una importante corporación de Atlanta, y fui a visitarlo. Mientras estábamos sentados en la sala de descanso, Osei me contaba que, el día anterior, el director ejecutivo había entrado en la sala mientras él estaba allí. Así que ahí estaba este chico, un estudiante de primer año de universidad, sentado en una sala con el director ejecutivo de una de las corporaciones más emblemáticas del mundo. Tuvo la oportunidad de hablar con esta persona tan influyente, una oportunidad para saludar e intercambiar algunas palabras, tal vez causar una impresión duradera, y no dijo absolutamente nada. Me dijo: "Señor Clark, quería intentarlo, pero no quería molestarlo". Y puedo entender cómo pudo suceder, cómo puede ser fácil pensar: "Oh, no debería molestarlo ni interrumpirlo", pero aun así fue una oportunidad perdida. Ese era un momento para brillar, y no puedes dejar pasar esos momentos solo porque no estás dispuesto a dar un paso al frente y hablar con alguien.

Así que, si quieres un ascenso, progresar o tener mayor visibilidad dentro de una organización, necesitas encontrar maneras de conectar con las personas que ya trabajan allí. ¡Saluda, participa activamente y hazles saber que estás presente!

10

Pide ayuda



Rufus siempre había sido un estudiante mediocre en ciencias. Tenía muchos talentos y era bueno en muchas cosas, pero la ciencia no era su fuerte. Aun así, era conocido por sus ideas revolucionarias sobre cómo hacer que el autobús fuera más rápido, y a veces eso significaba que tenía que esforzarse para encontrar aplicaciones prácticas a su conocimiento fragmentario de energía, fuerza y materia. Un día creyó haberlo logrado: una forma de mover el autobús a la velocidad del sonido. En cambio, el autobús volcó y rodó por un terraplén, deteniéndose suavemente al borde de un arroyo. "¿Por qué no pediste consejo?", exclamó Drew al enterarse de lo sucedido. "Yo era conductor de acrobacias. ¡Te habría explicado fácilmente cómo compensar las fuerzas desestabilizadoras!".

Un año, en RCA, teníamos dos profesores recién incorporados, y a principios de otoño, cada uno se encontró en una situación delicada con el padre de un alumno, una situación que no sabían cómo manejar de la mejor manera. Uno de ellos decidió abordar el problema por su cuenta; escribió un correo electrónico y se lo envió al padre.

Fue un desastre. El contenido de ese correo electrónico no sentó nada bien. La otra profesora se me acercó y me preguntó: "¿Cómo me sugieres que maneje esta situación?". Y le respondí: "Me alegra que me lo preguntes. Esto es lo que preferiría que hicieras". La situación se resolvió de maravilla.

No temas pedir ayuda cuando la necesites. Creo que a veces los empleados caen en la trampa de pensar que deben demostrar su valía demostrando que tienen todas las respuestas, y eso se traduce en miedo a pedir ayuda, incluso cuando no saben qué hacer a continuación.

Tuve un asistente con buenas intenciones, pero que no siempre cumplía con mis expectativas. Le daba una lista de tareas, él se ponía a hacerlas y luego volvía a nuestra siguiente reunión con solo la mitad terminada. ¿Qué pasaba con la otra mitad? Invariablemente, descubría que no sabía cómo realizarlas. Se encontraba con una situación en la que le pedía que fuera a buscar algo y resultaba que no estaba allí. Así que, en lugar de escribirme para preguntarme dónde buscar o qué hacer, simplemente no hacía nada. No se comunicaba conmigo cuando se topaba con un obstáculo porque no quería demostrar que desconocía algo.

A veces es muy útil pedir orientación, ayuda o aclaraciones. No se considera una debilidad, sino que demuestra que te importa lo suficiente un proyecto o una tarea como para asegurarte de hacerlo bien. No hay problema en pedir una explicación o simplemente decir: «Necesito que me aclares qué significa esto» o incluso «¿Podrías darme una idea clara de los resultados que esperas?».

También puedes pedir ayuda para ascender dentro de tu organización. Dile a tu jefe que quieres mejorar y pídele sugerencias concretas. Si tu empresa cuenta con un programa formal de mentoría, te recomiendo que te inscribas para que te asignen un mentor que te brinde asesoramiento y apoyo constante.

11

Aceptar las críticas



Como siempre, Rufus va a toda velocidad, marcando un ritmo inspirador para los demás, y el equipo parece vibrar con su energía positiva. Y entonces, ¡uy, uy!, Rufus se pone las gafas de sol y, al hacerlo, se pasa de la raya. Es un error realmente imprudente, y Drew tiene que concentrarse por completo en corregir el problema. Después, Drew le da a Rufus un par de consejos rápidos para que puedan evitar un problema similar en el futuro. "Lo siento mucho", dice Rufus con sinceridad. "No volverá a pasar". Drew agradece su respuesta. La semana pasada, cuando le hizo una simple sugerencia a Wanda, ella se puso hostil y a la defensiva, y el incidente le provocó pesadillas en las que Wanda se convertía en una enorme serpiente siseante que intentaba estrangularlo. No hay nada peor que despertarse gritando para arruinar una buena noche de sueño.

Si se quiere mejorar constantemente, hay que optimizar el proceso de forma continua. Siempre hay maneras de ser más eficientes y eficaces, y cuando los miembros del equipo creen que su ritmo y sus métodos son suficientes y no necesitan cambios, esa mentalidad obstaculiza el progreso.

Como líder, siempre sugiero maneras en que los miembros de nuestro equipo podrían haber hecho las cosas mejor o de forma más eficaz. Cuando les señalo algo a los corredores, lo agradecen y aceptan las ideas sin dudarlo.

Dirán: «¡Qué buena idea! Lo tendré en cuenta para la próxima vez» o «¡Excelente idea! ¡Entendido!». Si tengo que señalarles algo que hicieron mal, dirán: «¡Oh, lo siento mucho! No volverá a suceder» o «¡Lo arreglo ahora mismo!». Me encantan ese tipo de respuestas, porque la conversación termina, el punto quedó claro y aceptado, y todo sigue su curso.

En otros casos, dar críticas constructivas a los demás no suele ser bien recibido. La generación de entre veinticuatro y treinta y cinco años se sorprende mucho cuando alguien les señala que hicieron algo mal y se ponen a la defensiva. En Estados Unidos, hemos idealizado a la generación joven, presentándola como tan inteligente, talentosa y especial que se ofende cuando alguien les dice que algo que hicieron no estuvo a la altura. Su reacción favorita es: «Bueno, en mi defensa...» O dicen: «Nadie me dijo que tenía que hacerlo de otra manera».

Estaba trabajando con una maestra que tenía problemas con tres chicos de su clase. Quería ponerles una amonestación diaria y mandarlos a la dirección, así que finalmente me senté con ella y le sugerí que intentara mejorar su relación con ellos. Le dije que no causaban problemas en ninguna de sus otras clases y que los demás profesores habían dedicado tiempo a intentar conectar con los jóvenes. Le dije que les había funcionado a los demás, así que quizás también le funcionaría a ella. Y parecía que le hubiera dado una bofetada.

Se enfureció y me dijo: «¿Ah, o sea que dices que es mi culpa?». Me quedé perplejo y le dije: «No, no estaba diciendo que fuera tu culpa; solo estaba sugiriendo una solución al problema». Ella respondió: «No, estás diciendo que tengo que esforzarme más por ser amable con los chicos y pasar tiempo con ellos para que no se porten mal. Me haces sentir como si yo hubiera hecho algo para que esos chicos fueran irrespetuosos, y no es mi responsabilidad solucionarlo cuando, para empezar, no es mi culpa».

Por mucho que le dijera o intentara explicarle, no quería escucharme. No entendía nada. La situación tardó mucho en resolverse, y cuando eso ocurre, el autobús se paraliza. Tuvimos que orillarnos y hacer reparaciones importantes, lo que impidió que avanzáramos.

No importa dónde trabajes, si tu jefe se acerca a ti y te sugiere una mejora, o si tiene que señalarte algo que has hecho mal, hay una forma mágica de responder. Son nueve palabras sencillas que le sonarán a gloria a tu supervisor, y yo las aprendí a la fuerza...

Era mi primer año como maestra y manejé una situación con una madre de forma terrible. Había horneado galletas para mis alumnos, pero no les di ninguna a los niños que no merecían una recompensa. Como suele suceder con las madres estadounidenses, una me llamó para quejarse de que su hija no había recibido una galleta y que le parecía injusto, y que yo le había arruinado la autoestima. Le dije que su hija no se esforzaba lo suficiente para ganarse una galleta. Esta madre rápidamente me hizo saber que si no iba a hacer suficientes galletas para que cada niño tuviera una, entonces no debería estar haciendo galletas. Le respondí: "Tenía muchísimas galletas", y luego, bromeando, añadí: "De hecho, creo que me comí la galleta de su hija". Como era de esperar, mi broma no le hizo gracia y me colgó el teléfono.

A la mañana siguiente me llamaron a la oficina. Esa mamá estaba allí discutiendo y

Le gritaba al director, y si mal no recuerdo, era como si el exorcista estuviera allí dentro. Le daba vueltas la cabeza y había vómito verde por todas las paredes. El director me pidió que me sentara, y después de escuchar a la madre gritar lo irrespetuosa que era, la miró fijamente a los ojos y le dijo: «El señor Clark hizo esas galletas. Si él no cree que su hija se haya esforzado lo suficiente como para merecer una, entonces voy a respaldar su decisión».

Se desató el caos. La madre, furiosa, salió dando un portazo, y allí me quedé yo, sentada, frente a una administradora que sí me entendía y me apoyaba. La quería. Entonces, se inclinó hacia mí y gritó: «Señor Clark, ¿en qué está pensando? ¿Cree que así quiero empezar el día? Sabe que esa mujer es explosiva, ¿por qué le echa más leña al fuego? ¿Ha perdido la cabeza? ¿Está loco? ¡No puede decirle a la gente que se comió la galleta de su hija! ¿En qué estaba pensando?».

Sinceramente, toda la situación me tenía muy alterada. Ya tenía lágrimas en los ojos. Quería defenderme y explicarle que no tenía por qué ser amable con un padre que me trataba mal y que sentía que no había hecho nada malo. ¡No merecía que me regañaran! ¡Tenía razón!

Así me sentía a los veinticuatro años. Yo, como cualquier otro joven de esa edad, creía que no podía equivocarme. Era testarudo y ni siquiera sabía que había cosas que desconocía. Pensaba que lo sabía todo. Ahora me doy cuenta de que hay cosas que solo se comprenden con la edad, y lo triste es que si hubiera intentado explicárselo a mi yo de veinticuatro años, no me habría creído. Habría dicho: «Ah, ya lo entiendo», pero no habría tenido ni idea.

A todos ustedes, jóvenes de entre veinticuatro y treinta y cinco años: Todavía no lo entienden. Es un don que llega más tarde, y el mejor consejo que puedo darles es que confíen en nosotros. Somos mayores y tal vez no tengamos su misma energía, pero tenemos nuestro propio superpoder: una comprensión del mundo que no se puede adquirir a esa edad. Tenemos la capacidad de ver más allá de lo evidente y comprender verdaderamente la dinámica y las motivaciones que subyacen a las acciones que nos rodean. Es una sabiduría que se desarrolla con el tiempo, y cuando llega, verán las situaciones de una manera muy diferente. Hay algunos jóvenes que leen esto ahora mismo y piensan: «Ah, ya sé a qué se refiere». No lo saben. No pueden saberlo. El intelecto no les otorga este superpoder; solo se adquiere con la edad.

Aunque quise defenderme cuando la directora me regañaba, también estaba asustada y conmovida. Había sido tan amable cuando el padre estaba allí, y simplemente no supe cómo reaccionar. Solo pude balbucear las únicas nueve palabras que pude pronunciar:

“Lo siento muchísimo. No volverá a suceder.”

Al instante, el color desapareció del rostro de mi directora. Sus músculos se relajaron y se acomodó en su asiento. Dejó de gritar y su mirada se suavizó al decir: «Muy bien, señor Clark, vuelva a su clase y a sus galletas».

Mis ojos se abrieron de par en par cuando dije: "¿Eh?"

De nuevo, con una sonrisa, dijo con dulzura: "Está bien, vuelve a tu clase y a tus galletas".

Al salir de su oficina, pensé: Definitivamente es bipolar.

Sinceramente, no tenía ni idea de qué había provocado ese cambio en su comportamiento, pero años después, lo entiendo perfectamente. Como administrador, puedo decirles que cuando alguien hace algo mal, simplemente quiero señalarlo y que la persona lo entienda para que podamos seguir adelante. No quiero tener una larga discusión ni escuchar su defensa. Solo quiero asegurarme de que no vuelva a suceder, porque así el autobús puede seguir avanzando y ganar velocidad.

Créeme, no te conviene tener la mentalidad de que siempre tienes razón y lo sabes todo. Es importante comprender que tu visión del mundo no siempre es tan precisa como crees, así que debes ser humilde, estar abierto a sugerencias y dispuesto a aceptar críticas.

12

Limpiar el parabrisas



El equipo ha estado tirando del autobús a toda velocidad toda la mañana y, como era de esperar, el parabrisas está ahora cubierto de insectos. No queda más remedio que parar, porque, francamente, no se puede correr si no se ve la carretera. Al orillarse, Rufus empieza a salir automáticamente. "Tranquila, yo me encargo", dice Joan rápidamente. Se ha dado cuenta del esfuerzo que Rufus ha hecho esta mañana y quiere apoyarlo lo mejor que pueda, aunque eso signifique ofrecerse voluntaria para una tarea un tanto insignificante. Wanda se desploma en su asiento. No piensa usar el limpiacristales ni la escobilla, porque eso nunca ha estado en su descripción de trabajo. No, NUNCA.

Cuando estás de viaje largo con amigos, si no eres tú quien conduce, debes colaborar. Debes ayudar a orientarte, mantenerte despierto y conversar con el conductor, ofrecerte a pagar la gasolina y, cuando paren a descansar, limpiar los insectos muertos del parabrisas. Cuando otra persona está haciendo el esfuerzo, quieres apoyarla de esta manera para que pueda concentrarse en el camino y verlo con claridad.

Esa misma lógica se aplica en cualquier lugar de trabajo. Si no eres un repartidor y sabes que no lo eres, deberías ofrecerte voluntario para realizar las tareas más sencillas, porque lo último que quiere la organización es que los repartidores pierdan el tiempo en detalles sin importancia.

Cuando los profesores llegan por primera vez a nuestra escuela, se sienten completamente perdidos. Hay mucho que aprender y muchas cosas sucediendo, y es casi imposible empezar como un simple aprendiz, ya que uno se esfuerza al máximo por seguir el ritmo. Sé que a muchas personas en el mundo empresarial les pasa lo mismo, sobre todo si han cambiado de trabajo o de sector, o si han asumido un nuevo rol dentro de la misma empresa o sector. Puede resultar abrumador incluso encontrar las respuestas más sencillas.

Cuando todo es nuevo y desconocido, puede llevarte el doble de tiempo de lo habitual hacer cosas que antes hacías rápidamente en tu trabajo anterior.

Claro que te llevará un tiempo adaptarte y encontrar tu ritmo. Pero hay maneras de maximizar tu contribución mientras te adaptas a tu nuevo puesto en el autobús, y una de ellas es limpiar el parabrisas.

En su primer año en RCA, una de nuestras nuevas profesoras intentaba asimilarlo todo, y era evidente que no contribuía tanto a la escuela como los veteranos. Sus clases no eran tan dinámicas, no estaba en un punto en el que los educadores visitantes pudieran observar su enseñanza, y tampoco tenía un taller que compartir con ellos. No estaba a cargo de ningún programa importante y, sinceramente, simplemente hacía un trabajo básico. Iba caminando. ¡Pero quería correr!

Enseguida me di cuenta de que siempre que necesitábamos voluntarios, ella era la primera en ofrecerse. Montaba mesas, barría, vendía productos, cubría clases, hacía tareas extraescolares y colaboraba en todo lo que podía. Durante una reunión de personal, anunciamos que necesitábamos a alguien que se encargara de redactar las actas de cada reunión, transcribirlas y enviarlas a todo el personal. ¡Qué rollo, ¿verdad?!

Bueno, tres corredores levantaron la mano al instante, como es típico en ellos. Cuando iba a elegir a uno, la nueva profesora intervino y dijo: «No, yo me encargo. Tomaré las actas». Y en ese instante, se ganó mi enorme respeto. Se dio cuenta de que los corredores ya tenían bastante trabajo y se ofreció voluntaria para hacer una de las tareas más tediosas. Ese es el sacrificio que necesitamos que hagan quienes no participan en el programa por la organización.

Ahora, años después, esa maestra es observada por educadores visitantes, imparte talleres y contribuye a nuestra organización. Pero eso no sucedió de la noche a la mañana. Empezó involucrándose y asumiendo todo lo que podía, y, al hacerlo, facilitó el trabajo de los Runners. No comenzó como Runner, pero al ahorrarles tiempo, permitió que el autobús alcanzara su máximo potencial.

En una de nuestras reuniones de personal, estaba sentado con todo el equipo, tanto los nuevos como los veteranos, y estábamos hablando de un gran proyecto sorpresa que queríamos hacer para los estudiantes. Entonces alguien entró en la sala para avisarnos de que se necesitaba un miembro del personal en el servicio de recogida de alumnos. Estábamos todos en plena planificación, y sabía que nadie quería irse, pero esperaba que alguno de nuestros profesores nuevos, que no estaba contribuyendo tanto, se hubiera ofrecido voluntario. En cambio, el único que se levantó fue el Sr. King, uno de nuestros corredores más rápidos y una de las mentes más brillantes de RCA. Exclamó: "¡Yo me encargo!", y antes de que me diera cuenta, ¡ya había salido por la puerta!

Pero... lo necesitaba en esa reunión. Algunos de los otros que se quedaron no eran los que iban a aportar las mejores ideas, pero aún más importante, no eran los que

iban a hacer todo el trabajo para llevar a cabo el proyecto.

King es fundamental para todo lo que hacemos, y ojalá aquellos que no eran corredores en RCA se hubieran dado cuenta de eso y se hubieran ofrecido como voluntarios.

Si no vas a ser repartidor, al menos puedes encargarte de las tareas más tediosas. Al ahorrarles una hora de trabajo rutinario, contribuyes significativamente a la rapidez de la organización y prestas un gran servicio que no pasa desapercibido. Y si eres conductor, puedes designar a un repartidor para que se encargue del trabajo pesado, de modo que tus mejores empleados puedan seguir trabajando a pleno rendimiento.

13

Capta la indirecta



Wanda había notado lo bien que el nuevo conductor, Drew, respondía a las sugerencias de Rufus y Joan. Siempre decía que sí. Quizás Drew es demasiado complaciente, pensó. Ahora, Wanda no tiene ningún interés en sugerir algo que les genere más trabajo, pero tiene una idea genial para un pequeño cambio de ruta que les permitiría parar a almorzar en su restaurante de barbacoa favorito. Cerdo desmenuzado con salsa de mango... ¡Qué rico!

Drew escucha atentamente la sugerencia de Wanda y luego le explica amablemente que esa idea simplemente no funcionaría. «No, en serio», insiste Wanda, «¡será genial!». Sigue insistiendo. Y insistiendo. Y sigue insistiendo... hasta que finalmente Drew no tiene más remedio que callarla. Wanda se enfurruña el resto del día, y la verdad es que no es nada agradable.

Hay que saber cuándo y cómo elegir las batallas. Si estás en una reunión con tu equipo y haces una sugerencia, es importante percibir la reacción de tu supervisor y ser lo suficientemente perspicaz como para darte cuenta de que ir en contra de la dirección que intenta tomar será muy arriesgado.

En RCA, planeamos un día al año para sorprender a los estudiantes diciéndoles que es "¡El mejor día de clases de la historia!". En cuanto llegan, los dejamos boquiabiertos al subirlos a autobuses y llevarlos por todo Atlanta, donde cada clase dura una hora antes de ser trasladados al siguiente lugar. Pueden tener una clase de ciencias en una jaula con elefantes en el zoológico y luego ir a la clase de matemáticas en el Philips Arena, donde tienen que encontrar la forma más rápida de contar los miles de asientos que hay. ¡Es divertidísimo!

El primer año que lo intentamos en RCA, una de nuestras profesoras quería que los alumnos participaran en una actividad muy dinámica que requiriera mucho movimiento. En la reunión con el equipo, expliqué que no queríamos hacerlo porque los alumnos llevarían uniforme y sudarían demasiado. Ella respondió que ya había llamado al lugar y que le habían dado permiso, y que realmente quería hacerlo. Le expliqué que la actividad ni siquiera se relacionaba bien con su asignatura y que necesitaba encontrar una actividad que sí se relacionara con lo que impartía. Se mostró visiblemente molesta.

Esa noche recibí un correo electrónico de ella en el que me decía que quería que reconsiderara dejarla hacer la actividad. Le respondí y le expresé de nuevo que no

quería que lo hiciera.

Los estudiantes sudaban con sus uniformes de gala y ella necesitaba encontrar otra cosa. Al día siguiente se me acercó y me dijo: «Sr. Clark, solo quería hablar con usted una vez más sobre mi actividad. Creo que sería genial si pudiéramos hacerla, porque puedo encontrar la manera de integrarla». Le dije: «De acuerdo, adelante». Obviamente no estaba contento, pero ella ni siquiera notó mi estado de ánimo. Terminó haciendo la actividad, pero los niños sudaron, se agotaron y se despeinaron, y no fue lo mejor para ese día. Se salió con la suya, y estoy seguro de que estaba contenta por eso, pero su negativa a seguir mi consejo obviamente se quedó en mi mente.

Por otro lado, cuando otra compañera presentó una idea, le dije que no estaba segura de que funcionara. Ella respondió: «¡No hay problema, tengo otras dos opciones de respaldo!». Me las presentó, y cualquiera de las dos habría funcionado bien.

En cualquier negocio, en cualquier sector, siempre debes aprender a interpretar a la persona a la que rindes cuentas. Puede ser tu supervisor o tus clientes. Tengo un amigo que tiene una empresa de diseño gráfico, donde diseña material impreso para grandes corporaciones y pequeñas empresas. Cuando un cliente opina que una combinación de colores es demasiado llamativa o que un nuevo logotipo no comunica adecuadamente el dinamismo de su empresa, el diseñador debe escuchar y responder de forma apropiada. No importa cuáles sean sus colores favoritos ni cuánto le guste el nuevo logotipo que ha creado. Si no logra comprender los valores y preferencias del cliente —y satisfacerlos— corre el riesgo de perder clientes recurrentes. Con el tiempo, incluso puede desarrollar una especie de sexto sentido sobre el tipo de diseño, ya sea contemporáneo o clásico, que mejor se adaptará a cada cliente. Y esta es probablemente la mejor manera de captar la indirecta: actuar de forma intuitiva, basándose en todas las señales que la persona a la que rindes cuentas te ha dado.

14

Escucha más de lo que hablas.



Joan acababa de presenciar un conflicto entre Wanda y Drew, el Conductor. Wanda gesticulaba frenéticamente en una reunión, exigiendo que la llamaran, y luego propuso un cambio de ruta extraño y arbitrario, extendiéndose sin parar y explicando los dudosos beneficios de su sugerencia, sin escuchar en absoluto a Drew cuando este le dijo que simplemente no funcionaría. Joan se dio cuenta de lo diferente que era esta interacción de las conversaciones entre Rufus y Drew. Rufus habla mucho menos, pero el Conductor respeta mucho más sus opiniones. «Hmm», pensó Joan, «quizás haya una lección en esto». Decidió que, durante un tiempo, bajaría la mano en las reuniones y escucharía a los demás. Y deseó que Wanda aprendiera a controlarse.

Cuando te reúnas con otros miembros del equipo, es importante estar presente. Debes mirar a los ojos a quien habla y mostrar interés. No uses la computadora ni mires el teléfono. Evita distracciones como comer o abrir un envoltorio de caramelo durante la reunión. Aunque a algunos no les moleste, a otros les resultará incómodo. Si quieres contribuir al grupo, pero no tienes las mejores ideas o no estás dispuesto a ofrecerte voluntario para el proyecto, lo mínimo que puedes hacer es estar atento y no interrumpir la conversación.

Otra forma de estar atento en una reunión es llevar una libreta. Es una señal de respeto, ya que demuestra que valoras lo que la otra persona va a decirte. Si te reúnes con tus compañeros y no llevas libreta ni bolígrafo, estás dando a entender que no esperas tomar la iniciativa en lo que haya que hacer. Básicamente, eres solo un observador. Algunos dirán que no hay problema en prescindir de la libreta si vas a tomar notas en el teléfono u otro dispositivo.

Para cubrir todas las posibilidades, trae ambos. Demuestra iniciativa.

Y si vas en bicicleta o a pie, el mejor consejo que puedo darte sobre la conducta en las reuniones es que bajes la mano. Para ser más específico, digo que no levantes la mano para compartir ideas o para criticar las ideas de los demás; sugiero que solo la levantes para ofrecerte voluntario para una tarea o para hacer una pregunta. Si estás tratando de mejorar tu velocidad y quieres ser un corredor, el lugar para empezar no es menospreciando ideas o incluso proponiendo ideas propias en una reunión, porque no has establecido un historial de hacer realmente el trabajo en el

Si lo único que haces es dar ideas, el equipo lo interpretará como que les estás asignando más trabajo. Para empezar a funcionar, no hay que generar ideas, sino trabajar duro.

Por ejemplo, una vez decidimos transformar nuestra escuela en un carnaval de la noche a la mañana. Esto implicó colgar quinientos metros de cortinas amarillas, azules y rojas; convertir nuestras aulas en diferentes escenas del carnaval; extender casi una tonelada de heno en el suelo; y colocar decoraciones temáticas de casa de la risa por todas partes. En nuestras clases, enseñamos lo necesario para organizar un carnaval, pero también incluimos nuestro propio contenido. En matemáticas, los alumnos tuvieron que calcular la superficie necesaria para albergar un carnaval y elaborar un presupuesto que incluyera desde el precio de la entrada hasta todos los gastos generales. En arte, tuvieron que confeccionar un disfraz de payaso; en historia, aprendieron la historia de los carnavales alrededor del mundo; y en lengua y literatura, crearon todos los anuncios. Cuando llegó el momento de transformar la escuela de la noche a la mañana, fue muchísimo trabajo, y a medianoche, miré a mi alrededor y vi que aún quedaban seis miembros del personal, intentando que todo saliera perfecto. Déjenme decirles esto: durante la siguiente reunión en la que discutimos la posibilidad de emprender un proyecto de este tipo, las ideas y comentarios de esas seis personas fueron los que más peso tuvieron. Demostraron su solidaridad con los más débiles y, por lo tanto, se han ganado el derecho a ser escuchados. Quienes se marcharon a las cuatro de la tarde deberían guardar silencio.

Y si no vas a ser tú quien se encargue de solucionar los problemas que plantees en una reunión, tú también deberías callarte. Aunque no estés corriendo ni trotando, la gente puede parecer que te escucha con atención, pero en realidad quieren que guardes silencio.

15

Mantente en tu carril



Era uno de esos días en que el autobús debería haber estado rodando por la autopista suave y constantemente. En cambio, a Drew le molestaba tener que frenar constantemente para reducir la velocidad por culpa de alguien que cambiaba de carril bruscamente. A Drew no le gustaban nada los que cambiaban de carril. En su opinión, eran una especie peligrosa, gente que zigzagueaba sin parar porque habían perdido la concentración. La gente cree que cambiar de carril te lleva más rápido, pero Drew entiende que es solo una ilusión. Es ciencia básica, piensa, que la ruta más corta del punto A al punto B es una línea recta. Se necesita lealtad, paciencia y fe para mantenerse en el carril y concentrarse en la carretera, sobre todo si uno mira a un lado y ve un tramo tentador de carretera despejada que parece llamarlo. Drew espera fervientemente que su equipo no caiga en esa tentación. Lo que necesita de ellos es concentración. Concentración, mucha concentración.

Sé que todos sentimos la tentación de "cambiar de carril" de vez en cuando. A veces, uno va a buen ritmo, haciendo bien su trabajo, y mira a la persona del carril de al lado para ver qué está haciendo, o qué no está haciendo. Y entonces, tal vez, el primer instinto sea cambiar de carril e involucrarse, para ayudar de alguna manera a esa persona a hacer su trabajo mejor, más rápido o de forma más inteligente.

Los corredores caen en esta trampa con más frecuencia de lo que uno podría pensar, porque están demasiado concentrados en hacer avanzar el negocio y siempre intentan acelerar. Pero hay una delgada línea entre ayudar a la organización en su conjunto a acelerar y entrometerse en el trabajo de los demás. Cuando uno dedica demasiado tiempo a lo que hacen los demás, corre el riesgo de perder de vista su propio trabajo, aunque sea temporalmente.

La ruta más corta desde el punto A al punto B es una línea recta.

Por ejemplo, cuando abrimos RCA por primera vez, teníamos una empleada fenomenal que se esforzaba al máximo en su área, además de ayudar en el aula y con los programas extraescolares. Realmente apoyaba a los estudiantes y era una colaboradora increíble. Sin embargo, de vez en cuando veía algo que sentía la necesidad de revisar, y yo recibía un correo electrónico de ella que decía algo como "Quizás quieras organizar la seguridad para ese evento la semana que viene"

o "¿Quién va a organizar el transporte compartido los jueves ahora que fulano de tal?".

¿Así que ya no lo hace? Bueno, ella no se encargaba de los asuntos de seguridad ni del horario de los viajes compartidos; yo sí. Y era la mejor empleada que se podía desear, pero quería decirle: «¡Ocúpate de lo tuyo! Yo me encargo».

Antes de trabajar en RCA, trabajé con otro profesor que es muy generoso. Le encanta asegurarse de que todos estén bien atendidos y le encanta ayudar a los demás. Corre, pero mira a los que trotan o caminan más despacio e intenta ayudarlos a acelerar el paso. Es casi como si los agarrara y tratara de tirar de ellos, pero en el proceso se retrasa. Los demás pueden acelerar un poco, así que claramente los está ayudando. Pero ahora quizás él mismo esté trotando en lugar de corriendo. Me resultaba frustrante porque este tipo de esfuerzos no benefician a la organización en su conjunto. Me di cuenta de que no estaba realmente concentrado en completar sus tareas porque estaba demasiado ocupado ayudando a los demás.

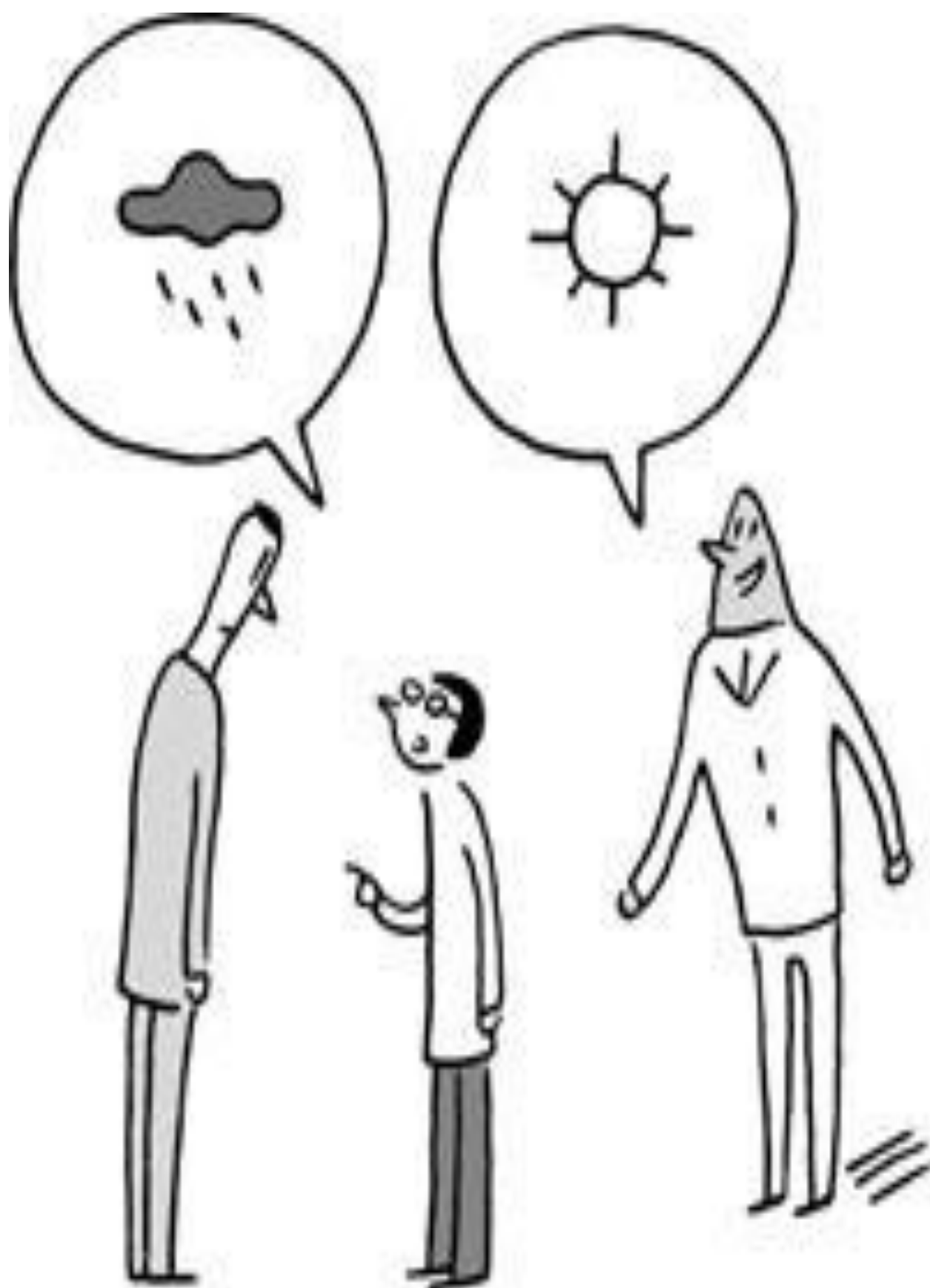
También veo que esto sucede en el mundo empresarial. Tenía una amiga que estaba tratando de conseguir un ascenso. Cada vez que salíamos a cenar, hablaba de sus colegas, de cómo los ayudaba y de cómo se esforzaba en ciertos proyectos. Cuando alguien de su departamento no sabía cómo manejar una situación con un cliente, ella decía: "Vamos a manejarlo de esta manera" e intervenía y le escribía un correo electrónico. Así que cuando llegó el momento del ascenso, no lo consiguió.

—fue para una de las personas a las que tanto había ayudado. Y quiero recalcar que es bueno apoyar a la gente, guiar a quienes tienen menos experiencia. Pero no hay que hacerlo de forma que perjudique tu propio desempeño.

A veces, cuando veo a la gente desviarse de sus tareas, me dan ganas de decirles: «Están demasiado concentrados en cosas que no son su responsabilidad. Si se centran en cumplir con sus propios asuntos, creo que serán aún más productivos». Espero que mi equipo se apoye y se motive mutuamente, pero eso no debe ir en detrimento de sus propios objetivos y logros. Es importante animar a todos y ayudar cuando sea necesario, pero no se trata de hacer el trabajo de nadie ni de sacrificar las propias tareas para ayudar a otros a completar las suyas. Si todos se concentraran en realizar sus propias tareas y hacerlas bien, avanzarían mucho más rápido que si se distrajeran opinando sobre las tareas de los demás.

¡No te desvíes al carril de al lado; mantén la vista en la carretera que tienes delante!

Cambia la conversación para cambiar la cultura.



¡Santa negatividad, Wanda está otra vez con su diatriba! Se queja de la ruta, de sus compañeros y del tiempo que hace. Si vuelve a poner los ojos en blanco, piensa Joan, se le van a meter hasta las narices y quedarse ahí para siempre. Incluso Ridley está harto de oírla porque, francamente, le está interrumpiendo la siesta. Cuando Wanda vuelve a quejarse de la niebla y la llovizna que están atravesando, Rufus decide que tiene que hacer algo, lo que sea, para frenar el pesimismo. Así que... allá vamos... «¡MAÑANA SALDRÁ EL SOL!», grita Rufus con un barítono atronador que no pega nada con la canción. «¡Apuesta lo que quieras a que mañana habrá sol!».

Si participas en conversaciones negativas, detente. Si alguien saca a relucir un tema desagradable, cambia de tema o plantea rápidamente preguntas como: "¿Cómo podemos mejorar las cosas?" y "¿Cómo podemos lograr un cambio positivo?".

Creo que es parte de la naturaleza humana que, cuando alguien nos cuenta algo horrible que le sucedió ese día, queramos superarlo contándonos algo horrible que nos haya pasado a nosotros. Por ejemplo, cuando Kim Bearden, cofundadora de nuestra escuela, me contó que tuvo que dar clase durante siete horas seguidas sin siquiera ir al baño, le dije, naturalmente, que yo había dado clase aún más tiempo ese día sin ir al baño ni comer. Creo que es natural que queramos que la gente sepa que nuestra situación es peor que la suya.

En mi mente, visualizo esas conversaciones como cavar un hoyo. Una persona empieza con una palada de negatividad, pero la siguiente la supera y saca un trozo aún mayor del hoyo. El proceso continúa hasta que ambos se encuentran en un enorme cráter, deprimidos, desanimados y derrotados. Cuando alguien te cuenta lo mal que le ha ido el día, dile rápidamente: «Siento mucho oír eso, pero ¿puedo contarte algo bueno que me haya pasado?». Y luego, cuéntale algo positivo. Y ten en cuenta que tu compañero querrá volver a meterte en el hoyo y redirigir la conversación hacia sus horribles experiencias.

Es como si estuvieran tratando de ganar un premio a "La persona más maltratada del mundo". Tienes que tomar una decisión: alejarte de ese veneno o quedarte ahí y ser carnada para los baches. Créeme, la gente te permitirá ser una esponja, absorbiendo toda su negatividad. Pero recuerda, una esponja llena no se mueve muy rápido, y

Te impedirá correr, o incluso caminar.

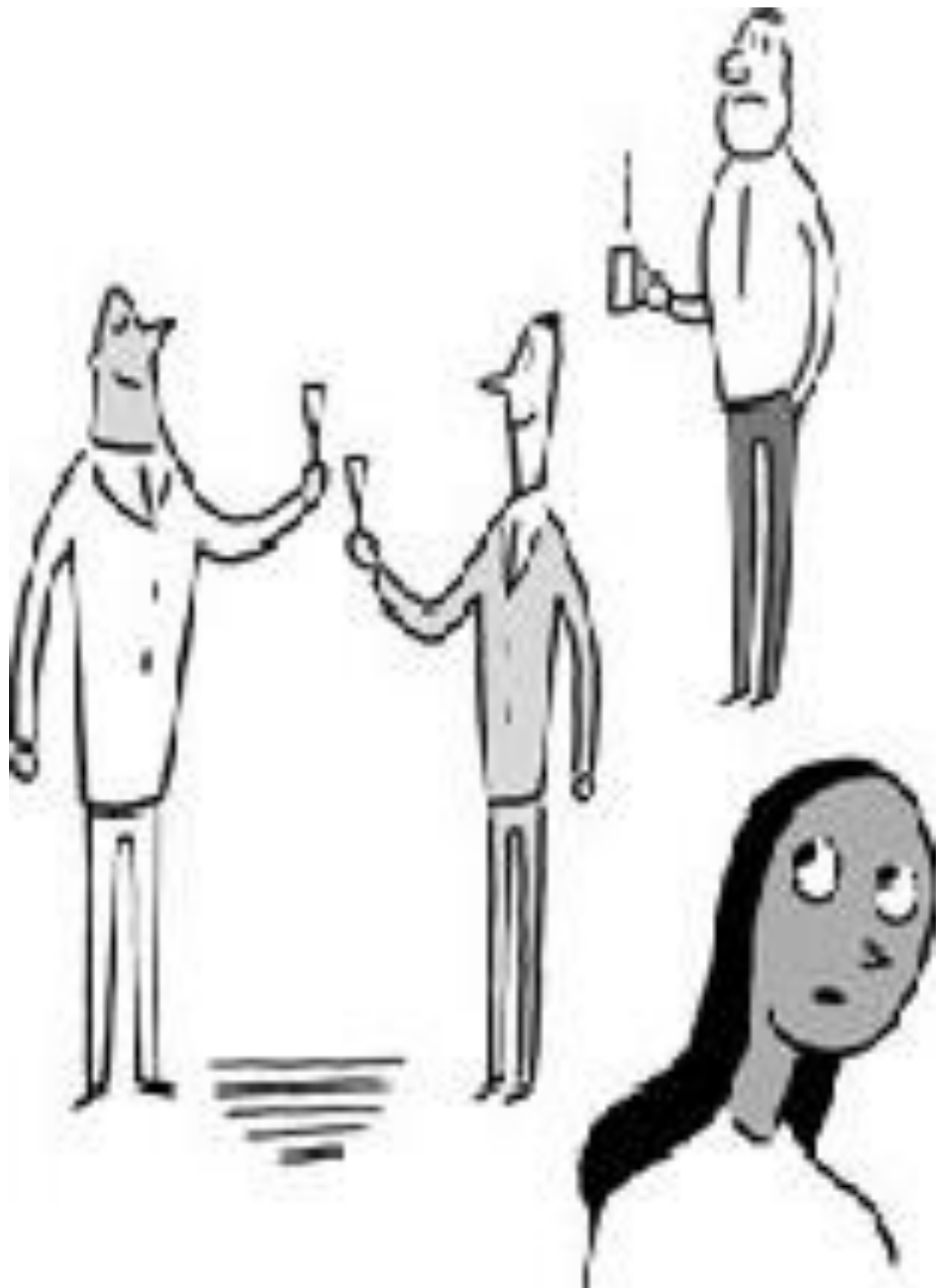
No seas la esponja de nadie.

Mi mejor amiga, Amanda Nixon, es emprendedora en el sector de las boutiques especializadas. Su visión incluye un tipo específico de ambiente en la tienda y una cultura de atención al cliente impecable, por lo que siempre está asesorando a su personal sobre cómo su conversación influye en la experiencia del cliente. A veces escucha a un empleado charlando con un cliente y diciendo cosas como: «¡Qué tiempo tan bonito hace hoy! Me encantaría estar fuera» o «Estoy cansada de estar de pie todo el día». Si alguna vez has trabajado en el sector minorista o de la hostelería, quizás hayas tenido conversaciones similares con tus clientes. Puede parecer inofensivo, pero comentarios como esos transmiten a los clientes que en realidad no quieres ayudarles a elegir el regalo perfecto, encontrar la ropa que les sienta bien o pedir el vino adecuado para acompañar una comida. Sin embargo, con solo cambiar la conversación, puedes cambiar el ambiente.

Funciona igual cuando te diriges hacia una meta. Cuando has recorrido el 75% del camino, puedes centrarte en lo que aún te falta y lamentarte por las circunstancias que te han frenado. O puedes llenarte de energía y motivación para llegar a la meta cueste lo que cueste: ya has hecho tres cuartas partes del trabajo, así que tómate un tiempo para felicitarte a ti mismo y a tu equipo por ello, y luego piensa en cómo cruzar la línea de meta.

Una conversación positiva genera resultados positivos. Puede empoderar a todos los que te rodean.

Permitir que los corredores recojan las recompensas



—Pero no es justo —se queja Wanda—. ¡Llevo aquí más tiempo que nadie y, por lo tanto, he recorrido más kilómetros que esos chicos! Drew ni siquiera intenta explicar, una vez más, que lo que cuenta no son los kilómetros recorridos, sino el ritmo en kilómetros por hora. Simplemente no es de los que premian la antigüedad por encima del rendimiento. Cuando tiene una recompensa que dar, se la da a Rufus, quien reduce la velocidad lo suficiente como para expresar su agradecimiento y luego vuelve a correr. Joan ya se ha dado cuenta de esto y ha mejorado su rendimiento para ganarse también su parte de las recompensas, una estrategia que funciona mejor que quejarse.

El repartidor se merece el ascenso. El repartidor se merece la oficina más grande. Si hay dinero para que los miembros del equipo compren ordenadores nuevos, entonces los repartidores se lo merecen. Siempre me sorprende cómo los miembros de un equipo se quejan cuando no se les ofrecen beneficios u oportunidades. Consideran que todos en la organización son iguales y, por lo tanto, todos deberían tener el mismo acceso a las recompensas. Pero no es así. No todos son iguales; algunos trabajan mucho más y contribuyen mucho más, y esas son las personas que merecen más.

Cuando daba clases en Carolina del Norte, la directora anunció que enviaría a tres representantes de la escuela a un retiro de fin de semana para educadores en el NCCAT (Centro de Carolina del Norte para el Avance de la Enseñanza). ¡Me incorporé de golpe en mi asiento! Moría de ganas de ir. Al mirar a mi alrededor, vi a muchos profesores levantando la mano para asistir, y, sinceramente, no sabía que algunos se movieran tan rápido. Pensé: «Se pasan el día sentados sin hacer nada; no se merecen esta experiencia». Pero, sorprendentemente, la Sra. Roberson dijo que pondría todos los nombres en un sombrero y sacaría tres. Así que, en esencia, este retiro para educadores se convirtió en una lotería en lugar de un premio para los alumnos más destacados. ¿Repartiría yo beneficios de esta manera? Ni hablar, y tampoco recomiendo que los líderes empresariales lo hagan.

Si sabes que no eres un corredor y el jefe tiene una ventaja que todos codician, deberías retirarte. Ni siquiera te pongas en la carrera por ella. Recuerda, quieres que todos en tu organización tengan éxito. Si estás en la NBA, quieres al jugador más valioso de tu equipo. Te conviene tenerlo.

El líder en asistencias de la NBA juega en tu equipo. Eso te va a ayudar. Mi abuela siempre decía que si animas a los demás, también te animas a ti mismo. Así que debes esforzarte por tener una mentalidad y una actitud que busquen animar a los demás en tu organización, lo cual, estoy seguro, no es el caso del 99 por ciento de la gente, porque piensan que si apoyan a un corredor, es como ayudarlo a llegar más lejos, a conseguir el ascenso o el reconocimiento. No tiene por qué ser así.

Así que, por favor, alégrate por los corredores y apóyalos, ya que son quienes llevan la mayor parte del trabajo. Comprende que se merecen el beneficio, y que ni siquiera deberías intentar conseguirlo. Y no olvides que tú también puedes ganarte un beneficio mejorando tu desempeño. Incluso antes de empezar a correr, tu jefe podría ver tus esfuerzos y mejoras y decidir recompensarte.

18

Transmite una sensación de urgencia.



Últimamente, Wanda se siente inquieta. Drew ha introducido algunos cambios desde que empezó a trabajar como conductor y Wanda está notando las consecuencias. Para empezar, ya no recibe automáticamente un aumento por sus muchos años en el autobús; ahora la mayoría de las recompensas van para Rufus. Joan también está progresando; parece que se está adaptando bien a este nuevo entorno. Wanda sigue reacia, pero se da cuenta con sorpresa de que realmente quiere la aprobación de Drew y que le gustaría ser recompensada por un trabajo bien hecho. ¿Pero por dónde empezar? Y entonces sucedió: ¡BUM! Drew le hizo una simple petición y, sin pensarlo, Wanda se puso de pie de un salto y salió corriendo a completar la tarea a toda prisa. Así que ESTO es lo que se siente al estar motivada...

Una frase que mi abuela usaba con frecuencia, y uno de sus dichos favoritos, era: "Quien camina despacio no tiene a dónde ir".

Si te mueves por el trabajo a paso lento, la gente pensará que no tienes prisa por terminar nada. Si estás lesionado o tienes alguna limitación física, es comprensible, pero si estás en plena forma y aun así te mueves despacio, la limitación parecerá pereza. Cuando llamas a un mensajero para que te ayude, caminará con paso firme y llegará enseguida. Un corredor se moverá a velocidad normal, y un caminante dudará, casi como si se sintiera ofendido por ser llamado, y luego avanzará a un ritmo extenuante.

Aunque la diferencia real de tiempo entre el corredor y el caminante sea de tan solo un par de segundos, esos segundos son muy significativos y demuestran respeto, una sólida ética de trabajo y el deseo de contribuir al equipo.

Imagina que estás en un restaurante. Tienes muchísima hambre. El camarero se acerca, toma nota de tu pedido y se va. Entonces te das cuenta de que, antes de tomar nota de tu comida, va a otras mesas a preguntar si necesitan algo y a retirar sus platos. ¿Qué demonios? La verdad es que, de todas formas, te van a servir la comida casi al mismo tiempo, pero ese pequeño cambio en las prioridades del camarero puede resultar de lo más molesto.

Hace poco asistí a un evento en el que una organización sin fines de lucro de Atlanta presentó a su nuevo director. Yo estaba en el auditorio cuando esta persona...

La presentaron y, mientras caminaba hacia el podio, lo hacía tan despacio que presentí que no me iba a caer bien. Era evidente que disfrutaba de los aplausos del público, y poco a poco se tomó su tiempo, casi paseando, hasta el podio. Pensé: «Uy, esto no pinta bien». Porque si te mueves tan despacio en respuesta a una presentación tan animada y una ovación, seguro que te moverás despacio en todo lo que hagas. Tengo la sensación de que no durará mucho en este puesto, y mi intuición se basa completamente en su forma de caminar.

Tenlo en cuenta cuando te pidan que completes una tarea, porque tu supervisor sabrá si la hiciste directamente o si hiciste pausas en el proceso. Un empleado de RCA, Kennedy Reddick, es un genio. Está a cargo de los programas extraescolares, pero también es mi asistente. Cuando se le asigna una tarea, la hace tan rápido que puede resultar sorprendente. Estaba reunido con él repasando una lista de tareas, y el segundo punto era alquilar una camioneta U-Haul. Al final de la reunión, le pedí que hiciera el pedido primero, y me dijo: "Ya lo hice". ¡Había abierto la página web y la había reservado en su teléfono durante la reunión, y yo ni siquiera me había dado cuenta!

El tercer punto de la lista era concertar una cita para que me hicieran una radiografía del codo, que me había lesionado jugando al baloncesto con los alumnos. Cuando la recepcionista le dijo por teléfono que tenían la agenda completa para las próximas dos semanas, se subió al coche, fue directamente allí y fue a verla en persona. Siempre lleva trajes increíbles, se acerca a la gente, sonrío con una sonrisa enorme y dice: «No sé si me puede ayudar o no, pero...». Y solo con decirlo así, la gente casi quiere demostrar que puede ayudarle si quiere, ¡y lo hacen! Como era de esperar, la recepcionista me dio cita para el día siguiente. Este hombre es un genio, pero lo mejor de todo es que cuando le asignan una tarea, nada se interpone en su camino. No se detiene en el pasillo a charlar con sus compañeros, no se queja ni pone excusas de que una tarea sea imposible; simplemente encuentra la manera y lo consigue, y lo hace rápidamente.

Me reúno individualmente con los miembros de mi equipo todos los jueves, y en esa reunión, elaboramos una lista de tareas que debemos completar. El jueves siguiente, revisamos la lista anterior antes de compilar una nueva. Cuando todos con los que me reúno han completado todas las tareas de la lista, ¡vamos a toda velocidad! Cuando se completa la mitad de las listas, vamos a paso ligero. Y cuando la lista está incompleta, vamos caminando o en bicicleta, y eso me preocupa mucho. Pero siempre puedo descansar.

Me han asegurado que cuando me reúno con Kennedy, su lista está impecable, y casi siempre logra terminarla antes de tiempo para poder dedicarse a otras tareas. ¡Es maravilloso! No hay procrastinación, ni excusas, y nada tiene prioridad sobre su lista. Si abor das tus tareas de esa manera, ¡vas viento en popa! No demores la tarea, y cuanto más rápido la completes, más elogios recibirás.

Un ciclista piensa que la lista no es razonable y pondrá excusas para justificar por qué no se pudieron realizar las tareas.

Un caminante completará una parte de la lista para no meterse en problemas. Un corredor se siente muy satisfecho cuando la lista está completa.

Un corredor quiere terminar la lista rápidamente para poder hacer más cosas.

19

Encontrar soluciones



El autobús frena en seco. Vale, esto nunca había pasado antes, pero hay un rebaño entero de ovejas en la carretera, justo delante del autobús. Es como una pared de lana, un obstáculo infranqueable que el autobús no puede superar. Todos salen corriendo, rascándose la cabeza. Rufus se sube al techo del autobús para hacerse una idea de la magnitud del problema. Joan coge su iPad y empieza a buscar en Google cualquier información que pueda aclarar este extraño dilema.

Wanda mira a Drew, el conductor, en busca de indicaciones. Ridley se sienta en la acera y se mira las uñas. «Si conseguimos sortear este bloqueo en los próximos veinte minutos, les invito a comer el resto de la semana», dice Drew.

Cuando mis alumnos empiezan a quejarse, siempre les digo: "Nada de excusas, solo soluciones". Cuando el personal adopta esa actitud, se consigue que todo funcione mucho mejor.

Si me reúno con un miembro del equipo y le pido que contacte a alguien, puede ser frustrante cuando, una semana después, me dice: «Le envié un correo, pero esa persona nunca me respondió». Parece que la gente ha olvidado el arte de llamar por teléfono. La verdad es que, si tu primer intento no funciona, debes probar otro método.

Estábamos en una reunión de personal hablando sobre la nueva generación de estudiantes que ingresaría a nuestra escuela. Íbamos a enviarles invitaciones para que vinieran a RCA para nuestro encuentro anual, donde presentamos a la nueva generación a toda la escuela, pero se me ocurrió una idea mejor. Dije:

“Oye, tengo un plan. ¿Por qué no conseguimos ADN de dragón, criamos un dragón adulto, hacemos que ponga huevos, los rompemos y los llenamos de caramelos y camisetas que digan: 'Clase de 2018'? ¡Los huevos de dragón serán perfectos, ya que nuestro equipo de baloncesto se llama los Dragones Azules! Luego podemos enterrar los huevos en tierra dentro de grandes cajas tipo Parque Jurásico y enviárselos por correo a nuestros nuevos estudiantes en lugar de enviarles una invitación normal.”

Bueno, mi personal ya sabe que me gusta pintar un cuadro y que básicamente les estaba diciendo que soñaran en grande. Nuestra tarea, entonces, era averiguar

cómo hacer que la experiencia se convirtiera en realidad, y teníamos un presupuesto de solo siete dólares por estudiante para hacerlo. Pasamos entre cinco y diez minutos discutiendo ideas, y

Se hizo evidente que sería imposible. Pero justo cuando estábamos a punto de abandonar la idea, Hope King, una de las increíbles corredoras de nuestro equipo, dijo: «Yo lo haré». Le pregunté: «¿Cómo?», y ella respondió: «Conseguiré el ADN, incubaré los huevos y se los haré llegar a los estudiantes. Encontraré la manera». Yo no podía imaginar cómo podría suceder, pero ella dijo que lo sabía, así que le dejé encargarse del proyecto y seguimos adelante.

Una semana después, entré en la biblioteca y vi treinta cajas al estilo de Jurassic Park, increíblemente bien hechas. Hope había conseguido la madera donada por Home Depot y había reunido a un equipo de personas que construyeron las cajas a mano. Había comprado bolsas baratas de césped artificial para rellenarlas. Encargó enormes huevos de Pascua por internet, pero cuando llegaron, supo que el rosa brillante no funcionaría, así que los pintó con aerosol de color marrón verdoso. Los llenó de caramelos y camisetas de la "Clase de 2018" que había conseguido que donara nuestro socio de camisetas, Shirt Shanty. Como no le gustaba que las cajas parecieran nuevas, las pintó y les dio un aspecto desgastado y antiguo. Fue genial, y todo se hizo con un presupuesto de siete dólares por caja. Entonces Hope se paró frente a mí y bajó la cabeza mientras decía: "Nos va a costar 20 dólares por caja enviar estas cajas". Le dije: «Está bien, en lugar de enviarlas por correo, podríamos entregarlas a los estudiantes cuando lleguen a RCA». Pero ella rechazó la idea y añadió: «Voy a entregar personalmente cada caja en la puerta de la casa de cada niño en plena noche».

¡Qué corredora! Como es típico de Hope King, encontró la manera.

Cuando te das a conocer por proponer soluciones y encontrar la manera de lograr tus objetivos, aumentas tu valor en la organización y te conviertes en el empleado más valioso para tu supervisor. Cuanto más limitaciones tengas, como un presupuesto ajustado o un plazo de entrega inminente, más te esforzarás por encontrar una solución. Cuando otros no encuentran la manera, pero tú sí, créeme, tu iniciativa siempre será reconocida y recompensada.

Date cuenta de que no tienes derecho a este trabajo.



Wanda tiene un currículum que demuestra su inteligencia. Estudió en una universidad de la Ivy League, obtuvo una beca para estudiar en el extranjero y consiguió una pasantía en una de las corporaciones más innovadoras del mundo. Es una persona culta y que ha viajado mucho, toca el violonchelo y puede conversar en francés. Está bastante segura de que cualquiera, basándose en los nombres de los lugares donde ha trabajado y estudiado, la contrataría sin dudarle. Por eso, Wanda se sorprende al descubrir que no es así. Resulta que, si bien tiene credenciales, carece de logros. Nunca ha sido la jugadora más valiosa ni la mejor. Quizás sea hora de que deje de lado sus aires de superioridad.

¿Por qué siquiera tenemos que hablar de un autobús? ¿Qué le ha pasado a Estados Unidos? ¿Por qué no todos se sienten motivados a correr de forma natural? Somos una nación construida por personas con una ética de trabajo excepcional, personas que no temían a los desafíos. Ahora, parece que los corredores se están convirtiendo en una rareza, y todos sienten que se les debe algo. Y ese sentimiento de superioridad, tan común en Estados Unidos, empieza por uno mismo. Nadie te prometió que tendrías el trabajo que tienes para siempre.

Durante el primer año de existencia de RCA, decidimos otorgar bonos al personal en diciembre. El equipo se emocionó muchísimo y muchos lloraron de alegría. Su muestra de agradecimiento fue conmovedora y supimos que habíamos tomado la decisión correcta al dar los bonos. Al año siguiente, la reacción fue similar, pero no tan intensa. En los años siguientes, la reacción fue cada vez menos entusiasta, porque el bono se convirtió en algo habitual. Incluso escuché a algunos hablar sobre qué iban a hacer con su bono, y tuve que aclararles que no estaba garantizado; era algo que hacíamos cuando podíamos.

Ese año en particular, nos dimos cuenta de que no íbamos a poder entregar la bonificación porque la economía estaba en crisis y simplemente no teníamos el dinero. Sin embargo, al final, nos sentamos con los miembros de nuestra junta directiva y encontramos una manera de hacerlo posible. No estuvo exento de sacrificios, y las bonificaciones no fueron tan grandes como en el pasado. Los Runners, sin embargo, como es típico en ellos, mostraron el mismo aprecio y agradecimiento que habían mostrado en el pasado. Los demás miembros del equipo enviaron correos electrónicos como: "Gracias por la bonificación", y

algunos ni siquiera la mencionaron. La bonificación se había convertido en

Es algo que esperaban, y así es como mucha gente ve sus trabajos. Piensan que se merecen el puesto y que tienen derecho a él, y una vez que se instala esa mentalidad, la ética laboral de esas personas tiende a decaer.

¿Qué nos ha llevado a esta actitud de superioridad? Creo que la respuesta reside en la forma en que criamos y educamos a nuestros hijos en Estados Unidos.

Existe una corriente de pensamiento que nos dice que debemos hacer todo lo posible para mantener intacta la autoestima de los niños, hasta el punto de que no somos realistas con ellos sobre sus habilidades. ¿Por qué todos los niños del equipo de béisbol infantil reciben un trofeo? No todos son tan buenos. ¿Sabes quién debería recibir el trofeo? El jugador más valioso. Y cuando tu hijo lllore: "¿Por qué no me dieron un trofeo?", deberías responder: "Porque no eres el MVP". Punto. Se acabó la discusión. Simplemente les estamos dando demasiado a los niños, y cuando reciben cosas sin tener que trabajar para conseguirlas, empiezan a esperar cosas gratis. Se sienten con derecho a todo y creen que se les debe algo, y al final terminan viviendo en casa con sus padres a los veintiséis años, sentados en el sofá todo el día, preguntándose: "¿Por qué el mundo no me quiere?".

La historia nos enseña que cuando una civilización alcanza la supremacía, inevitablemente decae cuando la juventud, la élite intelectual, deja de esforzarse tanto. Al no ser desafiados, se relajan porque reciben más de lo que necesitan. Desarrollan un sentimiento de superioridad y carecen de ética laboral. Esa es la situación actual en Estados Unidos. Ya ocupamos el puesto vigésimo séptimo a nivel mundial en cuanto a nuestro sistema educativo. ¿Dónde estaremos dentro de unos años si seguimos criando una generación de niños débiles y sumisos? Les estamos dando demasiado y enseñándoles que tienen derecho a recibir cosas sin trabajar para conseguirlas.

Esta sensación de superioridad se ha trasladado al mundo empresarial. Ahora escucho historias de jóvenes recién graduados que van a entrevistas de trabajo y dicen cosas como: "Probablemente tendré su puesto en dos años". Sí, tienen mucha confianza. Luego los contratan, y esa confianza no se traduce en rendimiento. Es una crisis. No les gusta que los critiquen. No quieren que nadie les señale que no son perfectos. Ponen excusas: "En mi defensa... nadie me lo dijo... no lo vi en el manual...". Hacen una pequeña contribución a un proyecto y esperan recibir muchos elogios. La razón es que no se les ha exigido mucho en nuestro sistema educativo, pero han recibido numerosos premios por su trabajo.

Si de niño te ganaban un trofeo solo por jugar en el equipo, déjame decirte que eso no sucede en el trabajo. Esto es capitalismo, no socialismo. Para ser recompensado, tienes que hacer algo más que presentarte. Agradece tu trabajo. Agradece ser parte de un equipo. Esfuérzate por ganarte el reconocimiento y los elogios, porque nada está garantizado.

Cuando una sociedad sobreprotege a su élite intelectual, marca el comienzo de su declive.

21

Sé creíble



Hoy es un día importante y Drew necesita el apoyo de todo su equipo. Ridley ha prometido una y otra vez que estará allí a las 8:00 en punto, pero Drew se siente inquieto. ¿Qué probabilidades hay de que esto suceda realmente? ¿Debería haberle dicho a Ridley que estuviera allí a las 7:30, para tener un margen de tiempo en caso de que llegara tarde? Es curioso, piensa Drew, cómo algunas personas hacen las promesas más básicas y nadie se las cree. Ridley dice que se mantendrá despierto todo el día, y suena a cuento de hadas. Sin embargo, Rufus puede hablarte hasta el cansancio sobre cómo algún día romperá la barrera del sonido y te sientas a escucharlo y le crees... porque Rufus es un tipo que cumple.

Como cualquier visionario, algunas de las cosas que digo que voy a hacer suenan descabelladas, y tengo que esforzarme mucho para asegurarme de que mis afirmaciones estén respaldadas. Durante cuatro años, les dije a mis empleados que algún día pondría un enorme esqueleto de dragón en nuestra escuela. No sé si me lo tomaron en serio, porque se supone que los dragones son de ficción, pero ¿adivinen qué? Ahora tenemos un esqueleto de dragón de dos pisos que se alza sobre nuestra nueva cafetería en la flamante ampliación de RCA. Era una visión que tenía desde hace mucho tiempo, añadir este toque mágico a nuestras instalaciones, y tuve que esperar el momento adecuado para hacerlo realidad, pero finalmente sucedió. Durante nuestro evento de preestreno, cuando presentamos la nueva ampliación a nuestros estudiantes, padres y personal, la gente no dejaba de acercarse y decirme: "¡De verdad lo hiciste!" y "Esto es tan inspirador". La gente estaba inspirada, porque les encanta cuando alguien cumple lo que promete. Las instalaciones también cuentan, tal como se prometió, con un tobogán de dos pisos, fuego pintado en el suelo del gimnasio, portales mágicos, un salto en bungee en la biblioteca, pasadizos secretos y un gran salón de Harry Potter; todas promesas cumplidas. Espero haber sido creíble para mi personal mucho antes de que estas cosas se hicieran realidad, pero reconozco la importancia de reforzar mi credibilidad siempre que sea posible.

La credibilidad es quizás la cualidad más valiosa que puedes cultivar, ya que abarca muchísimo. Cuando eres creíble, la gente sabe que puede confiar en ti como miembro del equipo y como líder cuando se te requiere.

En RCA tenemos una regla: si le dices a un niño que vas a hacer algo, tienes que hacerlo, porque los niños ya se sienten decepcionados con demasiada frecuencia.

Así que si le decimos...

A los estudiantes los llevamos a algún sitio, sin falta. También somos muy cuidadosos con cómo y cuándo usamos la palabra "promesa" con los niños, porque a veces surgen imprevistos que interfieren con los planes y las promesas, y no queremos romper una promesa firme.

Para muchos, una promesa es un juramento, y si le dices a tu jefe: "Te prometo que tendré el informe listo y en tu escritorio a las nueve de la mañana", entonces debes hacer todo lo posible por cumplir tu palabra. Una vez que pierdes credibilidad por no cumplir con lo prometido, puede ser muy difícil recuperarla. La regla número uno para ser creíble es esta: cumple tus compromisos y no hagas promesas que no puedas cumplir.

Contratamos a una empresa llamada ImageMaster para producir todos nuestros videos y piezas promocionales. Son excepcionales en su trabajo, pero una de las principales razones por las que nos encantan es que siempre cumplen con los plazos de entrega. Si dicen que estará listo el viernes, está listo el viernes. Nunca tengo que preocuparme de que no cumplan con la entrega. Ha habido ocasiones en las que solicitamos presupuestos a otras empresas, y algunas prometieron terminar nuestros proyectos más rápido que ImageMaster. Sus presupuestos siempre eran más económicos, y parecía mejor opción trabajar con ellos. Sin embargo, siempre ocurría que el producto no se entregaba a tiempo y la calidad dejaba mucho que desear. Así que, aunque ImageMaster pueda tardar más, confiamos en que cuando dicen que estará listo, lo estará. Los líderes están dispuestos a pagar más por credibilidad y calidad, y cuando se combinan ambas, se está preparando el terreno para un gran éxito.

La credibilidad tiene mucho que ver con ser confiable, pero va mucho más allá. Puedes demostrarla asumiendo la responsabilidad de tus errores y buscando la manera de corregirlos. Asegúrate de que la información que proporcionas sea veraz y esté actualizada. Sé la persona que sabe dónde encontrar respuestas. Establece prioridades acertadas para no perder el tiempo en tareas que no aportan valor a la organización. Si valoras tu reputación como persona creíble, lo transmitirás a tus compañeros y a tu jefe con tus acciones y palabras. La gente sabrá intuitivamente que puede confiar en que cumplirás con sus responsabilidades.

Creo que lo que hace a un líder eficaz, ya sea un director ejecutivo o un joven de veinticinco años que lidera su primer proyecto, es que la gente del equipo tiene que creer que el individuo a cargo está liderando por la razón correcta y con la intención correcta.

Su corazón. Las personas desean ser lideradas por quienes creen que velan por sus intereses y los de la organización, y no como un medio de autopromoción.

Buscamos líderes fuertes, apasionados y seguros de sí mismos, pero que también comprendan que la organización es más que un solo individuo, incluyendo a los fundadores de la empresa. Cuando las personas son dirigidas por quienes confían y en quienes creen, están listas para ser lideradas y se comprometen con el proyecto, la misión, la meta y el objetivo; y el líder tendrá éxito porque sus compañeros no le permitirán ser de otra manera.

22

Presta atención a los detalles



Rufus no siempre ha tenido la misma facilidad que un ciclista del Tour de Francia en la cima de su carrera. Cuesta creerlo, pero antes se topaba con baches tan fuertes que sentía cómo le castañeteaban los dientes. Poco a poco, Rufus fue descubriendo pequeños trucos para mejorar su rendimiento, simplemente observando a qué respondía la gente, qué funcionaba y qué no. Tuvo que aprender a dosificar su energía en las subidas empinadas, cuándo cambiar de marcha para mantener el motor en perfecto equilibrio y dónde estaban los peores baches para poder evitarlos sin tener que dar volantazos o frenar en el último momento. Todo esto marcó la diferencia. De verdad que sí.

En RCA, siempre buscan maneras de superarse, de ir más allá y de mejorar la experiencia. Se preguntan constantemente: "¿Qué podemos hacer para que sea aún mejor?". Se trata de prestar atención a los detalles, pero sin caer en la obstinación. Más bien, buscan maneras de inspirar a los pasajeros, perfeccionando cada pequeño detalle para que cada experiencia sea más cálida y acogedora.

La Sra. Renita Mosley es nuestra administradora de oficina. Se sienta en la recepción y saluda a todos los que visitan RCA. Un día le dije: "Tengo una idea. ¿Qué tal si cada vez que alguien entra por la puerta, te levantas y das la vuelta al mostrador para saludarlo personalmente? ¿Y si le das un abrazo, sobre todo si es alguien nuevo y no lo conocemos?". Ella dijo: "¿Te refieres a cada persona?". Le dije: "Sí. Cualquiera que sea nuevo o que haya venido antes, deberías levantarte de tu escritorio". Mucha gente viene a visitar nuestra escuela, y es mucho trabajo, pero ella dijo: "Hagámoslo". Y creo que ese saludo personalizado ha hecho que la visita a RCA sea una experiencia excepcional. Es lo mismo cuando la Sra. Mosley contesta el teléfono. Antes decía "Academia Ron Clark". Ahora dice: "Buenos días. Ha llamado a la Academia Ron Clark, y le habla Renita".

Son esos pequeños detalles sutiles los que lo mejoran todo. Si trabajas en el sector servicios, siempre puedes encontrar maneras de mejorar la experiencia del cliente.

—Piensa en ello como ese chocolate Godiva que dejan en la almohada del hotel todas las noches. Hace poco fui a cortarme el pelo, y en cuanto me senté, alguien me preguntó si podía traermé una Coca-Cola o una taza de café. Me pareció genial, un detalle muy agradable.

También puedes hacer que un producto parezca más atractivo ajustando los pequeños detalles. Todo está en la presentación. Vendemos camisetas en la tienda de nuestra escuela y antes simplemente las doblaban planas, como tu madre doblaba tu ropa limpia en casa.

Entonces, a Chrissi Major, nuestra coordinadora de marketing, se le ocurrió la idea de enrollar las camisetas y sujetarlas con una pequeña tira de papel decorado con la inscripción "Ron Clark Academy". Y de repente, pasamos de vender cinco camisetas cada viernes, cuando nos visitan los profesores, a vender cincuenta. ¡Cincuenta camisetas! Nos quedamos boquiabiertos, porque nos dimos cuenta de que el producto no había cambiado en absoluto; todo se reducía a la forma en que lo presentábamos. Mis agentes siempre están buscando maneras de lograr cosas así.

Hace un tiempo, sabíamos que uno de nuestros clientes corporativos estaría en Atlanta. Se trata de un patrocinador corporativo muy importante para nosotros. Sabíamos en qué hotel se hospedaba y que le encantaba el musical Wicked, además de que el 17 es su número de la suerte. Así que encargamos bombones con la forma de los personajes de Wicked y del número 17, y creamos una cesta de regalo con estos bombones personalizados y una camiseta de RCA. Se la entregamos en su hotel, así que estaba allí, sobre el mostrador, cuando llegó esa noche. Nos dijo que estaba impresionado por el gesto. Nos contó con entusiasmo que viajaba por todo el país y trataba con grandes corporaciones, pero que nadie le había hecho jamás un regalo tan considerado. Y en menos de un mes, su empresa donó medio millón de dólares a nuestra escuela. No digo que la cesta fuera lo único que motivó la donación, pero sin duda fue parte del atractivo, parte del esfuerzo, parte de lo que aspiramos a ser en RCA. Se trata de prestar atención a los detalles, valorar el trabajo bien hecho y buscar la excelencia, y eso da sus frutos.

En general, en cualquier organización, los corredores y corredores tienden a preocuparse más por los detalles. Comprenden que las pequeñas cosas pueden ser importantes, pueden demostrar respeto o ética laboral, al igual que las grandes. Creo que muchos ciclistas y caminantes tienen la idea errónea de que no pueden ascender en la organización a menos que realicen una gran venta o consigan un cliente importante. Piensan que tienen que hacer algo enorme y eso les parece abrumador, así que en lugar de eso, no hacen nada. No cometes ese error. Presta atención a los pequeños detalles y busca maneras de mejorar todo.

Baches y barricadas

Evita estos errores comunes que pueden impedirte convertirte en un corredor.

1. No veas ni difundas lo negativo.

Trabajo en uno de los lugares más dinámicos y estimulantes del mundo, pero aun así tenemos problemas. Todas las escuelas, empresas y organizaciones tienen problemas, y todos tenemos la oportunidad de elegir cómo afrontar esa realidad. He trabajado con personas que creen que, para mejorar la organización, es su deber señalar todo lo que está mal. Lo comparten con todos y siempre están destacando lo negativo. Eso es tóxico y solo conseguirá ralentizar a todos y disminuir la productividad. Las personas que impulsan el cambio suelen observar la organización y apreciar todas las bendiciones, el éxito y la belleza que les rodean. Quieren contribuir a ese espíritu productivo y encontrarán la manera de hacerlo.

La mejor noticia es que tienes la opción de elegir. ¿Qué eliges ver?

2. No pongas excusas.

Algunos que no corren intentarán encontrar excusas para no ir más rápido. A menudo dirán que están tratando de tener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal o que sus hijos y otros miembros de la familia tienen prioridad sobre el trabajo. Honestamente, tienen razón, y no animaría a nadie a poner el trabajo por encima de su familia, pero hay una manera de hacer ambas cosas. He trabajado con maestros que tienen familias numerosas y eso les impide realizar actividades extraescolares y los fines de semana para apoyar a nuestra organización; sin embargo, cuando están trabajando de 8 a. m. a 5 p. m. son positivos, productivos y trabajadores. Puede que estos maestros no puedan llevar a los niños de excursión los sábados por la tarde, pero si enseñan con el corazón y miran a sus alumnos directamente a los ojos, estarán creando un vínculo igualmente profundo. Si tus obligaciones familiares te impiden hacer todo lo que quieres, asegúrate de que

cuando estés en el trabajo estés presente. ¡Sé presente! ¡Sé

¡El punto clave!

3. No dejes que los problemas en tu vida personal afecten tu desempeño laboral.

Todos tenemos un autobús del trabajo y un autobús personal, y muchos de ustedes han tomado malas decisiones que los han dejado con un autobús personal que no va a donde quieren. Están en una relación que no les funciona. Están cansados, heridos y con dolor, y por eso no pueden rendir al máximo en el trabajo. Yo he estado ahí, y es horrible. Les animo a que, mientras están sentados en su autobús personal, se den la vuelta y miren a la persona en su relación. ¡Dios mío, es un Jinete! Han elegido estar en una relación con un Jinete. Se repiten a sí mismos que si se esfuerzan lo suficiente, pueden hacer que funcione. Están convencidos de que eventualmente ese Jinete correrá con ustedes. Bueno, les tengo noticias. Los Jinetes nunca pueden correr. Los Jinetes ni siquiera pueden trotar. Lo máximo que lograrán es que tal vez un Jinete pueda caminar, pero los Jinetes nunca pueden hacer más que eso. Por eso su relación no va a donde quieren. Tienes que bajarte de ese autobús y subirte a otro con alguien que vaya a tu ritmo. Deja de engañarte y de pensar que las cosas van a mejorar; no es así. Estás perdiendo tiempo y gastando tanta energía intentando que tu vida personal funcione que no te queda energía para el trabajo. ¡No dejes que te pase eso! Ten mucho cuidado con quién dejas subir a tu vida personal.

4. No des por sentado que eres genial.

A menudo, la gente da por sentado que está haciendo un trabajo excelente y que su jefe está satisfecho con su desempeño. Cuando su jefe no los reconoce, se sienten frustrados y creen que no reciben la atención ni los elogios que merecen. En realidad, la razón por la que no reciben elogios por su excelente trabajo es porque... no lo son. Si sientes que no te reconocen, es probable que tu trabajo no sea tan bueno como crees o que, aunque hagas algunas cosas bien, otros aspectos de tu desempeño sean deficientes.

5. ¡No te conformes con ser bueno, sé eficiente!

Al final, todo se reduce a la productividad. ¿Cuánto estás logrando? Puede que estés haciendo un buen trabajo, pero ¿te aseguras de que lo estás haciendo bien? Por ejemplo, si vas en autobús al trabajo y el conductor es muy amable y tiene una gran personalidad, disfrutarás más del viaje. Pero si ese mismo conductor tarda mucho en cerrar la puerta, trazar la ruta, cobrar y llegar a su siguiente parada, probablemente te molestarías, sobre todo si te hace llegar quince minutos tarde al trabajo. Cuando hago el check-in en los mostradores de las aerolíneas, puedo sentir el estrés que tienen las personas. Tienen prisa por pasar el control de seguridad y llegar a sus vuelos; y veo cómo algunos empleados tienen una actitud que dice: "No voy a permitir que me apuren. No me van a estresar". Se mueven despacio y de forma metódica, y eso agrava el problema. Algunos, sin embargo, se mueven con rapidez, realizan tareas a toda velocidad y hacen varias cosas a la vez para terminar el trabajo. Si quieres ir a toda velocidad, necesitas afrontar todo lo que hagas con una sonrisa, una actitud positiva y una energía que te lleve a la eficiencia.

PARTE III

Cómo trazar la ruta

Mi amigo David Krantz es el director ejecutivo de una empresa conocida como YP. Probablemente la conocías como las Páginas Amarillas, y tal vez la usaste para buscar un número de teléfono cuando querías pedir una pizza a domicilio. Pero el mundo cambió, y la gran guía telefónica perdió terreno frente a los motores de búsqueda en línea y las aplicaciones móviles, así que la empresa también tuvo que cambiar para mantenerse relevante. David renovó por completo la imagen de marca y transformó la cultura de la empresa. Tiene una imagen totalmente nueva, empezando por el nombre YP, para desviar la atención de las páginas impresas en papel. Hoy, YP.com y YPmobile son líderes en el campo de la publicidad local y los resultados de búsqueda locales. Es una organización digital, moderna y divertida para trabajar, y todo gracias a que David tenía una visión clara y excelentes habilidades como conductor. Tenía lo que se necesita para impulsar el cambio.

No hace falta ser el director ejecutivo de una empresa Fortune 500 ni el director de una escuela para ser un líder e impulsar una transformación. A veces, aunque no seas el conductor oficial, te toca conducir de todos modos, como le ocurrió a Sandra Bullock en la película de acción y suspense Speed. Cuando su personaje, Annie, descubrió que una bomba explotaría y mataría a todos los pasajeros de un autobús urbano (¡sí, en esta película hay un autobús de verdad!) si la velocidad bajaba de 80 km/h, estuvo a la altura de las circunstancias y condujo el autobús, sorteando atascos en las autopistas de Los Ángeles y recorriendo las calles de la ciudad sin atropellar a nadie, todo ello manteniendo la velocidad adecuada.

Tú también puedes estar a la altura de las circunstancias. El liderazgo es una habilidad que puedes desarrollar con el tiempo. Si te apasiona algo y tienes don de gentes, puedes liderar. Puedes dirigir un comité o emprender un proyecto especial, no solo en el trabajo, sino también en tu escuela, iglesia o asociación de vecinos.

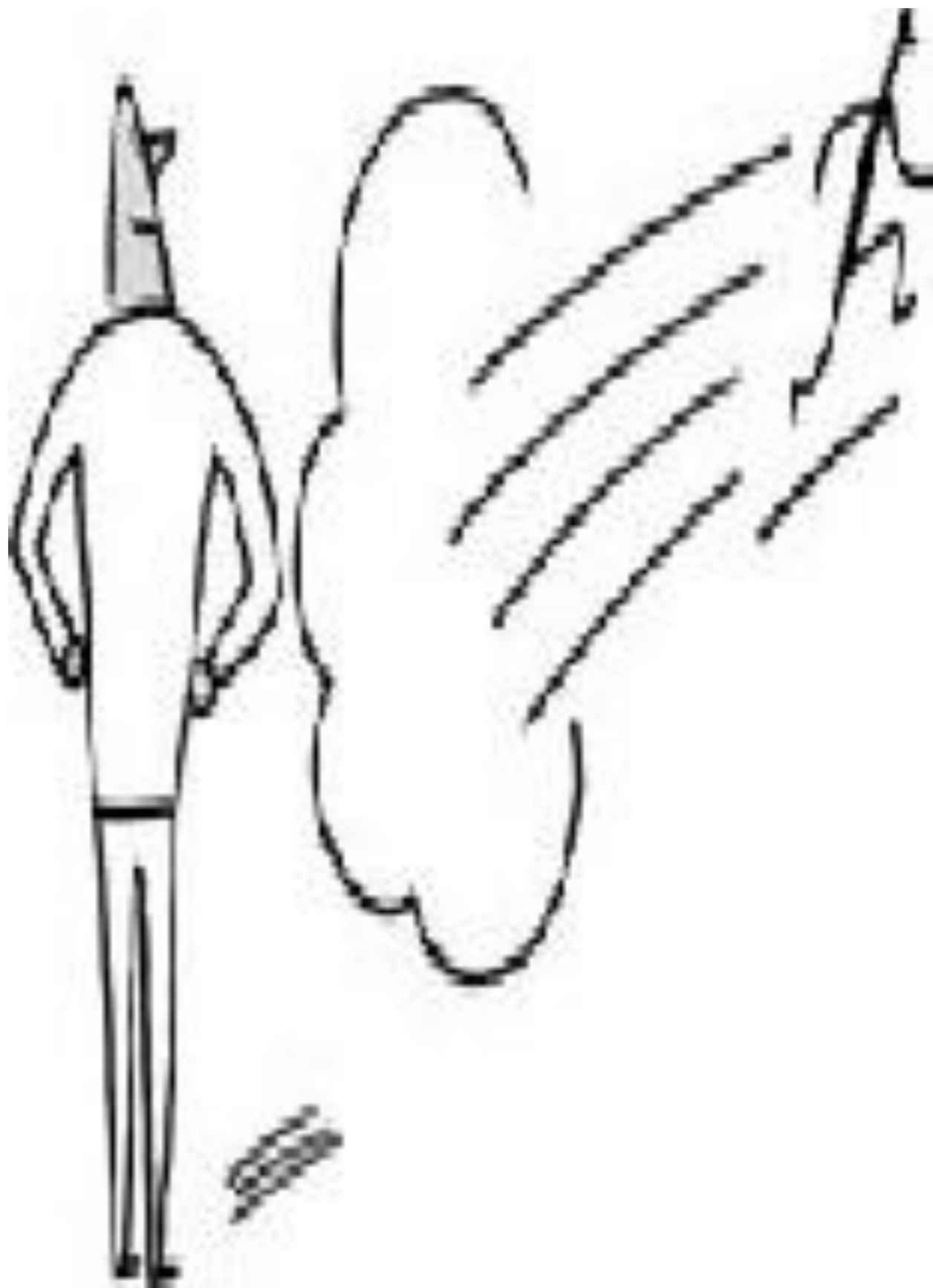
Puedes asumir el rol de líder para cualquier número de grupos o proyectos y dirigir ese autobús en particular de manera efectiva modelando los comportamientos que deseas que tengan los miembros de tu equipo.

Sin duda, ser el líder en RCA implica muchísimo trabajo. Sin embargo, para mí vale la pena, porque estoy intentando construir algo real y duradero, algo que tendrá un impacto en la forma en que educamos a los niños mucho después de que yo ya no esté. En el camino, he mejorado mucho en mi labor de liderazgo y en guiar a mi equipo hacia la excelencia, y en esta sección compartiré algunas estrategias para que tú también puedas ser un líder más eficaz.

¿Estás listo para tomar el volante? ¡Allá vamos!

23

Permitir que los corredores brillen



La semana pasada, el gerente de distrito visitó el equipo de Drew para observarlo y hacerle recomendaciones. «Ese tal Rufus te está robando protagonismo», le dijo a Drew en confianza. «Si yo fuera tú, me preocuparía que intentara quitarte el puesto, y buscaría la manera de frenarlo un poco». Pero Drew no se lo cree en absoluto. Su trabajo es mantener el autobús en marcha, de la forma más rápida y eficiente posible. Frenar a Rufus significaría que toda la organización perdería terreno. No, es mejor para todos que siga dejando que Rufus corra como el viento, incluso que pruebe sus ingeniosos métodos para ganar velocidad. Drew sabe que su talento especial es gestionar talentos. Así que, ¡adelante, Rufus! ¡Adelante!

Tenía veintitrés años y rebosaba de ambición. Era mi primera experiencia docente, y vaya si me desaté: me disfrazaba, usaba música y cánticos, e incluso daba clase de geografía completamente cabeza abajo para que mis alumnos se concentraran. Mi director me llamó a su despacho, me miró fijamente a los ojos y me dijo: «Ron, ¡me encanta! Los niños te adoran. No tienes problemas de disciplina. Los padres están encantados. Y tus resultados en los exámenes son excelentes. Por favor, sigue haciendo lo que haces... pero ¿puedes cerrar la puerta?».

Con los ojos como platos, le pregunté: "¿Estoy hablando demasiado alto?". Ella respondió: "No, pero estás causando algunos problemas". Me contó que los demás profesores se quejaban porque sus alumnos decían que les gustaría estar en mi clase. Dijo que los padres la llamaban para pedir que cambiaran a sus hijos a mi aula. Sus últimas palabras fueron: "Sigue haciendo lo que haces, pero si puedes mantener la puerta cerrada, será mejor para todos".

Le dije: «Oh, sí, señora. Lo siento mucho, voy a cerrar la puerta». Salí de la oficina con una mezcla de ira y tristeza que me invadía. ¿Por qué los que más se esfuerzan tienen que restarle importancia? ¿No deberían los demás esforzarse más en lugar de que yo oculte lo mío?

Es muy importante, para el bien de su organización, que deje brillar a sus Runners. ¡No esconda su luz bajo un celemín! Si les pide a sus Runners que oculten su éxito o que realicen su importante trabajo en secreto, los hace sentir...

No se sienten valorados y eso puede provocar que reduzcan la velocidad, o incluso que se suban a otro autobús que se mueva a la velocidad de la luz.

En mis trabajos anteriores, donde estaba rodeado de ciclistas y peatones, me sentía derrotado y perdido. Era como si todas las ruedas del autobús estuvieran desinfladas. Me di cuenta de que no había manera de que pudiera mover ese autobús. Como líder empresarial, ¿de verdad quieres que tus mejores empleados se sientan así? Si estás perdiendo talento clave frente a la competencia, este podría ser parte del problema.

He visitado escuelas donde prácticamente no hay "corredores", pero sí muchos "corredores" que se consideran de alto rendimiento. Si un verdadero corredor se incorpora a un entorno así, es muy probable que se le perciba como una amenaza. Los "corredores" podrían unirse para menospreciar el arduo trabajo de ese corredor. Cuando solo hay un corredor en la organización, hay que esforzarse por protegerlo, ya que se encuentra en una posición muy vulnerable. He visitado más de trescientas escuelas en el país, en los cincuenta estados, y casi siempre alguien se me acerca y me dice: "Estoy teniendo dificultades y quiero renunciar porque soy el único aquí que intenta ir más allá de los requisitos básicos del puesto".

¿Cómo puedes permitir que tus mejores empleados brillen sin generar resentimiento entre el resto del equipo? Es una pregunta compleja sin una única respuesta correcta, debido a la gran cantidad de variables. Pero lo último que quieres es pedirle a tu empleado estrella que se retire. Es como pedirle a un atleta olímpico que baje el ritmo para que el resto del equipo no se sienta mal consigo mismo. Es como sugerirle a Einstein que se guarde sus ideas por ahora, porque el mundo aún no está preparado para ellas. Es increíble la cantidad de líderes que intentan reducir la visibilidad de sus mejores empleados.

¡No escondas la linterna de un corredor debajo de un cesto!

Mi amiga Amanda, empresaria y dueña de una boutique, me ha contado cómo deja que sus mejores vendedores brillen. En sus tiendas, prefiere colocar a los más talentosos en la entrada, donde pueden saludar cordialmente a cada cliente y utilizar sus excepcionales habilidades de atención al cliente para satisfacer sus necesidades. Esta práctica no solo impulsa las ventas, sino que también mejora la reputación de la boutique por su servicio personalizado, amabilidad y atención al detalle. Sin embargo, Amanda ha visto a otros gerentes de tiendas perjudicarse a sí mismos al intentar frenar a un vendedor con instrucciones como "Que otro atienda al siguiente cliente". Para darles una oportunidad a todos los vendedores, rotan a los clientes, pero eso, a su vez, ralentiza las ventas y la productividad; todo en un intento por ser justos con los menos talentosos. No tiene sentido. También ha visto a gerentes de tiendas frenar a un empleado que quería ir más allá por un cliente quedándose treinta minutos más u ofreciendo un servicio más especializado. Retener a un empleado de alto rendimiento de esta manera no contribuye en nada a los objetivos de la organización en su conjunto.

Como líder, es posible que de vez en cuando te encuentres con un miembro del equipo que consideres más enérgico o talentoso que tú. No cometas el error de ver a tu mejor colaborador como una amenaza. Supera esa idea y busca la mejor manera de aprovechar su talento para el bien de la organización. No caigas en la tentación de atribuirte el mérito de sus mejores ideas y logros. Dale el reconocimiento que merece y ayuda a quienes sienten celos o intentan minimizar sus contribuciones a superarlo también.

Mi mejor amigo de la infancia, Matt Crisp, fundó desde cero una empresa multimillonaria llamada eVestment. Estoy muy orgulloso de su éxito, pero me impresiona aún más su liderazgo. Se centra en motivar a los miembros de su equipo para que destaquen; quiere que se sientan empoderados y seguros de sí mismos. Una de las principales maneras en que reconoce el talento de sus colaboradores es recompensándolos a lo largo del año con responsabilidades adicionales y dándoles la oportunidad de trabajar en proyectos importantes dentro de la empresa, proyectos en los que normalmente no tendrían la oportunidad de participar en esa etapa de su carrera. Esto ha resultado especialmente efectivo con sus asociados menores de treinta años.

Además, cada junio celebra un aniversario para conmemorar el negocio y también para reconocer a siete personas en diferentes categorías que representan sus valores fundamentales, que son: excelencia, enfoque, integridad, innovación, trabajo en equipo y actitud/humildad. Las nominaciones para cada categoría las realiza el

Los miembros de la organización eligen a los ganadores (no los fundadores). Generalmente, se seleccionan cinco finalistas en cada categoría, y luego se realiza la votación, también a nivel de los miembros (no de los fundadores). Durante la celebración del aniversario, cada fundador elige dos categorías y habla de tres a cinco minutos sobre el ganador de cada premio, lo presenta y le entrega el galardón frente a toda la organización.

Genial, ¿verdad? Pero esta empresa va un paso más allá. También comunican estadísticas sobre la cantidad de empleados nominados por sus compañeros, que generalmente oscila entre el 50 y el 60 % de su plantilla total. Han comprobado (y creen firmemente) que comunicar a la gente que ser nominado ya es un honor, ser finalista un gran honor, y ganar el premio votado por los compañeros es el máximo reconocimiento por haber sido un candidato destacado en esa categoría durante los últimos doce meses, es fundamental. Estos premios están presentes en toda la oficina y se exhiben en las áreas de trabajo de cada persona, para que todos puedan ver siempre el reconocimiento a su esfuerzo.

También cuentan con un séptimo premio, el Premio Fundadores, que se otorga a los asociados con mayor antigüedad que han contribuido significativamente al crecimiento general de la organización, han guiado a la siguiente generación de líderes y gozan de gran prestigio entre sus compañeros. Este es un premio realmente especial, y quienes lo reciben lo valoran como tal, esforzándose por permanecer en la empresa el tiempo suficiente y contribuir de manera que les brinde la oportunidad de ser considerados para este galardón. Finalmente, ofrecen opciones sobre acciones/participación accionaria en la firma a todos los asociados, independientemente de su nivel, y estas opciones se otorgan gratuitamente sin que los asociados tengan que realizar ninguna inversión.

Aproximadamente el 85 por ciento de los empleados actuales poseen opciones sobre acciones de la empresa, y saben que, a medida que la empresa crezca gracias a sus esfuerzos diarios, es probable que esto se traduzca en una importante ganancia individual para ellos en un futuro no muy lejano.

Otra forma en que buscan permitir que los Runners brillen es empoderándolos. Matt y su equipo siempre buscan maneras de alentar a los asociados en todos los niveles de la organización a tomar sus propias decisiones basadas en lógica y razonamientos bien pensados. En su reunión estratégica de fin de año de 2013 para toda la empresa, entregaron fichas de póker personalizadas a cada asociado como símbolo de que querían que asumieran riesgos o hicieran apuestas en áreas en las que creían firmemente, sin tener que consultarlo con sus superiores. La idea era que cada asociado en cualquier nivel de la organización tiene la

capacidad de tomar buenas decisiones, de ser un Runner. Así que estas fichas de póker pretendían ser un recordatorio físico de que está bien.

Se trataba de asumir riesgos o tomar decisiones y simplemente hacerse cargo de ellas, independientemente de si resultaban acertadas o no. Siempre y cuando la decisión estuviera bien fundamentada (¡y el resultado no fuera a hundir a toda la empresa!), se fomentaba la toma de riesgos. Para usar una analogía deportiva (porque a Matt le encantan los deportes), querían que la gente jugara para ganar, en lugar de jugar para no perder.

Ayuda a los corredores a ser la mejor versión de sí mismos.



Joan nunca ha sido la más rápida del equipo, pero en general hace un gran trabajo. Últimamente, Drew se ha dado cuenta de que lo que más le importa a Joan son los procedimientos de seguridad. No solo revisa todas las listas de verificación de seguridad al comienzo de cada ruta, sino que se mantiene al día con las últimas investigaciones y siempre cita algún estudio nuevo sobre tecnologías de seguridad prometedoras, como los sistemas de mitigación de colisiones. Drew no entiende cómo alguien puede estar tan obsesionado con lo que él considera "cinturones de seguridad y bolsas de aire", pero decide dejar que Joan siga su pasión. La nombra Jefa de Seguridad y le da un presupuesto para que optimice los protocolos de seguridad del autobús. No le hará daño, dado el objetivo de Rufus de romper la barrera del sonido. Además, Joan tiene un brillo especial en los ojos últimamente...

Aprecio a mis colaboradores más destacados; no voy a mentir. Los aprecio porque, en general, hacen un trabajo excelente y, sinceramente, les permito ciertas libertades porque sin duda están llevando el proyecto en la dirección correcta. Claro que me gustaría que fueran más eficientes, pero es casi imposible tener una organización compuesta enteramente por personas que solo se dedican a ello. Por eso, creo que a los líderes empresariales les conviene más aprender a trabajar con sus colaboradores más destacados y encontrar maneras de potenciar su rendimiento.

Como conductor, debes tratar a tus corredores de una manera particular. Necesitan ser mimados un poco más que los corredores; necesitan ser reconocidos. Así que, en lugar de centrarme en las cosas que no hacen bien, lo cual no va a funcionar, tiendo a hacerles saber lo que me gusta de su desempeño. En la Parte II, hablé mucho sobre cómo la mayoría de los beneficios deberían ir a los corredores, así que quiero enfatizar que esto no significa que siempre debas negarles recompensas a los corredores. Si vienen de un entorno donde eran recompensados y elogiados por hacer un gran proyecto cada año, pueden pensar que un estallido de energía ocasional es lo que también esperas, así que tendrás que encontrar maneras de recompensarlos e incentivarlos a mantener un alto nivel de energía constante.

Si tienes varios corredores en tu equipo y solo un par de trotadores, es muy probable que los trotadores se sientan motivados a correr simplemente por la

compañía, y eso puede marcar una gran diferencia. Se esforzarán más para seguir el ritmo, ya que los corredores pueden generar entusiasmo y energía. En ese caso, un poco de entrenamiento específico por tu parte podría ser todo lo que un trotador necesita para empezar a correr.

También puedes motivar a una persona con poca experiencia en ventas alineando sus responsabilidades con aquello en lo que destaca o que le apasiona; en esencia, dándole algo en lo que pueda desarrollarse plenamente. Cuando encuentras un proyecto adecuado, aprovechas sus motivaciones internas. Por ejemplo, si administras una tienda minorista, podrías descubrir que un miembro de tu personal no es un vendedor estrella, pero tiene talento y pasión por el visual merchandising. Al asignarle responsabilidades adicionales en esa área, le brindas más entusiasmo y un sentido de pertenencia sobre cómo puede contribuir personalmente al progreso de la organización. Quizás no destaque en general, pero sí lo hace cuando se trata de crear exhibiciones de productos o escaparates atractivos.

Mientras que los corredores tienen una confianza instintiva en que van en la dirección correcta, los trotadores son un poco más inseguros. Esperan tener razón, creen tenerla y se esfuerzan, pero aún tienen cierta inseguridad. Y es precisamente por eso que los elogios y el reconocimiento son tan importantes para los trotadores. Si les brindas esa confirmación adicional de que van en la dirección correcta, irán más rápido. Lo que principalmente los frena es esa pequeña vacilación a la que son propensos. Así que asegúrate de hablar con ellos con más frecuencia que con los corredores y bríndales más orientación.

25

Muéstrales a los caminantes cómo mejorar



Ahora que Rufus y Joan rinden a un nivel cada vez más alto, Drew centra su atención en Wanda. Cuando se unió al equipo, asumió que, al ser la más lenta, Wanda simplemente carecía de motivación. Ahora no está tan seguro de que no haya otros problemas que la frenen. Para empezar, parece que no sabe qué zapatillas usar para correr con más energía. Además, tiene problemas de ritmo, de esos que se pueden corregir repitiendo una rima de saltar a la comba hasta que el ritmo se vuelva automático. Un día, pone el autobús en piloto automático para correr junto a Wanda y enseñarle algunos trucos sencillos... ¡y los resultados son fabulosos!

A veces me pregunto cuántos Walkers crecieron sin un modelo a seguir que pudiera demostrar una sólida ética de trabajo. Para mí, ese modelo a seguir fue mi madre. Trabajaba todo el día, todos los días, en un trabajo de \$28,000, y luego muchas noches a la semana la veía sentada en la mesa de la cocina en casa hasta las once de la noche trabajando en la nómina de la empresa. No le pagaban extra por esto. Solo quería asegurarse de que todo estuviera perfecto, que las horas de todos se sumaran correctamente y que todas las retenciones fueran exactas. En un momento dado, mi madre había acumulado 572 horas extras por las que podría haber solicitado un cheque. Cuando cumplí dieciséis años, quiso ayudarme a comprar un auto, un Ford Pinto amarillo de 1979 destartado y barato para que pudiera transportarme a un trabajo lavando platos en un restaurante local. Le pidió a su empresa \$600 por pago de horas extras. Se los dieron, 600 dólares por 572 horas de trabajo. Le dije: «Mamá, eso es como un dólar por hora. Mamá, es horrible. ¿Por qué aceptaste tan poco dinero?». Ella respondió: «Porque no se trataba del dinero. Quería hacer un buen trabajo y nadie me autorizó a trabajar esas horas; simplemente lo hice porque era necesario». Así que crecí presenciando ese tipo de ética laboral de primera mano.

Cuando eres el líder en una organización y tienes a alguien que prefiere seguir las instrucciones en tu equipo, debes ser muy claro al demostrar tus valores. Tienes que mostrarles: «Esto es lo que espero. Así es como se desempeñan los que siguen las instrucciones». Y para algunos, puede ser como si lo vieran por primera vez.

Personalmente recuerdo lo que se siente al ver comportamientos positivos y efectivos modelados para mí de una manera que pudiera emular. Cuando tenía

diecisiete años,

Empecé a trabajar de camarero en una pizzería llamada The Legend. Me creía un camarero estupendo. Pensaba que era el mejor. La señorita Brenda, la gerente, incluso me dijo que era el mejor de su plantilla. Después me fui a trabajar a The River Forest Manor, donde había una camarera llamada Cindy que era simplemente fenomenal. Era muy simpática. Se reía y bromeaba con los clientes. Tenía un don especial. Me di cuenta de que cuando Cindy tomaba un pedido, escuchaba y miraba al cliente directamente a los ojos, en lugar de mirar su libreta. Era una conexión emocional. Pensé: voy a empezar a hacer eso. Y en cuanto lo hice, mis propinas mejoraron y aprendí a conectar mejor con los clientes. Y sin embargo, al principio me creía un camarero excelente, pero no sabía nada mejor porque nunca había visto nada igual. En realidad, había sido un Walker sin darme cuenta.

Puede que tengas algunos empleados con poca iniciativa en tu organización, y te sientas frustrado. Quieres que avancen, que se esfuercen al máximo. ¿Por qué no lo hacen? A veces, la respuesta es simple: desconocen sus propias limitaciones. En algunos casos, si les demuestras una forma más eficaz de hacer las cosas, se adaptarán mejor. Claro que el éxito de esta estrategia depende de la voluntad y la capacidad de la persona para aprender, crecer y mejorar, y probablemente funcione mejor con trabajadores jóvenes que tienen ambición y potencial, pero necesitan ayuda para empezar a trabajar.

Ahora bien, los Riders son otra historia. Sinceramente, me dan ganas de decirles que los despidan a todos y pasen al siguiente capítulo, pero sé que a veces es difícil, sobre todo en áreas como la educación, donde el proceso de permanencia protege a los profesores ineficaces como una fortaleza de hierro. Quizás sea posible lograr que un Rider se vaya. Pero ¿recuerdan allá por el capítulo 5, cuando conté la historia de la profesora que se pasaba el día sentada en el "taburete de la baba" y dejaba a sus alumnos en coma? Me esforcé mucho por hacerla levantarse de ese taburete, solo para ver que mis esfuerzos y mis mínimos resultados no tuvieron prácticamente ningún efecto en la organización en general. Cuando se trata de los Riders en su equipo, tendrán que decidir ustedes mismos si es mejor echarlos del autobús o si creen que son capaces de mejorar hasta el punto de hacer una contribución valiosa.

Una de mis estrategias favoritas para maximizar las contribuciones de los caminantes y ciclistas es delegarles el trabajo pesado. Cuando todos los demás corren a máxima velocidad y aún nos quedan muchos kilómetros para lograr un objetivo, los caminantes y ciclistas son los miembros más prescindibles del equipo. No voy a sacar a una corredora de la ruta para que bombee el acelerador,

por ejemplo, así que...

Constantemente les doy indicaciones a los Walker sobre esas tareas. Cuando no se ofrecen voluntarios para hacerlas, rápidamente les digo: "¿Oye, podrías ayudarnos?", "¿Podrías hacer eso?", "¿Te importaría?", "Si pudieras encargarte de eso, sería genial".

En definitiva, tú, como conductor, eres la persona más indicada para decidir cómo lidiar con los caminantes de tu equipo. Algunos probablemente tengan potencial, mientras que otros no. Debes sopesar el esfuerzo que te costará lograr que se pongan en marcha y luego decidir si tu tiempo y energía se aprovecharían mejor en otro lugar.

Capacita a las personas para que cumplan con tus expectativas.



El pequeño experimento de Drew con Wanda ha dado excelentes resultados. Simplemente corriendo a su lado y enseñándole algunos trucos sencillos, la ha ayudado a mejorar su rendimiento enormemente. No solo corre más rápido, sino que también parece tener una nueva autoestima. Drew decide hacer todo lo posible para ayudar a todos en el equipo a alcanzar su máximo potencial. Y comienza con el mejor equipamiento que el dinero puede comprar: zapatillas de correr de alta tecnología con cordones autoajustables, pulseras que miden la frecuencia cardíaca y la aceleración, y dispositivos electrónicos de análisis de la marcha. ¡Es hora de empoderar a todos!

Existe una filosofía educativa que detesto, llamada «enseñanza para el nivel medio». Se basa en la idea de que si se exige demasiado, los alumnos con dificultades se quedarán rezagados; por lo tanto, para evitarlo, los profesores deberían bajar el nivel de exigencia para todos. El problema es que nuestros alumnos más brillantes y talentosos se aburren en lugar de sentirse estimulados. Nunca alcanzan su máximo potencial, lo cual resulta perjudicial no solo para nuestro sistema educativo, sino para nuestra sociedad en su conjunto.

Creo firmemente que el éxito de mis alumnos se debe a mi filosofía personal de enseñar con excelencia y sin rebajar jamás las expectativas. Quiero que cada alumno de RCA se sienta desafiado e inspirado para alcanzar niveles cada vez más altos. Claro está, si se quiere elevar el nivel de exigencia para cada niño, hay que encontrar la manera de ayudarlos a alcanzarlo, o muchos fracasarán. Si se va a enseñar álgebra de octavo grado a alumnos de quinto, hay que ayudarlos a estar a la altura del desafío. Y eso es precisamente lo que hacemos en RCA. Impartimos un currículo riguroso. Establecemos expectativas claras. Nunca rebajamos un objetivo. La clave está en brindar a nuestros alumnos un alto nivel de apoyo y las herramientas que necesitan para tener éxito.

Este principio también se aplica a tu negocio. No basta con fijar objetivos ambiciosos para tu equipo y dejarlos perplejos, preguntándose cómo duplicarán las ventas el mes que viene o mejorarán la satisfacción del cliente el año que viene. Debes capacitar a tu equipo para que cumpla con esas expectativas. Y el primer paso para lograrlo es comunicarlas de forma muy específica.

Permítanme darles un ejemplo. En RCA, dependemos de un alto nivel de apoyo de los padres de los estudiantes, y no podemos hacer lo que hacemos todos los días y todos los días.

año sin ese apoyo. Así que nos ponemos el listón alto. Al comienzo de cada año escolar, les pedimos a todos nuestros padres que firmen un contrato. Les decimos muy claramente lo que esperamos de ellos, que cuando firman en la línea de puntos, se comprometen a que sus hijos lleguen a la escuela a tiempo todos los días, a asistir a los eventos escolares con regularidad y a contribuir con cuarenta horas de servicio a la escuela cada año. Ningún padre ha faltado jamás. ¿Y saben por qué?

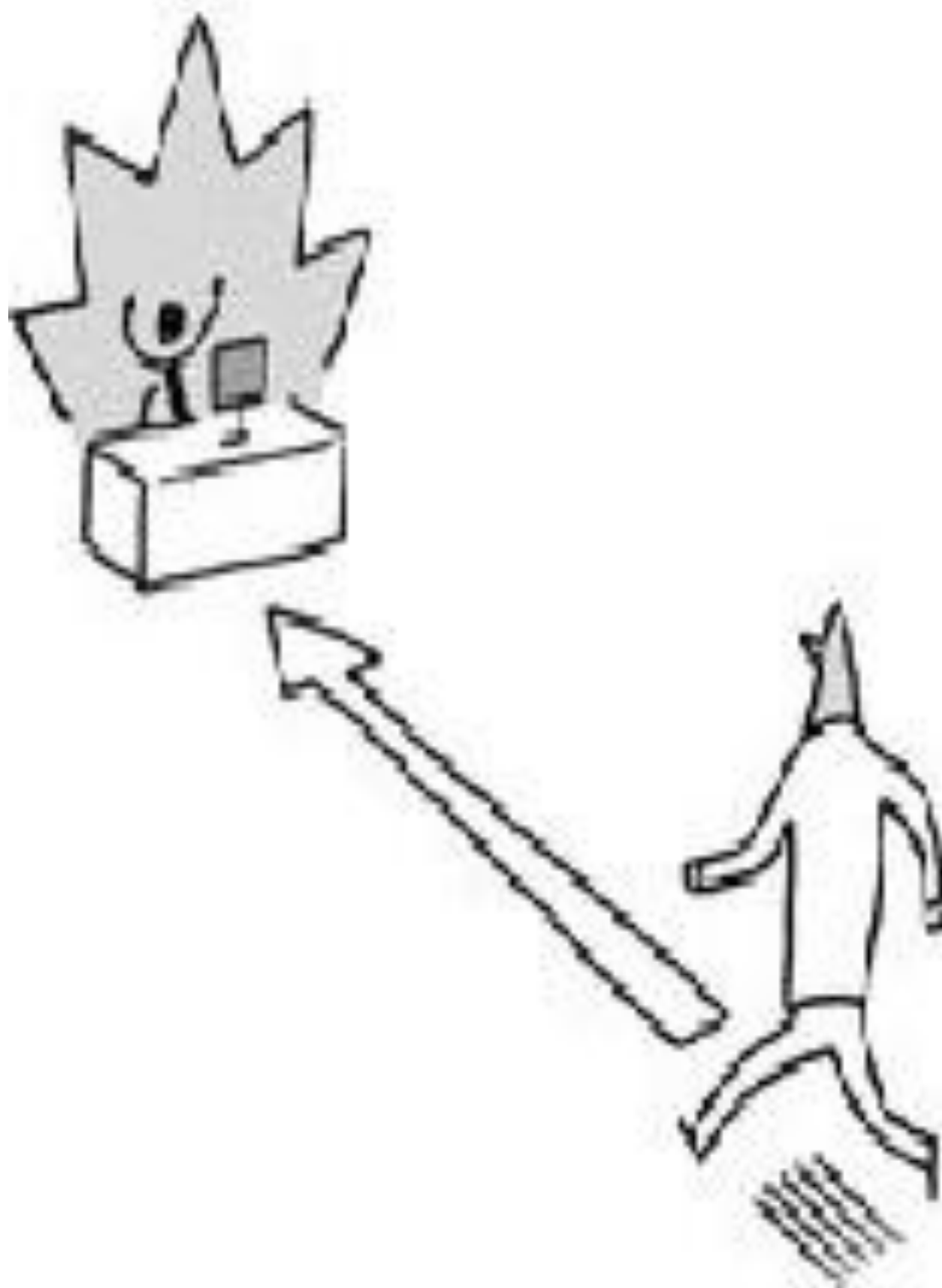
Porque les hacemos saber que lo esperamos. Les digo exactamente lo que necesito, incluso la cantidad de horas que necesito que estén en la escuela echando una mano, y ellos responden a la altura de las circunstancias.

Después de fijar el objetivo y establecer expectativas claras, a menudo hay que motivar al equipo para que se entusiasme con la idea de alcanzarlo. Sé que puedes encontrar la manera de hacerlo porque yo misma encontré una forma de enseñar álgebra de octavo grado a mis alumnos de quinto: usando música y baile para involucrarlos y hacer que los conceptos difíciles cobraran vida. No fue fácil, pero uno de nuestros valores fundamentales en RCA es nunca rebajar un objetivo, así que trabajé duro para encontrar métodos y técnicas eficaces (y puedes leer sobre todo el proceso en mi libro, *El fin de las clases aburridas: Cómo ayudar a nuestros hijos a superar el bloqueo*).

Esto es lo que hace un buen líder: motiva a las personas para que brillen. En el mundo empresarial, parece que los gerentes de ventas son quizás los más hábiles en esto. Los mejores parecen saber cómo crear una cultura divertida y orientada a objetivos que fomenta una competencia sana —no despiadada— e inspira a cada miembro del equipo a crear presentaciones de ventas más innovadoras o a fortalecer el seguimiento. Sería fantástico que más líderes en más departamentos siguieran el ejemplo de los gerentes de ventas y mejoraran su desempeño.

¿Cómo vas a motivar a tu equipo hoy? ¿Una clase de Zumba en la oficina les daría energía? ¡Entonces contrata a un instructor!

Cuando haya un problema, acude directamente a la fuente.



La abuela favorita de Drew, la abuela Abigail, tenía un proverbio para cada ocasión, y sus dichos siempre parecían venirle a la mente a Drew cuando tenía que lidiar con una situación difícil. A veces, era como si la abuela Abigail estuviera justo a su lado, dándole consejos. Hoy era uno de esos días. No estaba seguro de por qué el autobús estaba abollado de un extremo a otro y cubierto de barro como si hubiera rodado cuesta abajo, pero sospechaba firmemente que tenía algo que ver con la bien documentada necesidad de velocidad de Rufus. Su primer impulso fue reunir a todo el equipo y exigir una explicación a cada uno de ellos. Pero entonces escuchó la dulce voz de la abuela Abigail en su cabeza, repitiendo uno de sus dichos favoritos: Cuando no sepas qué hizo que el carruaje volcara, ve directamente a la fuente y pregúntale al caballo. Así que Drew respiró hondo. "Rufus, ¿puedo hablar contigo un momento?"

Si tienes algún problema con alguien de tu equipo, dirígete directamente a esa persona y pídele hablar con ella. Empieza explicándole cómo te ha hecho sentir la situación, sin acusarla de haber hecho nada malo. Te sugiero que inicies la conversación diciendo: «Te respeto y quería hablar contigo directamente en lugar de comentárselo a otra persona». Es mucho más respetuoso de esa manera. Y si no tienes el valor de ir directamente a la fuente, entonces debes mantener el nombre de esa persona y la situación fuera de tu boca. Si no vas a manejar la situación como un profesional, entonces no agraves el problema contagiando tu descontento y tus problemas. Como todos sabemos, la peor manera de manejar una situación es ir y contarle a todos tus allegados en el trabajo sobre un problema que has notado. Cuando veo esto, me irrita muchísimo, porque propaga la negatividad y les pone una carga innecesaria a quienes intentan huir. Cuando les cuentas a todos tus colegas sobre un problema delicado, les estás añadiendo una carga que no necesitan.

Una vez trabajé con una maestra que iba de un lado a otro contándoles a todos lo que le molestaba. Siempre estaba en el espacio de los demás, y cuando la gente me preguntaba dónde estaba, yo pensaba: En cualquier lugar menos en su oficina. Caminaba por la escuela y la encontraba encorvada, sentada muy cerca de un miembro del personal, y era obvio que les estaba descargando todos sus problemas. Honestamente, tuve que amonestarla porque no terminaba su trabajo. Me di cuenta de que se quejaba del hecho de que yo...

La había amonestado, pero si hubiera dejado de usar su tiempo para quejarse, fácilmente habría podido terminar su trabajo. Cuando me reuní con ella, le pedí que dejara de hablar con los demás compañeros sobre sus problemas, y me dijo: "Solo les pido consejo". No lo entendía. No se daba cuenta de que estaba cargando a todo el personal con sus problemas y, al hacer que todos sintieran lástima por ella, estaba perjudicando mucho a la organización. Como ya se ha dicho, la gente está más que dispuesta a que te absorban por completo.

En resumen, si tienes un problema que resolver, no acudas a todos tus compañeros a pedir ayuda. Dirígete directamente a la persona con la que tienes el problema, sea tu jefe o cualquier otra persona. Sé respetuoso, ve al grano y soluciona el problema. Si te aferras al asunto, no podrás avanzar porque te frenará, y tampoco querrás cargar con el peso de la empresa a los demás.

28

Muestra tu aprecio



Drew tiene una relación especial con su equipo. No le entusiasman los eventos comerciales, como el Día de Agradecimiento al Empleado, pero se asegura de dar las gracias varias veces al día a cada persona en el autobús. Para Drew, mostrar aprobación es como tener dinero en el banco: puede ver el efecto que tiene en todos, cómo les ilumina los ojos y les alegra el rostro. Últimamente, como su equipo está trabajando más que nunca y ha logrado tantos avances significativos, Drew busca formas cada vez más creativas de mostrar gratitud y personalizar sus gestos. Las galletas caseras de canela con nueces de macadamia son la manera perfecta de agradecerle a Rufus por un trabajo bien hecho, mientras que Joan se derrite de emoción cuando le escribe un poema para expresarle su aprecio. Cada persona es diferente. El aprecio es importante.

Mi abuela siempre decía: «Quien no agradece lo poco, no agradecerá lo mucho». Su idea era que si no muestras aprecio por las pequeñas cosas que la gente hace por ti, es poco probable que se esfuercen más por ti. Mostrar aprecio es una de las maneras de motivar a tu equipo, lo que contribuye a que todos rindan al máximo.

En RCA, ocasionalmente proporcionamos almuerzo o desayuno al personal. A veces organizamos sorpresas o permitimos que el personal se vaya temprano. Un día, el equipo se presentó para una capacitación profesional, pero cuando llegaron a la sala de reuniones, Kim Bearden (cofundadora de RCA) y yo no estábamos allí.

En su lugar, habíamos dejado un sencillo sobre rojo que decía "Ábreme". Dentro había un crucigrama que el equipo debía resolver. Una vez resuelto, la respuesta los conducía a otro lugar dentro de nuestra escuela donde se escondía otra pista. Esto se prolongó durante aproximadamente una hora, y para entonces el equipo trabajaba en conjunto, se animaban mutuamente y se divertían muchísimo resolviendo las pistas. La última nota incluía una dirección con las palabras: "Vengan a buscarnos". La dirección los llevaba a la tienda departamental Macy's, y Kim y yo estábamos afuera, listas y esperando. Cuando el equipo se acercó, les expresamos nuestro profundo agradecimiento por todo su arduo trabajo y esfuerzo, y luego anunciamos que cada uno recibiría un viaje de compras a Macy's para comprar ropa profesional. "¡VAMOS DE COMPRAS!". Fue un momento emocionante, y dado que les pedimos a nuestros empleados que vistieran ropa formal todos los días, esta fue una manera de mostrarles nuestro agradecimiento a través de una salida divertida, además de apoyar sus esfuerzos por vestir para el éxito.

Todo el personal saltó, lloró y nos abrazó. Estaban muy agradecidos, y fue precioso.

Quien no agradece lo poco, no agradecerá lo mucho.

Pero entonces, algunos miembros del personal hicieron un par de comentarios que me resultaron desagradables: parecían agradecidos, pero a la vez difíciles de complacer. Una persona preguntó por qué habíamos limitado la jornada de compras a Macy's. Otra estaba tan emocionada que se le saltaron las lágrimas, pero luego preguntó si también podíamos comprar ropa informal. El objetivo de la experiencia era que todos tuvieran ropa nueva y fresca para usar en RCA, donde tenemos que ir de traje y corbata todos los días. Le expliqué que era solo para ropa de negocios, y la empleada dijo que lo entendía perfectamente. Pero, de nuevo, no me convenció. Una empleada dijo que prefería volver otro día para comprar en lugar de mirar al mismo tiempo que los demás; pero la idea era que todos compráramos juntos y tuviéramos una jornada de compras emocionante para fortalecer los lazos del equipo. Resultó frustrante. Cuando estaba planeando las actividades de agradecimiento al personal para el año siguiente, descarté la idea de la jornada de compras. Simplemente no quería volver a hacerlo, porque esos pequeños momentos se me quedaron grabados y me impidieron querer recrear esa experiencia para nadie más. Creo que es fundamental recordar que cuando alguien hace algo por ti, debes mostrar tu agradecimiento de forma rápida y sincera. De lo contrario, no solo te estarás privando de recibir ese tipo de trato en el futuro, sino que también podrías estar negándoselo a otros.

Sin embargo, cuando muestras aprecio, las recompensas pueden ser enormes. Una maestra de una escuela que visitó RCA me escribió para contarme que su directora les había puesto mini donas en sus cajas como obsequio. Dijo que se acercó a su directora, la miró a los ojos y le hizo saber que ese pequeño detalle significaba mucho para ella. Luego añadió: “¡Y la semana siguiente, tuvimos magdalenas!”.

Todos los miembros del equipo deben comprender que su respuesta y la forma en que muestren su aprecio determinarán si volverán a tener experiencias similares. Algunos empleados se quejarán constantemente de no recibir aumentos, bonificaciones u otros beneficios, pero si reflexionan sobre momentos del pasado, a menudo podrán relacionar sus reacciones con los resultados futuros.

Siempre recordaré a una de nuestras empleadas, Gina Coss, durante la jornada de compras. No dejaba de acercarse a mí y decirme: "¿Ron? ¿Mil dólares? Es demasiado, es demasiado". Estaba muy agradecida. Me preguntó si podía usar parte de su dinero para ayudar a comprar ropa para los estudiantes de RCA que la necesitaban. Le dije que era solo para ella. Me preguntó si podía compartir parte de su dinero con otros compañeros, y de nuevo, le expliqué que era un detalle especial para ella. Estaba muy contenta y conmovida por la amabilidad. Cuando todo un equipo se comporta con la profesionalidad y humildad de Gina Coss, rara vez se alcanza el nivel de compromiso que un líder puede tener para ayudarlos.

29

Disfruta del viaje



Es uno de esos días excepcionales en el autobús. Brilla el sol, la carretera está despejada y todos están perfectamente sincronizados. El equipo canta canciones de musicales de Broadway, que pronto dan paso a viejos temas de los Beatles, y luego Rufus empieza a cantar a todo pulmón "We Are the Champions". Joan le sigue con "YMCA", con todo y movimientos de brazos, para que todos tengan la oportunidad de estirarse. Con cada estribillo, los movimientos de brazos se vuelven más elaborados y un poco más graciosos, hasta que todos se ríen. A Drew le alegra ver a su equipo tan entregado y en perfecta armonía. Es casi como si el autobús acabara de recibir una capa de pintura nueva, piensa.

Cierra los ojos e imagina un aula de jardín de infancia. Puedo adivinar fácilmente lo que te viene a la mente, porque en todo el mundo los jardines de infancia son lugares luminosos, coloridos y alegres, diseñados para estimular la imaginación de los niños. Pero a medida que avanzamos de curso, las aulas se vuelven progresivamente más sobrias, hasta que en el instituto nos encontramos con paredes beige y una o dos pizarras blancas. ¿De dónde sacamos la idea de que crecer debe equivaler a entornos serios, sombríos y sin alegría?

En RCA, nos hemos esforzado mucho por hacer de nuestra escuela un lugar vibrante, divertido y mágico, no solo para nuestros estudiantes, sino también para nuestro personal y visitantes. Desde las primeras etapas de planificación, estaba decidido a crear un espacio completamente diferente a cualquier otra escuela del planeta. Tenemos un tobogán azul gigante que conecta el segundo piso con el vestíbulo del primer piso, y se insta a todos nuestros educadores visitantes a obtener la "certificación del tobogán" antes de irse. Para entrar a mi aula, hay que activar una estantería corrediza que revela un pasaje secreto. —igual que en la serie animada de Scooby-Doo. He dado a mi personal mucha libertad y un presupuesto generoso para que decoren sus propias aulas, de forma que reflejen su personalidad y estilo. Tenemos un aula con una glamurosa temática de Hollywood. Un aula que recrea un pueblo marroquí. Un aula con una cabina telefónica de Superman. Toda la escuela refleja la creatividad y la visión de futuro que aplicamos a todo lo que hacemos.

Si quieres que tu personal trabaje horas extra, que llegue temprano y se quede hasta tarde, entonces tienes que permitirles crear un entorno que los inspire y los haga productivos. Déjalos pintar sus paredes; la pintura es barata, pero el

impacto es

Invaluable. Si no tienen paredes, déjenlos pintar o dibujar en los separadores tapizados de sus cubículos. Anímenlos a decorar el interior del autobús de una manera que los motive y los ayude a cumplir su misión. Las personas necesitan estar rodeadas de arte, juguetes y objetos que les gusten. Las empresas tecnológicas de Silicon Valley y otros lugares parecen haber adoptado esta idea de hacer que el lugar de trabajo sea más divertido. Pixar incluso tiene una flota de patinetes en su sede y el personal puede desplazarse rápidamente por los pasillos para ir a una reunión.

Otras empresas son menos propensas a pensar de forma innovadora o a salirse de lo convencional. Una amiga mía que trabajaba en una empresa de la lista Fortune 500 no podía cambiar su silla de escritorio por una más ergonómica. De hecho, era política de la empresa que todos los empleados del mismo nivel tuvieran la misma silla. Así que la organización quería que trabajara duro y se quedara hasta tarde, pero no que estuviera cómoda ni que tuviera apoyo lumbar. Es un mensaje contradictorio que puede resultar desmoralizador para los empleados.

• • •

En una de mis películas favoritas, "9 to 5", los personajes interpretados por Dolly Parton, Lily Tomlin y Jane Fonda llegan a extremos insospechados para hacer de su lugar de trabajo un sitio más cómodo y acogedor: secuestran al jefe y lo mantienen prisionero mientras redecoran la oficina y le añaden un sinfín de detalles personales. Fue divertidísimo en la gran pantalla, pero créeme, ¡no querrás que tus empleados lleguen a ese nivel de desesperación!

Así que puedes mejorar el viaje mejorando el entorno físico. Pero también hay una mentalidad en RCA de que vamos a reír y divertirnos en el trabajo. Hemos animado a nuestro personal a bromear y reír a menudo entre ellos y delante de los estudiantes. Queremos que los niños vean que están en un lugar alegre con adultos que se aprecian y se quieren. Estaba dando un discurso delante de toda la escuela y doscientos educadores visitantes. Me incliné durante una de mis historias y mis pantalones se rasgaron por la parte de atrás, y fue un rasgado audible. Nadie dijo una palabra, pero por las caras de todos era obvio que toda la sala sabía lo que había pasado. Entonces, en medio del incómodo silencio, uno de mis compañeros dijo: "Judy, la de las nalgas grandes", y toda la sala estalló en

carcajadas. Eso,

Obviamente, la mejor manera de manejar la situación era con humor. Pero en una cultura donde la diversión y la risa no son bien vistas, un empleado jamás se habría atrevido a decirle eso a un supervisor en esa situación.

Al final del octavo grado, siempre les pedimos a nuestros alumnos que enumeren sus cinco momentos favoritos en RCA. Inevitablemente, la lista siempre está repleta de momentos en los que simplemente disfrutábamos de la compañía mutua. Los alumnos de RCA viajan por todo el mundo, pero mencionan los viajes en las furgonetas escolares como su momento favorito, porque es en esos momentos cuando reímos, cantamos y creamos lazos. La clase del año pasado mencionó un momento en particular. Fue una vez que estaba dando una lección usando reglas de medir, y Kim Bearden estaba observando. Hice una broma sobre la edad de Kim, y ella agarró una de las reglas y me persiguió por toda la clase. Los niños se rieron a carcajadas, y ese momento, ese simple momento, fue incluido en la lista como uno de los mejores, por encima de cuatro años de viajes por el mundo. Esos momentos pueden ser mágicos, y también pueden ocurrir en tu organización.

Pero, ¿por qué son tan importantes esos momentos? Porque la risa aumenta la productividad. Facilita la realización de las tareas. Libera endorfinas, fortalece los lazos emocionales y fomenta una comunicación más sincera. Cuando el personal se divierte en el trabajo, colaboran más estrechamente. Cada día laboral se convierte en una actividad para fortalecer el trabajo en equipo.

Conclusión: ¿Qué hacemos ahora?



La parábola del autobús ha moldeado mi estilo de liderazgo. Me llevó un tiempo comprenderlo del todo, pero una vez que entendí que existen categorías claras de personas —corredores, trotadores, caminantes, pasajeros y conductores— que abordan su trabajo de maneras diferentes, pude aplicar esas ideas a mi equipo en RCA. Pude empoderar a las personas para lograr metas aparentemente imposibles. Incluso pude generar un cambio a gran escala que afectara no solo a mis maestros y estudiantes, sino a todo el sistema educativo de nuestra nación, al mostrar a otros administradores escolares cómo formar sus propios equipos ideales y transformar la cultura en sus escuelas.

Cada persona que lea este libro se llevará algo diferente y encontrará distintas maneras de aplicar la parábola a sus propios objetivos. Tanto si corres como si caminas, es importante darse cuenta de que cada persona dentro de una organización tiene una contribución que hacer. No importa para qué puesto te contrataron: tu contribución importa. Siempre puedes encontrar la manera de contribuir a un nivel superior y hacer un mejor trabajo, incluso si te contrataron para limpiar el parabrisas o inflar las ruedas del autobús. Puedes perfeccionar algunos de los pequeños detalles de tu trabajo. Puedes apoyar a los corredores ofreciéndote voluntario para encargarte de algunas de sus tareas básicas. Puedes buscar maneras de animar a quienes te rodean: tus compañeros, clientes, socios comerciales, todas las personas con las que interactúas durante tu jornada laboral. Como mínimo, puedes encontrar la manera de quejarte menos para cambiar el rumbo de la conversación y contribuir a un ambiente más positivo.

Y si no sabes por dónde empezar, no subestimes la importancia de preguntar a alguien qué podrías hacer de forma diferente. Puedes hablar con tu supervisor y decirle: «Quiero mejorar. Quiero contribuir mejor a esta organización; ¿podrías darme algunos consejos sobre cómo podría hacer las cosas de otra manera?». Y si has cometido un error, recuerda que a veces puedes ser humilde y decir: «Lo siento. No supe cómo manejarlo mejor. Si pudieras ayudarme, la próxima vez me aseguraré de hacerlo bien». Eso es muy valioso y te granjeará el respeto dentro de la organización.

Si eres el conductor, por favor no caigas en la trampa de hacer las cosas siempre de la misma manera porque así es como siempre se han hecho. Siempre puedes encontrar formas de ser un mejor líder, utilizando estrategias que impulsen los objetivos de tu organización. Sobre todo, puedes buscar formas de aprovechar mejor el

A los corredores no hay que pedirles que oculten sus logros. Déjenlos correr, denles las herramientas que necesitan para volar.

Si quieres inspirar a todo tu equipo, ponte de pie frente a ellos y cuéntales esta historia sobre el autobús. Explica qué quieres. Describe el tipo de ambiente que esperas crear. Describe con detalle la situación, con objetivos y expectativas específicos. Y no olvides capacitar a tu personal para que cumpla con esas expectativas.

En resumen, las personas pueden mejorar y cambiar. Pueden encontrar su pasión y aprender formas mejores y más eficaces de hacer las cosas. Las empresas pueden convertirse en mejores lugares para trabajar cuando los líderes establecen expectativas claras. Solo necesitamos las herramientas adecuadas, y eso es precisamente lo que este libro pretende lograr.

Cuando formas parte de un equipo de corredores, apoyándose mutuamente y logrando cosas increíbles, es la mejor sensación del mundo. Es como la euforia que experimentan los atletas de élite, esa reacción bioquímica que hace que correr sea más fácil, más emocionante, incluso eufórica.

Epílogo

Ante tanta charla sobre la necesidad de que el autobús siga funcionando, sentí la necesidad de mencionar que, a veces, es necesario detener el autobús por completo, por la razón correcta.

Durante una visita a Sudáfrica con nuestros alumnos de octavo grado, gracias a la generosidad de Delta Air Lines, mientras entregábamos suministros a las escuelas, conocimos a un niño llamado Sisipho. Su nombre significa regalo en xhosa, y él demostró serlo. Rápidamente entabló amistad con uno de nuestros estudiantes más especiales y brillantes de RCA, Ryan Marshall. Dondequiera que íbamos por Soweto, Sisipho se enteraba y nos esperaba allí. Con el tiempo, empezamos a recogerlo a diario, y finalmente comenzó a quedarse a dormir con nuestro grupo. Ryan y Sisipho forjaron un vínculo y una amistad como nunca antes había visto, y esas dos almas de lados opuestos del mundo se convirtieron en hermanos al instante.

Cuando llegó el momento de partir de Soweto hacia el aeropuerto, todos llorábamos mientras nos despedíamos de Sisipho. El niño se quedó al borde de la carretera, saludándonos con entusiasmo mientras las lágrimas corrían por su rostro. Al llegar el autobús a la autopista, Ryan exclamó: «¡Detengan el autobús!». No entendía lo que pasaba, pero el conductor frenó bruscamente y Ryan salió corriendo por la puerta hasta donde estaba Sisipho. Luego se quitó el collar y se lo puso al cuello, diciéndole: «Guárdalo para mí. Prometo que algún día te lo devolveré».

Meses después, en la graduación de Ryan de octavo grado en RCA, conté esa historia. Al final, lo subí al escenario y le prometí que en algún momento de la vida de Sisipho me aseguraría de que viajara a Estados Unidos para reencontrarse con él. Todo el público se puso de pie para aplaudir el gesto, y Ryan inclinó la cabeza en señal de agradecimiento. Entonces anuncié: «Ryan, ¡a veces las promesas se cumplen antes de lo que uno piensa! ¡Sal, Sisipho!».

El joven salió corriendo de detrás de las cortinas y él y Ryan se abrazaron mientras el público jadeaba y las lágrimas corrían. Fue un momento hermoso y poderoso, y no habría sucedido si Ryan no hubiera tenido el coraje de saber cuándo era necesario detener el autobús por completo y crear un momento. Y

siempre es importante en la vida, ya sea tu autobús personal o el tuyo.

En el ámbito empresarial, es importante estar atento a cuándo se presentan ese tipo de momentos y tener la valentía de aprovechar el momento mágico y vivirlo al máximo.

Sisipho y Ryan tenían un vínculo especial, pero todos llegamos a querer a Sisipho como a un hermano. Que regresara a Soweto después de la visita fue desgarrador, y al año siguiente, cuando hicimos el viaje escolar a Sudáfrica, reencontrarme con él fue uno de los momentos más felices de mi vida. Dejarlo de nuevo, después de diez días, fue demasiado para todos nosotros. Cuando el autobús partió ese año, todos lloramos, pero cuando miré a Kim Bearden, tenía los ojos secos. Le pregunté, entre lágrimas: "¿Por qué no lloras?", y ella respondió: "Lo voy a adoptar". Dije: "¿Ah?", y ella respondió: "Sí. Voy a ir a casa y decirle a mi esposo que vamos a adoptar a ese niño".

Y así lo hizo.

Sisipho ahora asiste a RCA y le va de maravilla.

Lamentablemente, ocurrió una tragedia indescriptible. Durante un robo en la casa de Ryan, recibió un disparo al intentar proteger a su madre de la bala de los asaltantes. Murió en los brazos de su madre, un héroe. Un ángel.

El mundo perdió a alguien que no solo era amable, generoso y talentoso, sino que también estaba dispuesto a dar un paso al frente, a alzar la voz y a hacer que las cosas sucedieran. Estaba dispuesto a detener el autobús con tal de hacer lo correcto. Su intuición era infalible. De alguna manera, sabía exactamente lo que había que hacer.

Ryan ya no está con nosotros, pero lo que me ayuda a sobrellevar su pérdida es saber que correré por él. Trabajaré para marcar la diferencia en la vida de los demás, por él. Sabré cuándo detenerme, por él.

Mi mayor temor es que quienes lean esto envejeczan y se arrepientan. Desearán poder retroceder en el tiempo y cambiar las cosas. Creo que, mientras vivamos como Ryan y comprendamos la importancia de crear momentos para los demás, estaremos satisfechos con la vida que hemos vivido. La vida de Ryan se truncó a los quince años, pero su legado está transformando la vida de Sisipho para siempre. Ryan nos inspiró a todos de maneras que nos elevaron, nos animaron y nos motivaron a ser mejores. Todos tenemos el poder de hacerlo, y cuando nos esforzamos por ser ese tipo de persona, entonces realmente estamos avanzando.

Y es mi mayor deseo que, en su honor, todos busquen crear momentos

Para otros, como Ryan creó para Sisipho. Momentos en los que tú también puedes crear magia. Momentos en los que impactas profundamente la vida de los demás. Momentos en los que realmente corres. Momentos en los que estás verdaderamente vivo, de una forma inexplicable. Les deseo mucha suerte, amigos. Cambiemos el mundo.

Más del autor: El fin de
la melaza...

■



© ALEX MARTINEZ

Ron Clark es un autor superventas del New York Times cuyo libro «The Essential 55» ha vendido más de un millón de copias y se ha publicado en veinticinco países. Ha aparecido en programas como Today, CNN y Oprah, donde Oprah Winfrey lo nombró su primer «Hombre Fenomenal». En 2007, fundó la Academia Ron Clark, donde cada año capacita a miles de educadores y empresarios, tanto en la sede de la escuela en Atlanta, Georgia, como en todo el mundo.

Además de su labor docente, Clark asesora a empresas de la lista Fortune 500, pequeñas empresas y particulares, ayudándoles a trabajar mejor, más rápido y con mayor eficacia. Su proyecto Move Your Bus surgió de su trabajo con estas empresas, cuando se dio cuenta de que las herramientas que utiliza para alcanzar el máximo rendimiento no solo funcionan en el aula, sino también en la sala de juntas y en otros ámbitos. Para más información, visite ronclarkacademy.com.

**CONOCE A LOS AUTORES, MIRA VÍDEOS Y MUCHO
MÁS EN**

SimonandSchuster.com

autores.simonandschuster.com/Ron-Clark

Facebook.com/TouchstoneBooks

Twitter.com/TouchstoneBooks

■

TAMBIÉN DE RON CLARK

Los 55 elementos esenciales: Las reglas de una educadora galardonada para descubrir al estudiante exitoso que hay en cada niño.

Las 11 cualidades excelentes: cualidades que los maestros y los padres utilizan para motivar, inspirar y educar a los niños.

El fin de las clases de melaza



Piedra de toque

Un sello editorial de Simon & Schuster,

Inc. 1230 Avenue of the Americas

Nueva York, NY

10020 www.SimonandSchuster.com

Copyright © 2015 por Ron L. Clark, Inc.

Todos los derechos reservados, incluyendo el derecho a reproducir este libro o partes del mismo en cualquier formato. Para más información, diríjase al Departamento de Derechos de Autor de Touchstone, 1230 Avenue of the Americas, Nueva York, NY 10020.

Primera edición en tapa dura de Touchstone, junio de 2015.

TOUCHSTONE y el logotipo son marcas registradas de Simon & Schuster, Inc.

Para obtener información sobre descuentos especiales para compras al por mayor, comuníquese con el departamento de Ventas Especiales de Simon & Schuster al 1-866-506-1949 o business@simonandschuster.com.

La agencia de oradores de Simon & Schuster puede traer autores a su evento en vivo. Para obtener más información o reservar un evento, comuníquese con la agencia de oradores de Simon & Schuster.

Llame a la oficina al 1-866-248-3049 o visite nuestro sitio web
en www.simonspeakers.com.

Ilustraciones de Philippe Petit-Roulet

Ilustraciones de la chaqueta de Philippe Petit-Roulet/Riley Illustration

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del

Congreso Clark, Ron, 1971–

Mueva su autobús: un nuevo enfoque extraordinario para acelerar el éxito / Ron Clark.

páginas cm

Incluye referencias bibliográficas e índice.

1. Comportamiento organizacional. 2. Eficacia organizacional. 3. Equipos en el lugar de trabajo: gestión. 4. Liderazgo. I. Título.

HD58.7.C5196 2015

658,4'09—dc23

2015006675

ISBN 978-1-5011-0503-6

ISBN 978-1-5011-0504-3 (libro electrónico)