

Cómo y por qué los líderes positivos
transforman equipos y organizaciones
y cambian el mundo

**BEST
SELLER**
de
*Wall Street
Journal*

— EL —
PODER
— DEL —
**LIDERAZGO
POSITIVO**

JON GORDON

Autor del bestseller *El autobús de la energía*

Contenido

[Cubrir](#)

[Página de título](#)

[Derechos de autor](#)

[Dedicación](#)

[Capítulo 1: De lo negativo a lo positivo](#)

[Capítulo 2: Real Positivo](#)

[Notas](#)

[Capítulo 3: Los líderes positivos impulsan culturas positivas](#)

[Tu trabajo más importante](#)

La cultura supera a la estrategia.

Sepa qué defiende.

Más que palabras

Positivamente contagioso

Crea una cultura que la gente sienta

Invierte en la raíz si quieres el fruto.

Debes seguir construyendo tu cultura.

Notas

Capítulo 4: Los líderes positivos crean y comparten una visión positiva.

Una estrella polar

Un telescopio y un microscopio

La visión de Dabo Swinney

Mantén viva la visión.

Haz que la visión cobre vida.

Mi visión

Capítulo 5: Los líderes positivos lideran con optimismo, positividad y convicción.

Créelo y lo verás.

Si no lo tienes, no puedes compartirlo.

Alimenta al perro positivo

Habla contigo mismo

Todo depende de cómo lo veas.

Cuéntate una historia positiva

¿Desafío u oportunidad?

Tiburón o pez dorado

Piensa como un principiante

Derrotando a Murphy

De adentro hacia afuera

Distorsionar la realidad

El liderazgo es una transferencia de creencias.

Lidera con fe en lugar de con miedo.

Sé un creyente excesivo

No dejes de creer

Tu trayectoria de liderazgo

Nota

Capítulo 6: Los líderes positivos afrontan, transforman y eliminan la negatividad.

Tu positividad debe ser mayor que toda la negatividad.

Prohibido el paso a los vampiros energéticos.

¿Por qué esperar?

El primer paso es transformar

Comience en el nivel cultural.

Elimina la negatividad

Tarde o temprano

Lidera desde donde estás.

Implementar la regla de no quejarse

El liderazgo positivo de Michael Phelps

No seas negativo ante la negatividad.

Capítulo 7: Los líderes positivos crean equipos unidos y conectados.

La conexión es la diferencia

El equipo supera al talento cuando el talento no es un equipo.

El asiento seguro de Dabo Swinney

Colaborar y facilitar

No dejes que tu reptil se coma a tu perro positivo.

Nota

Capítulo 8: Los líderes positivos construyen excelentes relaciones y equipos.

El amor lo hace

El amor es el principio de liderazgo más importante del planeta.

Las reglas sin relación conducen a la rebelión.

La comunicación genera confianza.

Donde hay un vacío en la comunicación, la negatividad lo llena.

Liderar dando un paseo

Escuchar es comunicar

Mejora tu comunicación positiva

Sé una persona que anima

Cree en los demás más de lo que ellos creen en sí mismos.

Ayuda a tu equipo a volverse imparable.

Conecta uno a uno

Comprométete

Sirve para ser grande

Hacer la colada

No se trata de ti

Comprométete con el entrenador

El compromiso exige sacrificio

Cuando ayudas a otros a mejorar, tú también mejoras.

La élite de la élite

Los líderes positivos se preocupan

Desarrolle su marca registrada de cuidado

El sándwich

Notas

Capítulo 9: Los líderes positivos buscan la excelencia

Humilde y hambriento

No hay línea de meta.

Exigente sin ser humillante

Amor y responsabilidad

Amor duro

Artesanos y artesanas

La regla del uno por ciento

Claridad y acción

Capítulo 10: Los líderes positivos lideran con propósito.

Encuentra y vive tu propósito

Comparte el propósito

Inspira a otros a vivir su propósito.

Metas con propósito

Una palabra

Palabra de vida

Deja un legado

Ofrece a la gente grandes historias que contar.

Vida y muerte

Notas

Capítulo 11: Los líderes positivos tienen determinación

Sepa lo que quiere

Conoce tu por qué

Me encanta

Acepta el fracaso

Sigue haciendo las cosas de la manera correcta: confía en el proceso.

Ignora a los críticos; ponte a trabajar.

[Nota](#)

[Capítulo 12: Liderar el camino hacia adelante](#)

[Expresiones de gratitud](#)

[Lleva el poder del liderazgo positivo a tu organización.](#)

[El poder de los recursos de liderazgo positivo](#)

[Otros libros de Jon Gordon](#)

[Acuerdo de licencia de usuario final](#)

El poder del liderazgo positivo

Cómo y por qué los líderes positivos transforman equipos y organizaciones y cambian el mundo.

Jon Gordon



Imagen de portada: © abzee/iStockphoto

Diseño de portada: Wiley

Copyright © 2017 por Jon Gordon. Todos los derechos reservados.

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey.

Publicado simultáneamente en Canadá.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación, escaneo o de otro modo, excepto según lo permitido por la Sección 107 o 108 de la Ley de Derechos de Autor de los Estados Unidos de 1976, sin el permiso previo por escrito del Editor, o autorización mediante el pago de la tarifa por copia correspondiente al Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600, o en la web en www.copyright.com. Las solicitudes de permiso al editor deben dirigirse al Departamento de Permisos, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, o en línea en www.wiley.com/go/permissions.

Limitación de responsabilidad/Exclusión de garantía: Si bien el editor y el autor han hecho todo lo posible para preparar este libro, no ofrecen ninguna declaración ni garantía con respecto a la exactitud o integridad de su contenido y específicamente excluyen cualquier garantía implícita de comerciabilidad o idoneidad para un propósito particular. Ninguna garantía puede ser creada o extendida por representantes de ventas o materiales de venta escritos. Los consejos y estrategias aquí contenidos pueden no ser adecuados para su situación. Debe consultar con un profesional cuando sea apropiado. Ni el editor ni el autor serán responsables.

responsable de los daños y perjuicios derivados del presente.

Para obtener información general sobre nuestros otros productos y servicios, comuníquese con nuestro Departamento de Atención al Cliente dentro de los Estados Unidos al (800) 762-2974, fuera de los Estados Unidos al (317) 572-3993 o por fax al (317) 572-4002.

Wiley publica en una variedad de formatos impresos y electrónicos, así como mediante impresión bajo demanda. Es posible que parte del material incluido en las versiones impresas estándar de este libro no esté incluido en los libros electrónicos ni en la impresión bajo demanda. Si este libro hace referencia a medios como un CD o DVD que no están incluidos en la versión que compró, puede descargar este material en <http://booksupport.wiley.com>. Para obtener más información sobre los productos de Wiley, visite www.wiley.com.

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso:

Nombres: Gordon, Jon, 1971– autor.

Título: El poder del liderazgo positivo: cómo y por qué los líderes positivos transforman equipos y organizaciones y cambian el mundo / Jon Gordon.

Descripción: Hoboken: Wiley, 2017. | Incluye referencias bibliográficas e índice. |

Identificadores: LCCN 2017008997 (imprimir) | LCCN 2017034146

(libro electrónico) | ISBN 9781119352037 (ePDF) | ISBN

9781119351702 (publicación electrónica) |

ISBN 9781119351979 (tapa dura)

Temas: LCSH: Liderazgo. | Motivación de los empleados. | Cambio organizacional.

BISAC: NEGOCIOS Y ECONOMÍA / Liderazgo. | NEGOCIOS Y ECONOMÍA /

Motivacional. | NEGOCIOS Y ECONOMÍA / Gestión. Clasificación: LCC

HD57.7 (libro electrónico) | LCC HD57.7 .G66674 2017 (impreso) | DDC

658.4/092–dc23

El registro de la Biblioteca del Congreso está disponible en
<https://lccn.loc.gov/2017008997>

A Ken Blanchard, por enseñarme y mostrarme cómo vive y lidera un verdadero líder positivo. Tu ejemplo y apoyo cambiaron mi vida y te estaré eternamente agradecido.

Capítulo 1

De negativo a positivo

Ser positivo no solo te hace mejor a ti, sino que también mejora a todos los que te rodean.

No soy una persona optimista por naturaleza. La gente cree que lo soy por mis libros y charlas, pero la verdad es que tengo que esforzarme mucho para serlo. No me sale de forma natural. De hecho, me resulta irónico haber escrito un libro como este, y que mi trayectoria profesional gire en torno a la importancia del optimismo. Es cierto que enseñamos lo que necesitamos aprender. Sé que mi búsqueda por ser una persona más positiva y una mejor líder me ha convertido en una mejor maestra.

Crecí en Long Island, Nueva York, en una familia judío-italiana; con mucha comida y mucha culpa; mucho vino y muchas quejas. Mis padres eran muy cariñosos, pero no eran las personas más optimistas del mundo. Mi padre era policía de la ciudad de Nueva York y trabajaba encubierto en la división de narcóticos. Luchaba contra el crimen a diario y no era muy partidario del optimismo. Recuerdo despertarme por la mañana y decir: «Buenos días, papá». Él respondía con su marcado acento neoyorquino: «¿Qué tiene de bueno?». Mi padre era Al Bundy antes de que Al Bundy fuera Al Bundy.

A los 31 años, era un esposo y padre de dos niños pequeños, temeroso, negativo, estresado y miserable. Mi esposa ya no aguantaba más. Me dio un ultimátum: cambiar o nuestro matrimonio se acababa. Sabía que tenía razón, necesitaba cambiar. Sabía que estaba dejando que el estrés de la vida y el miedo a no poder mantener a mi familia me dominaran. Le dije a mi esposa que cambiaría y comencé a investigar maneras de ser más positivo. En ese momento, la psicología positiva era un campo emergente, y leí todo lo que pude sobre ella. Comencé a practicar la positividad y a escribir sobre las cosas que hacía. Conocí a...

Ken Blanchard se convirtió en mi modelo a seguir. Empecé a dar paseos de agradecimiento para practicar la gratitud, disfrutar del aire libre y sentirme agradecido en lugar de estresado.

Esta práctica me cambió la vida, ya que no solo me llenó de energía física, emocional y espiritualmente, sino que también me brindó tiempo para que me llegaran muchas ideas y reflexiones profundas.

Una de estas ideas fue El Autobús de la Energía. Por si no lo han leído, trata sobre un tipo llamado George que es miserable y negativo. Su equipo en el trabajo está hecho un desastre y tiene problemas en casa. Me resultó fácil escribir sobre George porque estaba basado en mí y en mi lucha contra la negatividad y la adversidad.

Un lunes por la mañana, George se despierta y descubre que su coche tiene una rueda pinchada y que tiene que ir al trabajo en autobús. Allí conoce a Joy, la conductora, quien, junto con otros personajes, le enseña a George las 10 reglas para el viaje de su vida.

Sus consejos no solo le ayudan a ser una persona más positiva, sino también un mejor padre, esposo y líder en el trabajo. Por un lado, George demuestra que la positividad marca la diferencia en los negocios, la educación, la vida y el deporte. Por otro lado, George representa el hecho de que todos tendremos que superar la negatividad, la adversidad y los desafíos para, en última instancia, definirnos a nosotros mismos y alcanzar el éxito de nuestro equipo.

Desde que se publicó The Energy Bus en 2007, he tenido la oportunidad de trabajar con muchas empresas de la lista Fortune 500, negocios, equipos deportivos profesionales y universitarios, hospitales, escuelas y organizaciones sin fines de lucro que han utilizado el libro. He conocido a muchos líderes positivos increíbles y he presenciado de primera mano el poder del liderazgo positivo. He visto cómo han liderado, inspirado y transformado a sus equipos y organizaciones. He observado el impacto que han tenido y los resultados que han logrado. También he investigado a muchos líderes positivos a lo largo de la historia y he aprendido sobre sus caminos hacia el éxito. De hecho, existe un poder asociado con el liderazgo positivo, y mi objetivo con este libro es doble. Primero, pretendo explicar cómo y por qué los líderes positivos marcan la diferencia. Segundo, pretendo proporcionar un marco simple lleno de ideas prácticas que ayudarán a cualquiera a convertirse en un líder positivo. Es una de las cosas más importantes que una persona puede hacer porque un líder positivo inspirará a muchos otros a convertirse también en líderes positivos. Mi hija escribió su ensayo de admisión a la universidad el año pasado y decía: "Cuando era joven, mi madre tuvo problemas de salud y mi padre

Luchó consigo mismo. Pero con los años vi a mi padre esforzarse por ser una persona más positiva. Luego empezó a escribir y a hablar sobre ello, compartiendo su mensaje con los demás. Vi cómo la gente cambiaba para mejor y sé que si él puede cambiar, y ellos pueden cambiar, el mundo puede cambiar. Sus palabras me conmovieron hasta las lágrimas porque me di cuenta de que mi decisión de ser un líder positivo no solo impactó mi vida, sino también mi matrimonio, mis hijos, mi equipo de trabajo y a todos los que me rodean. Espero que tú también descubras el poder del liderazgo positivo en tu propia vida. Sé que ser un líder positivo no solo te hace mejor a ti; hace mejores a todos los que te rodean. ¡Puedes empezar hoy mismo!

Capítulo 2

Real Positivo

No somos optimistas porque la vida sea fácil. Somos optimistas porque la vida puede ser difícil.

Crear una organización de primer nivel requiere mucho esfuerzo. Es difícil formar un equipo exitoso. No es fácil construir una gran cultura organizacional. Es un reto trabajar por una visión y crear un futuro positivo. Es difícil cambiar el mundo. Como líder, te enfrentarás a todo tipo de desafíos, adversidades, negatividad y pruebas.

Habrà momentos en que parezca que todo en el mundo conspira contra ti. Habrà instantes en que querrás rendirte. Habrà días en que tu visión parezca más una fantasía que una realidad. Por eso, el liderazgo positivo es tan esencial. Cuando algunas personas oyen el término liderazgo positivo, ponen los ojos en blanco porque piensan que hablo de un optimismo ingenuo, donde la vida está llena de unicornios y arcoíris. Pero la verdad es que no somos positivos porque la vida sea fácil. Somos positivos porque la vida puede ser difícil. El liderazgo positivo no se trata de un optimismo falso. Es la esencia que hace grandes a los grandes líderes. Los pesimistas no cambian el mundo. Los críticos escriben palabras, pero no escriben el futuro. Los detractores hablan de problemas, pero no los resuelven. A lo largo de la historia vemos que son los optimistas, los creyentes, los soñadores, los emprendedores y los líderes positivos quienes cambian el mundo. El futuro pertenece a quienes creen en él y tienen la fe, la resiliencia, el optimismo y la positividad para superar todos los desafíos y crearlo.

Las investigaciones de Manju Puri y David Robinson, profesores de negocios de la Universidad de Duke, muestran que las personas optimistas trabajan más, ganan más, son elegidas para cargos públicos con mayor frecuencia y ganan en los deportes con mayor regularidad.¹ Las investigaciones del psicólogo Martin Seligman también muestran que los vendedores optimistas tienen un mejor desempeño que sus contrapartes pesimistas.² Y la investigación de la psicóloga Barbara Fredrickson demuestra que las personas que experimentan más emociones positivas que negativas tienen más probabilidades de ver el panorama general y construir...

relaciones, y prosperan en su trabajo y carrera, mientras que las personas que experimentan principalmente emociones negativas son más propensas a tener una perspectiva más limitada y tienden a centrarse más en los problemas.³ La investigación de Daniel Goleman demuestra que los equipos positivos se desempeñan a niveles más altos que los equipos negativos.⁴ La investigación pionera de John Gottman sobre las relaciones encontró que los matrimonios son mucho más propensos a tener éxito cuando la pareja experimenta una proporción de cinco a uno de interacciones positivas a negativas; cuando la proporción se acerca a una proporción de uno a uno, los matrimonios son más propensos a terminar en divorcio.⁵ La investigación adicional también muestra que los grupos de trabajo con proporciones de interacción positiva a negativa mayores a tres a uno son significativamente más productivos que los equipos que no alcanzan esta proporción. Los equipos con más interacciones negativas son más propensos a estar estancados y ser improductivos. La energía positiva que compartes con tu equipo es significativa. Según Wayne Baker, la investigación que él y Robert Cross llevaron a cabo muestra que "cuanto más energizas a las personas en tu lugar de trabajo, mayor es tu desempeño laboral". Baker dice que esto sucede porque las personas quieren estar cerca de ti. Atraes talento y es más probable que la gente dedique su tiempo libre a tus proyectos. Te ofrecerán nuevas ideas, información y oportunidades antes que a los demás.

Baker añade que lo contrario también es cierto. Si desmotivas a los demás, la gente no se esforzará por trabajar contigo ni ayudarte.⁶ Gallup estima que la negatividad le cuesta a la economía entre 250.000 y 300.000 millones de dólares al año y afecta a la moral, el rendimiento y la productividad de los equipos.

La investigación es clara. La positividad va más allá de tener una mentalidad positiva. También transforma vidas y otorga una ventaja competitiva en los negocios, los deportes y la política. Mientras los pesimistas se quejan del futuro, los que se desmotivan lo sabotean y los realistas hablan de él, los optimistas trabajan arduamente con otros para crearlo. La investigación de Puri y Robinson demuestra que nuestra actitud contribuye a crear una profecía autocumplida. Dado que los optimistas creen en un futuro positivo, se autoengañan y trabajan más para hacerlo posible. Su creencia los impulsa a tomar medidas para lograrlo. Como resultado, los líderes positivos invierten su tiempo y energía en fomentar una cultura positiva. Crean y comparten la visión del camino a seguir. Lideran con optimismo y convicción, y abordan y transforman la negatividad que con demasiada frecuencia sabotea a los equipos y organizaciones. Asumen la batalla, superan los obstáculos.

Superan la negatividad, afrontan la adversidad y siguen adelante. Dedicar toda su energía y esfuerzo a unir y conectar a su organización e invierten en relaciones que realmente forjan grandes equipos. Creen en sus principios. Creen en su gente. Creen en el trabajo en equipo. Creen en el futuro.

Creen en lo que es posible, por lo que actúan y hacen, conectan y crean, construyen y transforman su equipo y organización, y cambian el mundo.

En los siguientes capítulos, les presentaré un modelo y un marco de trabajo sencillos y eficaces que podrán utilizar e implementar para mejorar sus capacidades de liderazgo y poner en práctica un liderazgo positivo.

El marco

Positivo Líderes Fomentar culturas positivas

Positivo Líderes Crear y Compartir algo positivo \ Tensión

Líderes positivos Dirigir \ with Optimismo, positividad y creencia

Postular cinco líderes Confrontar, Transformar, y Eliminar Negatividad

Positivo Líderes Crear Unidos y Equipos conectados

positivos Líderes Construye algo grande Relaciones y

té, ns positivo Líderes Perseguir el exceso todominortece

Positivo Leaders Lead vi Propósito

Líderes positivos Yo-Yo tengo Arena

Notas

1. Puri, M. y Robinson, D. (2007). Optimismo y elección económica. Journal of Financial Economics, 86, 71-99.
2. Seligman, ME y Schulman, P. (1986). El estilo explicativo como predictor de la productividad y el abandono laboral entre los agentes de ventas de seguros de vida. Journal of Personality and Social Psychology, 50(4), 832–838.
3. Fredrickson, B. (2001). El papel de las emociones positivas en la psicología positiva: La teoría de la ampliación y construcción de las emociones positivas. American Psychologist, 56, 218-226.
4. Goleman, D. (2011). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Florence, MA: More Than Sound Publishers.
5. Gottman, J. (1994). Por qué los matrimonios tienen éxito o fracasan. Nueva York, NY: Simon & Schuster.
6. Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Análisis positivo de redes organizacionales y relaciones energizantes. En J. Cameron, JE Dutton y R. Quinn (Eds.), Investigación organizacional positiva: Fundamentos de una nueva disciplina (pp. 328-342). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Capítulo 3

Los líderes positivos impulsan culturas positivas.

La cultura no es una sola cosa. Lo es todo.

Los líderes positivos impulsan culturas positivas. Utilizo la palabra "impulsar" porque, como líder, eres el conductor de tu autobús y tienes un papel fundamental y una gran responsabilidad en la creación del tipo de experiencia que tú y tu equipo vivirán. Un año, di una charla en un distrito escolar y conversé con todos sus líderes, principalmente directores de escuela. Compartí los mismos principios y estrategias con todos. Al final del año, hablé con dos directoras del distrito. Una de ellas había entregado a cada miembro de su personal el libro "El Autobús de la Energía" para que lo leyeran y, posteriormente, realizó reuniones mensuales donde discutió y reforzó los principios. Concentró toda su energía en crear una cultura positiva, una reunión, una conversación, una interacción, un mensaje positivo, un maestro y un estudiante a la vez. Transformó por completo la moral, el compromiso, la energía y la cultura de su escuela. La otra directora con la que hablé estaba muy decepcionada y me dijo que había entregado una copia de "El Autobús de la Energía" a todos sus maestros, los había animado a leerlo y se preguntaba por qué no había tenido mucho impacto en su escuela y su cultura. En ese momento comprendí que puedes darle un autobús a un equipo, pero sin conductores, no se mueve. No es un libro lo que marca la diferencia. No es una conferencia ni un discurso. Es el líder quien marca la diferencia. Es el líder quien debe impulsar la cultura.

Tu trabajo más importante

Tu labor más importante como líder es impulsar la cultura, y no cualquier cultura. Debes crear una cultura positiva que motive y anime a las personas, fomente relaciones sólidas y un excelente trabajo en equipo, les permita aprender y crecer, y les brinde la oportunidad de dar lo mejor de sí mismas. La cultura no es una sola cosa; lo es todo. La cultura genera expectativas y creencias. Las expectativas y creencias generan comportamientos. Los comportamientos generan hábitos.

Los hábitos forjan el futuro. Todo comienza con la cultura que se crea e impulsa en toda la organización. Ahí es donde empiezan todos los éxitos y los grandes resultados.

Impulsar la cultura organizacional no es algo que se pueda delegar. Usted es el líder y debe dedicar su tiempo, energía y esfuerzo a crear y fortalecer la cultura de su equipo y organización. Nancy Koeper, la expresidenta de UPS para la Región Noroeste, hizo de la cultura su máxima prioridad al impulsar una cultura positiva en una organización que, literalmente, estaba llena de conductores. Quería mejorar el compromiso y la moral, así que implementó el programa "The Energy Bus" con los 1000 líderes que dirigía, con la intención de potenciar el liderazgo positivo, las interacciones positivas y mejorar las relaciones con los conductores de UPS. Todos sus líderes leyeron el libro y luego discutieron cómo implementar las ideas. Posteriormente, implementaron "The Energy Bus" con sus 11 000 conductores en el distrito, simplemente centrándose en la positividad, las interacciones positivas y la mejora de las relaciones. Todavía no había visto a ninguna empresa medir los resultados después de utilizar "The Energy Bus", así que fue emocionante saber de Nancy un año después. Informó que el compromiso, la moral y el rendimiento habían aumentado, mientras que la falta de compromiso y el absentismo habían disminuido. Nancy impulsó el programa de UPS y marcó la diferencia.

Alan Mulally, ex director ejecutivo de Ford, lideró una de las recuperaciones corporativas más increíbles de la historia. En 2006, cuando asumió el cargo de director ejecutivo, el fabricante de automóviles acababa de sufrir una pérdida anual de 12.700 millones de dólares y estaba al borde de la bancarrota. En tan solo unos pocos años bajo su liderazgo, Ford volvió a ser rentable y la compañía ha obtenido beneficios anuales desde 2009.

Atribuyó este logro improbable al enfoque de la organización en impulsar y construir una cultura de "Un Ford", centrada en la idea de "Un Equipo", donde todos en la organización estaban comprometidos con la empresa y entre sí. Un cambio cultural como este no ocurre por casualidad. Mulally compartió conmigo su sistema de gestión, un conjunto simple pero poderoso de principios, filosofías, comportamientos y procesos que diseñó para crear una cultura en Ford que fomentara la unidad, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la transparencia, la seguridad e incluso la alegría. Compartiré más de lo que aprendí de Mulally, quien define su liderazgo como liderazgo positivo, a lo largo del libro, porque es uno de los mejores ejemplos de liderazgo positivo de la historia y demuestra que las grandes culturas surgen cuando los líderes positivos saben que su trabajo más importante es impulsar la cultura.

La cultura supera a la estrategia.

Cuando Apple estaba formada solo por los dos Steves (Jobs y Wozniak), sabían qué cultura querían crear. Querían crear una cultura que desafiara el statu quo. Todo lo que hacían, desde contratar personal hasta lanzar campañas y crear productos, estaba influenciado por esta cultura. Incluso después de la muerte de Steve Jobs, la cultura sigue influyendo en todo lo que hacen. Por eso Apple es famosa por afirmar que "la cultura supera a la estrategia". Claro que hay que tener la estrategia correcta, pero es la cultura la que determinará su éxito. Creo que Apple tendrá éxito mientras innove y cree a partir de la fuerza de su cultura. Si la pierden, perderán el rumbo y, como muchos de los grandes que les precedieron, caerán.

Muy pocas personas comprenden la importancia de la cultura mejor que Rick Hendrick, propietario y fundador de Hendrick Automotive Group y Hendrick Motorsports. En un mundo con miles de concesionarios de automóviles y numerosos equipos de carreras de NASCAR, Hendrick Automotive es el grupo de concesionarios privados más grande de Estados Unidos, y Hendrick Motorsports es la organización de carreras más exitosa en la era moderna de NASCAR. Al conversar con los líderes de Hendrick Automotive y del equipo de carreras de Jimmie Johnson (propiedad de Hendrick Motorsports), he sido testigo de la increíble cultura que existe en ambas organizaciones. Es evidente que están impulsadas por la misma persona. El liderazgo y la determinación característicos de Rick Hendrick están presentes en todo lo que hacen. Su gente es humilde, ambiciosa, agradecida, amable y apreciativa. Buscan la excelencia. Sus instalaciones están impecables. Su energía es siempre positiva y contagiosa. Todos quieren ser los mejores y ganar. Cuando uno pasa tiempo con dos empresas —cuando ve el éxito de sus concesionarios de automóviles y de los equipos de carreras de Jeff Gordon, Jimmie Johnson y Dale Earnhardt Jr.— se da cuenta de que la cultura no solo supera a la estrategia, sino que también la impulsa y lleva a las personas y organizaciones a un crecimiento y un rendimiento récord.

Sepa qué defiende.

Quizás te preguntes por dónde empezar a la hora de impulsar y construir una cultura organizacional. Creo que todo comienza con dos preguntas: 1) ¿Qué representamos? 2) ¿Por qué queremos ser conocidos? Durante mi visita a Hendrick Automotive, pregunté a varios líderes de Rick qué representaban, y todos coincidieron en que se trataba de un liderazgo de servicio. Me comentaron que Rick lidera con el ejemplo y, al hacerlo, se coloca en último lugar en cada decisión que toma para su organización. Se centra en que todos tengan voz, porque es el equipo el que da forma a la empresa hoy, mañana y en el futuro. Su equipo directivo sabe que Rick espera que sirvan a las personas que lideran de la misma manera. El trabajo en equipo basado en la confianza y el respeto es también uno de los valores fundamentales de Hendrick. Uno de los mantras de Rick es: «Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos». Constantemente afirma: «¡Las personas son nuestro mayor activo! Si cuidamos de nuestra gente, ellos cuidarán de nuestros clientes, y si trabajamos juntos, todos lograremos más». Este principio se materializa en reuniones semanales y mensuales donde los empleados comparten las mejores prácticas. Que los empleados con mejor desempeño compartan cómo triunfan en el mercado beneficia a toda la empresa.

Como era de esperar, Rick se caracteriza por su integridad, por hacer lo correcto, por cumplir sus promesas y por ser honesto y decir la verdad sin importar la situación. Los directivos de Hendrick Automotive y Hendrick Motorsports también me comentaron que les apasiona ganar y que no se rinden hasta lograrlo. La responsabilidad y el compromiso con la mejora continua les ayudan a progresar tanto individualmente como en equipo y organización. Aspiran a ser reconocidos por su cultura y su espíritu ganador. Celebran sus éxitos pasados y dejan muy claro que esperan éxitos futuros. Sin embargo, a pesar de todos sus logros, su cultura se basa en el desarrollo de líderes que sirven a los demás. Aspiran a ser reconocidos por marcar la diferencia en la vida de los demás y en su comunidad.

Los líderes de Hendrick son extremadamente selectivos a la hora de contratar. Solo se incorporan al equipo personas que se adaptan a su cultura, comparten sus valores y poseen un alto nivel de profesionalismo. Dado que Hendrick, como organización, conoce bien su cultura, puede elegir a las personas idóneas que se ajustan a ella y comparten sus mismos valores. Además, invierten considerablemente en la formación y el desarrollo de su personal para mantener el éxito y retener el talento.

Brad Stevens, el entrenador de los Boston Celtics, me dijo una vez que la cultura de un equipo no solo reside en sus tradiciones, sino también en las personas del vestuario que la mantienen viva. Cuando tienes gente que encaja con tu cultura y la transmite, esta cobra vida de una manera poderosa.

Hace unos años tuve la oportunidad de hablar con Southwest Airlines, y me contaron que unos consultores les sugirieron cobrar por facturar el equipaje, ya que la competencia lo hacía y podrían generar cientos de millones de dólares en ingresos adicionales. Southwest consideró la propuesta, pero en el proceso se hizo una pregunta importante: ¿Esto es lo que representamos? Recurrieron directamente a su declaración de propósito: "Conectar a las personas con lo que es importante en sus vidas a través de viajes aéreos amigables, confiables y de bajo costo". Finalmente, decidieron que si su objetivo era el viajero frecuente y los viajes aéreos de bajo costo, no debían cobrar por el equipaje. Uno pensaría que habrían perdido mucho dinero, pero sucedió algo inesperado. Southwest comenzó a captar nuevos clientes porque la aerolínea no cobraba por las maletas. Lanzaron campañas publicitarias destacando que el equipaje viajaba gratis y, en el proceso, ganaron cuota de mercado. Sus ingresos crecieron a niveles sin precedentes. Es un gran ejemplo de que, una vez que se sabe lo que se representa, tomar decisiones es fácil. Cuando la cultura de la empresa guía las decisiones, se está en el camino correcto hacia resultados positivos.

Más que palabras

Fomentar una cultura positiva y de alto rendimiento requiere más que palabras. Al fin y al cabo, todos tienen una declaración de misión, pero solo las grandes organizaciones cuentan con personas comprometidas con ella. La mejor declaración de misión del mundo no sirve de nada si tu equipo no la comparte. Cuando hablo con líderes, siempre les digo que no importa qué valores fundamentales estén plasmados en las paredes de su edificio y en su sitio web si no los viven y los respiran a diario. ¿Recuerdan a Enron? Uno de sus valores fundamentales era la integridad.

Como líder positivo, no basta con mostrar el camino y hablar de él. También debes liderar. Debes vivir tu cultura y saber que es una extensión de quién eres como líder. Si no das el ejemplo y vives los valores —si no tienes una misión— tu cultura no cobrará vida. Lo mismo ocurre con las personas de tu equipo y de tu organización. Todos crean la cultura. Los líderes definen lo que representa tu cultura, y las personas definen si la representan o no. El experto en educación Todd Whitaker afirma que las reglas no escritas en una organización son más importantes que las escritas. Las reglas que estableces con tu ejemplo son la esencia de tu organización, así que asegúrate de vivir y respirar los valores plasmados en las paredes.

No le cuentes al mundo tu declaración de misión. Demuéstrale al mundo que tienes una misión. Luego, motiva y empodera a tu gente para que sean impulsores y constructores de la cultura organizacional. Los líderes positivos saben que no pueden hacerlo solos. La cultura comienza con el líder viviéndola e inspirando y empoderando a otros para que también la vivan.

Positivamente contagioso

Como líder, la energía que inviertes en tu equipo y cultura determina su calidad. Investigaciones del HeartMath Institute (www.heartmath.org) demuestran que cuando sientes algo en tu corazón, se transmite a todas las células del cuerpo y luego se propaga hacia afuera; personas a una distancia de hasta 3 metros pueden percibir las emociones que transmite tu corazón.⁷ Esto significa que cada día transmites a tu equipo cómo te sientes. Transmites energía negativa o positiva, apatía o pasión, indiferencia o propósito. Investigaciones de la Universidad de Harvard también respaldan la idea de que las emociones que sientes son contagiosas y afectan a quienes te rodean.⁸ Tu equipo tiene la misma probabilidad de contagiarse de tu mal humor que de una gripe y, por otro lado, también de tu buen humor. Como líder, tu actitud, energía y liderazgo son contagiosos y tienen un gran impacto en la cultura de tu equipo. Las grandes culturas y equipos se construyen con energía positiva y contagiosa, por lo que es esencial que compartas ese tipo de sentimientos. Cuando entras a la oficina, a una reunión o al campo, tienes que tomar una decisión: ¿Serás un germen para tu equipo o una gran dosis de vitamina C? Ten en cuenta que no necesitas ser extrovertido para ser contagioso. Compartir energía positiva no significa que tengas que ser un líder entusiasta y saltar por las paredes. Significa que, desde el corazón, simplemente transmites el amor, la pasión, la positividad y el propósito que tienes para tu equipo, organización y misión. Proviene más de tu esencia que de tus palabras. Cuando Winston Churchill lideraba a Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial en su lucha por la supervivencia contra Hitler, la gente comentaba que Churchill parecía 20 años más joven que antes de la guerra. Durante el momento más oscuro de Gran Bretaña, Churchill se sintió impulsado por la tarea aparentemente imposible que tenía por delante, tanto él como su país, e inspiró a su nación con pasión y energía contagiosa. Sus famosas palabras y discursos fueron una manifestación de su fortaleza interior y su convicción.

Crea una cultura que la gente sienta

Cuando visité West Point en el verano de 2014, la selección nacional masculina de baloncesto de Estados Unidos también estaba de visita. El entrenador Mike “Coach K” Krzyzewski llevó al equipo allí para que comprendieran lo que realmente significa representar a los Estados Unidos de América. El entrenador K sabía que el lugar era especial. Después de todo, estudió en West Point, jugó baloncesto allí bajo la dirección de Bob Knight, regresó como entrenador principal después de sus cinco años de servicio militar y entrenó allí durante cinco años antes de convertirse en el entrenador principal de la Universidad de Duke. El entrenador K sabía que los jugadores no comprenderían del todo lo especial que era el lugar solo con oírle hablar de él. Tenían que experimentarlo y sentirlo. Dijo: “No se puede hablar de este lugar, ver una película sobre este lugar, hay que sentir este lugar.

Cuando vas a un lugar como este, lo entiendes. El entrenador K sabía que lo mismo ocurría al hablar de servicio y sacrificio. Los jugadores tenían que sentirlo, así que al comienzo de su visita, el entrenador K llevó al equipo al cementerio de West Point, donde se reunieron con familiares de soldados caídos. Los jugadores del equipo de EE. UU. escucharon atentamente mientras los familiares les contaban historias sobre sus hijos y cómo murieron sirviendo a su país. Puede que los jugadores ya comprendieran los conceptos de servicio y sacrificio, pero después de ver las tumbas de los soldados caídos, escuchar historias personales y sentir la pérdida de los familiares, lo entendieron de verdad. También es una lección poderosa para todos nosotros. Sentir es más poderoso que oír. No basta con crear una cultura donde la gente oiga hablar de lo que es importante. Hay que crear una cultura donde la gente sienta lo que es importante. Hay que crear una cultura donde la gente no solo oiga hablar, sino que sienta lo que se hace. Cuando sientan la misión y también la conozcan, se comprometerán con ella.

Invierte en la raíz si quieres el fruto.

Si la cultura es tan importante, ¿por qué no se centran más líderes en ella? Porque la cultura no es fácilmente cuantificable. Se pueden medir las ventas, los ingresos, los costos, las ganancias, los objetivos, los éxitos y los fracasos, los resultados y los logros, pero no es fácil medir la salud y la fortaleza de la cultura. Construir una cultura también requiere mucho trabajo, tiempo, energía y dedicación para impulsarla y mantenerla. Es mucho más fácil medir el fruto del árbol que cultivar la raíz. El mundo juzga a los líderes por sus resultados, lo que provoca que muchos se centren únicamente en ellos, es decir, en el fruto del árbol e ignoren la raíz. Sin embargo, sabemos que si te centras en el fruto e ignoras la raíz, el árbol muere. No es mi opinión, es la verdad, y lo vemos con demasiada frecuencia en equipos deportivos, empresas, hospitales, escuelas, iglesias y familias. Si quieres el fruto, debes invertir en la raíz. Si inviertes en la raíz, siempre recibirás un gran fruto. Por supuesto que debes medir el fruto, pero ten en cuenta que es simplemente un resultado de cómo estás cuidando la raíz. Tu cultivo es tu raíz, y debes centrarte en el proceso que nutre y produce el fruto.

En el libro "You Win in the Locker Room First", que escribí junto con el entrenador Mike Smith, hablamos de cómo, durante sus primeros cinco años como entrenador principal de los Atlanta Falcons, fue el segundo entrenador con más victorias en la liga, solo superado por Bill Belichick. Pero durante las dos temporadas siguientes, solo ganó 10 partidos en total. ¿Qué pasó? Durante la quinta temporada, los Falcons llegaron al campeonato de la NFC. Estuvieron a una jugada y diez yardas de llegar al Super Bowl. No lograron concretar la jugada y perdieron el partido, y a partir de entonces se convirtieron en una organización que solo se enfocaba en llegar al Super Bowl.

Durante los primeros cinco años de Mike como entrenador principal, los Falcons se centraron simplemente en el proceso, la cultura, las conexiones y las relaciones en el vestuario, incluyendo todas las pequeñas cosas que los hicieron exitosos. Pero durante los siguientes dos años, todos en la organización, incluido Mike, se centraron únicamente en

sobre el resultado. Si no llegaban al Super Bowl, la temporada sería considerada un fracaso por los medios, la afición y muchos dentro de la organización. La presión era enorme y todos en la organización la sentían. Mike dice que permitió que eso alejara a los Falcons de los elementos que habían hecho al equipo exitoso durante esos cinco años ganadores. Mike dijo que no hizo un buen trabajo al asegurarse de que los nuevos miembros del equipo, el personal y la organización comprendieran la cultura que tanto les había costado crear. Todos aprendieron por las malas que la cultura puede cambiar casi tan rápido como el impulso en un partido de fútbol americano. Mike dice que dejó que las fuerzas externas y la presión debilitaran su cultura. El equipo dejó de invertir en la base y Mike dice que el mundo vio cómo su árbol se marchitaba. Fue una lección que nunca olvidaría.

Debes seguir construyendo tu cultura.

Mike Smith aprendió que una cultura no se sostiene por sí sola. Hay que sostenerla. Hay que seguir construyéndola, reforzándola, viviéndola, protegiéndola y luchando por ella. Los líderes positivos no viven en un mundo de Pollyanna. Entienden que cada día hay fuerzas que buscan sabotear su cultura y su éxito, por lo que trabajan incansablemente para mantenerla fuerte. Hace poco di una charla en la convención de la Asociación Estadounidense de Entrenadores de Béisbol y Kyle Stark, el subgerente general de los Piratas de Pittsburgh, estaba entre el público. Compartí cómo Kyle estaba obsesionado con la cultura y siempre buscando formas de fortalecerla. Cuando vi a Kyle después de mi charla, me disculpé por haber dicho que estaba obsesionado. Él dijo: "Está bien. Tienes razón. Estoy obsesionado. Es una de las cosas que nos ayudó a transformar esta organización, de perdedora habitual a contendiente habitual, y no voy a bajar la guardia. Seguiré luchando y construyendo sobre lo que hemos logrado.

He aprendido de muchos de estos grandes líderes que hay que invertir en la cultura de la empresa de tal manera que se vuelva más fuerte que todas las fuerzas que intentan sabotearla.

He aprendido que tú y tu equipo deben valorar su cultura hasta el punto de luchar por ella. He aprendido que cuando se crea una cultura por la que vale la pena luchar y se invierte en la gente hasta el punto de que quieran luchar por esa cultura y por sus compañeros, la organización tendrá la determinación y la fortaleza necesarias para superar los desafíos y convertirse en una fuerza imparable y positiva.

Notas

7. McCraty, R., Atkinson, M., Tomasino, D., & Tiller, W. (1998). La electricidad del tacto: Detección y medición del intercambio de energía cardíaca entre personas. En Karl H. Pribram (Eds.), Valores cerebrales: ¿Es posible una ciencia biológica de los valores? Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 359-379.

8. Fowler, J. y Christakis, N. (2008). Propagación dinámica de la felicidad en una gran red social: análisis longitudinal durante 20 años en el Estudio del Corazón de Framingham. British Medical Journal, 337(n.º a2338), 1-9.

Capítulo 4

Los líderes positivos crean y comparten una visión positiva.

Es importante tener una visión convincente y un plan integral. Un liderazgo positivo —que transmita la idea de que siempre hay una manera de avanzar— es fundamental, porque para eso estás aquí: para encontrar la forma de impulsar el progreso de la organización.

—Alan Mulally

El liderazgo positivo se centra en visualizar y construir un futuro mejor. Se trata de inventar, innovar, crear, construir, mejorar y transformar la educación, la sanidad, los negocios, el gobierno, la tecnología, la agricultura, el diseño, las comunidades, las ciudades, el transporte y cada aspecto de nuestras vidas y del mundo en que vivimos. Algunos se burlan cuando los líderes comparten ideas audaces, metas imaginativas y sueños aparentemente imposibles, pero las ideas, la imaginación y los sueños son el tejido que los líderes positivos tejen para crear el futuro y cambiar el mundo.

En su momento, Star Wars era solo una idea en la mente de George Lucas, pero ahora la Fuerza es más fuerte que nunca. J.K. Rowling tuvo la visión de Harry Potter y ahora es una parte icónica de nuestra sociedad, tan real como una montaña rusa en Universal Studios. John F. Kennedy soñó con enviar un hombre a la luna. Ronald Reagan vio caer el Muro de Berlín antes de que se derrumbara. Steve Jobs imaginó el iPod y el iPhone mucho antes de que el mundo se volviera adicto a ellos. Abraham Lincoln visualizó una América unida. Martin Luther King Jr. soñó con la igualdad. George Washington pensó en la revolución y la libertad antes de luchar por la independencia.

Un líder positivo ve lo que es posible y luego da los pasos necesarios para movilizar y unir a las personas para crearlo. Cada invención, proyecto, creación y transformación comienza con una idea, imaginación y una visión de lo que es posible. La historia nos demuestra que si puedes verlo, puedes crearlo. Si tienes una visión, también tienes el poder de hacerla realidad. Los líderes positivos aprovechan el poder de una visión y encuentran el camino a seguir. Pero para motivar a las personas a seguirte, debes ser capaz de articular y comunicar tu visión de una manera simple, clara, audaz y convincente. Ya sea el programa "One Ford" de Ford, "Let's Build a Smarter Planet" de IBM, "Design, build and sell the world's best vehicles" de GM, "A hungry-free America" de Feeding America, "A world without Alzheimer's" de la Asociación de Alzheimer, o la visión del Distrito Escolar Independiente de Fort Bend de inspirar y capacitar a los estudiantes para crear un futuro más allá de lo que puedan imaginar, una visión sirve como un grito de guerra que une e inspira a las personas. No pretende ser una novela tan larga como Guerra y Paz, ni un párrafo repleto de jerga y tecnicismos que nadie entiende, recuerda ni le importan. Pretende ser simple, memorable, convincente y emocionante. Recuerden, Martin Luther King Jr. dijo: «Tengo un sueño». No dijo: «Tengo un plan estratégico que creo que podría funcionar».

Una estrella polar

Doug Conant, el ex director ejecutivo de Campbell Soup, me contó que lo más importante que hizo al asumir el liderazgo de la empresa fue compartir la visión. Dijo que la compartía antes de cada reunión. Ya fuera una reunión con pocas personas o con cientos de asistentes para una reunión de ventas, compartía la visión: construir la compañía de alimentos más extraordinaria del mundo, nutriendo la vida de las personas en todas partes, todos los días. Me dijo que siguió compartiendo y reforzando la visión para alinear a todos en la empresa y guiarlos en la dirección correcta. No dejó de repetirla una vez que logró alejar a la compañía del borde de la bancarrota y llevarla a la rentabilidad. Siguió compartiendo la visión una y otra vez, dejando claro a todos hacia dónde se dirigían y por qué.

La visión que un líder positivo crea y comparte sirve como una Estrella Polar que guía a todos en la organización en la dirección correcta. El líder debe señalar constantemente esta Estrella Polar y recordar a todos hacia dónde nos dirigimos. Sí, estuvimos aquí ayer. Sí, esto es lo que sucedió en el pasado. Pero este es nuestro destino ahora. No tenemos planes perfectos porque el mundo está en constante cambio, pero sí tenemos una Estrella Polar que nos guiará. No tenemos un mapa de ruta perfecto, pero tenemos un camino a seguir y nos tenemos los unos a los otros. Mantengamos la vista fija en la Estrella Polar y sigamos avanzando.

Compartir una visión y una meta clara es importante porque todos la necesitamos. Todos necesitamos algo por lo que tener esperanza y por lo que esforzarnos. Como seres humanos, tenemos un deseo innato de ser grandes y lograr grandes cosas. Anhelamos mejorar y crear un futuro más brillante y mejor, y sin embargo, con demasiada frecuencia, el miedo nos frena. El estrés nos debilita. Los obstáculos ponen a prueba nuestra determinación. La adversidad nos hace querer rendirnos. Un líder que comparte una visión y un camino a seguir es un infundidor de esperanza, un creyente en lo imposible, un defensor de lo posible y un guía que inspira a un equipo a seguir mejorando y avanzando.

Un telescopio y un microscopio

Como líder positivo, querrás llevar contigo un telescopio y un microscopio en tu camino. El telescopio te ayuda a ti y a tu equipo a mantener la vista fija en su visión, su estrella polar y el panorama general. El microscopio te ayuda a enfocar con precisión las acciones que debes realizar a corto plazo para materializar la visión que ves en el telescopio. Si solo tienes un telescopio, estarás pensando constantemente en tu visión y soñando con el futuro, pero sin tomar las medidas necesarias para lograrlo. Si solo tienes un microscopio, trabajarás duro todos los días, pero los contratiempos y desafíos probablemente te frustrarán y desanimarán porque perderás de vista el panorama general. Necesitas usar tu telescopio con frecuencia para recordarte a ti mismo y a tu equipo hacia dónde te diriges, y tendrás que usar tu microscopio a diario para enfocarte en lo que más importa y cumplir con tus compromisos. Juntos, te ayudarán a llevar a tu equipo y a tu organización a donde quieres llegar.

Un ejercicio sencillo que me gusta realizar con los líderes al final de mis charlas consiste en que cada uno escriba su visión general para su equipo y una acción concreta en la que se centrarán para ser mejores líderes. Como líder, puedes realizar este ejercicio con los miembros de tu equipo y organización. Simplemente, pídeles a cada persona que identifique su visión y una acción a la que se comprometerá para lograrla.

La visión de Dabo Swinney

He trabajado con Dabo Swinney y el equipo de fútbol americano de Clemson durante los últimos cinco años. Hace unos años, Dabo me contó que, al día siguiente de ser nombrado entrenador interino del equipo, a mitad de la temporada 2008, tuvo una reunión temprano con la junta directiva. No había dormido mucho la noche anterior y tenía muchas cosas en la cabeza. Durante la reunión, uno de los miembros de la junta expresó su visión de que Clemson crearía un programa similar al de otras universidades con un alto nivel académico y un excelente programa de fútbol americano. Dabo estaba cansado y quería decir algo, pero se repetía a sí mismo: "No lo digas, no lo digas, no lo digas". Al final, no pudo contenerse. Le respondió al miembro de la junta: "Señor, no lo digo con mala intención, pero esa no es mi visión en absoluto. Mi visión es mucho más ambiciosa. Mi visión es que crearemos un programa al que todos los programas de fútbol americano que usted mencionó querrán parecerse. Esa es mi visión".

En aquel entonces, probablemente pensaron que Dabo solo hablaba con entusiasmo, pero en realidad llevaba consigo un telescopio y un microscopio en su viaje. En 2011, cristalizó su filosofía de que la excelencia sería el estándar de Clemson. Todo lo que hacían, dentro y fuera del campo, giraba en torno a la excelencia y a dar lo mejor de sí mismos. Entre 2011 y la publicación de este libro, Clemson ha ganado al menos 10 partidos cada año, llegó a la final del Campeonato Nacional de Fútbol Americano Universitario (CFP) dos años seguidos y la ganó este año. Más importante aún, en un artículo del Wall Street Journal que clasificaba a todos los programas de fútbol americano según su éxito en el campo y en el aula, solo Clemson y Stanford aparecían en el cuadrante superior derecho del gráfico, lo que significa que son las dos universidades con el mayor logro combinando el éxito académico y el deportivo. Cuando Dabo me mostró el artículo y el gráfico, me dijo que era de lo que más orgulloso estaba. Esa fue su visión desde el momento en que aceptó el puesto, y cada día él, sus entrenadores y su equipo trabajaron para hacerla realidad.

Una anécdota divertida sobre este proceso es que, cuando Dabo se convirtió en entrenador principal, le pidió a su director deportivo de entonces un televisor para su oficina para poder ver los partidos.

y grabaciones de entrenamientos. El director atlético le dijo que no estaba en su presupuesto y que no podían comprarle uno. Así que Dabo fue a la tienda y, con su propio dinero, compró un televisor, que todavía usa hasta el día de hoy. Claro que las pantallas de televisión son mucho más tecnológicas que en 2008, pero este televisor es especial para él. Mientras lo abrazaba bromeando, me dijo que si alguna vez deja Clemson, se llevará ese televisor consigo. Avancemos hasta 2017: Clemson acaba de construir una instalación de fútbol americano de 55 millones de dólares con la última tecnología de entrenamiento y recuperación, salas de descanso, una bolera, una piscina y todos los televisores que Dabo desea. La mejor instalación de fútbol americano universitario del mundo es un testimonio del poder de la visión de una persona.

Dabo, como la mayoría de los entrenadores universitarios de élite, tenía la visión de ganar un campeonato nacional. Cuando llegué al campo de entrenamiento para hablar con el equipo antes de la temporada 2015, Dabo me dio una camiseta que decía "Sueña el sueño" en la parte delantera y "15 de 15, 11 de enero de 2016" en la parte trasera. Le pregunté qué significaba. Me dijo que era una visión que tuvo al despertar de un sueño. "Soñé que íbamos a jugar la final del campeonato nacional el 11 de enero y a buscar nuestra decimoquinta victoria consecutiva de la temporada. La visión es ganar los 15 partidos que juguemos, de ahí el 15 de 15". En ese momento, me pregunté quién sería tan osado como para poner eso en una camiseta. Al final de la temporada, me di cuenta de que el mismo tipo que tuvo la osadía de diseñar esas camisetas también se atrevió a decir que organizaría una fiesta de pizza en el estadio de fútbol americano de Clemson (apodado Valle de la Muerte) si el equipo llegaba a los playoffs universitarios. Y lo lograron: 30.000 personas se presentaron a la fiesta. En aquel momento, cuando Dabo dijo que harían una fiesta de pizza, no tenía ni idea de cuánta gente asistiría ni cómo iba a alimentar a todos. Pero, como en la película Campo de sueños, si lo construyes, vendrán. Pizzerías de todo el estado se unieron para proporcionar toda la pizza, y fue una fiesta increíble.

Si viste el Campeonato Nacional de 2015, sabes que Clemson perdió contra Alabama y no logró hacer realidad el sueño de Dabo. Pero después del partido, me senté en el vestuario y presencié una increíble muestra de liderazgo positivo que nunca olvidaré. Dabo le dijo al equipo que estaba muy orgulloso de ellos y que simplemente no habían hecho las jugadas suficientes para vencer a un equipo tan bueno como Alabama. Continuó elogiando a su equipo y todo lo que habían logrado y agradeció a los seniors por el

el legado de excelencia que habían dejado. Luego comenzó a hablar sobre el año que venía y lo emocionado que estaba por el futuro. Compartió la visión para los jugadores que regresaban y dijo: "Volveremos el año que viene". Durante los siguientes minutos sacó su telescopio y compartió cómo se veía el futuro y todo lo que iban a hacer. Me quedé asombrado. Él y su equipo acababan de perder el Campeonato Nacional, y Dabo ya estaba inspirando a su equipo con una visión para el futuro. En ese momento me enseñó que los líderes positivos, a pesar de las circunstancias, los obstáculos y los contratiempos, mantienen viva la visión y continúan compartiéndola para inspirar a los demás. Dabo mantuvo viva la visión durante toda la temporada y Clemson regresó al Campeonato Nacional de 2016 para jugar contra Alabama nuevamente, pero esta vez ganaron con un dramático touchdown a falta de un segundo para el final. ¡Menudo momento único en la vida, una visión hecha realidad, un sueño cumplido!

Mantén viva la visión.

Para comprender la importancia de mantener viva la visión, veamos a los corredores de maratón. El menor número de personas abandona un maratón en la primera milla. Y el segundo menor número de corredores abandona en la última milla. Esperaría que muchos abandonaran en la última milla porque, para entonces, han estado corriendo durante más tiempo y deberían estar más cansados físicamente. Pero no abandonan porque están muy cerca de la meta. No abandonan porque pueden ver el final a la vista. Tienen una visión de adónde van y siguen corriendo hacia ella. Esto demuestra el poder de la mente y la visión. El cuerpo debería rendirse, pero no lo hace porque la mente ve la meta. La mayoría de las personas abandonan un maratón en la milla 20. Ahí es donde están física y mentalmente agotados. Han corrido mucho y aún les queda un largo camino por recorrer. Pierden la visión y, por lo tanto, abandonan. Cuando hablo con empresas, escuelas y organizaciones, animo a los participantes a que anoten cuándo experimentan su milla 20. Todos tenemos un 20.º kilómetro. Entonces, los animo a escribir las palabras "Mantén viva tu visión", porque si mantienes viva tu visión, no te detendrás. No te rendirás. Como Dabo, seguirás avanzando e inspirando a tu equipo en el camino.

Haz que la visión cobre vida.

Hemos hablado de muchos conceptos e ideas, pero mi objetivo con este libro no es solo compartir principios, historias y filosofía, sino también ideas prácticas que puedas implementar. En este sentido, una de las maneras más sencillas de transformar ideas y visiones en resultados es conversar con las personas que lideras. Puedes ser el líder de 150, 1500 o 15 000 personas, pero para este ejercicio lo harás con tus colaboradores directos, y luego cada persona a tu cargo lo hará con sus respectivos colaboradores, y así sucesivamente en todo el equipo y la organización. Durante cada conversación, compartes la visión y pides a cada persona que identifique qué significa para ella. Para que la visión cobre vida, debe tener significado para cada uno de nosotros. Por ejemplo, antes de hablar con los líderes de Palmetto Health en Carolina del Sur, entrevisté a varias personas que trabajaban en sus hospitales y les pregunté sobre la visión y qué significaba para ellos. Sorprendentemente, cada persona pudo recitar la visión y explicarme específicamente cómo resonaba a nivel individual.

Una vez que los miembros de tu equipo identifiquen qué significa la visión para ellos, pregúntales cuál es su visión personal y cómo puede contribuir a la visión general de la organización. Luego, pregúntales cómo puedes ayudarlos en su camino.

¿Qué necesitan de ti para dar lo mejor de sí mismos? Finalmente, pregúntales cómo les gustaría que les hicieras responsables. Si mantienes una conversación abierta y honesta como esta con cada persona a tu cargo y continuas comunicándote y discutiendo sus visiones personales y organizacionales a lo largo del año, verás cómo la visión cobra vida. Cuando las personas saben cómo contribuyen a una visión más amplia y tienen un propósito mayor en el trabajo — y sienten que su gerente, líder o mentor se preocupa genuinamente por ellas —, la investigación demuestra que el compromiso se dispara. Hablaremos más sobre esto más adelante en el libro, pero por ahora considera esta una excelente manera de compartir, discutir y hacer realidad la visión, una persona a la vez.

Mi visión

Me encanta aprender y hablar sobre el poder de una visión porque es una visión que me ha impulsado a superar todos los obstáculos que he enfrentado para hacer el trabajo que hago ahora. En 2005, estaba en un avión rumbo a una conferencia en Portland, Oregón. Estaba lleno de energía por hablar y pensaba en lo mucho que me estaban agotando las tres franquicias de restaurantes que poseía. Mientras leía una revista, me topé con un artículo titulado "Cómo saber cuándo vender tu negocio" y pensé que tal vez era el momento de vender los restaurantes. De camino a casa, leí una revista completamente diferente y me topé con un artículo titulado "Cómo valorar tu negocio al venderlo". No pensé que fuera una coincidencia, así que cuando entré por la puerta de mi casa, le dije a mi esposa que era hora de vender los restaurantes. Las señales eran claras. Iba a hacer lo que amaba y concentrar el 100% de mi tiempo y energía en escribir y hablar. Mi esposa no estaba tan entusiasmada ni optimista. Me preguntó qué pasaría si no funcionaba. Solo daba unas pocas charlas al mes, no tenía un libro superventas y, desde luego, no nos íbamos a hacer ricos vendiendo los restaurantes. Podríamos sobrevivir un año o dos, pero si escribir y hablar no funcionaba, ¿entonces qué? Le dije que no había otras opciones. De alguna manera, iba a funcionar. Y fue entonces cuando nació mi visión. Iba a inspirar y empoderar a tantas personas como fuera posible, una a una. Seis meses después de vender los restaurantes, caminaba y rezaba porque escribir y hablar no iba bien y estaba lleno de miedo y dudas.

Fue entonces cuando se me ocurrió la idea de The Energy Bus. Al llegar a casa, subí corriendo a mi despacho y empecé a escribir. Tres semanas y media después tenía un manuscrito que envié, lo que me valió más de 30 cartas de rechazo de editoriales. El agente que había encontrado me dijo que debería plantearme dejar de buscar editorial y autopublicarme. En aquella época, la autopublicación no era tan común como ahora, así que esa opción me pareció una decepción.

Pensé en rendirme, pero no pude. Tuve una visión y seguí pensando en ella. Unas semanas después, mientras estaba sentada en una librería Barnes & Noble y soñaba con que mi libro estuviera en la estantería, vi varios libros publicados por John Wiley and Sons y me di cuenta de que aún no les habíamos enviado mi manuscrito. Le pedí al agente que...

Se lo envió, y así lo hizo, y llegó al escritorio de Shannon Vargo. Shannon llevaba solo unos meses en el trabajo, pero leyó el manuscrito y decidió que quería publicarlo. Resulta que tenía una mejor amiga cuyo marido se llamaba George, el nombre del personaje principal, y a ella también le gustó la historia. Recuerdo la llamada que me dijeron que lo iban a publicar. Fue, sin duda, uno de los mejores momentos de mi vida. La editorial me dijo que no me darían mucho dinero como anticipo, pero que podrían publicarlo en seis meses. Estaba emocionadísima porque el dinero no me importaba. Solo quería que este libro viera la luz para poder vivir y compartir mi visión.

Cuando el libro salió, fue un éxito rotundo en Corea del Sur. Se convirtió en uno de los diez libros más vendidos allí, pero ninguna librería en Estados Unidos lo distribuía. Mi visión se ponía a prueba. Decidí emprender una gira por 28 ciudades para compartir el mensaje del libro y, con suerte, inspirar y empoderar a la mayor cantidad de personas posible, una a una. Planifiqué la gira, conduje por todo el país y poco a poco regresé a Florida, ciudad por ciudad. Mi amigo Daniel Decker, quien sigue siendo mi socio, llamó a estaciones de radio y televisión locales unos días antes de mi llegada a cada ciudad e intentó que apareciera en sus programas. Planeamos una firma de libros o una charla en una biblioteca o cafetería local en cada ciudad. Sinceramente, no teníamos un plan eficiente ni efectivo, pero sí teníamos mucha energía y determinación. Dijimos que era conocido internacionalmente, lo cual era cierto, ya que mis libros eran superventas en Corea del Sur. Afortunadamente, conseguí aparecer en varios programas de radio y televisión locales, pero a mis eventos solo acudía unas pocas personas. En una ciudad tuvimos cinco asistentes, en otra diez. En algunas ciudades, logramos reunir a entre 20 y 30 personas, y la mayor afluencia fue de unas 100 personas en Des Moines, Iowa. Creo que vinieron porque pensaban que Jeff Gordon, el piloto de NASCAR, iba a asistir.

La gira no fue fácil. Tenía dos hijos pequeños en casa con mi esposa y los extrañaba mucho. Conduje miles de kilómetros a través del desierto, los campos de maíz y las montañas, y me enfermé en Kansas y Nebraska. Afortunadamente, Jim Van Allan, mi becario universitario en ese entonces, quien ahora es un excelente capacitador, orador y líder de talleres para mi empresa, pudo conducir el Autobús de la Energía y a mí a algunas ciudades mientras yo dormía y me recuperaba. Di todo de mí en esa gira y me enfoqué en inspirar y empoderar a cualquiera que viniera a verme.

Lo interesante fue que conocí a un director de escuela en una ciudad y eso me llevó a dar una charla en una escuela. Conocí a un empresario y eso me llevó a dar una charla en una empresa. Conocí a un entrenador y eso me llevó a hablar con mi primer equipo deportivo profesional. No tenía un gran plan, pero mi visión me mantuvo en marcha y me llevó a muchas de las grandes relaciones que conservo hasta el día de hoy. Diez años después, mi visión sigue impulsándome. Es la razón por la que escribí este libro, creé Positive University e inicié el programa The Energy Bus for Schools, cuya misión es transformar la negatividad que prevalece en la educación para crear culturas escolares positivas y desarrollar líderes positivos (tanto adultos como estudiantes). He experimentado el poder de una visión en mi propia vida y sé lo que es posible cuando uno la visualiza y actúa en consecuencia. No les cuento mi historia para impresionarlos. La cuento para que miren en su interior y miren al mundo que los rodea y sepan que poseen el mayor poder del universo: el poder de ver un futuro positivo y crearlo.

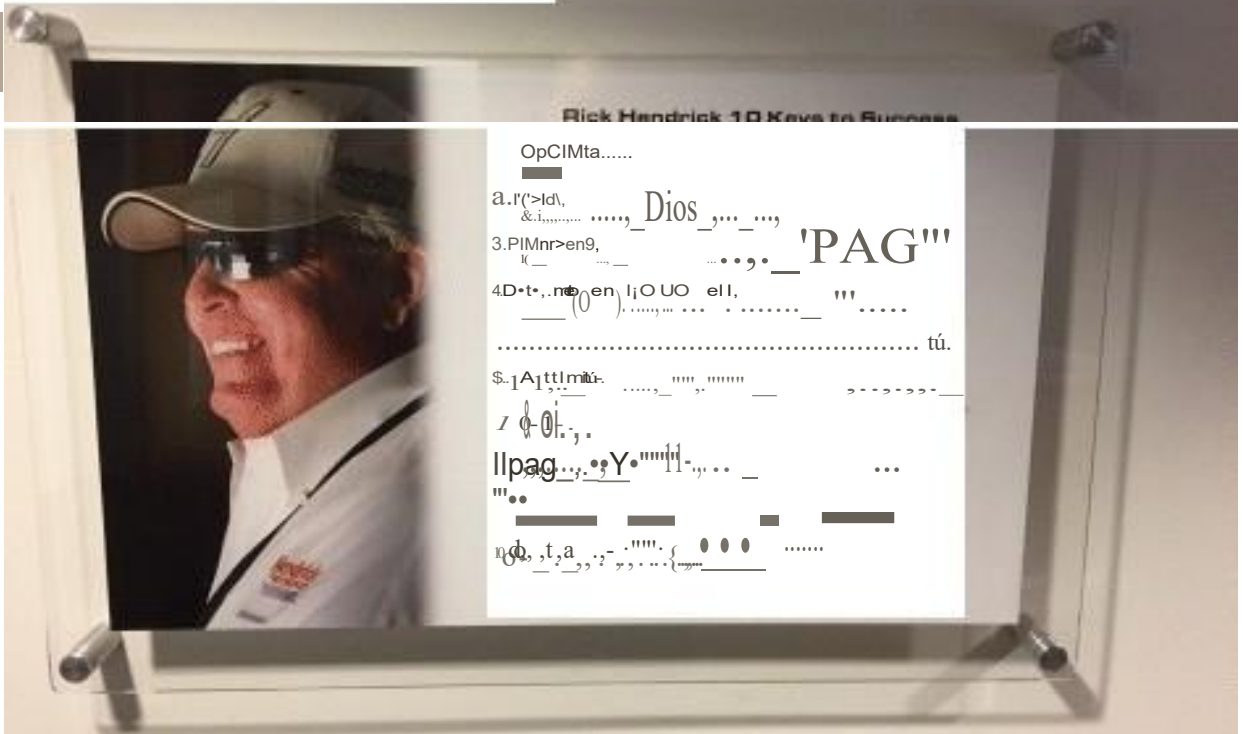
Capítulo 5

Los líderes positivos lideran con optimismo, positividad y convicción.

La característica más importante de un líder es el optimismo.

**—Bob Iger, director
ejecutivo de Disney**

La investigación demuestra que el optimismo es una ventaja competitiva, pero no necesitamos investigaciones que nos confirmen lo que ya sabemos. Al fin y al cabo, si no crees en tu visión ni en tu objetivo, y no eres optimista respecto a alcanzarlo, serás como tantos otros que se rinden antes de lograr su meta y su sueño. Se rinden por la lucha, la negatividad, la frustración, la adversidad, el miedo, el rechazo, los escépticos y las circunstancias que parecen insuperables. Se rinden porque carecen del optimismo, la positividad y la fe necesarios para seguir adelante. Pero tú no tienes por qué rendirte. No tienes por qué conformarte con el statu quo. Puedes vislumbrar un futuro más brillante y mejor, y trabajar para crearlo. ¿Recuerdas que hablé de Rick Hendrick en el Capítulo 3? Él es el hombre que convirtió al Grupo Automotriz Hendrick en el mayor grupo de concesionarios privados de Estados Unidos y a Hendrick Motorsports en la organización de carreras más exitosa de la era moderna. Probablemente no te sorprenda saber que él considera el optimismo como su principal clave para el éxito; la fe ocupa el segundo lugar, la actitud el sexto y el entusiasmo el décimo. El optimismo, la positividad y la fe son el combustible que los líderes positivos necesitan para seguir adelante y obtener resultados.



Cuando Donna Orender era vicepresidenta sénior de desarrollo estratégico del PGA Tour, ayudó al Tour a forjar un nuevo rumbo, lanzó nuevos torneos, desarrolló modelos de ingresos inexistentes, implementó ideas e iniciativas nunca antes vistas y aumentó exponencialmente los ingresos por televisión, además de incrementar la popularidad del deporte. ¿Cómo lo logró? De la misma manera que impulsó, transformó y aumentó la popularidad del baloncesto profesional femenino como comisionada de la WNBA. Orender lidera con optimismo y cuenta con un sistema para generar confianza colectiva en su equipo y organización. Cuando asumió el cargo de comisionada de la WNBA, reinaba un ambiente de negatividad en la oficina central. Existía la sensación de que a nadie le importaba el baloncesto femenino y la falta de fe en el éxito de la organización. Sin embargo, Orender percibió la pasión y el optimismo en las entrenadoras y jugadoras, y creyó en ellas y en el futuro de la WNBA. Orender identificó a las personas que creían en el proyecto y comenzó a construir un sistema de creencias optimistas a su alrededor. Luego, les mostró pruebas de concepto y los primeros éxitos a los siguientes creyentes, logrando que se comprometieran y creyeran en el futuro de la WNBA. Se centró en un éxito a la vez. Dijo: “Hay que darles motivos para que digan que sí. Algunos se comprometerán por completo con lo que digas. A otros hay que demostrárselo”. A quienes aún no creían, tuvo que ayudarlos a irse, haciéndoles saber que no estaban en el lugar correcto. Orender dijo: “Siempre creo en lo que es posible. No hay problema que no se pueda resolver. A menudo hay varias respuestas y hay que encontrar la mejor. Esto no es optimismo ingenuo. No solo hay que ser positivo, sino también eficaz. Se puede ser positivo pero no eficaz. Se trata de decidir el mejor uso posible de nuestra energía. Una vez que decides el camino a seguir, lo ejecutas”.

Es difícil encontrar a alguien que haya ejemplificado mejor el poder del optimismo y la fe que Marva Collins. Frustrada por la burocracia y la enseñanza deficiente en la educación pública, en 1975 fundó su propia escuela primaria, Westside Preparatory School, en Garfield Park, un barrio empobrecido de Chicago.

Allí enseñó a niños, muchos de los cuales habían sido etiquetados erróneamente como “discapacitados para el aprendizaje”, a leer, escribir y estudiar literatura clásica. El sistema decía que no podían aprender, pero Collins creía que con disciplina, estructura, trabajo duro y refuerzo positivo sí podían, y muchos de sus antiguos alumnos dicen que ella también los inspiró a creerlo. A menudo ponía su mano debajo de sus barbillas,

Levanta la cabeza y diles: «Eres brillante». Una de sus alumnas comentó que, al oír repetidamente que eres brillante, empiezas a creértelo. El programa de televisión 60 Minutes dedicó un especial a Collins y reunió a varios de sus antiguos alumnos. Muchos de los que habían sido diagnosticados con dificultades de aprendizaje ahora eran profesores, abogados, líderes de ventas y graduados universitarios de éxito. Son la prueba viviente del poder de una líder positiva que creyó en ellos y fue optimista respecto a su futuro.

Créelo y lo verás.

La gente suele decir que lo creará cuando lo vea. Pero para ver resultados, hay que creer que son posibles. William Bratton fue comisionado de policía de la ciudad de Nueva York bajo el mandato del alcalde Rudy Giuliani durante la década de los 90, cuando la ciudad tenía un grave problema de delincuencia. Muchos decían que era un problema sin solución, pero lo resolvieron. Años después, le preguntaron a Bratton cómo lo había hecho. Dijo que se reunió individualmente con los jefes de policía de cada uno de los cinco distritos y les hizo a todos la misma pregunta: "¿Cree que se puede reducir la delincuencia en su zona?". Tres de los jefes respondieron que no y dos que sí. Bratton dijo: "Desafortunadamente, tuve que despedir a tres personas ese día. ¿Para qué jugar si no crees que puedes ganar?".

Doug Conant se enfrentó a un desafío similar cuando se convirtió en director ejecutivo de The Campbell Soup Company. En aquel entonces, la emblemática compañía de sopas probablemente se dirigía a la bancarrota o estaba a punto de ser adquirida por otra empresa. Conant afirmó que una de las primeras cosas que tuvo que hacer tras evaluar el negocio y la compañía fue despedir a 300 de sus 350 principales líderes, ya que estos no creían que Campbell Soup pudiera recuperarse. No veían ni creían en una solución, por lo que tuvo que reemplazarlos con optimistas que lo ayudaran a transformar la compañía. Juntos, se centraron en su nueva visión, crearon una fuerza laboral y una cultura altamente comprometidas, y lograron un cambio radical.

Si no lo tienes, no puedes compartirlo.

Por favor, ten en cuenta que no estoy diciendo que, como líder, debas despedir a todos tus pesimistas. Lo que funcionó para William Bratton y Doug Conant puede no funcionar para todos. Cada situación es diferente. Simplemente estoy proporcionando ejemplos que demuestran la importancia del optimismo y la fe de un líder para superar los desafíos y revertir situaciones negativas, aparentemente sin esperanza. La verdad es que, si no tienes optimismo y fe, no puedes compartirlo. Si no los tienes, no puedes transformar tu equipo y tu organización con ellos. Todo comienza contigo. Antes de mirar a cualquier otra persona en tu equipo y en tu organización, mírate al espejo y pregúntate: ¿Eres un líder positivo? ¿Crees en ti mismo? ¿Eres optimista? ¿Transmites a los demás la positividad que necesitan para tener éxito? Quizás seas como yo y no seas positivo por naturaleza. Quizás tengas que esforzarte para serlo. La buena noticia es que puedes cultivarlo. Puedes volverte más positivo como líder. Puedes nutrirte de positividad para poder compartirla con los demás.

Alimenta al perro positivo

En mi libro El perro positivo, Matt y Bubba son dos perros que viven en un refugio. Matt, a quien todos llaman Mutt, es muy negativo. Bubba es un perro positivo que le enseña a Matt una lección importante. Le dice que todos tenemos dos perros dentro de nosotros: un perro negativo y un perro positivo, y que pelean constantemente. Matt le pregunta a Bubba quién gana la pelea, a lo que Bubba responde: «El que más alimentas, así que alimenta al perro positivo». Basé esta historia en una antigua fábula sobre dos lobos, pero ya sea que hablemos de lobos, perros o humanos, todos tenemos una batalla diaria entre lo positivo y lo negativo. Cada momento y cada situación nos presenta la oportunidad de ver y experimentar lo positivo o lo negativo. Cada día podemos alimentar al perro positivo o al negativo que llevamos dentro, y el que alimentemos, crece. Así que alimenta al perro positivo.

Habla contigo mismo

El Dr. James Gills logró la hazaña de completar un doble triatlón (dos triatlones seguidos con solo 24 horas de descanso). Aún más sorprendente es que Gills completó un doble triatlón seis veces, y la última vez que lo hizo tenía 59 años. Cuando le preguntaron cómo lo hizo, dio el mejor consejo que jamás haya escuchado. Dijo: "He aprendido a hablar conmigo mismo en lugar de escucharme". Memorizó pasajes bíblicos y los recitaba cuando necesitaba ánimos. Gills continuó: "Si me escucho, oigo todas las razones por las que debería rendirme. Oigo que estoy demasiado cansado, demasiado viejo, demasiado débil para lograrlo. Pero si hablo conmigo mismo, puedo darme el ánimo y las palabras que necesito oír para seguir adelante y terminar la carrera". Lo mismo ocurre en la vida. Con demasiada frecuencia nos escuchamos a nosotros mismos y oímos todas las quejas, las dudas, el miedo y la negatividad que nos llevan a la infelicidad, el fracaso y las metas incumplidas. Pero el hecho de tener un pensamiento negativo no significa que tengas que creerlo. Muchos de tus pensamientos negativos provienen del miedo, y la verdad es que el miedo es un mentiroso. He aprendido que, en lugar de escuchar las mentiras negativas, podemos nutrirnos de la verdad positiva. Podemos confrontar las mentiras con la verdad y llenarnos de palabras, pensamientos, frases y creencias que nos den la fuerza y el poder para superar nuestros desafíos y crear una vida, una carrera y un equipo extraordinarios. Pase lo que pase, sigue adelante, mantén una actitud positiva, habla contigo mismo (en lugar de escucharte) y asegúrate de celebrar y levantar las manos en señal de victoria cuando llegues a tu destino.

Todo depende de cómo lo veas.

Otra forma de alimentar la positividad es a través de nuestras perspectivas y nuestra visión del mundo. Por ejemplo, durante los entrenamientos de primavera, mientras visitaba y hablaba con varios equipos de las Grandes Ligas de Béisbol, escuchaba constantemente a jugadores y entrenadores decir que el béisbol es "un juego de fracasos". Al fin y al cabo, incluso un jugador del Salón de la Fama fallará dos de cada tres veces. Y la mayoría de los jugadores fallarán tres de cada cuatro veces. Un lanzador permitirá hits y jonrones; los fildeadores cometerán errores. Sí, el béisbol es un juego donde la gente falla a menudo. Pero yo lo veía de otra manera y, al hablar con los equipos, ofrecí una perspectiva diferente. Dije: "No creo que el béisbol sea un juego de fracasos. ¡Creo que es un juego de oportunidades!". Sin importar lo que haya sucedido en la última jugada, lanzamiento o turno al bate, los jugadores tienen la oportunidad de hacer que la siguiente sea grandiosa. En palabras de Babe Ruth: "Cada strike me acerca al próximo jonrón". Lo mismo ocurre en la vida. Cualquiera que persiga algo valioso fracasará, y fracasará a menudo. Sin duda he fracasado muchas veces, pero al mirar atrás me doy cuenta de que no estaba fracasando, sino creciendo. No estaba fracasando, sino transformándome. He aprendido que uno puede quedarse estancado en el pasado o mirar hacia adelante para aprovechar al máximo la próxima oportunidad. Puedes ver la vida como un juego de fracasos o de oportunidades. Todo depende de cómo la veas.

Cuéntate una historia positiva

Cuando ocurren tragedias como el 11-S, el atentado de Oklahoma City o los ataques al maratón de Boston, podemos elegir la narrativa que contaremos después. Los terroristas quieren que contemos historias de miedo, desesperación y desesperanza. Sin embargo, los neoyorquinos, los habitantes de Oklahoma y los de Boston decidieron contarse a sí mismos y al mundo una narrativa muy diferente. Contaron historias de fortaleza, perseverancia y determinación: valentía, fe, unidad y amor. Esto es significativo porque las historias que nos contamos a nosotros mismos determinan cómo respondemos a la adversidad y cómo vivimos nuestra vida. Cuando Charlie Ebersol, productor de televisión, sobrevivió a un accidente aéreo en el que murió su hermano menor, una de las primeras cosas que le dijo su madre fue: «Puedes estar triste, pero no puedes estar enojado, triste. Tienes que tener un propósito y convertir esto en algo bueno». Ebersol afirmó que esta perspectiva le cambió la vida. Vendió su empresa, dejó todo lo que había estado haciendo y se centró únicamente en lo que amaba, lo que lo llevó a producir inspiradores programas de televisión y documentales. En la televisión y en la vida, la gente cae. Quienes se ven a sí mismos como víctimas permanecen en el suelo. Pero quienes se ven a sí mismos como héroes se levantan y, armados de optimismo, valentía y fe, siguen adelante y actúan para crear un futuro mejor y más brillante.

La historia que nos contamos a nosotros mismos determina la vida que vivimos. En uno de mis libros favoritos, *Un millón de millas en mil años*, el autor Donald Miller cuenta la historia de un amigo cuya hija adolescente se rebelaba, consumía drogas y salía con el tipo equivocado. El padre decidió que tenía que dejar de gritarle a su hija y, en cambio, crear una narrativa diferente para su vida. Convocó una reunión familiar donde compartió que iban a recaudar dinero para construir un orfanato en México. Al principio, su familia pensó que había perdido la cabeza, pero luego todos apoyaron la idea. Su hija incluso se emocionó con la idea de ir a México, conocer a los niños de allí y publicar fotos en su página web. Unos meses después, cuando Miller volvió a ver a su amigo, se enteró de que todo había cambiado para mejor. Su familia estaba viviendo una historia mejor. Su hija rompió con su novio después de que él le dijera que estaba demasiado gorda. El padre dijo: «Ninguna chica que interpreta el papel de heroína en su historia sale con un tipo que se aprovecha de ella. Ella sabe quién es. Simplemente lo olvidó por un tiempo».

Quienes estudian cine saben que en toda gran película el protagonista anhela lograr algo, pero debe superar la adversidad y el conflicto para conseguirlo. Y quienes estudian la vida saben que funciona igual. Ya sea que quieras emprender un negocio, formar un equipo ganador, criar hijos ejemplares, proporcionar agua potable en África, ayudar a las personas sin hogar, encontrar la cura para el cáncer, educar a los niños o crear un mundo más pacífico, la adversidad y el conflicto formarán parte de tu historia mientras te esfuerzas por alcanzar tu meta. Pero cuando la adversidad llega, puedes elegir contarte a ti mismo y al mundo una historia positiva y trabajar con pasión para lograr un resultado positivo.

¿Desafío u oportunidad?

Puedes contarte una historia positiva viendo los eventos de tu vida como una oportunidad en lugar de un desafío. Hubo un estudio británico de 500 personas afortunadas que parecían tenerlo todo: riqueza, relaciones, grandes carreras y felicidad. Cuando los investigadores estudiaron a estas personas afortunadas, se sorprendieron al descubrir que todas habían experimentado la desgracia en sus vidas. Aparentemente, habían vivido vidas perfectas, pero todas enfrentaron desafíos, adversidades y dificultades. Sin embargo, a pesar de los diversos desafíos, todas compartían la misma característica: transformaron su desgracia en fortuna.⁹ En medio de su lucha, buscaron y encontraron una oportunidad. Como líder, debes recordar que los eventos van a suceder. Los desafíos se presentarán en tu camino. Tu trabajo no es estancarte en el fango. No te hundas. Mantén la cabeza en alto. Busca la oportunidad y lo bueno que se presente en tu camino.

La organización Gallup realizó un estudio en el que pidió a las personas que nombraran el mejor y el peor evento de sus vidas. Descubrieron que existía una correlación del 80% entre ambos eventos. De alguna manera, el peor evento de nuestras vidas a menudo nos lleva al mejor, si mantenemos una actitud positiva, perseveramos y seguimos adelante.

Tiburón o pez dorado

Como líder, tu perspectiva es fundamental, ya que tu visión del mundo y de los acontecimientos determina tu perspectiva y tu respuesta. En mi libro "El tiburón y el pez dorado", comparto cómo las olas de cambio siempre se acercan y, cuando llegan, tenemos una elección: resistirnos al cambio o aprovecharlo para alcanzar un futuro próspero. La investigación demuestra que las personas y empresas que prosperaron durante la gran recesión fueron las que supieron adaptarse al cambio. En lugar de ser como peces dorados esperando a ser alimentados, como en los viejos tiempos, lo aceptaron y buscaron oportunidades para obtener más alimento. La clave de su éxito fue su perspectiva: cómo percibieron el cambio. Quienes lo vieron como algo negativo y se resistieron fueron arrasados por la ola. Quienes lo vieron como algo positivo y una oportunidad la aprovecharon para construir un futuro mejor. Recientemente, di una charla sobre cómo prosperar en tiempos de cambio a los líderes de una empresa propietaria de numerosas emisoras de noticias locales. Existía mucho temor y resistencia ante el cambio que se avecinaba y la forma en que la gente consume y consumirá noticias locales en el futuro. Los líderes ahora comprenden que el cambio es inevitable, les guste o no, y que si lo aceptan y encuentran nuevos modelos de negocio, prosperarán gracias a él. Ahora son como tiburones, listos para afrontar las olas del cambio y explorar un océano de posibilidades.

Piensa como un principiante

A lo largo de los años, he hablado con muchas organizaciones y líderes que han sido afectados por lo que yo llamo la maldición de la experiencia. Se trata de añorar los viejos tiempos, quejarse de cómo están las cosas y resistirse al cambio. Han permitido que su experiencia pasada, buena o mala, afecte su presente y futuro. Lo vi mucho en las empresas inmobiliarias durante la gran recesión, cuando me contrataron para revitalizarlas y levantarles la moral. Antes de mi intervención, las empresas solían premiar a los mejores agentes, y me di cuenta de que muchos novatos los ganaban. Comprendí que muchos de los veteranos, con toda su experiencia, estaban tan desconcertados por la economía que se habían convertido en peces de colores en lugar de tiburones. Habían permitido que el miedo los paralizara y que las circunstancias los definieran. Se quejaban de la economía en lugar de crearla.

Tenían la maldición de la experiencia y el antídoto era hacer que volvieran a pensar como novatos. Los novatos no están marcados por el rechazo, las suposiciones negativas ni las experiencias pasadas. Aportan idealismo, optimismo y pasión a su trabajo. No se centran en lo que todos dicen que es imposible. En cambio, con los ojos bien abiertos, creen que todo es posible. Los novatos se concentran, trabajan duro, mantienen una actitud positiva, viven sin miedo y son lo suficientemente ingenuos como para tener éxito. Los novatos no tienen experiencia. No saben cómo eran las cosas antes. No tienen conocimiento de los buenos viejos tiempos. En cambio, los novatos crean sus buenos viejos tiempos ahora mismo. Independientemente de la experiencia que tengan usted y sus compañeros líderes, quiero animarlos a que dejen que su experiencia sea una bendición, no una maldición. Dejen que su experiencia les brinde conocimientos y que su mentalidad de novato los llene de optimismo y pasión. Guíen a los novatos porque, a pesar de todo su esfuerzo y energía, cometen errores. Y, sin embargo, dejen que les enseñen a ver el mundo a través de sus ojos. Piensa como un principiante, olvida el pasado y crea tus buenos viejos tiempos ahora mismo.

Derrotando a Murphy

Seguro que has oído hablar de la Ley de Murphy, ¿verdad? Todo lo que puede salir mal, saldrá mal, y normalmente en el peor momento posible. Por desgracia, la Ley de Murphy parece cumplirse con demasiada frecuencia y, cuando se suceden varias desgracias, puede llevarte a esperar que ocurran aún más. En lugar de esperar lo mejor, empiezas a esperar lo peor y actúas en consecuencia. El entrenador de fútbol americano Gus Bradley, uno de los líderes más positivos que he conocido, me contó una excelente manera en la que ayuda a su equipo a afrontar los acontecimientos negativos (por ejemplo, una intercepción crucial, una penalización, una lesión, el mal tiempo, etc.) y a evitar la mentalidad de víctima que suele acompañarlos. Gus les habla a sus jugadores de un personaje ficticio llamado Murphy, de quien toma su nombre la ley.

Murphy es un cretino que quiere arruinarles los entrenamientos, los partidos y la temporada. Dice que Murphy siempre aparece en el peor momento posible. Pero en lugar de tenerle miedo cuando aparece, van a enfrentarse a él. Esperan verlo, y cuando lo ven, tienen aún más expectativas de derrotarlo. La vida está llena de circunstancias difíciles, pero puedes superarlas. La vida es dura, pero tú eres fuerte. La lucha es real, pero también lo es tu capacidad para superarla. Como dijo mi amigo Erwin McManus: «La grandeza nunca nace de circunstancias fáciles. Nos volvemos más fuertes cuando el mundo se vuelve más duro». Así que cuando la adversidad te golpee, no huyas de ella. No le tengas miedo. Enfréntala. Acéptala y sigue adelante. Murphy es duro, pero tú eres más duro.

De adentro hacia afuera

Una parte fundamental del liderazgo y de impulsar a tu equipo a través de desafíos y cambios es comprender que no creamos nuestro mundo ni nuestro éxito desde fuera hacia dentro. Lo creamos desde dentro hacia fuera. Esto significa que tus circunstancias y los eventos que ocurren fuera de ti en el mundo no están destinados a definirte. Tú estás destinado a definir tus circunstancias. El poder no reside en las circunstancias. Está en tu estado mental y en el amor, la pasión, el alma, el propósito y la perspectiva con los que lideras y creas. Tomemos el tráfico como ejemplo. Un día el tráfico te molesta mucho. Otro día estás escuchando una buena canción o un podcast, estás de buen humor y el tráfico no te molesta. ¿Es la circunstancia (el tráfico) o tu estado mental lo que produce cómo te sientes? Si fuera la circunstancia, tu respuesta sería la misma, el 100 por ciento de las veces. Recuerda que nunca se trata de la circunstancia. No es el desafío, el cambio, la economía, las elecciones, la adversidad o el revés que estás enfrentando. Tu estado mental y tu forma de pensar determinan cómo te sientes y reaccionas. Cuando comprendas que el mundo no tiene poder sobre ti, liderarás con mayor fuerza.

Distorsionar la realidad

También liderarás con mayor eficacia cuando te des cuenta de que tienes el poder de distorsionar la realidad. A menudo pensamos que la realidad es objetiva, pero cuando comprendes cómo los líderes positivos han cambiado el mundo a lo largo de la historia, queda claro que un líder puede definir la realidad y distorsionarla de forma positiva. Antes de que existieran el iPhone, el iPad, iCloud o el Apple Watch, existió Steve Jobs, un hombre con visión, ideas positivas y la capacidad de distorsionar la realidad. En su biografía de Steve Jobs, Walter Isaacson describe cómo Jobs convenció repetidamente a los empleados de Apple de que podían cumplir con plazos de entrega que todos consideraban imposibles. Una y otra vez le decían a Steve que no era realista y que era imposible crear software o hardware en el tiempo que esperaba. El equipo de Jobs afirmaba que él distorsionó su realidad, transformándola del pesimismo (o, según algunos, del realismo) al optimismo, y, una y otra vez, lograron lo que creían imposible. Su convicción era contagiosa y, como resultado, Apple se convirtió en una de las empresas más grandes del mundo. ¿Qué podría lograr tu equipo si compartieras tu optimismo y tu fe con ellos y distorsionaras su realidad?

El liderazgo es una transferencia de creencias.

Quizás pensabas que la realidad era el resultado de tus circunstancias, pero en realidad es el resultado de tus pensamientos y creencias. Como ya hemos comentado, tu perspectiva del mundo determina el mundo que ves y experimentas. El liderazgo es una transmisión de creencias. Lo que crees que es posible, y las creencias que compartes con tu equipo y organización, influyen enormemente en lo que creas, construyes y logras. Pete Carroll, entrenador jefe de los Seattle Seahawks, es conocido por su estilo de liderazgo positivo. Carroll afirmó: «El mundo nos enseña a ser pesimistas. Una de las cosas más importantes que debo hacer aquí es asegurarme de que mis jugadores y mi equipo crean que mañana será mejor que hoy». En esencia, Pete quiere decir que debe transmitir su fe y optimismo a su equipo. Debe recordarles a sus jugadores el poder que reside en su interior para crear el mundo que los rodea. Debe ayudarlos a ser optimistas y tener esperanza en un mundo pesimista, negativo y lleno de miedo.

Vi la misma actitud y liderazgo en Silicon Valley durante la gran recesión. Mientras el resto del país atravesaba la crisis, quienes dirigían y trabajaban para las empresas de Silicon Valley se negaban a participar en ella. Estaban demasiado ocupados intentando cambiar el mundo. Vivían rodeados de una burbuja de optimismo. Mientras empresas y negocios de todo el país cerraban sus puertas con temor y la gente perdía sus empleos y hogares, Mark Zuckerberg atraía a millones de amigos en Facebook. Jack Dorsey construía y hacía crecer Twitter, tuit a tuit. Elon Musk lanzaba el primer coche deportivo eléctrico del mundo y cohetes al espacio exterior con Tesla y SpaceX. Larry Page y Sergey Brin transformaban Google de un motor de búsqueda en un verbo y una parte omnipresente de nuestras vidas. Y cientos de otros innovadores y startups cambiaban la forma en que nos comunicamos, conectamos, aprendemos, leemos, buscamos, interactuamos, vivimos y trabajamos.

En Silicon Valley hay una burbuja de optimismo que está llena de la creencia colectiva de que todo es posible. Si tienes una gran idea, se financia. Si eres

Si estás dispuesto a innovar y trabajar duro, el sueño americano está más vivo que nunca y a tu alcance. Si crees en ti mismo y puedes llevar esa creencia a la práctica, puedes cambiar el mundo. Los innovadores de Silicon Valley son alquimistas que transforman ideas en oro. Donde otros ven lo imposible, ellos ven lo posible. Mientras otros los consideran locos, ellos ven el futuro. Cuando una nueva idea o producto fracasa, idean una mejor y un mejor negocio. El fracaso se acepta como parte de la innovación y el crecimiento. Las ideas se ponen a prueba y las mejores triunfan. Silicon Valley encarna el espíritu emprendedor, la creatividad, el impulso y el coraje que caracterizan a los líderes positivos para crear innovaciones que transforman el mundo. Pero no tienes que vivir en el valle para adoptar su enfoque.

Amazon y Starbucks han trasladado ese espíritu de fe a Seattle. Zappos ha encontrado la felicidad en Las Vegas. GM, Ford y las grandes automotrices impulsan nuevas ideas y fabrican autos de clase mundial en Detroit. Y miles de startups ubicadas en ciudades y universidades de todo el planeta sueñan con maneras de cambiar el mundo. Cada empresa y líder, dondequiera que se encuentre, puede crear una burbuja de optimismo y transmitir su fe a su equipo, tribu, organización, comunidad, ciudad y seguidores. Siempre hay una nueva idea o una mejor manera de hacer las cosas esperando a que alguien la implemente. ¡Puedes ser tú!

Lidera con fe en lugar de con miedo.

En definitiva, ser un líder positivo se trata de liderar con fe en un mundo lleno de cinismo, negatividad y miedo. La batalla crucial que enfrentamos a diario es la lucha entre la fe y el miedo. Como líder, debes comprender que tu equipo se enfrenta a esta batalla cada día. Están llenos de miedo, dudas e incertidumbre, y tu trabajo es inspirarlos con fe. Liderar con optimismo, positividad y convicción se reduce a liderar con fe en lugar de con miedo. Al comienzo de este libro, compartí cómo los líderes positivos son quienes transforman el mundo. Compartí cómo el futuro pertenece a quienes creen en él y poseen la fe, la resiliencia, la positividad y el optimismo necesarios para superar todos los desafíos y construirlo. Pero sabemos que los líderes positivos no lo hacen solos. Lo hacen con otros, con el equipo que forman y con las personas a quienes inspiran, alientan y guían con fe en este camino.

Pocos años después de que Alan Mulally asumiera el cargo de CEO de Ford, la economía se desplomó, estalló la Gran Recesión y se enfrentaron al peor panorama económico desde la Gran Depresión. Hubo muchos momentos en que parecía que todo el trabajo que Mulally, su equipo y los empleados habían realizado para reestructurar la empresa, crear un equipo de liderazgo unido, fabricar automóviles de primera categoría y lograr la rentabilidad había sido en vano. En el punto más bajo de la recesión, cuando el panorama era más sombrío, el gobierno rescató a los competidores de Ford y las reglas del juego parecieron cambiar. Mulally les dijo a sus empleados: “Deben estar preparados para lo inesperado y deben afrontarlo. Quejarse no es una solución. Lamentarse no es una solución. Tenemos un plan, y si necesitamos ajustarlo, lo haremos”. A pesar de los temores de sus compañeros, Mulally se mantuvo firme en su fe en su plan, en su equipo y en el futuro de Ford. Donde otros se habrían acobardado y derrumbado por el miedo, Mulally fue un optimista que siguió compartiendo su fe con su equipo y con la empresa. Cuando la economía finalmente se recuperó, su optimismo, fe y plan generaron un crecimiento exponencial y grandes beneficios para Ford. Sin su liderazgo, esto no habría sido posible.

Sé un creyente excesivo

Recientemente le preguntaron a Dabo Swinney si se consideraba un triunfador por todo el éxito que había logrado en Clemson. Respondió: "No soy un triunfador. Soy un creyente nato". Cuando Dabo se convirtió en entrenador principal de Clemson, puso un letrero en la sala de reuniones del equipo que decía "Creer" porque sabía que no había mucha fe, ni dentro ni fuera del programa, en que pudieran llegar a ser grandes. Clemson era conocido por perder partidos que debería haber ganado. Les pasaba tan a menudo que la gente lo llamaba "Clemsoning". Así que el hombre que nunca había sido entrenador principal ni coordinador, cuyo padre lo abandonó cuando era pequeño, que estuvo sin hogar durante un tiempo en su infancia, que dejó de entrenar durante algunos años para dedicarse al sector inmobiliario, que había creído en sí mismo lo suficiente como para entrar en Alabama sin beca deportiva y que había llegado a creer que todo era posible, sabía que su prioridad número uno era inspirar a su equipo a creer, y lo logró. Dabo está tan lleno de fe y convicción genuinas que las comparte con todos los que lo rodean. Él cree en sus jugadores más de lo que ellos creen en sí mismos. Cree tanto en ellos que su confianza en sí mismos aumenta. Sobre todo, he notado que, sin importar las circunstancias, el desafío o el revés, nunca deja de creer y de compartir su fe con su equipo. El 9 de enero de 2017, estaba en el vestuario con el equipo en el descanso del partido del Campeonato Nacional. Clemson perdía 14-7. Dabo les dijo: «De alguna manera, vamos a ganar este partido, muchachos. No sé cómo, pero vamos a ganar». Puede que los chicos tuvieran miedo, pero Dabo les infundió fe. Era algo que había hecho todos los días desde 2008. Con cada revés y fracaso a lo largo de los años, Dabo decía: «Dios no dice "ups". Dios no comete errores. Hay un plan mayor. Confíen en él». Dabo me contó que se inspiraba constantemente en Gálatas 6:9: «No nos cansemos de hacer el bien, porque a su debido tiempo cosecharemos si no nos damos por vencidos». Lideró con fe y su equipo actuó con valentía, cosechando a su debido tiempo.

No dejes de creer

Los grandes equipos son colectivamente positivos. Tienen una creencia colectiva y un optimismo contagioso, y todo empieza contigo. Cuando crees, puedes inspirar a otros a creer. Cuando tienes fe, puedes inspirar a otros con ella. Te enfrentarás a mucha adversidad, resistencia y negatividad, pero recuerda siempre que tu certeza, optimismo, creencia y fe deben ser más fuertes que toda la negatividad, el miedo y la duda. Comparte tu optimismo, creencia y fe con tu equipo. Muéstrales el camino a seguir. Oriéntalos hacia tu Estrella Polar. Explícales adónde vas y por qué vas allí. Habla de los desafíos, pero explica por qué puedes superarlos. Transmíteles tu creencia. Infúndeles positividad. Infúndeles vida. Cree en ellos cuando no crean en sí mismos. Anímalos cuando estén desanimados. Inspíralos a hacer más, dar más y convertirse en más de lo que jamás imaginaron. Diles que el miedo y la fe tienen algo en común: ambos creen en un futuro que aún no ha llegado. El miedo cree en un futuro negativo. La fe cree en un futuro positivo. Si aún no ha sucedido nada de eso, ¿por qué no elegiríamos creer en un futuro positivo? ¿Por qué no elegiríamos creer que nuestros mejores días están por venir, no en el pasado? Dile a tu equipo que si crees que tus mejores días ya pasaron, así es. Si crees que tus mejores días están por venir, así es. Lo que creemos importa, así que creamos, trabajemos duro y hagámoslo realidad.

Incluso después de que Clemson ganara el Campeonato Nacional, Dabo les dijo al equipo en el vestuario: “Ahora son campeones nacionales, pero quiero que también sean campeones en la vida. Sean excelentes esposos y padres. Esto no será lo mejor que les pase en la vida. Dios les tiene reservado mucho más. Lo mejor está por venir”. Acababan de alcanzar la cima del éxito como equipo y Dabo les hablaba de su futuro como hombres. En esencia, les decía que, ganaran o perdieran, no dejaran de creer. Eso es liderazgo.

Tu trayectoria de liderazgo

No sé en qué punto de tu trayectoria de liderazgo te encuentras. Sé que yo no siempre fui positivo y que con los años me he convertido en un líder más positivo. Quizás ya seas muy optimista y positivo. O tal vez hayas sido pesimista o alguien que dice: "Solo estoy siendo realista". Espero que comprendas que el liderazgo no se trata solo de lo que haces, sino de lo que puedes inspirar, alentar y empoderar a otros para que hagan. Independientemente de tus circunstancias y desafíos, hay un futuro esperando ser creado y, con tu liderazgo, optimismo, convicción y fe, tu equipo y organización serán quienes lo creen. En tu trayectoria de liderazgo, necesitarás todo tu optimismo, convicción y positividad para ayudar a otros a alcanzar su máximo potencial. También requerirá tu capacidad para desarrollar relaciones con ellos, tema que abordaremos más adelante en el libro. Pero si comienzas el proceso construyendo una cultura positiva, compartiendo la visión, alimentándote de positividad, creando tu propio campo de distorsión de la realidad y liderando con optimismo, tú y tu equipo estarán bien encaminados para crear un futuro positivo.

Nota

9. [Croft, A., Dunn, E., & Quoidbach, J. \(2014\). De las tribulaciones a la apreciación: Experimentar adversidades en el pasado predice un mayor disfrute en el presente. Social Psychological and Personality Science, 5\(5\), 511-516.](#)

Capítulo 6

Los líderes positivos afrontan, transforman y eliminan la negatividad.

Ser positivo no garantiza el éxito, pero ser negativo sí garantiza el fracaso.

El liderazgo positivo no se trata solo de fomentar lo positivo, sino también de erradicar lo negativo. Como líder, debes reconocer que la negatividad existe y no puedes ignorarla. Uno de los mayores errores que cometen los líderes es ignorar la negatividad dentro de su equipo y organización. Permiten que se propague y crezca, y termina saboteando al equipo y a la organización. Debes abordar la negatividad. Enfrentala, transfórmala o elimínala.

Recuerdo haber recibido una llamada en 2007, poco después de la publicación de *The Energy Bus*, de Jack Del Rio, quien era el entrenador en jefe de los Jacksonville Jaguars en ese momento. Un amigo le había dado el libro; lo leyó y me llamó para preguntarme si estaría dispuesto a reunirme con él. Cabe mencionar que yo acababa de escribir el libro. Aún no estaba en las librerías de Estados Unidos, aunque era un gran éxito en Corea del Sur. Nunca antes había trabajado con un equipo deportivo, y mucho menos con un equipo profesional, ni había hablado con un líder de su talla. Ahora, sentado frente a él, me contó que estaba permitiendo que personas negativas lo afectaran y que el libro lo había ayudado a darse cuenta de que necesitaba lidiar con esa negatividad. También le recordó que debía ser más positivo que la negatividad que enfrentaba. Me pidió que hablara con el equipo y, por alguna razón, acepté con la condición de que les diera a los jugadores una copia del libro. Estuvo de acuerdo, y mientras conducía a casa, confirmé que todos, incluso los futbolistas legendarios, los grandes entrenadores y los líderes de talla mundial, lidiamos con la misma negatividad que todos debemos superar. Por suerte, había escrito algo que les sería útil. En retrospectiva, creo que la razón por la que tantos líderes y equipos han leído El Autobús de la Energía es porque aborda la negatividad a la que se enfrentarán todos los equipos, organizaciones y líderes. Fue una lección que aprendí en mi propia vida antes de escribir el libro.

Tu positividad debe ser mayor que toda la negatividad.

Recuerdo haberle dicho a mi padre que iba a ser escritor y orador, que había encontrado mi vocación. Su respuesta fue: "¿Para qué demonios quieres hacer eso? No te llevará a ninguna parte. Es una tontería. Mejor concéntrate en tus restaurantes". Usó otras palabras que no puedo reproducir. En ese momento, todavía tenía algunas franquicias de restaurantes y mi padre pensaba que debía centrarme en eso. Un restaurante era práctico. Escribir y hablar en público era solo una fantasía. Unos años después de que mi padre me diera su consejo "alentador", aparecí en el programa Today Show. El episodio se llamaba "Lléname de energía hoy". Era mi primera vez en la televisión nacional y estaba aterrado. Di consejos a varias personas en el programa sobre cómo tener más energía y optimismo en su vida y trabajo y, al salir del estudio, mi padre me llamó por teléfono. Me dijo: "Tu madre y yo te acabamos de ver en la televisión. Realmente marcaste la diferencia. Estamos muy orgullosos de ti. Siempre supimos que podías hacerlo". Sabía que mi padre no recordaba haber sido negativo en el pasado y en ese momento comprendí que todos nos enfrentaremos a la negatividad y a los pesimistas en nuestro camino. No todos tendrán la misma visión que tú.

No todos creerán en tus sueños. No todos se subirán a tu carro. Pero para triunfar, tu energía positiva debe ser mayor que toda la negatividad.

Gandhi dijo: «No permitiré que nadie camine por mi mente con los pies sucios», y tú tampoco deberías hacerlo. Puede que tengas un equipo negativo. Puede que tengas clientes, pacientes, vecinos o padres negativos. La primera regla para lidiar con la negatividad es no dejar que te afecte. Sé más positivo que la negatividad que enfrentas. No le temas. La negatividad es como un perro que ladra. Parece poderosa, pero cuando la miras directamente a los ojos, huye. La negatividad no puede competir con tu valentía y positividad. Lo sé porque he trabajado con muchos líderes positivos y he visto cómo han enfrentado, transformado y eliminado la negatividad, logrando resultados asombrosos.

Prohibido el paso a los vampiros energéticos.

En 2011, Mark Richt, entonces entrenador jefe de fútbol americano de la Universidad de Georgia, hizo que su equipo leyera el libro "The Energy Bus" y me invitó a hablar con ellos. Hablé antes del inicio de la temporada y, lamentablemente, perdieron sus dos primeros partidos.

Georgia había tenido un rendimiento inferior al esperado durante las últimas temporadas y los medios informaban que Richt estaba en la cuerda floja y que perdería su trabajo si esta temporada no salía bien. Le envié un mensaje de texto después de la segunda derrota y le dije: "Lamento no haber ayudado más. Creo en este equipo. Creo que todos ustedes van a darle la vuelta a la situación". Richt me respondió por mensaje de texto y dijo: "Jon, los muchachos siguen en el autobús. En años anteriores hemos permitido que vampiros de energía arruinen este equipo, pero no este año.

Este año no lo permitiremos. En la sala de reuniones del equipo, Richt le pidió a un artista que dibujara un gran retrato de un vampiro energético en la pared frente a los asientos de los jugadores. Si un jugador o entrenador actuaba como un vampiro energético, el equipo tomaba su foto de la guía de prensa y la colocaba en la pared. Nadie quería aparecer en la pared. Era un mensaje de Richt a su equipo para que mantuvieran una actitud positiva ante la adversidad y los desafíos. Funcionó, y el equipo ganó los siguientes 10 partidos seguidos y llegó al Campeonato de la SEC.

¿Por qué esperar?

Compartí esta historia con el equipo de fútbol americano de la Universidad de Tennessee unos años después de trabajar con la UGA y, cuando terminé de hablar, el entrenador Butch Jones les dijo al equipo que la reunión había terminado, pero luego mencionó los nombres de 10 chicos y les pidió que se quedaran. Le pregunté a Butch quiénes eran esos chicos y me dijo: "Ah, estos son nuestros vampiros de energía". Le dije: "¿Vas a ocuparte de eso ahora?". Me respondió: "Sí. ¿Para qué esperar?". Después de la reunión, Butch salió de la sala y se dirigió al pasillo donde yo estaba hablando con el director atlético. Le pregunté cómo había ido. Me dijo: "Fue impactante. La mayoría de los chicos admitieron que eran vampiros de energía y se comprometieron a ser una influencia positiva para nuestro equipo. Van a marcar la diferencia para nosotros esta temporada. Pero algunos no lo entienden, no cambian y tendremos que dejarlos ir". Tennessee superó mucha adversidad esa temporada y llegó a su primer partido de tazón en años. Fueron un gran ejemplo de cómo un equipo que se mantiene positivo unido gana unido. Nunca olvidaré las palabras de Butch: "¿Por qué esperar?". Para construir un equipo ganador, debes crear una cultura positiva donde la negatividad no pueda proliferar, y cuanto antes empieces a enfrentarla, transformarla, erradicarla y eliminarla de tu equipo, más fuerte y contagiosa será tu cultura y tu equipo.

El primer paso es transformar

El primer paso para lidiar con un vampiro energético en tu equipo no es eliminarlo, sino transformarlo. Nadie quiere ser un vampiro energético. Es probable que estas personas sean negativas por alguna razón. Los primeros pasos siempre deben ser escuchar con empatía y amor, e intentar comprender y transformar. Por ejemplo, Martin, un líder de la empresa Seventh Generation, me contó que puso un cartel en su puerta que decía: «Vampiros energéticos bienvenidos. Prepárense para transformarse». Tuvo muchas conversaciones productivas y logró transformar mucha energía negativa en resultados positivos.

Richt también recibió la visita de varios de sus jugadores en su oficina, quienes le comunicaron que ya no iban a ser jugadores que solo agotaban su energía. Varios de esos jugadores están triunfando en la NFL. Algunos se han convertido en empresarios exitosos, y es gratificante escuchar cómo esa experiencia marcó un antes y un después para muchos de ellos. Mark no se limitó a echarlos del equipo. Enfrentó la negatividad, los invitó a unirse, buscó transformarlos, y lo logró.

Comience en el nivel cultural.

He descubierto que la mejor manera de lidiar con los vampiros energéticos en tu organización es a nivel cultural, donde dejas claro que no se tolerará a quienes agotan la energía de los demás. Hablas del impacto negativo de la negatividad. Explicas que una sola persona no puede hacer un equipo, pero sí puede destruirlo. Hablas de cómo es una gran cultura y cómo quieres que todos contribuyan positivamente a ella. Dejas claro cómo es un gran equipo, y no se parece a un grupo de vampiros energéticos. Al colocar las fotos de los vampiros energéticos en la pared, Richt les estaba diciendo a sus empleados: "No permitiremos que la negatividad sabotee nuestro equipo ni nuestros objetivos". Shawn Eichhorst hizo lo mismo al colocar un letrero de "Prohibida la entrada a vampiros energéticos" sobre la puerta de su oficina cuando se convirtió en el nuevo director deportivo de Nebraska. No estaba rechazando a nadie, sino haciéndoles saber que estaba construyendo una cultura positiva y que no permitiría que la negatividad saboteara la universidad ni sus programas deportivos. En sus primeros años, se enfrentó a una avalancha de negatividad, pero poco a poco construyó su cultura con un enfoque positivo y basado en principios, transformando muchas mentes y corazones en el proceso. He trabajado con Eichhorst y el Departamento de Atletismo de Nebraska durante cinco años y he sido testigo de la eficacia de su enfoque. También he escuchado a varios directores de escuela y líderes empresariales que han abordado la negatividad a nivel cultural. Si bien no utilizaron la estrategia de Richt de colgar fotos de personas negativas en la pared (creo que tomaron la decisión correcta, por cierto), dejaron claro en reuniones de personal, debates sobre libros y proyecciones de algunos de nuestros videos que la negatividad agota a los demás y sabotea el desempeño del equipo. No es aceptable. Esto funciona de maravilla para la mayoría de las personas en una organización. Cuando se fomenta lo positivo y se crea una cultura donde las personas negativas se sienten incómodas siendo negativas, o bien cambian o se marchan. Ya sea que se queden y se vuelvan positivas o se vayan y sigan siendo negativas, habrás mejorado tu cultura y encaminado a tu equipo en la dirección correcta.

Elimina la negatividad

Pero ¿y si los vampiros energéticos no se van? ¿Y si siguen siéndolo y se quedan en el autobús? Lo veo todo el tiempo. No todos están dispuestos a cambiar. Por mucho que intentes ayudar a alguien a transformarse y crecer, siempre habrá algunos negativos, hagas lo que hagas. Una directora de escuela me contó que invitó a todo su personal al Autobús de la Energía. Compartió su visión del futuro y preguntó quiénes estaban totalmente comprometidos. Todos, excepto dos profesores, se sumaron. Hizo todo lo posible para que esos dos profesores contribuyeran positivamente.

Ella documentó y documentó y documentó, lo cual es necesario por razones legales y de personal, y finalmente tuvo que dejarlos bajar del autobús. Me dijo que ahora están en otro autobús en algún otro lugar y que su personal se siente más positivo y con más energía que nunca. Dos maestros negativos estaban contaminando su cultura y su misión de impactar la vida de los niños. Pero desde que los apartaron, la cultura, la moral y la energía han mejorado drásticamente. Si transformar la negatividad no funciona, hay que eliminarla. Tu trabajo como líder es crear un entorno donde tu gente pueda hacer su mejor trabajo sin verse afectada por un vampiro energético. Hay que alimentar y desherbar, desherbar y alimentar.

Tarde o temprano

A menudo me preguntan cuándo se debe despedir a un vampiro energético. ¿Cuándo es demasiado pronto o cuándo es demasiado tarde? No puedo darte una respuesta definitiva. Cada situación es diferente. Cuando tenía algunos restaurantes, definitivamente mantuve a algunos vampiros energéticos en mi equipo más tiempo del debido. Tenía un gerente en una tienda que no iba muy bien. Las ventas seguían bajando y, como era la sucursal más alejada de mi casa, pasaba allí el menor tiempo posible. Decidí vender esa sucursal a un amigo y antiguo gerente que vivía en la zona y quería abrir su propio negocio. Tuve una reunión con el gerente negativo para informarle de lo que estaba pasando y asegurarle que le había encontrado otro trabajo administrando otra franquicia propiedad del otro franquiciado de la ciudad. Quería asegurarme de que estuviera bien atendido. Nunca olvidaré lo que me dijo. “¿Sabes, Jon? Creo que voy a aprovechar esta oportunidad para dejar el negocio de los restaurantes porque odio este maldito trabajo. Les sonrío a los clientes como me pides, pero los odio a todos y cada uno de ellos”. La verdad es que no hice un buen trabajo contratando a un líder positivo para ese local y, en retrospectiva, sabía que no era un buen gerente, pero sinceramente me cuesta despedir gente. Si pudiera volver atrás, lo habría despedido antes. Sin embargo, también hubo ocasiones en las que mantuve a personas que probablemente no debería haber mantenido y, con el tiempo, las ayudé a transformarse. Por eso no hay una respuesta perfecta, pero es algo que debes seguir evaluando y considerando mientras lideras tu equipo y organización y lidias con personas que te roban la energía.

Otro punto importante sobre este tema: aunque despidas a alguien, no significa que tengas que sacarlo de tu vida. Siempre les digo a los entrenadores universitarios que, incluso si tienen que apartar a un jugador del equipo, deberían intentar invertir en él para ayudarlo a transformarse y cambiar su vida. Puede que tengas que dejar ir a algunas personas por diversas razones, porque están perjudicando al equipo, pero aún puedes encontrar maneras de invertir en ellas y ayudarlas a crecer.

Lidera desde donde estás.

Uno de los tipos de correos electrónicos que recibo con más frecuencia proviene de personas que me dicen que son líderes emergentes en una organización, pero que, como no tienen poder para contratar ni despedir, quieren saber qué hacer con las personas que les roban energía en el trabajo. Les digo lo mismo que escribí al principio de este capítulo. La primera regla es ser más positivo que la negatividad que enfrentas. Conviértete en una fuerza positiva que demuestre a los demás cómo es la verdadera positividad en forma de amor, paciencia, bondad y cuidado. Lidera con el ejemplo y lidera desde donde estés.

Considera cada persona que te roba energía como una oportunidad para fortalecer tu positividad. Intento hacerlo con mis adolescentes y me ha convertido en un líder mucho mejor. Todos estamos en un camino de desarrollo personal y el primer paso para ser un mejor líder es mejorar como persona. Aprender a mantener una actitud positiva incluso rodeado de negatividad es un excelente entrenamiento y, a medida que desarrolles tu propia positividad y tu capacidad para lidiar con quienes te roban energía, crecerás como persona y como líder. Quizás no estés al mando ni decidas quién viaja en él, pero puedes hacer que tu equipo sea excepcional y que sirva de ejemplo para otros líderes y personas en la organización.

Implementar la regla de no quejarse

Yo no inventé la regla. La descubrí mientras almorzaba con Dwight Cooper, un exjugador y entrenador de baloncesto alto, delgado y de modales suaves, que había dedicado los últimos 15 años a construir y hacer crecer una empresa que cofundó hasta convertirla en una de las principales empresas de contratación de personal de enfermería del mundo. La empresa de Cooper, PPR, había sido nombrada varias veces una de las "Empresas de más rápido crecimiento" por la revista Inc., pero el día que nos conocimos, había sido nombrada una de las mejores empresas para trabajar en el país, y Cooper estaba compartiendo algunas razones. Cooper me habló de la regla de no quejarse. Dijo que había leído El autobús de la energía y se había dado cuenta de que, si bien los vampiros energéticos pueden sabotear tu negocio y tu equipo, también lo puede hacer la negatividad sutil en forma de queja.

Cooper comparó a los vampiros energéticos con una especie de cáncer de piel superficial. No se esconden. Se presentan ante ti y te dicen: «Aquí estoy». Por lo tanto, puedes eliminarlos fácil y rápidamente. Mucho más peligroso es el tipo de cáncer sutil que se desarrolla en el interior del cuerpo. Crece oculto bajo la superficie, a veces lentamente, a veces rápidamente, pero en cualquier caso, si no se detecta, acaba propagándose hasta el punto de destruir el organismo. Quejarse es como ese cáncer para una organización, y Cooper había visto cómo arruinaba demasiadas buenas empresas. Estaba decidido a no convertirse en una estadística más, y así nació la regla de no quejarse.

La regla es simple: no se permite quejarse a menos que también se propongan una o dos posibles soluciones. Cooper comentó: “Introducimos esta regla a todos en la empresa y ahora la compartimos durante las entrevistas con quienes desean unirse a nuestro equipo. Les hacemos saber que si son personas que se quejan constantemente, este no es el lugar adecuado para ellos. Si desean centrarse en resolver problemas, nos encantaría contar con ustedes y, sin duda, los escucharemos”.

Sabía que la idea de Cooper era brillante. La regla de no quejarse era una excelente manera de eliminar a los vampiros de energía y transformar la energía negativa en soluciones positivas. Tenía que compartirla con otros, así que escribí un libro titulado "La regla de no quejarse" para difundir la idea. Expliqué que el objetivo de esta regla no es eliminar todas las quejas, sino detener las quejas irracionales y crónicas que fomentan la negatividad y no ayudan a nadie. El objetivo principal es convertir las quejas justificadas en soluciones positivas. Después de todo, cada queja representa una oportunidad para transformar algo negativo en positivo. Podemos utilizar las quejas de los clientes para mejorar nuestro servicio. Las quejas de los empleados pueden servir como catalizadores para la innovación y nuevos procesos. Nuestras propias quejas pueden servir como señales que nos indiquen lo que no queremos para que podamos centrarnos en lo que sí queremos. Y, lo más importante, podemos usar la regla de no quejarse para desarrollar una cultura positiva en el trabajo.

¿Funciona? ¡Por supuesto! En un mercado estandarizado, la empresa de Cooper supera a la competencia con creces. Al igual que Cooper, con una regla sencilla, puedes prevenir la propagación de energía negativa tóxica y empoderar a tu equipo para mejorar, innovar y crecer. He escuchado a cientos de empresas, escuelas y equipos que han transformado su cultura y dinámica de equipo gracias a ella. Pero esto no sucede sin un liderazgo positivo. Como líder, todo comienza contigo. Si te quejas, no estás liderando. Si te quejas, no le estás mostrando a tu equipo el camino a seguir. Quejarse hace que tú y tu equipo se enfoquen en todo menos en dar lo mejor de sí. Hace que se queden estancados donde están en lugar de avanzar hacia donde quieren estar. En culturas disfuncionales y negativas, los líderes se enfocan en los problemas. En culturas positivas y de alto rendimiento, los líderes se enfocan en resolver problemas. Los líderes positivos muestran el camino a seguir. Ayudan a su equipo a enfocarse en soluciones en lugar de quejas. Cuando un equipo se enfoca en soluciones en lugar de quejas, el rendimiento aumenta a un nivel superior.

El liderazgo positivo de Michael Phelps

Michael Phelps fue entrevistado recientemente por Bob Costas y describió su enfoque para construir un equipo positivo antes de los Juegos Olímpicos de Río 2016.

De vez en cuando se oyen comentarios negativos o quejas, y durante el campamento de entrenamiento, en una de las reuniones, les dije a los chicos que nos estábamos preparando para ir a los Juegos Olímpicos. Esto es lo que tenemos que hacer, y si hay algún comentario negativo, que se lo guarden. Cuanta más positividad tengamos como equipo, mejor nos irá. En cuanto dije eso, nos unimos más y empezamos a trabajar de verdad.

Cuando escuché a Phelps decir estas palabras, me emocioné porque, en tan solo unas pocas frases, definió la esencia del liderazgo positivo y compartió con el mundo una verdad que he presenciado innumerables veces a lo largo de los años. Un equipo con talento puede ser bueno, pero debe unirse para ser excelente. La positividad es el elemento clave que fortalece la conexión y el rendimiento del equipo, e influye tanto en equipos de oficina, escolares, religiosos y hospitalarios como en equipos olímpicos. Mucha gente piensa que hay que elegir entre la positividad y la victoria, pero la verdad es que no es necesario. La positividad conduce a la victoria.

Por eso, alimentar lo positivo y eliminar lo negativo es fundamental.

He visto equipos muy positivos con talento promedio lograr más de lo que nadie creía posible. También he visto equipos negativos con mucho talento lograr mucho menos de lo que todos creían posible. Los equipos positivos trabajan juntos de manera más efectiva. Se mantienen positivos, conectados y comprometidos ante los desafíos.

Maximizan el talento de cada uno. Creen juntos y logran más juntos. Los equipos positivos y de alto rendimiento no surgen por casualidad. Se construyen gracias a líderes y miembros de equipo positivos que eliminan lo negativo y alimentan lo positivo. Cuando se elimina la negatividad y se añade positividad al talento, el cielo es el cielo.

Ese es el límite. La buena noticia es que no tienes que ser un campeón olímpico con 28 medallas para empezar. Puedes ser como tú y como yo. Puedes decir: «Basta de negatividad. Seamos positivos. ¡Manos a la obra!».

No seas negativo ante la negatividad.

Sería negligente de mi parte no compartir una última reflexión sobre cómo erradicar la negatividad de su equipo y organización. Debo aclarar un malentendido que escucho con frecuencia y que es una de las motivaciones que me impulsaron a escribir este libro.

Algunos líderes leen El Autobús de la Energía y cometen el error de confrontar a sus empleados diciéndoles: "O estás en mi autobús o no estás". Etiquetan a cualquiera que no esté de acuerdo con ellos como un vampiro energético. En lugar de invitar a la gente a subir al autobús, los atropellan con él. Uno de los correos electrónicos más tristes que recibo dice algo así como: "Oye Jon, nuestros jefes nos dieron a leer El Autobús de la Energía, pero ellos son los vampiros energéticos. Intento ser positivo, pero ¿qué debo hacer?". Me entristece leer estos correos porque nunca fue mi intención que los líderes fueran negativos con respecto a la negatividad. Hay que enfrentarla, pero hay que hacerlo de forma positiva. Y aún más importante, hay que predicar con el ejemplo. Como veremos en los próximos dos capítulos, el liderazgo positivo también implica desarrollar relaciones y ser el tipo de líder que la gente quiere seguir.

No puedes ser un vampiro energético y ser un gran líder. No puedes ser negativo y construir un equipo positivo y de alto rendimiento. Puede que estés lidiando con mucha negatividad, pero no puedes motivar a los demás si te hundes tú mismo. No puedes ayudar a los demás a ser positivos siendo negativo. Eres el líder, y para dar lo mejor de ti y sacar lo mejor de los demás, debes ser un líder positivo.

Al fomentar lo positivo y eliminar lo negativo, creas un entorno propicio para que puedas desempeñarte al máximo como líder. Podrás hacer lo que hacen los grandes líderes: construir equipos unidos y conectados, y cultivar excelentes relaciones.

Capítulo 7

Los líderes positivos crean equipos unidos y conectados.

Es la capacidad del líder para unir y conectar a las personas lo que realmente crea grandes equipos y organizaciones.

Los líderes positivos unen en lugar de dividir. Son capaces de lograr que todos se suban al carro y avancen en la dirección correcta. Son capaces de crear unidad, que es la diferencia entre un gran equipo y uno mediocre. Cuanto más unido y conectado esté un equipo y una organización, más podrán lograr juntos. Una visión y una estrella polar son importantes para guiar a las personas en la dirección correcta, pero es la capacidad del líder para unir y conectar a las personas lo que realmente crea grandes equipos y organizaciones. Cuando Alan Mulally asumió como CEO de Ford, descubrió que estaban regionalizados y actuaban como si fueran varias empresas diferentes en lugar de una sola. Mulally creó un plan "One Ford" para unir a todos en la empresa y trabajar juntos como un solo equipo en un solo plan para lograr un objetivo común. Creó un plan completo y un sistema de gestión diseñado para que todos trabajaran juntos como un equipo unido y conectado. Celebraba reuniones todos los jueves a las 7 a. m., donde todos los líderes de todas las divisiones de la empresa se reunían, revisaban el plan de negocios (lo llamaba BPR: Reunión de Revisión del Plan de Negocios) y trabajaban juntos para lograrlo. Fomentó la confianza, generó transparencia y honestidad, simplificó el modelo de negocio, aportó claridad a su misión y propósito, y, a través de lo que muchos consideran una de las demostraciones de liderazgo más inspiradoras y asombrosas de la historia, transformó a Ford en un solo equipo que logró lo que muchos escépticos y críticos creían imposible. Mulally demostró que, con el tiempo, los escépticos se equivocan y que un líder positivo que une a los demás y crea un equipo cohesionado que trabaja en conjunto tiene razón.

La conexión es la diferencia

Cuanto más he trabajado con equipos y organizaciones a lo largo de los años, más me doy cuenta de que la conexión es la clave para convertirse en una gran organización. Así como Alan Mulally creó One Ford conectando a todos en la empresa, un líder debe trabajar para crear un equipo conectado. Todo comienza desde arriba. Un equipo y una organización que no están conectados en la cima se desmoronan en la base. Por lo tanto, ante todo, es importante que el equipo de liderazgo esté conectado. He trabajado con demasiados equipos deportivos y organizaciones donde los equipos de liderazgo no están conectados. Literalmente puedo predecir el éxito de un equipo deportivo basándome en el grado de conexión entre el propietario, el gerente general y el entrenador principal. Puedo saber qué tan bien una empresa superará sus desafíos y crecerá según la unidad y la conexión de sus líderes. Recientemente participé en una reunión donde dos empresas se fusionaban y los líderes de ambas se convertían en un solo grupo directivo. Hablamos mucho sobre la conexión e hicimos algunos ejercicios de conexión, y se podía ver y sentir cómo se derrumbaban las barreras energéticas. Todos los que salieron de la reunión sintieron que serían mucho más fuertes en el futuro.

En lugar de dos equipos, ahora eran uno solo. Sabía que iban camino al éxito porque la unidad y la conexión marcan la diferencia. Una vez asistí a una reunión matutina de los líderes del Hospital Mercy en San Luis. Eran uno de los equipos de liderazgo más unidos que jamás haya visto. Era tan poderoso que se podía sentir la conexión. Me impresionó muchísimo. No me extrañó que su hospital estuviera funcionando a un nivel tan alto.

Como líder, no solo querrás formar parte de un equipo de liderazgo cohesionado, sino que también querrás asegurarte de conectar con todos los miembros de tu organización. La falta de conexión entre los líderes y sus equipos conlleva falta de compromiso, un trabajo en equipo deficiente y un rendimiento y resultados mediocres.

Puedes ser la persona más inteligente de la sala, pero si no logras conectar con los demás, fracasará como líder. Cuando dedicas tiempo a conectar con tu equipo y creas unidad reuniendo a las personas, el rendimiento aumentará para crear una organización unida y conectada. También es esencial como líder mejorar la conexión entre las personas del equipo y de la organización. Como líder positivo, debes ser un unificador y conector que fomente las relaciones entre

Otros. Una de las mayores quejas que recibo de entrenadores universitarios y profesionales es que sus equipos no están conectados. Tienen un grupo de jóvenes que suelen centrarse en sí mismos, en sus metas personales, en sus seguidores en redes sociales y en sus egos. Suelen tener familiares y amigos que les dicen que deberían jugar más, marcar más goles o conseguir más reconocimiento. El mensaje que reciben del mundo es que todo gira en torno al individuo, no al equipo. Se trata de mí, no de nosotros. Desafortunadamente, esto también puede sonar como en tu oficina y organización. Hay muchos compartimentos estancos, agendas personales y política de oficina en el mundo empresarial. Esto también es muy común en las escuelas, donde los profesores dicen que solo les importa su aula y que no les importa en absoluto lo que sucede en el resto del edificio. La enfermedad del yo infecta a todos, no solo a los atletas universitarios. El narcisismo y el egocentrismo crean una desconexión entre las metas personales y las del equipo, y lo debilitan. Las personas que anteponen sus intereses y proyectos al equipo no construyen grandes organizaciones. Quienes se centran más en sus feudos que en el reino son quienes culpan a los demás cuando el castillo se derrumba. A través de mi trabajo con entrenadores y equipos, he descubierto que cuando entrenadores y jugadores se enfocan en convertirse en un equipo unido, el yo se disuelve en nosotros. Los compartimentos estancos individuales se derrumban, los lazos se fortalecen, las relaciones se desarrollan y el equipo se vuelve mucho más conectado, comprometido y fuerte. Como líder, no puedes permitir que las personas permanezcan aisladas. No puedes permitir que la enfermedad del yo infecte tu organización. En mi trabajo con escuelas, encuentro que muchos maestros solo se preocupan por sus propias aulas y no por toda la escuela porque el líder no ha hecho un buen trabajo conectando al personal y no ha logrado crear una escuela unificada. Es importante crear unidad e integridad. Debe ser una prioridad y no sucede sin intencionalidad y acción.

Hace unos años, durante una visita a un equipo de la NBA, vi su partido la noche anterior a mi reunión con el cuerpo técnico. Al reunirme con ellos, me preguntaron qué había observado. Les comenté que notaba cierta desconexión entre algunos jugadores. No podían creerlo. Pensaban que uno de los entrenadores me había contado lo que sucedía tras bambalinas, pero no necesitaba que nadie me lo dijera. Cuando trabajas con suficientes equipos y organizaciones, aprendes a distinguir quién está conectado y quién no. Sabes cuándo lo ves y cuándo no. Cuando no percibo conexiones sólidas, intento ayudar a fortalecerlas. Uno de mis ejercicios favoritos para ayudar a los miembros del equipo a conectarse más es que cada persona comparta un momento decisivo en su vida. Cuando aprendes

Al presenciar un momento decisivo en la vida de alguien, llegas a conocerlo mucho mejor y a desarrollar una conexión más fuerte con esa persona. Otro de mis ejercicios favoritos es que cada miembro del equipo comparta quién es su héroe, quién superó una dificultad y quién fue su momento más destacado.

El equipo supera al talento cuando el talento no es un equipo.

Una de las razones por las que estar unidos es tan importante es porque cuanto más conectados estén, más comprometidos estarán. No habrá compromiso sin conexión. La conexión del equipo marca la diferencia. Antes de la temporada de baloncesto universitario 2013-14, recibí una llamada de Billy Donovan, quien en ese momento era el entrenador de baloncesto de la Universidad de Florida. (Ahora es el entrenador principal de los Oklahoma City Thunder). Billy compartió los desafíos que enfrentaba su equipo y me pidió consejo. Compartí algunas de mis ideas con él e inmediatamente se centró en el concepto de conexión. Dijo: “Eso es, Jon.

A menudo llegamos a los cuartos de final, pero nos cuesta avanzar a la semifinal porque no estamos tan conectados como deberíamos. Si estuviéramos más conectados, tendríamos más posibilidades de ganar los partidos importantes y ajustados. Billy y yo nos mantuvimos en contacto durante la temporada y me impresionó muchísimo todo lo que hizo para conectar con sus jugadores y fomentar las relaciones entre ellos. Nunca vi a un entrenador invertir más en un equipo que lo que hizo Billy esa temporada. Los muros se derrumbaron y, en lugar de un grupo de individuos, el equipo de Florida se convirtió en una familia unida. Llegaron a la Final Four desde el Elite Eight y vencieron a un talentoso equipo de Kentucky tres veces esa temporada. A pesar de que ni una sola persona de su equipo fue seleccionada en el draft de la NBA, Florida pudo vencer a equipos con más talento porque estaban más unidos. Son un gran ejemplo de que el equipo supera al talento cuando el talento no es un equipo. Puede que no tengas a las personas más talentosas en tu equipo, pero si eres un equipo unido, superarás a muchos equipos talentosos que carecen de un vínculo estrecho. Cuando un líder y un equipo se conectan entre sí, el compromiso, el trabajo en equipo, la química y el rendimiento mejoran drásticamente. Desde entonces, he trabajado con varios entrenadores para ayudarlos a construir equipos unidos y he sido testigo del poder de la conexión y la unidad. Erik Spoelstra, el entrenador de El jugador de los Miami Heat me dijo que solía pasar la mayor parte del tiempo estudiando videos en la temporada baja. Ahora dedica más tiempo a construir conexiones y unidad de equipo que a ver videos. Hablé con su equipo sobre la importancia de estar conectados y, a lo largo de la temporada, se pudo ver cómo aprendieron a jugar para el equipo en lugar de para sí mismos. No sucede por casualidad. Erik es un líder increíble y él y su cuerpo técnico son muy intencionales en encontrar maneras, como una fiesta obligatoria para ver el Super Bowl, conversaciones significativas en equipo y un desarrollo intenso de los jugadores,

Conectar de forma constante, tanto individual como colectivamente. Incluso Tara VanDerveer, entrenadora del equipo femenino de baloncesto de Stanford y con más de 1000 victorias, busca constantemente maneras de fortalecer la conexión entre sus integrantes. Hemos tenido conversaciones muy interesantes, tanto individualmente como con su equipo, sobre cómo fomentar estas conexiones, y me ha encantado ver cómo una gran líder como ella encuentra nuevas formas de conectar con su equipo y ayudarlas a conectar entre sí.

El asiento seguro de Dabo Swinney

No fue solo la visión y la fe de Dabo Swinney lo que ayudó a Clemson a llegar a dos finales consecutivas del Campeonato Nacional y ganar un título. Mientras estaba en la oficina de Dabo a principios de agosto, me contó sobre una silla que un amigo suyo había encontrado y le había traído de un remoto pueblo de pescadores. Dijo que era uno de esos pueblos donde los hombres se sientan en círculo en taburetes y hablan de la vida, la familia, la pesca, etc. A Dabo se le ocurrió una idea, y la llamó el Asiento Seguro. Colocó el taburete en la sala de reuniones del equipo y, después de cada entrenamiento, un compañero diferente se sentaba en el Asiento Seguro mientras el equipo se reunía a su alrededor en círculo.

Dabo le hizo preguntas a su compañero sobre su vida, sus héroes, su momento decisivo y sus desafíos. Cuando Dabo terminó de preguntar, el resto del equipo pudo hacer sus propias preguntas. El taburete se llamaba el Asiento Seguro porque era un lugar seguro para que cada persona compartiera su historia y sus sentimientos con el equipo. Era un lugar seguro para ser vulnerable, sabiendo que lo que se compartiera sentado en el taburete no saldría de la habitación. Era un rincón seguro dentro de una habitación segura.

A medida que cada compañero ocupaba su lugar en el equipo, los jugadores comenzaron a conocerse mucho mejor. Las barreras del ego, el orgullo y el egoísmo se derrumbaron, dando paso a la vulnerabilidad y la autenticidad, que propiciaron relaciones significativas, confianza y fuertes lazos que contribuyeron a crear un equipo unido y comprometido. Convertirse en un equipo unido y comprometido ayudó a que la visión y la creencia se hicieran realidad.

Colaborar y facilitar

El antiguo estilo de liderazgo dictatorial ya no funciona. Decirle a la gente que haga algo "porque lo digo yo" no genera compromiso, conexión ni unidad. Los grandes líderes de hoy lideran colaborando y facilitando. Alan Mulally no solo habló de One Ford, sino que colaboró con sus líderes y con todos en la empresa para crearlo. No monopolizó las discusiones ni las conversaciones durante las reuniones semanales de liderazgo sobre reingeniería de procesos de negocio (BPR), sino que guió las conversaciones y facilitó el proceso de discusión de los problemas, desafíos e iniciativas que debían abordarse e implementarse, y luego empoderó a los demás líderes presentes para identificar soluciones y colaborar en su resolución. Los grandes líderes como Mulally no pretenden tener todas las respuestas. Colaboran con otros y facilitan el proceso de encontrar e implementar las respuestas. Los líderes positivos no triunfan solos. Triunfan logrando que la gente trabaje en equipo. Esto genera mayor conexión, sentido de pertenencia y compromiso.

Es importante tener en cuenta que, como líder, no siempre es fácil facilitar la colaboración. Puede que tengas claro adónde quieres llegar y te frustres al principio porque la gente no comparte tu visión ni se compromete. Esto podría llevarte a avanzar a toda velocidad, con o sin tu equipo, esperando que te alcancen. Pero si no involucras a tu equipo, irás solo a la cabeza. En ese caso, serás solo un corredor, no un líder, porque un líder corre y camina CON su equipo.

Cuando visité recientemente Penn State para hablar con todos los atletas y entrenadores, me senté con la directora atlética, Sandy Barbour, y aprendí que, para ella, el lema "Somos Penn State" no es solo un eslogan, sino también palabras que guían su vida como líder. La palabra "nosotros" es muy importante para ella y es por eso que es la líder perfecta para guiar a su programa atlético a través de todos los desafíos del pasado y el panorama cambiante de los deportes universitarios. Varios entrenadores y líderes que conocí en el campus me dijeron en privado que "Sandy no nos habla, camina con nosotros. Trabaja con nosotros. Está ahí para nosotros. Colabora con nosotros". Al igual que Alan Mulally,

Barbour tiene una idea muy clara de adónde quiere llegar, pero sabe que un gran equipo logrará mucho más trabajando en conjunto que una sola persona trabajando sola.

No dejes que tu reptil se coma a tu perro positivo.

Si la unidad y la conexión son tan esenciales, entonces debo explicar por qué tantos equipos y organizaciones no están más unidos y por qué más líderes no crean unidad y conexión. Estoy convencido de que, además del egoísmo, los enemigos son el ajeteo y el estrés. La investigación muestra que cuando estamos ocupados y estresados, activamos la parte reptiliana de nuestro cerebro, que está asociada con el miedo y la supervivencia.¹⁰ Si sabes algo sobre un reptil, sabes que nunca te amará. Los reptiles son incapaces de amar porque solo piensan en sobrevivir. No les interesa unirse y conectar contigo a menos que puedan comerte. Cuando estamos ocupados y estresados, activamos nuestro cerebro reptiliano y simplemente pensamos en sobrevivir. No pensamos en unir a nuestros equipos ni en conectar con los demás. Solo pensamos en nuestra propia supervivencia y en cómo podemos pasar el día. Como resultado, nos enfocamos en lo urgente en lugar de en lo que importa. Nos enfocamos en nuestra lista de tareas pendientes y en cómo sobrevivir en lugar de en nuestra gente y en cómo prosperar. No nos tomamos el tiempo para unirnos y conectar. Existe un término científico para esto: inhibición cortical. Ocurre cuando la amígdala (el cerebro reptiliano) secuestra el neocórtex, la parte del cerebro donde racionalizamos, tomamos decisiones, oramos, practicamos la gratitud y amamos. Yo llamo al neocórtex la parte del cerebro del perro positivo debido a la naturaleza cariñosa de los perros. Cuando estás ocupado y estresado, tu reptiliano, en esencia, se come a tu perro positivo. Esto es lo que te sucede cada vez que dices algo que deseaste no haber dicho. Tu reptiliano se come a tu perro positivo y simplemente suelta algo hiriente que jamás dirías si estuvieras pensando con claridad. Es lo que les sucede a los entrenadores cuando la cámara de televisión los enfoca y se vuelven locos, gritándole a un árbitro. Es lo que sucede durante los incidentes de ira al volante. Y es lo que sucede cuando los líderes no dedican tiempo a conectar y unir a sus equipos. La buena noticia es que la investigación muestra que tenemos una fracción de segundo para anular al reptiliano con nuestro perro positivo. No tenemos que dejar que el reptil gane. Podemos entender que los enemigos son el ajeteo y el estrés, y reconocer cuándo nuestro reptil está despertando, como Bruce Banner cuando Hulk comienza a emerger. Podemos respirar hondo cuando nos damos cuenta de que nos estamos estresando y encontrar algo por lo que estar agradecidos en ese momento. La investigación muestra que no se puede estar estresado y agradecido al mismo tiempo. Y en cada uno de estos momentos podemos recordar que nuestro trabajo como líderes es unir y conectar, y no dejar que los enemigos conquisten y dividan. Podemos bajar el ritmo y ser...

Es importante centrarse en las relaciones que realmente fomentan la unidad, la conexión y la formación de grandes equipos. Cuando se comprende que la unidad es clave y que el ajetreo y el estrés son enemigos, se reduce el ritmo y se dedica tiempo a desarrollar y fortalecer relaciones sólidas. Una organización unida surge de relaciones sólidas. Una cultura fuerte y unida se crea mediante relaciones sólidas y equipos fuertes. No sucede de inmediato. Requiere mucha paciencia y un esfuerzo considerable para construir la unidad a través de relaciones sólidas y el trabajo en equipo. Se crea mediante mucho amor, comunicación, aliento, conexión interpersonal, compromiso, servicio y cuidado, y comienza con un líder inspirador. Así que ahora hablemos de cómo crear unidad mediante la construcción de grandes relaciones y equipos.

Nota

10. Cerebro reptiliano afrontando. (2017). Recuperado de
http://www.copingskills4kids.net/Reptilian_Coping_Brain.html

Capítulo 8

Los líderes positivos construyen excelentes relaciones y equipos.

El liderazgo se reduce a cuidar de las personas que forman parte de tu organización y ayudarlas a alcanzar su máximo potencial, sin abandonarlas y estando siempre presente para ellas.

Pete Carroll

El primer paso para unir a las personas y ser un líder no es decir: «Sígueme». Es ser alguien a quien tu equipo quiera seguir. Puedes tener la mejor visión y misión del mundo, ser optimista y positivo, pero si no eres alguien a quien la gente quiera seguir, no se unirán a ti. La gente sigue primero al líder y después a su visión. Lo que dices es importante, pero quién eres lo es aún más. Liderar es más que compartir una visión y ser optimista. Es más que hablar y pensar. También se trata de invertir en relaciones, sacar lo mejor de los demás, guiar, animar, servir, cuidar y ser alguien en quien tu equipo pueda confiar. Las dos preguntas que te hacen las personas a las que lideras son: «¿Puedo confiar en ti?» y «¿Te importo?». Para ser alguien a quien la gente quiera seguir, tienes que ser alguien en quien puedan confiar, alguien que se preocupe por las personas que lideras. Para unir a los demás, tienes que ser alguien en torno al cual la gente quiera unirse. Para conectar con los demás, tienes que ser alguien que cree conexiones.

El amor lo hace

El liderazgo comienza con el amor. Bob Goff, autor de Love Does, afirma que el amor no es un sustantivo, sino un verbo. Se trata de liderar con amor y compartirlo, de poner el amor en acción. Bob escribió un libro superventas y ha vivido una vida digna de ser contada. Goff es el fundador de Love Does, una organización sin ánimo de lucro que lucha contra las injusticias cometidas contra la infancia. Ha dedicado años a rescatar a niñas menores de edad de la esclavitud sexual. Ha combatido la prostitución forzada en la India, arrestando a más de 80 delincuentes y proporcionando alojamiento temporal y permanente a niños víctimas de trata. Ha viajado con frecuencia a Uganda, donde ha arriesgado su vida llevando más de 200 juicios para liberar a niños de prisión. Goff y Love Does también fundaron la escuela Restore Leadership Academy, que atiende a más de 250 niños en la zona devastada por la guerra del norte de Uganda. Cuando me piden que describa a Goff, digo que es una mezcla entre Indiana Jones y Jesús. Él viaja por todo el mundo luchando contra curanderos, criminales e injusticias, siendo uno de los líderes más cariñosos y positivos que he conocido. Cuando Goff no está con su esposa, a quien llama "Dulce María", viaja a Uganda, rescata niños, da charlas y contesta llamadas en su celular de completos desconocidos porque puso su número de celular en la parte de atrás de su libro. Sí, de verdad puso su número de celular en el libro. Lo sé porque lo llamé para ver si contestaba. Y lo hizo. ¿Por qué puso su número en el libro? Por la misma razón por la que hace todo: porque eso es lo que hace el amor. Goff dijo que la mayoría de la gente suele llamar y preguntar: "Bob, ¿eres tú de verdad?". Y cuando dice que sí, le dicen que les encantó su libro y le dan las gracias por contestar, y luego cuelgan. Dijo que la gente solo quiere saber que es auténtico. Al ver a Goff en acción, queda claro que, como saben que su amor es real, lo siguen con pasión y lealtad. Lo mismo ocurre contigo como líder. Tu gente quiere saber si eres sincero. Demuéstrales que lo eres con tu amor.

El amor es el principio de liderazgo más importante del planeta.

Goff y muchos de los líderes positivos que he conocido demuestran que el amor es el principio de liderazgo más importante del planeta. Hace poco di una charla en un distrito escolar y conocí a una directora a la que todos adoran y admiran. Ella transformó su escuela, que era una escuela en riesgo, en una escuela modelo en su distrito. Le pregunté cuál era el secreto. Me dijo: «Amo a mi personal y a mis alumnos. Todo lo que hago es para que mejoren». Estaba en una conferencia de ventas y conocí a un caballero que era el mejor vendedor de la empresa. Le pregunté cuál era su secreto. Me dijo: «Amo a mis clientes y ellos lo saben». Visitaba un equipo deportivo profesional que el entrenador había transformado de un eterno perdedor a un eterno ganador. Les pregunté a algunos jugadores cuál era el secreto. Dijeron que era el entrenador: «Ama el juego. Nos ama. Somos como una familia». Independientemente del cargo o la profesión, ser humano es amar y querer ser amado. Somos quienes somos porque alguien nos amó y nuestro equipo se verá influenciado por nuestro amor. El amor es lo que distingue a los buenos de los excelentes.

Los buenos profesores conocen sus planes de clase. Los grandes profesores conocen y aprecian a sus alumnos. Los buenos entrenadores dominan las tácticas. Los grandes entrenadores conocen y aprecian a sus jugadores. Los buenos vendedores saben vender. Los grandes vendedores aprecian a sus clientes. Los buenos líderes conocen su visión y propósito. Los grandes líderes también conocen y aprecian a su gente. Si quieres construir un gran equipo, empresa, familia, escuela u organización, aprecia a las personas que lideras y con las que trabajas.

Las reglas sin relación conducen a la rebelión.

Andy Stanley dijo una vez: «Las reglas sin relación conducen a la rebelión». Demasiados líderes comparten reglas con las personas que dirigen, pero no tienen una relación con ellas. ¿Qué sucede entonces? Las personas que dirigen se desvinculan de la misión y la visión de la organización. Muchos líderes me han comentado que cuando se centran menos en las reglas e invierten más en sus relaciones, experimentan un aumento drástico en el rendimiento, la moral y el compromiso. En el ámbito educativo, las investigaciones demuestran que cuando los directores tienen una buena relación con sus profesores, aumenta el compromiso; cuando los alumnos tienen una buena relación con sus profesores, mejoran sus calificaciones.¹¹ En los deportes, los jugadores se esfuerzan más por sus entrenadores cuando saben que estos los aprecian. En los negocios, si un cliente sabe que su representante, agente o vendedor se preocupa por él, nunca se irá y los recomendará a todos sus conocidos. El éxito se basa en las personas, las relaciones y la construcción conjunta de algo. Cuando amas a alguien, te tomas el tiempo para invertir en una relación con esa persona y ayudarla a mejorar y crecer. La gente se da cuenta cuando tienes una agenda oculta, así que no la tengas. Simplemente construye relaciones sólidas y construyan algo grandioso juntos.

La comunicación genera confianza.

Si amas a alguien, te tomas el tiempo para invertir en una relación con esa persona. Para invertir en una relación con ella, debes comunicarte con ella.

Las relaciones son la base sobre la que se construyen los grandes equipos y organizaciones, y la comunicación constituye el fundamento inicial para forjar una relación sólida. Desafortunadamente, la mayoría de las relaciones y los equipos fracasan debido a una comunicación deficiente. En un mundo donde contamos con múltiples formas de comunicarnos, nuestra comunicación es menos significativa, lo que repercute negativamente en nuestras relaciones, el trabajo en equipo y el compromiso y rendimiento general. La comunicación genera confianza. La confianza genera compromiso. El compromiso fomenta el trabajo en equipo, y el trabajo en equipo ofrece excelentes resultados. Si no hay comunicación, no existe el compromiso ni la confianza necesarios para construir un gran equipo y crear juntos el futuro.

Estaba cenando con Doc Rivers, el entrenador principal de Los Angeles Clippers, y le pregunté qué era lo más importante que hacía como entrenador. Me dijo: “Me comunico con mi equipo. No solo colectivamente, sino también individualmente. Necesito saber dónde está cada persona para poder guiarla hacia donde necesito que esté. Como me comunico frecuentemente con ellos, sé quién está lidiando con algún problema personal. Sé quién necesita ánimo. Sé quién necesita un desafío”. Luego le pregunté a Doc qué le gustaría mejorar como entrenador. Me respondió: “Me gustaría mejorar mi comunicación”. Me quedé asombrado. Era un entrenador considerado por muchos como el mejor comunicador en el deporte y quería ser aún mejor. Esto demuestra la importancia de la comunicación y cuánto debe centrarse todo líder en ella. Muchos líderes se comunican colectivamente y con todos a la vez, pero estoy convencido de que debemos aprender de Doc y dedicar más tiempo, energía y esfuerzo a la comunicación individual. Entiendo que no es fácil mantener una comunicación individual constante con todos en la organización. Entiendo que no puedes reunirte con todos todo el tiempo, especialmente si diriges una organización grande. La clave es reunirse con tu equipo de liderazgo y las personas que diriges directamente, y luego asegurarte de que se comuniquen bien con las personas que dirigen. Si todos hacen esto en toda la organización, las relaciones,

El trabajo en equipo y el rendimiento mejorarán. ¿Cómo se ve esto en la práctica? El director de una escuela podría programar dos o tres reuniones de 10 minutos al día con los profesores y el personal. El administrador de un hospital podría hacer lo mismo con sus médicos y enfermeras, o el gerente de una empresa podría reunirse semanalmente con algunos de sus subordinados directos. El entrenador Russ Rose, seis veces campeón nacional de voleibol femenino en Penn State, creó una herramienta de comunicación que él llama el "Ejercicio de 1 Minuto", en la que convoca a una jugadora a su oficina en diferentes momentos de la temporada para una breve reunión individual. Les dice qué están haciendo bien, en qué necesitan trabajar y en qué deben centrarse durante el próximo ciclo de entrenamiento. Luego les pregunta si tienen alguna duda. Es una forma rápida y eficaz de brindar retroalimentación directa y honesta, aclarar expectativas, aliviar la incertidumbre y mejorar el rendimiento individual y del equipo.

Donde hay un vacío en la comunicación, la negatividad lo llena.

He descubierto que donde hay un vacío en la comunicación, la negatividad lo llena. Sin una buena comunicación, la negatividad llena ese vacío, se reproduce y crece, generando una energía negativa contagiosa que se propaga rápidamente. Por eso la comunicación es esencial. No solo desarrolla excelentes relaciones y confianza, sino que también previene la propagación de rumores y energía negativa que pueden sabotear a un equipo y una organización. Hace unos años, Los Angeles Clippers se enfrentaron a una crisis cuando el entonces propietario, Donald Sterling, hizo comentarios racistas. Los medios y el mundo entero estaban enloquecidos, pero Doc se comunicó con su equipo como siempre lo había hecho. Doc construyó una base tan sólida que pudieron superar la tormenta. Culturas más débiles y equipos sin una buena comunicación se habrían derrumbado, pero Doc y su equipo se mantuvieron unidos y fuertes. No puedes esperar a que llegue una crisis para empezar a comunicarte con tu equipo. Debes comunicarte antes de que llegue una crisis para que tu base sea lo suficientemente sólida como para superarla. Asegúrate de que la comunicación sea tu prioridad número uno. A menudo es lo último que uno quiere hacer, pero es lo más importante que debe hacer. Comuníquese más, tanto individual como colectivamente.

¿Cómo se ve llenar ese vacío? El lunes por la mañana, a las 8:31, se celebran las reuniones semanales de todos los empleados para debatir los retos, los objetivos semanales y los temas de actualidad. Se realizan teleconferencias diarias con el equipo de ventas para comunicar los obstáculos, los logros y las oportunidades de aprendizaje. Se establece una sesión diaria o semanal por Skype con un líder y su equipo virtual, distribuido por todo el mundo.

Programa una llamada diaria al mediodía donde un gerente comparta un mensaje inspirador con todos en su empresa (como lo hace Ken Blanchard, autor de "El gerente de un minuto"). En casa, realiza una reunión familiar semanal, como la que mi familia celebra los domingos. Hablamos sobre nuestra misión familiar, los desafíos de la semana pasada, los que se avecinan y todo lo que nos preocupa. Todas estas maneras de llenar el vacío reflejan la comunicación frecuente de un líder con su equipo, brindándoles información honesta y transparente sobre los grandes cambios que se avecinan.

Liderar dando un paseo

Una excelente manera de mejorar la comunicación es salir de la oficina e interactuar con las personas a tu cargo. Ya sea visitando a tus compañeros, comiendo en la cafetería, como hacía con frecuencia Doug Conant, director ejecutivo de Campbell Soup, o viajando a diferentes ciudades y países, nada supera la comunicación cara a cara. Al interactuar con tu equipo y organización, derribas las barreras entre "nosotros" y "ellos" y construyes un sentido de pertenencia. Desarrollas relaciones sólidas, un equipo fuerte y una organización fuerte.

En su libro "You Win in the Locker Room First", el entrenador Mike Smith describió cómo cada día hacía un par de viajes a la sala de entrenamiento para visitar a los jugadores que estaban recibiendo tratamiento. Siempre quería que supieran que se preocupaba e interesaba por cómo estaban, independientemente de si entrenaban o no. Algunas de las mejores conversaciones que tuvo con los jugadores se dieron en la sala de entrenamiento. También visitaba el gimnasio y hablaba con los jugadores y los entrenadores asistentes que estaban entrenando. Mike dijo que también se aseguraba de comer con sus jugadores porque sentía que este ambiente propiciaba conversaciones más naturales y que aprendía mucho y desarrollaba excelentes relaciones con ellos simplemente hablando durante las comidas. Y, por supuesto, pasaba mucho tiempo en el vestuario y a menudo entraba y simplemente observaba quién hablaba con quién, cómo era el ambiente y cuál era el estado de ánimo general del equipo. Mike llamaba a su método "tomar la temperatura del edificio". No leía el termostato, sino que tomaba el pulso del equipo y la energía del edificio. Mike dijo que a menudo, los líderes solo se preocupan por la temperatura de la organización cuando las cosas no van bien. Esto puede ser un gran error de cálculo. Es igual de importante saber cuál es el ambiente cuando las cosas van bien. En cualquier organización, el pulso puede ser diferente cada día según lo que esté sucediendo. La dinámica de una organización, ya sea en los deportes o en los negocios, siempre está cambiando y, como líder, tienes que estar preparado para gestionar los altibajos que se producen tomando la temperatura cada día. Tener una evaluación precisa del estado de ánimo del edificio y de la organización en todo momento te permitirá tomar las mejores decisiones para tu equipo u organización. Mike dijo que tenía "termostatos" alrededor de la

edificio. Los miembros del personal de entrenamiento, los encargados de equipamiento, el personal de comunicaciones y los miembros del equipo de desarrollo de jugadores fueron invaluable. Al recorrer las instalaciones, les preguntaba: "¿Cómo está el ambiente hoy?". Compartían información valiosa sobre los jugadores y, gracias a estas conversaciones, Mike se percató de muchas situaciones diferentes, tanto positivas como negativas. Mike comentó que, al preguntar cuál era el ambiente, "no solo aprendí más sobre el equipo y quién estaba de mal humor, sino que también ayudé a nuestra organización a operar al más alto nivel y a abordar posibles problemas negativos antes de que afectaran nuestra cultura y rendimiento". Como líder, no puedes limitarte a hablar con otros líderes que comparten tu punto de vista. Debes involucrar a las personas más cercanas a los posibles desafíos que enfrenta tu organización. Debes hacer preguntas, escuchar y aprender, y luego decidir cómo utilizar la información para tomar decisiones en el futuro.

Escuchar es comunicar

La gente suele pensar que la comunicación se reduce a hablar, pero también implica escuchar. El mejor comunicador no siempre es el que mejor habla, sino quien tiene la capacidad de escuchar, procesar la información y usarla para tomar decisiones que beneficien al equipo y a la organización. Los mejores oyentes realmente comprenden lo que la otra persona dice y trata de transmitir. Tras trabajar con Mike Smith durante siete años como entrenador de los Falcons, me di cuenta de que su mayor fortaleza como líder era su capacidad para escuchar a su equipo.

Durante mis visitas a las instalaciones, siempre veía a alguno de los jugadores de Mike hablando con él, mientras Mike lo escuchaba atentamente. Sabían que se preocupaba por ellos y, por eso, siempre lo daban todo por él.

Las investigaciones demuestran que cuando las personas se sienten vistas y escuchadas, se les humedecen los ojos; sin embargo, en el 90% de nuestras conversaciones, esto no sucede. Como líder positivo, es importante comunicarse de forma positiva y hacer que los demás se sientan importantes escuchándolos y prestando verdadera atención a lo que tienen que decir.

Mejora tu comunicación positiva

Los líderes positivos también son comunicadores positivos. Se comunican de tal manera que inspiran a mejorar a quienes los rodean. Una de mis frases favoritas, por ejemplo, es "elogia con entusiasmo, critica con tacto". Proviene de Chuck Daly y Brendan Suhr, entrenadores del Dream Team olímpico original y de los Detroit Pistons. Ganaron campeonatos de la NBA y una medalla de oro olímpica gracias a su gran talento y excelente comunicación. Se ganaron la confianza de sus jugadores y construyeron equipos ganadores elogiando en público y criticando constructivamente en privado. Elogiar con entusiasmo significa reconocer a alguien frente a sus compañeros, y criticar con tacto significa guiarlo para que mejore. Ambas estrategias contribuyen a la formación de mejores personas y equipos.

Sonreír también es fundamental para una comunicación positiva. Cuando compartes una sonrisa sincera, no solo produces más serotonina en tu cerebro, sino también en el de quien la recibe. Con solo sonreírle a alguien, le estás dando una dosis de serotonina, un antidepresivo. Nunca subestimes el poder de una sonrisa. Como comunicador positivo, tienes el poder de hacer que alguien se sienta mejor con solo sonreír. Sin importar cuál sea tu trabajo, cuando le sonríes a alguien, recuerda que estás actuando como un farmacéutico que le da un antidepresivo.

Los comunicadores positivos también difunden chismes positivos. En lugar de compartir chismes negativos, sé el tipo de comunicador que difunde noticias positivas sobre la gente. Mi compañero de equipo de lacrosse en la universidad, Mike Connelly, es famoso por esto. Siempre que hablas con él, está elogiando a nuestros amigos en común. "¿Has oído lo bien que le va a fulano? ¡A sus hijos les va de maravilla!". Nunca dice una palabra negativa sobre nadie. Siempre difunde noticias positivas y lo mejor es que sabes que, cuando no estás cerca, probablemente esté compartiendo algo positivo, no negativo, sobre ti. No es de extrañar que haya tenido un gran éxito en los negocios.

Los líderes y comunicadores positivos también escuchan y aceptan ideas y sugerencias sobre cómo pueden mejorar. No temen las críticas; al contrario, las reciben con agrado, sabiendo que les ayudan a ser mejores. Transmiten un mensaje claro a su equipo, clientes, entrenadores y a todos los que les rodean: siempre están dispuestos a aprender, mejorar y crecer. Los comunicadores positivos dicen: «Estoy abierto a aprender. Ayúdenme a mejorar. Mejoremos juntos». Una vez le hice esto a mi esposa cuando quiso darme consejos sobre crianza. En lugar de ponerme a la defensiva, la escuché. Se sorprendió y, después de unas horas de que me explicara cómo podía mejorar, puse en práctica algunas de sus ideas y tanto yo como mis hijos mejoramos.

También creo que los líderes y comunicadores positivos se basan en la comunicación no verbal. Animan mediante asentimientos, expresiones faciales, choques de manos, apretones de manos, palmadas en la espalda, choques de puños e incluso abrazos cuando es apropiado.

La comunicación positiva no es solo verbal. También es física. Varios estudios han demostrado los beneficios del contacto físico entre médicos y pacientes, profesores y estudiantes, y atletas profesionales. Por ejemplo, en un estudio, los mejores equipos de la NBA también eran los más afectuosos (choca esos cinco, palmadas en la espalda, abrazos). En un mundo donde el contacto físico se ha convertido en tabú debido a su mal uso y abuso, debemos recordar que es una forma natural en que los humanos nos comunicamos y es muy poderosa y beneficiosa cuando se realiza de manera apropiada con buena intención.¹²

Personalmente, soy de chocar los puños y abrazar. Cuando conozco gente en conferencias, les doy a elegir: chocar los puños o abrazar. Lo que les resulte más cómodo me parece bien.

Sé una persona que anima

Truett Cathy, el fundador de Chick-Fil-A, preguntó retóricamente: "¿Cómo saber si un hombre o una mujer necesita ánimo?". Su respuesta: "Si respira". Todos necesitamos ánimo, y los comunicadores positivos animan e inspiran a otros a hacer más y a ser más de lo que jamás creyeron posible. Los líderes positivos son grandes motivadores, y es algo que el mundo necesita más. Con tanta gente diciéndonos que no podemos tener éxito, necesitamos escuchar a quienes nos dicen que sí podemos. Recuerdo que mi profesor de inglés de la secundaria me dijo que no solicitara ingreso a la Universidad de Cornell porque no me aceptarían y, aunque lo hicieran, no sería capaz de hacer el trabajo. (Es curioso que ahora sea escritor). Casi no presenté la solicitud, pero unos días después vi a Ivan Goldfarb, un antiguo profesor, en el pasillo y le pregunté sobre Cornell. Me dijo: "Presenta tu solicitud. Si te aceptan, entonces ve. Puedes hacerlo". Sus palabras lo cambiaron todo. Presenté mi solicitud, me aceptaron y me especialicé en lacrosse. Con demasiada frecuencia pensamos que es nuestra función inyectar una dosis de "realidad" en la vida de alguien. Creemos que es nuestro deber proteger a las personas del dolor del fracaso y la derrota. Creemos que los sueños son para otros. Yo digo que ya hay suficientes pesimistas y realistas en el mundo. El mundo no necesita más negatividad ni personas que piensen imposible. El mundo necesita más optimistas, personas que animen e inspiren. El mundo necesita más personas que hablen al corazón de los demás y digan: "Creo en ti. Sigue tu pasión y vive tu propósito. Si tienes el deseo, también tienes el poder de hacerlo realidad. Sigue trabajando duro. Estás mejorando y progresando. Sigue así. La economía es difícil, pero aún puedes hacer crecer tu negocio. El mercado laboral no está en su mejor momento, pero creo que encontrarás el trabajo adecuado para ti. Nos hemos topado con muchos obstáculos, pero terminaremos el proyecto. Incluso si fracasas, te llevará a algo aún mejor. Estás aprendiendo y creciendo". A todos nos encanta trabajar para y con personas que sacan lo mejor de nosotros. Nos encanta estar cerca de personas que nos animan y nos hacen sentir bien. Y aunque siempre recordaremos a las personas negativas que nos dijeron que no podíamos lograr algo, siempre atesoraremos y guardaremos un lugar especial en nuestro corazón para quienes nos alentaron. Quiero animarte a que seas una persona que anima a los demás. El liderazgo, como escribí antes, es una transmisión de creencias. Hoy, decide ser esa persona que infunde una creencia positiva en alguien que necesita escuchar tus palabras de aliento. Anima a alguien que se siente desanimado. Impulsa a tu equipo con tu energía positiva. Motiva a los demás a centrarse en lo que es posible en lugar de en lo que no lo es.

Parece imposible. Comparte palabras de aliento. Te ayudarán a fortalecer tus relaciones. Es importante y todos lo necesitamos.

Cree en los demás más de lo que ellos creen en sí mismos.

Jamás olvidaré la vez que intenté dejar el lacrosse durante mi primer año de preparatoria, pero mi entrenador, Tony Caiazza, no me dejó. Me dijo que algún día jugaría en la universidad. Incluso me dijo que jugaría en la Ivy League. En ese entonces, ni siquiera sabía qué era la Ivy League. Tenía una visión para mí que ni siquiera podía imaginar. Creía en mí más de lo que yo creía en mí mismo. Terminé yendo a la Universidad de Cornell para jugar con el entrenador Richie Moran, quien también creía en mí, y la experiencia cambió mi vida para siempre. La diferencia entre el éxito y el fracaso es la fe, y a menudo esta fe nos la inculca alguien más. El entrenador Caiazza fue esa persona para mí y cambió mi vida. Tú puedes ser esa persona para quienes lideras si crees en ellos y ves su potencial en lugar de sus limitaciones. ¡Es increíble lo que la gente puede lograr cuando sabe que crees en ellos!

Ayuda a tu equipo a volverse imparable.

Como yo también jugué lacrosse en la universidad, animé a mi hija a que jugara. Pero en la primaria, no parecía que tuviera futuro en este deporte. Mientras los demás niños corrían de un lado a otro del campo, ella se quedaba quieta, recogía hierba y miraba al cielo. La verdad es que era muy frustrante verla. En la secundaria empezó a participar más y vi señales de vida. A menudo lanzábamos la pelota juntas y practicábamos su manejo del palo. Vi mejoría en los entrenamientos, pero en los partidos se mostraba muy indecisa. Debo admitir que no era una líder muy positiva en ese momento, y al proyectar mis expectativas y frustraciones en ella, casi la hice dejar de jugar. Era una madre típica, centrada en las relaciones transaccionales, donde mi identidad estaba ligada a su éxito. Leí el libro de Joe Ehrmann, *Inside Out Coaching*, que trata sobre ser transformador en lugar de transaccional, y me cambió como madre. Seguí jugando y entrenando con mi hija para ayudarla a mejorar, pero esta vez lo hice con ánimo en lugar de frustración. En noveno grado entró al equipo universitario de la preparatoria e incluso fue titular en algunos partidos, pero la sentaron en el banquillo porque falló algunos pases en partidos clave. Seguí animándola. Practicábamos sus fintas en el patio trasero a menudo y mejoró mucho, pero aún era indecisa y nunca intentaba regatear y marcar en los partidos. Empecé a decirle que era imparable todo el tiempo. Le decía: "Eres imparable, Jade. No pueden pararte. Ve a portería. Eres imparable". Esto era gracioso porque en ese momento era muy fácil de parar. En décimo grado volvió a ser titular, pero la sentaron en el banquillo después de no jugar bien en uno o dos partidos. Sabía que tenía el potencial para ser una gran jugadora, pero no lo demostraba. La antigua yo le habría gritado, pero la nueva yo simplemente la animaba y seguía diciéndole que era imparable. "Ve a portería y dispara, Jade. No pueden pararte. Eres imparable". Se lo decía a menudo y ella solo sonreía. Seguía esperando y rezando para que se diera cuenta de su potencial, sin estar segura de si alguna vez sucedería. Durante su penúltimo año, seguí practicando con ella, animándola y diciéndole que era imparable. Y finalmente se volvió imparable. Marcó 80 goles esa temporada, 8 en las finales de distrito y 7 en las semifinales estatales, para ayudar a su equipo a llegar a las finales estatales. Fue nombrada All-American Académica y recibió ofertas para jugar lacrosse en la universidad. Era tan agradable verla jugar y gratificante saber que lo hicimos de la manera correcta. Tuve que experimentar la

Experimenté de primera mano el poder del liderazgo positivo antes de poder escribir un libro sobre el tema. Desde casi arruinar a mi hija hasta convertirme en una líder positiva que la alentó y creyó en ella, sé la diferencia que marca.

Conecta uno a uno

Si bien la comunicación y el aliento generan confianza y desarrollan la relación, la conexión es donde se gana la confianza, se crea el vínculo, se fortalece la relación, se genera el compromiso y se produce un excelente liderazgo y entrenamiento. Los líderes positivos hacen más que simplemente comunicarse; conectan de corazón a corazón. En el capítulo anterior hablé sobre cómo los líderes crean una organización y un equipo unidos y conectados, pero la conexión de la organización y del equipo es el resultado de la conexión individual. Los mejores líderes que he conocido conectan con aquellos a quienes lideran. He observado la forma en que Cori Close, la entrenadora de baloncesto de UCLA; Sherri Coale, la entrenadora de baloncesto de la Universidad de Oklahoma; y Deanna Gumpf, la entrenadora de fútbol de Notre Dame, lideran e interactúan con sus equipos. He visto cómo se comunican, conectan y tratan a sus jugadoras como si fueran de su familia. Sé cuánto tiempo y esfuerzo dedican a conectar con cada jugadora, y es por eso que han construido programas exitosos a lo largo del tiempo. Sin conexión, nunca habrá compromiso, pero cuando conectas, generas el compromiso que lleva a un mayor rendimiento y éxito. Estoy convencido de que no se puede entrenar verdaderamente a alguien para que crezca a menos que se le conozca y se tenga una relación con esa persona. La conexión y las relaciones son lo que impulsa el crecimiento real.

Presencí un gran ejemplo de cómo un entrenador conecta con su jugador durante una visita a los Dodgers de Los Ángeles el día antes de que aseguraran su lugar en la postemporada de 2016. Había hablado con los entrenadores y el equipo durante los entrenamientos de primavera sobre cómo construir un equipo ganador y la importancia de ser un equipo unido. Ahora, seis meses después, estaba sentado conversando con el manager, Dave Roberts, en su oficina, cuando uno de sus jugadores entró a saludar. Dave se levantó de su silla y le dio al jugador un fuerte abrazo de oso que duró unos cinco segundos. Fue el tipo de abrazo que un padre le daría a su hijo al regresar a casa después de un largo viaje. Hablaron un rato sobre la vida y los entrenamientos antes de que el jugador se despidiera y se marchara. Le comenté a Dave lo genial que era que le diera un abrazo así a su jugador. Él respondió: "Lo hago todos los días y a menudo pasa a hablar de la vida, de los desafíos y de lo que sea que le preocupe". Unas semanas más tarde, mientras veía a los Dodgers jugar contra los Nationals en la postemporada, observé con asombro cómo este jugador bateaba jonrones en los Juegos 4 y 5 para ayudar a los Dodgers a avanzar. Fue como si

Tuve la oportunidad de presenciar de cerca el impacto que se produce cuando un entrenador dedica tiempo a brindar cariño y apoyo a uno de sus jugadores. Este jugador, que había tenido dificultades el año anterior, ahora era uno de los héroes porque su líder se tomó el tiempo de conectar con él y preocuparse por él. El compromiso de Dave con la conexión no se limitaba a este jugador en particular. Mientras Dave me mostraba las instalaciones, observé cómo establecía interacciones significativas y frecuentes con cada jugador y entrenador con el que nos encontrábamos. Fue gratificante y especial presenciar un liderazgo positivo en acción.

Comprométete

La comunicación, el apoyo, la confianza, la escucha activa y la conexión son esenciales para construir relaciones sólidas y equipos exitosos, pero sin compromiso, nada grandioso se construirá ni se logrará. Todo líder desea personas comprometidas en su equipo. Todos queremos un equipo comprometido. Pero si buscas compromiso, debes estar comprometido. Si deseas compromiso de tu equipo, debes demostrarlo con hechos. No basta con hablar de compromiso.

Deben sentir tu compromiso. Cuando las personas a las que lideras ven y sienten tu compromiso, se comprometerán más contigo y entre sí. Cuando los líderes se quejan de que sus equipos no están comprometidos, siempre les digo que les muestren a sus equipos lo que significa el compromiso: “Esfuézate al máximo. Todo empieza contigo”.

“¿Qué aspecto tiene?”, preguntan.

“Parece que estás anteponiendo las necesidades de los demás a las tuyas.”

Sirve para ser grande

Un equipo siente el compromiso de su líder cuando este se toma el tiempo para servirles. Jesús lavó los pies; Martin Luther King marchó, fue a la cárcel y luchó por la igualdad; la Madre Teresa alimentó a los pobres y curó a los enfermos. A lo largo de los años, he conocido a muchos líderes que sirvieron a sus equipos de maneras sencillas pero poderosas. Muchos líderes creen que, a medida que ganan poder y responsabilidad, sus equipos deberían servirles más, pero los líderes positivos saben que su trabajo es servir a sus equipos. Cuando sirves al equipo, les ayudas a crecer y ellos te ayudan a ti a crecer. No puedes servirte a ti mismo y a tu equipo al mismo tiempo. Tienes que decidir si vas a servirme a mí o al equipo. Debes decidir si vas a ser un "líder" egoísta o un verdadero líder que sirve a los demás.

Es difícil ser un líder servidor positivo en el mundo actual. Los líderes están bajo más presión que nunca para rendir. Si eres un líder empresarial, debes rendir cuentas al mercado de valores, a la junta directiva y a los accionistas. Si eres entrenador, debes rendir cuentas a tu propietario, gerente general y a la afición. Si eres un líder escolar, debes rendir cuentas a la junta escolar, a los superintendentes y a los padres de los alumnos. Con las expectativas vienen la presión y el estrés que impulsan al líder a sobrevivir, lo que lleva a la autopreservación en lugar de servir al equipo. Cuando los líderes se centran en el fruto en lugar de la raíz, cuando se preocupan por el resultado en lugar del proceso de desarrollo de los miembros del equipo, pueden sobrevivir a corto plazo, pero no prosperarán a largo plazo. Los líderes egoístas no dejan legados que cambien el mundo para mejor. Pueden ganar dinero y alcanzar cierta fama a corto plazo, pero la verdadera grandeza se logra cuando un líder saca a relucir la grandeza en los demás. Los grandes líderes son grandes servidores. Un gran líder se sacrifica y sirve para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar la grandeza. En definitiva, todo se reduce a esto: no tienes que ser excelente para servir, pero tienes que servir para ser excelente. Las grandes preguntas que debes hacerte cada día son: ¿Qué estoy haciendo para servir a mi equipo y a las personas que lidero? ¿Cómo puedo ayudarlos a ser la mejor versión de sí mismos? ¿Cómo puedo demostrarles mi compromiso? Estas fueron preguntas que tuve que hacerme y que me llevaron a aprender valiosas lecciones para ser un mejor líder.

Hacer la colada

Hace unos años, mi hijo vino a mi oficina mientras escribía un nuevo libro y me invitó a jugar al ping-pong. Le dije que estaba demasiado ocupada. Volvió una y otra vez. Finalmente le dije: «No puedo. Estoy escribiendo un libro sobre relaciones de pareja». ¡Y resulta que estaba demasiado ocupada para dedicarle tiempo a la relación más importante de todas!

Cada año elijo una palabra para el año y sabía que ese año mi palabra sería "servir". Había estado viajando mucho para hablar con varias empresas, escuelas y equipos deportivos, y mi esposa y mis hijos adolescentes estaban pasando por dificultades en casa. Me di cuenta de que necesitaba comprometerme más con mi equipo y empezar a servir en casa. Así que rechacé varias invitaciones para dar charlas y dedicar más tiempo a mi familia. Resultó ser el año más difícil de mi vida. A mi hija no le iba bien en la escuela. Mi esposa y mi hijo estaban peleando. Mi esposa estaba estresada y tenía problemas para manejarlo todo. Era muy frustrante porque quería que mis hijos fueran emprendedores como yo lo fui de niño. Quería que mi esposa pudiera con todo. ¿Por qué necesitaban mi ayuda? ¿Por qué no podía simplemente concentrarme en marcar la diferencia en el mundo? ¿Por qué no podía tener un equipo diferente? Sí, lo admito. Quería un equipo diferente. ¿Alguna vez has querido un equipo diferente? Si eres líder, entrenador o padre, sé que la respuesta es sí. A pesar de mi frustración, me tomé el tiempo para ayudar a mi equipo a mejorar. Llevaba a mi hija a la escuela todos los días y la animaba. Cuando volvía a casa, la interrogaba sobre sus tareas y los temas de los exámenes para asegurarme de que se estuviera preparando y estudiando. Acostaba a los niños y oraba con ellos. Lavaba la ropa con frecuencia. Me involucré mucho en sus desafíos cotidianos. En resumen, me comprometí. A fin de año, mi esposa me preguntó cuál sería mi palabra para el año siguiente. Me preguntó si iba a ser "egoísta", porque nunca me había visto hacer tanto por mi familia. Le dije que de ninguna manera. "Servir" ahora era parte de mí y de mi compromiso. Tomarme el tiempo para servir a mi familia era la forma en que demostraba mi verdadero compromiso con ellos. Me di cuenta de que no necesitaba un equipo diferente. Necesitaba convertirme en un mejor líder. Todo en mí quería centrarse en mí, pero yo era mejor cuando me centraba en nosotros. También me di cuenta de una gran verdad para los líderes: tenemos el equipo que tenemos por una razón. Los desafíos que tenemos con nuestro equipo son...

Su objetivo era convertirnos en mejores líderes. Al comprometerme con mi familia y aprender a servir, me convertí en un mejor líder. Irónicamente, fue entonces cuando mis libros y mi carrera despegaron.

Cuando te comprometes, tu equipo lo nota. Mi hijo se lastimó la espalda jugando al tenis y mi esposa lo llevó al quiropráctico, quien me preguntó cómo estaba. Mi esposa le contó que iba a dar una charla en la Conferencia Mundial de Líderes con un grupo de personas famosas. El quiropráctico dijo: "Bueno, Jon es algo famoso". Mi hijo respondió: "No en nuestra casa. Él lava la ropa". Cuando mi esposa me contó esta historia, me emocioné. Mi hijo notó mi compromiso en casa y eso significó muchísimo. Al final del día, no quiero ser un nombre conocido en todos los hogares. Quiero ser un nombre importante en mi familia. Mi hija también está progresando mucho en la escuela, mi esposa está mucho más feliz y estoy ayudando a mi hijo a convertirse en la mejor versión de sí mismo. Creo que todo éxito comienza por mejorar el equipo que te rodea (el equipo de casa, el equipo de trabajo, el equipo deportivo).

No se trata de ti

Conocí a Carl Liebert cuando era director ejecutivo de 24 Hour Fitness y me invitó a hablar con los líderes de su empresa. Liebert se graduó de la Academia Naval y jugó en el equipo de baloncesto de la Marina con David Robinson. Tras una larga y exitosa carrera en Home Depot, Liebert aplicó su enfoque de liderazgo de servicio a 24 Hour Fitness. Antes de convertirse en director ejecutivo, los ejecutivos de 24 Hour Fitness recibían entrenamiento personal a domicilio, pero Liebert hizo obligatorio que entrenaran en los gimnasios para que pudieran interactuar más con el personal e identificar mejores maneras de servir a su equipo y a sus clientes. También les exigió que trabajaran una semana al año en una de las sucursales. Algunos optaron por trabajar en ventas de membresías, mientras que otros lo hicieron como entrenadores físicos o en atención al cliente. Esta experiencia ayudó a los líderes de 24 Hour Fitness no solo a servir mejor a su equipo, sino también a comprender las necesidades de sus miembros. Demostró su compromiso con todos y marcó la diferencia. Tras transformar con éxito 24 Hour Fitness, Liebert se convirtió en director de operaciones de USAA Insurance, donde continúa demostrando su liderazgo de servicio y compromiso. He trabajado en USAA y he sido testigo de cómo lidera a su equipo con autenticidad, humildad y compromiso. Solicita opiniones y fomenta la retroalimentación. Comparte su mensaje con todos en la empresa e invita a todos a compartir sus ideas con él. Busca maneras de desarrollar las fortalezas de cada miembro del equipo y los guía para que alcancen su máximo potencial. Sobre todo, lidera con humildad, sabiendo que no se trata de él, sino de su equipo. No le gusta que escriba sobre él porque no busca reconocimiento, pero tenía que hablarles de él porque su ejemplo es muy poderoso. Recuerden, no se trata de ustedes. Se trata de comprometerse con los demás.

Comprométete con el entrenador

Una de las razones por las que escribo mucho sobre entrenadores es porque paso mucho tiempo con ellos, y otra razón por la que paso tiempo con ellos es porque me encanta la forma en que los grandes entrenadores se comprometen con sus equipos. Todo el mundo habla de las mentes brillantes de entrenadores como Greg Popovich, entrenador de los San Antonio Spurs, o Bill Belichick, entrenador de los New England Patriots, pero si uno observa más de cerca y pasa tiempo en sus vestuarios, descubriría que su verdadero secreto es su compromiso de entrenar a sus jugadores para que den lo mejor de sí mismos. Lo dan todo para ayudar a sus jugadores a alcanzar su máximo potencial. Invierten en ellos como personas y como deportistas, ayudándoles a mejorar en todos los aspectos de su vida. Los medios no los describirían como líderes positivos, pero sus jugadores saben que lo son.

Los líderes, más allá del ámbito deportivo, también necesitan aprender a entrenar. A menudo les digo a los líderes que no se puede entrenar a todos en la organización, pero sí se puede capacitar al equipo directivo para que mejore su liderazgo y animarlos a que, a su vez, capaciten a sus subordinados directos, y así sucesivamente en toda la organización. Si cada líder se comprometiera a entrenar a las personas, ¡el rendimiento, la productividad y las ganancias se dispararían! Hace años, el Ejército enviaba a sus mejores hombres al elitista 75.º Regimiento Ranger, pero solo alrededor del 30 % lo lograba. El liderazgo del Ejército decidió invertir más en la preparación de los candidatos para el exigente entrenamiento. Al año siguiente, el 80 % se convirtió en Ranger. La diferencia radicó en el entrenamiento y en la inversión en personas, procesos y preparación. Cuando uno se compromete desinteresadamente con el entrenamiento, quienes lidera también crearán una cultura de entrenamiento en la organización, y todos se benefician.

El compromiso exige sacrificio

Para construir un gran equipo y una gran organización, y para cambiar el mundo, la gente tiene que saber y sentir que estarías dispuesto a entrar en un edificio en llamas para salvarlos. Tienen que saber que estás dispuesto a sacrificarte por su bienestar. Los líderes positivos no solo comparten una visión positiva y toman el camino fácil para lograrla. A menudo ignoran el camino fácil y toman el camino más difícil, lleno de servicio y sacrificio. Cuando pienso en los líderes positivos que cambiaron el mundo, todos estaban comprometidos con la gente. Estaban comprometidos con los demás y con una causa mayor que ellos mismos. Mucho antes de que Rosa Parks decidiera no ceder su asiento en un autobús a un hombre blanco en 1955, ya era activista. Desde 1943, había sido miembro de su sección local de la NAACP y había marchado en defensa de las injusticias en nuestro país. Ella misma diría sobre su decisión de no ceder su asiento: "Lo único que me cansaba era ceder", y su simple acto y su compromiso con los demás y con una causa en la que creía, impulsaron el movimiento por los derechos civiles.

La Madre Teresa dedicó su vida a servir a los más pobres entre los pobres y transformó su incipiente comunidad misionera de 13 miembros en Calcuta en una fuerza global para el bien, con más de 4000 monjas que dirigen orfanatos, sirven a los pobres y curan a los enfermos. Ganadora del Premio Nobel de la Paz, inspiró a innumerables personas a servir y mostró al mundo lo que significa el compromiso.

A primera vista, parece que Oprah amasó una fortuna centrándose en sus propias necesidades y eligiendo el camino fácil, pero nada más lejos de la realidad. Si bien construyó un imperio mediático, fue su perseverancia, su determinación y su compromiso con el crecimiento personal lo que lo hizo posible. Maya Angelou dijo: «Un líder ve la grandeza en los demás. No puede ser un buen líder si solo se ve a sí mismo». Los líderes positivos ven a los demás y se comprometen a potenciar su grandeza.

Cuando ayudas a otros a mejorar, tú también mejoras.

Lo mejor del compromiso es que cuando dedicas tu vida a ayudar a otros a crecer, tú también creces. Swen Nater era un All-American en Cypress Community College cuando John Wooden lo reclutó para jugar en UCLA. Según cuenta la historia, Wooden le dijo que no iba a jugar muchos partidos porque ya tenían al mejor pívot del mundo, Bill Walton, pero Nater tendría la oportunidad de jugar contra Walton todos los días en los entrenamientos. Wooden quería...

Nater, de 2,11 metros de altura, desafió e impulsó a Walton a mejorar. Nater aceptó su rol durante su tiempo en UCLA y cada día en los entrenamientos se centró en una sola tarea: hacer que Walton mejorara. Mientras ayudaba a Walton a mejorar, sucedió algo interesante: Nater también mejoró. Fue el único jugador en la historia de la ABA y la NBA en ser seleccionado en la primera ronda sin haber sido titular en un partido universitario. Nater fue nombrado Novato del Año de la ABA y tuvo una carrera de 12 años en la ABA y la NBA. Es un gran ejemplo de cómo, cuando ayudas a tu equipo a mejorar, tú también mejoras.

Cuando te enfocas en ayudar a otros a mejorar, tú también mejoras. Cuando dejas de lado tu ego al servicio de los demás, encuentras la grandeza que hay en ti. Los grandes líderes sirven a las personas que lideran. El compromiso de Nater con su equipo lo ayudó a convertirse en un exitoso jugador de baloncesto profesional, y ahora es ejecutivo en Costco, donde ayuda a todos a su alrededor a mejorar. Hay innumerables maneras de ayudar a otros a mejorar. No puedo decirte qué debes hacer, pero sí puedo decirte que cuando te comprometes a ser un líder positivo y dedicado a los demás, estarás en el buen camino para transformar tu equipo y el mundo.

La élite de la élite

Conocí a un líder de las Fuerzas Especiales de Estados Unidos, quien me explicó que los Navy Seals deben pasar por un proceso de selección para ingresar al equipo de élite SEAL Team Six. Si bien los Navy Seals son considerados miembros de élite de las Fuerzas Especiales, deben superar este proceso para formar parte de la unidad de élite SEAL Team Six. Me comentó que, durante las pruebas de selección, el equipo actual busca ciertas características. Si un aspirante no cumple con los requisitos, el SEAL Team Six le dice: "Muchas gracias, pero no eres el candidato adecuado".

“¿Cuál es el perfil ideal?”, pregunté. Me respondió que no solo buscamos a alguien con un rendimiento excepcional, sino también a alguien que se preocupe por los miembros de su equipo y los impulse a mejorar. Se me ocurrió que, para ser de élite, basta con tener un alto rendimiento, pero para ser la élite de la élite, hay que ser un líder transformador y positivo, además de un profesional de alto rendimiento que, a su vez, ayuda a los demás a superarse.

Los líderes positivos se preocupan

Todo se reduce a preocuparse. Si no amas, no te importa, y si no te importa, no encontrarás el tiempo para unir, comunicar, alentar, conectar, comprometerte, servir o sacrificarte. Los líderes positivos se preocupan por las personas que lideran. Se preocupan por su equipo y su organización. Se preocupan por cambiar el mundo porque saben que el mundo necesita cambiar. Porque se preocupan, hacen más, dan más, animan más, ayudan más, guían más, asesoran más, desarrollan más, construyen más y, en última instancia, logran más. Si tuviera un dólar por cada vez que escucho el dicho: "A la gente no le importa cuánto sabes hasta que saben cuánto te importa", sería rico. Pero la razón por la que la gente lo dice tanto es porque es verdad. Cuando te importa alguien, lo sabe y lo siente. Y cuando saben que te importan, se preocuparán por ti y te seguirán con lealtad y pasión. Pat Summitt, la legendaria entrenadora de baloncesto femenino de Tennessee, dijo: "Gané 1098 partidos y ocho campeonatos nacionales, y entrené durante cuatro décadas diferentes. Pero lo que veo no son los números. Veo sus rostros". Y sus jugadoras aún hablan de lo mucho que se preocupaba por los rostros que veía.

Con el paso de los años, se convirtió en una figura materna para cientos de sus jugadoras, quienes llegaron a ser como sus hijas. Lo que más recuerdan de ella es el cariño que les tenía, el tiempo que siempre les dedicaba y la puerta de su oficina siempre abierta para que pudieran entrar, sentarse y charlar con ella. Una de sus jugadoras, Candace Parker, comentó que Summitt estaba entusiasmada con ganar campeonatos, pero aún más con marcar una diferencia en la vida de sus jugadoras.

Desarrolle su marca registrada de cuidado

Los grandes líderes tienen lo que yo llamo un sello distintivo de cariño, una forma única de demostrar que se preocupan que los hace destacar en su trabajo y en el mundo. Si has seguido la carrera de Derek Jeter y viste su improbable hit ganador en su último turno al bate en el Yankee Stadium, sabes que Derek trató cada turno al bate como si fuera el último, y eso es lo que hizo que su último turno al bate fuera tan especial. Nadie trabajó más duro, jugó con más pasión, ni se preocupó más por su equipo y por honrar el juego del béisbol que "El Capitán", Derek Jeter. El esfuerzo, la pasión, el amor por su equipo, el compromiso y la ética de trabajo de Jeter se han convertido en su sello distintivo de cariño durante los últimos 20 años. Mientras que Jeter siempre corría a primera base y trataba cada turno al bate como una experiencia sagrada, el sello distintivo de cariño de Doug Conant fue escribir más de 10,000 notas de agradecimiento a los empleados mientras era el CEO de Campbell Soup.

Drew Watkins, superintendente del Distrito Escolar Independiente de Prosper (ISD) en Texas, demuestra que se preocupa más que cualquier otro educador que haya conocido. Su equipo me contó que escribe una nota personal de felicitación a cada estudiante que se gradúa. Lo mencionaron casualmente en una conversación, como si no fuera gran cosa, pero me quedé perplejo. "¿Cuántos graduados tienen este año?", pregunté. "403", respondieron. "Empezó a hacerlo cuando solo teníamos 80 graduados en el distrito y lo sigue haciendo año tras año, sin importar cuánto crezcamos". Pregunté cómo se informa sobre cada estudiante. "¿Recibe un informe de los maestros para escribir las notas?". "No", respondieron. "Él los conoce personalmente. Conoce a cada estudiante del distrito. Está en las escuelas todo el tiempo, no en su oficina". Era evidente que ama a los estudiantes y que ellos lo aman a él, como se puede ver en el gran abrazo que recibió de un graduado.



Cuando Watkins y yo tuvimos un rato para charlar, le pregunté qué pensaba hacer cuando tuviera 1000 graduados. Me dijo que seguiría haciéndolo. «El día que pare, será el día que deba dejar este trabajo», dijo. «El problema no es que se me haya acabado la pasión, sino que me haya quedado cuando ya se me ha acabado». Watkins no se queda solo. Descubrí que, además de escribir notas a los graduados, también les envía una nota a todos los estudiantes del distrito escolar de Prosper por su cumpleaños. A menudo se le ve abriendo las puertas de los coches y saludando a los estudiantes en la fila cada mañana antes de ir al colegio. A veces deja mensajes de ánimo en las pizarras blancas de las aulas mientras los profesores y los alumnos están en el almuerzo. Y todos los lunes por la mañana envía un correo electrónico a todos los educadores y al personal del distrito con palabras de sabiduría, ánimo y elogios. Publiqué un comentario en Facebook sobre mi encuentro con Watkins, y los comentarios no tardaron en llegar.

Un antiguo alumno escribió:

Lo conozco desde que era niño, en preescolar. Un día, durante mi penúltimo año de preparatoria, se sentó conmigo a almorzar y me preguntó: "¿Todavía no te gusta la corteza?", refiriéndose a mi sándwich, al que le había arrancado la corteza. Que se acordara de que no me gustaba la corteza durante todo este tiempo todavía me asombra. Estoy agradecido de haberlo tenido como superintendente; no podría haber pedido uno mejor.

Algunas madres escribieron:

Nunca olvidaré cuando mis hijos estaban en preescolar. Llegaron a casa hablando de un "hombre" que se sentaba con ellos a la hora del almuerzo. Desconcertada, les pregunté: "¿Qué hombre?". Rápidamente respondieron: "El señor Watkins". Me impresionó hace seis años y me sigue impresionando, al verlo abrir las puertas de los autos, saludar a los niños en la fila... a veces incluso bajo un aguacero.

“Le abrió la puerta del coche a mi hijo Jacob en su primer día de kínder y en su último día de instituto, ¡y se acordó! Me hizo llorar como un bebé.”

Algunos profesores del distrito escolar independiente de Prosper escribieron:

“Me encanta el Dr. Watkins. Llevo doce años trabajando para el distrito escolar de Prosper y sigue teniendo la misma pasión que el primer día. Me enorgullece formar parte de su equipo.”

“El Dr. Watkins es un líder que predica con el ejemplo. ¡Les demuestra a los estudiantes, al personal y a la comunidad de Prosper que le importan!”

La abrumadora avalancha de respuestas demostró cuánto aprecian las personas a un líder que se preocupa y cuánto anhelamos que los líderes se preocupen. Salí del Distrito Escolar Independiente de Prosper inspirado por Drew Watkins para hacer más y demostrar que me importan los demás. Espero que después de leer esto, sientas lo mismo. Drew Watkins es un gran ejemplo para todos nosotros. Todos podemos preocuparnos más, dar más y hacer más para marcar la diferencia. Quizás no alcancemos el nivel de preocupación de Drew Watkins, pero podemos esforzarnos por ser más como él. Todos podemos trabajar para invertir en las relaciones y encontrar maneras de demostrar a las personas que nos importan. Cuando demuestras que te importan los demás a tu manera, te destacarás en un mundo donde muchos parecen haber olvidado preocuparse. Y cuando te importan los demás, inspiras a otros a hacerlo. Después de todo, piensa en todas las grandes organizaciones lideradas por líderes positivos que demuestran al mundo que se preocupan. Un líder que se preocupa une, conecta, anima y transforma equipos y organizaciones, y cambia el mundo.

El sándwich

La primera líder que conocí, la que fue mi mejor mentora y fuente de inspiración, la que me amó, me apoyó y se preocupó por mí como nadie más, fue mi madre. No siempre se veía a sí misma con optimismo, pero me enseñó una de las lecciones más importantes sobre liderazgo positivo. Hace más de diez años, estaba dando un paseo con mi madre cerca de su casa en el sur de Florida cuando noté que se estaba cansando.

Mi madre y yo siempre caminábamos juntas. Era una persona muy activa, capaz de caminar sin parar y nunca se cansaba, así que supe que algo andaba mal.

"Volvamos al apartamento para que descanses", le dije.

"No, quiero ir andando a la tienda a comprar algo de comida para prepararte un sándwich para cuando vuelvas a casa."

Regresaba a mi casa en Ponte Vedra Beach y mi madre pensó que podría morir de hambre si no comía durante las cinco horas de viaje. Su característica cariñosa era cocinar para mí. Seguimos caminando, llegamos al supermercado y, mientras volvíamos, noté que se cansaba cada vez más. Cuando llegamos a su apartamento, estaba agotada, y aun así, lo primero que hizo fue ir a la cocina a prepararme un sándwich. De camino a casa, me comí su sándwich, pero no le di mucha importancia en ese momento. Ahora, más de 10 años después, pienso mucho en ese sándwich porque fue la última vez que vi a mi madre completamente consciente. Mi madre estaba luchando contra el cáncer, por eso estaba tan cansada. No me contó lo grave que era en realidad, ni mencionó lo desalentadoras que eran las probabilidades de que sobreviviera. Estaba luchando por su vida y, sin embargo, ese día, su mayor prioridad fue prepararme un sándwich. Mirando hacia atrás, me doy cuenta de que no solo me estaba preparando un sándwich. Ella me estaba mostrando lo que significa el amor desinteresado y el liderazgo positivo. En su funeral, muchos de sus clientes y colegas del sector inmobiliario se acercaron a mí y compartieron innumerables historias de todos los actos de amor desinteresado que mi madre también hizo por ellos. Resulta que ella sirvió a su equipo en el trabajo y a sus clientes de la misma manera que sirvió a su familia. A menudo pensamos que un gran liderazgo se trata de grandes visiones, grandes metas, grandes acciones y grandes éxitos. Pero yo...

Aprendí de mi madre que el verdadero liderazgo positivo consiste en servir a los demás haciendo pequeñas cosas con una gran dosis de amor desinteresado.

Muchos quieren ser grandes líderes, pero es importante recordar que ser un gran líder comienza haciendo pequeñas cosas para servir a quienes lideras. Siempre se trata de los pequeños detalles. La unidad, las relaciones y el trabajo en equipo se desarrollan poco a poco, día a día; interacción tras interacción; momento tras momento; acto tras acto de amor, servicio y cuidado.

Notas

11. Rowland, KA (2008). La relación entre el liderazgo del director y la moral del profesorado. (Tesis doctoral). Recuperado de ProQuest.

12. Cocksedge, S., George, B., Renwick, S., & Chew-Graham, CA (2013). El tacto en las consultas de atención primaria: Investigación cualitativa de las percepciones de médicos y pacientes. The British Journal of General Practice, 63(609), 283–290.

Capítulo 9

Los líderes positivos buscan la excelencia.

La gente cree que hay que elegir entre el optimismo y la victoria. No es necesario elegir. El optimismo conduce a la victoria.

Los líderes positivos se preocupan por los demás y son optimistas respecto al futuro, por lo que siempre buscan maneras de mejorarlo. Siempre buscan transformar lo que es en lo que podría ser. Nunca se conforman con el statu quo y, como resultado, siempre se esfuerzan por superarse a sí mismos, a sus equipos, a sus organizaciones y al mundo. Buscan la excelencia, construyen grandeza y, a menudo, intentan lograr lo imposible. Estos esfuerzos no son para los pusilánimes.

Requieren pasión, humildad, determinación, confianza, impulso y un deseo excepcional de superarse a sí mismos y sacar lo mejor de los demás. Los líderes positivos convierten su vida y su trabajo en una búsqueda constante de la excelencia. Al despertar, se preguntan: "¿Cómo puedo mejorar para mejorar el mundo?". Un líder positivo en busca de la excelencia es fundamental porque eleva los estándares y el desempeño de quienes lo rodean.

Humilde y hambriento

Los líderes positivos son humildes y ambiciosos. No creen saberlo todo. Son aprendices de por vida que siempre buscan formas de aprender, mejorar y crecer. Siempre están abiertos a nuevas ideas y estrategias para llevar su vida y su trabajo al siguiente nivel. Viven con humildad, sabiendo que en el momento en que piensen que han llegado a la puerta de la grandeza, esta se les cerrará en la cara. También son ambiciosos, apasionados y con un deseo ardiente de mejorar y crecer continuamente. Están dispuestos a esforzarse al máximo, comprometerse y dedicar años para ayudar a sus equipos y organizaciones a lograr grandes cosas. Matt Ryan, el mariscal de campo de los Atlanta Falcons, es un gran ejemplo de humildad y ambición. Cada vez que hablaba con el equipo durante el campamento de entrenamiento, él siempre estaba sentado en la primera fila a la izquierda y siempre se acercaba a mí después para hacerme una pregunta sobre algo que había compartido. No lo motivaba un cheque. Ya había firmado un contrato de 100 millones de dólares. Siempre buscaba incluso la más mínima manera de mejorar como mariscal de campo y líder, y por eso sigue mejorando cada año.

Los líderes positivos nunca dejan de aprender, crecer y mejorar. Recuerdo haber dado una charla en una conferencia de liderazgo en Dallas y, al mirar hacia la izquierda en la primera fila, vi a Zig Ziglar, el legendario orador motivacional, sentado allí. Corrí hacia él y le dije: «Zig, uno de los grandes objetivos de mi vida era conocerte».

Él dijo: “Necesitas tener metas más ambiciosas”.

Seguía siendo gracioso después de tantos años. Mientras hablaba, miré a Ziglar y lo vi tomando notas. A sus 82 años, estaba tomando notas. No porque yo estuviera allí arriba. Cualquiera podría haber estado allí arriba y él habría estado tomando notas. Era humilde y ambicioso. Solo vivió unos pocos años más después de eso, pero...

Siempre recordaré cómo pasó los últimos años de su vida: mejorando constantemente. Me encanta lo que dijo Pablo Casals, el famoso violonchelista, cuando le preguntaron por qué seguía practicando el violonchelo a los 90 años. Respondió: «Porque creo que estoy progresando».

No hay línea de meta.

Mientras almorzaba con George Raveling, el legendario entrenador de baloncesto universitario del Salón de la Fama, me enteré de que, tras tres décadas como entrenador, trabajó en la radiodifusión durante algunos años antes de unirse a Nike a los 62 años como director de marketing deportivo global de baloncesto. Mientras que la mayoría de la gente se prepara para jubilarse, George comentó que trabajar en Nike era como ir a la Escuela de Negocios de Harvard. Aprendió más en los últimos 18 años de su vida que en los 52 anteriores. A sus 80 años, George lee 50 libros al año y se pregunta a menudo: ¿Qué necesito saber que desconozco? ¿Qué necesito desaprender para aprender? Su objetivo diario es influir positivamente en la vida de tantas personas como sea posible. Le pregunté a George si alguna vez se jubilaría. Respondió: «Lo he pensado, pero ¿qué haría entonces?». Ya ha sido mentor e influido en innumerables entrenadores, jugadores y personas, pero aún no ha terminado de marcar la diferencia. Reiterando uno de los lemas de Nike, dijo: «No hay línea de meta». A sus 80 años, sigue aprendiendo, creciendo y mejorando. Tú también puedes hacerlo a cualquier edad. Sigue aprendiendo. Sigue mejorando. Sigue ayudando a los demás. Sigue generando un impacto positivo. No hay meta final.

Exigente sin ser humillante

Muchos piensan que los líderes positivos son personas amables, indisciplinadas y despreocupadas que siempre sonríen y creen que los resultados no importan. Pero nada más lejos de la realidad. Los líderes positivos son exigentes sin ser condescendientes. Desafían y animan a sus equipos y organizaciones a seguir mejorando. Ser un líder positivo no significa no tener altas expectativas. Los mejores líderes positivos que he conocido, como Alan Mulally, tienen expectativas muy altas. No se transforma una empresa que pierde 14 mil millones de dólares en un negocio rentable en pocos años sin altas expectativas. Sin embargo, él proporcionó el apoyo, el proceso, el sistema y la capacitación necesarios para cumplir con esas expectativas. Pete Carroll, entrenador de los Seattle Seahawks, es conocido por crear una cultura donde su equipo se divierte mucho, pero también es una de las personas más competitivas que jamás conocerás. Su creencia de que la competencia te hace mejor es una parte fundamental del ADN de los Seattle Seahawks, y les apasiona mejorar y ganar constantemente.

Amor y responsabilidad

He trabajado con líderes y los he estudiado durante años, y creo que los líderes positivos que logran crear equipos y resultados increíbles brindan tanto mucho amor como mucha responsabilidad. Amor y responsabilidad. Así es como se crean grandes equipos, organizaciones, relaciones y resultados. Si tuviera que elegir la sección más importante del libro, sería esta: Alan Mulally, por ejemplo, me dijo que hay que amar a la gente, pero también hay que asegurarse de que el equipo rinda cuentas del plan, el proceso, los principios y los valores de la cultura. Alan me dijo que, si bien su enfoque de liderazgo y sistema de gestión incluye unir a todos en la empresa, respetarse, ayudarse y valorarse mutuamente, divertirse y disfrutar del camino, también se trata de una implementación implacable del plan. Se trata de tener objetivos de rendimiento claros y asegurarse de que todos conozcan los objetivos, los datos, el estado y el progreso hacia esos objetivos. Se trata de asegurarse de que todos conozcan el plan y lo que necesita especial atención. Si tienes un problema, está bien, pero no lo mantengas en secreto. Vamos a resolverlo juntos y encontrar una solución. Si estás fallando de alguna manera, no serás marginado, sino que encontrarás el apoyo que necesitas para tener éxito. Sin embargo, Alan dijo que hay tolerancia cero para violar el proceso. Si no estás dispuesto a trabajar con otros en el plan, entonces Ford probablemente no sea el lugar adecuado para ti. Alan dijo que su trabajo principal era ser un guardián de la cultura y hacer que su equipo rindiera cuentas de los principios, valores, procesos y comportamientos. Dijo que si alguien viola el proceso y no lo aborras, entonces entonces todos saben que no estás comprometido con él. Si no haces que la gente rinda cuentas, tu equipo no lo vivirá y lo respirará. Pero cuando amas a la gente y la haces responsable, es asombroso lo rápido que las cosas pueden avanzar en la dirección correcta. Cuando Alan tomó el control de Ford, su equipo de liderazgo no sabía si era real y muchas personas no aceptaron su enfoque al principio. Pero Alan fue firme en sus principios y procesos. Hizo que su equipo se responsabilizara del proceso y de sus expectativas y, como resultado, se ganó rápidamente su confianza y respeto, y el trabajo en equipo mejoró rápidamente.

Dabo Swinney es uno de los mejores que he visto a la hora de brindar amor y responsabilidad, y es una de las razones clave de su reciente éxito y

prominencia. Cuando pasas tiempo con él y su programa, puedes sentir el amor que tiene por sus jugadores. Ellos lo saben. Pero también saben que está ahí para ayudarlos a mejorar y exigirles que cumplan con los estándares que han establecido en Clemson. Clemson es como una gran familia con mucho amor, pero también con mucha estructura y disciplina. Cuando uno de sus jugadores estrella violó las reglas del equipo, Dabo no le permitió jugar el primer partido de la temporada contra Auburn, un muy buen equipo. Aunque no fue una infracción grave, y la mayoría de los equipos habrían dejado jugar al jugador, Dabo me dijo: "Tenemos que exigir que todos cumplan con los estándares que hemos establecido, y si lo dejo jugar, ¿qué mensaje les transmito a nuestros jugadores, a nuestro personal, a nuestra universidad y a nuestros aficionados? Tenemos nuestros valores y debemos vivirlos". La gente intentó convencerlo de lo contrario, pero se mantuvo firme y ganaron el partido sin su jugador estrella. Eso fue cinco años antes de que Clemson ganara un Campeonato Nacional. Para comprender la importancia que Dabo le da a la cultura, los valores y el proceso, tiene un libro de unos 45 centímetros de grosor con ideas, principios, creencias, valores culturales y otras notas que revisa con su cuerpo técnico durante un retiro de cuatro días antes de la temporada. Cada año, durante cuatro días completos, Dabo repasa el libro página por página con su equipo. Dijo: "No puedes dar por sentado que lo saben o lo recuerdan. No puedes olvidar todos los pequeños detalles que te hicieron y te hacen exitoso. Tienes que volver a lo básico, y eso es lo que hacemos durante cuatro días completos. Este libro representa la base de lo que somos y nos comprometemos con él. Luego, amamos a nuestros jugadores y les exigimos responsabilidad". El amor sin responsabilidad significa que tendrás grandes relaciones y serás una familia amorosa, pero no serás un gran equipo. En un gran equipo, cada jugador hace que los demás mejoren. Todos se esfuerzan juntos por la excelencia y logran grandes cosas juntos. Si tienes responsabilidad sin amor, no tendrás un compromiso real, implicación, lealtad, pasión ni un gran trabajo en equipo. Serás como una familia disfuncional que pelea constantemente y simplemente intenta sobrevivir día a día, pero sin prosperar. Con el tiempo, las reglas desembocarán en rebeldía y la presión y el estrés, sin apoyo, provocarán agotamiento.

Amor duro

La diferencia entre un líder positivo y otros líderes radica en que muchos priorizan la responsabilidad y el afecto viene después, o directamente no lo incluyen. Muchos hablan de disciplina estricta, y creo en ella, pero he descubierto que el afecto debe ser lo primero. Si tu equipo sabe que lo quieres, te permitirá desafiarlo y motivarlo.

En lugar de un amor duro, se necesita un amor firme. Mi amigo Buzz Williams, entrenador principal de baloncesto en Virginia Tech, ama a sus jugadores e invierte tanto en ellos que se gana el derecho a impulsarlos más allá de su zona de confort para que den lo mejor de sí. Los ayuda a ser mejores de lo que jamás creyeron posible porque su filosofía se basa en el amor firme. John Calipari es igual. Y también Stephanie White, Christina Halfpenny, Brad Stevens, Mike Matheny y Clint Hurdle; todos los líderes positivos que generan un gran impacto. Si lo piensas bien, no es una forma agradable de liderar, sino la forma correcta de hacerlo, porque cuando amas a alguien quieres ayudarlo a mejorar. Significa desafiarlo a alcanzar su máximo potencial. No le permites conformarse con menos que su mejor versión. Puede que a tu equipo no le guste ahora, pero te lo agradecerá más adelante. Se lo digo a mis adolescentes todo el tiempo porque son los beneficiarios de mi liderazgo basado en el amor firme. Y sé por experiencia que tu equipo no te odiará si el amor es lo primero. Puede que no les guste, pero sabrán que los quieres y que deseas lo mejor para ellos.

Artesanos y artesanas

Los líderes positivos ayudan a su equipo a convertirse en artesanos y artesanas en lugar de carpinteros. Hay una diferencia entre un carpintero y un artesano. Un carpintero simplemente construye algo, pero un artesano invierte más tiempo, energía, esfuerzo y cuidado para construir una obra de arte. En lugar de simplemente presentarse y hacer las cosas por inercia, un artesano trabaja para construir obras maestras. En un mundo donde demasiados se conforman con la mediocridad, los artesanos y artesanas buscan crear excelencia y construir grandeza. Se preocupan más y, porque se preocupan más, invierten más: más energía, esfuerzo, sudor, lágrimas y años dominando su oficio. Mientras hablaba con un equipo de béisbol de la MLB en su vestuario, les pregunté cuántos creían que podían trabajar más duro de lo que ya lo hacían. Todos levantaron la mano. Entonces dije: "¿Y cuál es la siguiente pregunta?"

Respondieron: "¿Por qué no lo estás?"

Lo hablamos y decidimos que para trabajar más duro, hay que preocuparse más. Si te preocupas más, pondrás todo tu empeño, tu alma, tu espíritu y tu pasión para lograr más. Si te importa más tu proyecto, tu trabajo y tu oficio que todas las distracciones que compiten por tu atención, no permitirás que esas distracciones se interpongan en tu camino. Invertirás tu energía en construir algo significativo y duradero. Los líderes positivos y sus equipos se preocupan más y, como resultado, crean más obras maestras.

En la biografía de Steve Jobs escrita por Walter Isaacson, se cuenta una historia sobre Jobs cuando era niño y ayudaba a su padre a construir una cerca. Su padre le dijo que debía preocuparse tanto por la parte trasera como por la delantera. Cuando Steve preguntó por qué importaba la parte trasera si nadie vería cómo estaba hecha, su padre respondió: "Pero tú lo sabrás". El padre de Steve le enseñó a preocuparse más y, años después, creó productos de Apple con tal esmero que generaron sentimientos de...

Admiración, lealtad y pasión entre los millones de nuevos clientes de la marca. No fue casualidad. Jonathan Ive, el hombre que diseñó muchos productos icónicos de Apple, dijo: «Creemos que nuestros clientes pueden percibir el cuidado que ponemos en nuestros productos». Apple se preocupaba por el trabajo que realizaba y los productos que creaba y, a su vez, sus clientes se preocupaban por ellos. Sé que Steve Jobs no era considerado muy positivo por la mayoría de quienes trabajaron con él, y algunos argumentarían que no se le consideraría un líder positivo. Por favor, tengan en cuenta que nadie es un líder positivo perfecto y no todos poseen todas las características que se mencionan en este libro. Según todos los testimonios, Jobs tenía ciertas limitaciones en su capacidad para desarrollar relaciones, pero su visión, misión, optimismo, búsqueda de la excelencia y deseo de cambiar el mundo eran inigualables, y por eso comparto lo que hizo. Era un artesano que se preocupaba más, y creo que fue su pasión lo que atrajo a la gente y los inspiró a convertirse en artesanos que crearon obras maestras que cambiaron el mundo.

La regla del uno por ciento

Es una regla sencilla que comparto con líderes y equipos para ayudarlos a alcanzar la excelencia. La regla consiste en dedicar hoy un uno por ciento más de tiempo, energía, esfuerzo, concentración y atención que ayer. Cada día, da más que el día anterior.

Obviamente, no se puede calcular el uno por ciento, pero hoy puedes esforzarte más que ayer. Puedes mejorar y superarte hoy. Puedes aspirar a la excelencia y trabajar para alcanzar tu máximo potencial. Puedes ignorar las distracciones y concentrarte aún más en lo que realmente importa. He tenido un equipo de 35 personas que implementó la regla del uno por ciento. Dijeron que si cada persona aportaba un uno por ciento más cada día, eso sumaba un 35 por ciento diario y, con el tiempo, ese porcentaje adicional produciría grandes resultados. Y así fue. Experimentaron un crecimiento increíble al buscar la excelencia tanto individual como colectiva.

Claridad y acción

La excelencia es lo que buscan los líderes positivos, pero no se puede alcanzar sin claridad y acción. Los líderes positivos brindan la claridad que conduce a una acción enfocada. Esto me quedó más claro que nunca cuando Alan Mulally compartió varias imágenes conmigo antes de nuestra conversación. Una de ellas mostraba su sistema de gestión "Trabajando Juntos", sus principios y prácticas, que consisten en una lista de 11 ideales esperados, como "las personas primero", "todos están incluidos" y "objetivos de desempeño claros". La segunda imagen presentaba el proceso "Hoja de Ruta para la Creación de Valor" de Mulally, que compartía el proceso y la estrategia que él, su equipo y su organización utilizarían para trabajar juntos e implementar el plan de manera constante. Cada parte clave del proceso y del plan estaba contenida en una sola imagen que proporcionaba claridad en la visión, el proceso, el enfoque y el plan. La tercera imagen que Mulally compartió también era el proceso de la Hoja de Ruta para la Creación de Valor de Ford. Esta vez, él mismo lo había diseñado para Ford. En una tarjeta de plástico de doble cara que se distribuyó a todos en la empresa, Mulally incluyó la visión, la estrategia y el plan: Un Ford. Un equipo. Un plan. Un objetivo. Mulally dijo que todos debían conocer el plan, adoptarlo y confiar en el proceso. Luego, se les animaba y se les permitía actuar. Cuando hablé con Mulally, me dijo que todo lo que hacía se basaba en estas tres imágenes, que todos conocían, entendían y adoptaban. Inmediatamente vi la genialidad de su enfoque y sistema de gestión. Todo lo que todos necesitaban saber estaba ahí mismo, frente a ellos, en una tarjeta que podían sostener en la mano. No tenían que buscarlo en el sitio web de la empresa ni leer un libro de 200 páginas. Todos tenían el plan, lo conocían y entendían el proceso. Mulally brindó tal claridad que permitió y empoderó a todos en la empresa para actuar. No había ambigüedad que generara dudas ni confusión que ralentizara el trabajo. En cambio, reinaba la unidad organizacional, la disciplina operativa y una acción enfocada día tras día, semana tras semana, que con el tiempo produjo resultados increíbles.

Como líder, no caigas en la trampa de pensar que una idea o un plan debe ser complicado para funcionar. La simplicidad es poderosa. La claridad lleva al enfoque y a la acción. La acción lleva a los resultados. Puedes ser el líder más positivo, pero el optimismo sin acción es solo una fantasía. El optimismo, junto con la claridad y la acción, es la realidad del mañana.

Mediante el amor y la responsabilidad, la claridad y la acción, y un impulso incansable por mejorar y tener éxito, los líderes positivos transforman su búsqueda de la excelencia en un futuro mejor para todos.

Capítulo 10

Los líderes positivos lideran con propósito.

No nos agotamos por lo que hacemos, sino porque olvidamos por qué lo hacemos.

Habrás días en que te despiertes y no te sientas muy positivo. Habrá momentos en que tu cultura no parezca sólida. Habrá momentos en que no te sientas muy positivo sobre la visión de hacia dónde te diriges. Habrá reuniones en las que los vampiros de energía parezcan tener la ventaja. Habrá conversaciones en las que no tengas ganas de comunicarte ni de conectar. Habrá noches en las que te preguntes por qué elegiste un puesto de liderazgo. Es en momentos como estos en los que necesitas un propósito que te dé algo por lo que ser positivo. El propósito alimenta la positividad y es la razón por la que superas todos los desafíos y sigues adelante. El propósito es la razón por la que te despiertas y quieres transformar tu equipo y organización y cambiar el mundo. Sin un propósito superior, no hay un gran deseo. Toda gran organización debe tener un propósito superior para su existencia y todo líder positivo debe estar impulsado por un propósito para guiar a otros y lograr un mayor impacto. Donna Orender, por ejemplo, me dijo que su optimismo para transformar y mejorar el PGA Tour y la WNBA surgió de encontrar el propósito superior que impulsa su motivación. La motivación es pasajera, pero la motivación con propósito sí. Intentar liderar sin propósito es como conducir de Nueva York a California con medio tanque de gasolina. Te quedarás sin combustible antes de darte cuenta. Pero conocer, recordar y vivir tu propósito es como tener varias gasolineras a lo largo del camino. Puedes repostar y seguir adelante.

La gente piensa que el trabajo duro es lo que nos cansa. El trabajo duro no nos cansa. La falta de propósito es lo que nos cansa. No nos agotamos por lo que hacemos. Nos agotamos porque olvidamos por qué lo hacemos. Las investigaciones muestran que mueren más personas los lunes por la mañana a las 9 AM que en cualquier otro momento. Piensa en

Hay quienes prefieren morir antes que ir a trabajar. Vivimos en un mundo donde muchos buscan la felicidad, pero les cuesta encontrarla. Esto se debe a que la felicidad no es algo externo, sino interno. No proviene del trabajo en sí, sino del significado y el propósito que le damos. Por eso quiero animarte a no buscar la felicidad. Vive tu pasión y tu propósito, y la felicidad te encontrará. No persigas el éxito. En cambio, decide marcar la diferencia con un propósito mayor, y el éxito te encontrará.

Alan Mulally no transformó Ford solo porque creó unidad organizacional y disciplina operativa, y porque todos conocían el plan, lo aceptaban y trabajaban para alcanzarlo. También transformó Ford porque inspiró a todos con un propósito superior. Era un propósito que inspiró a Henry Ford desde el principio: abrir las carreteras a toda la humanidad. Alan simplemente tuvo que recordarles a todos en la empresa por qué existían y luego tuvo que vivir con propósito, lo cual hizo de manera extraordinaria, e inspirar propósito en los demás. Alan también estaba impulsado por el propósito de hacer una contribución significativa al mundo y, al salvar a Ford, un ícono estadounidense, preservar decenas de miles de empleos y contribuir a las economías de Estados Unidos y del mundo, sin duda lo logró. Como líder, necesitas conocer, recordar y vivir tu propósito e inspirar a las personas de tu equipo y organización a hacer lo mismo. Cuando te mueves por un propósito, inspiras a otros a hacerlo también.

Encuentra y vive tu propósito

Todo comienza contigo y tu propósito como líder. ¿Por qué lideras? ¿Por qué haces lo que haces? Si no tienes un propósito, no puedes compartirlo. Escribí un libro, *La Semilla*, sobre cómo encontrar tu propósito. Josh, el protagonista, no tiene un propósito. Conoce a un agricultor que le da una semilla y le dice que averigüe dónde plantarla. Cuando encuentre el lugar adecuado, encontrará su propósito. Josh emprende un viaje para plantar su semilla, y finalmente aprende que necesita plantarla justo donde está. Descubre que cuando te estableces donde estás y decides marcar la diferencia y vivir con propósito, tu propósito superior comienza a revelarse.

Tamika Catchings no se convirtió en una de las grandes líderes de todos los tiempos y jugadora de baloncesto de la WNBA simplemente porque trabajó duro. Se convirtió en una de las más grandes debido a su gran deseo de inspirar a la gente y cambiar el mundo a través de su deporte. Rhonda Revelle no ganó más de 700 partidos como entrenadora de sóftbol en Nebraska solo porque buscaba la excelencia. Lo hizo porque estaba impulsada por el propósito de marcar la diferencia en la vida de sus jugadoras dentro y fuera del campo. La investigación muestra que las personas se sienten más energizadas cuando usan sus fortalezas para un propósito mayor que ellas mismas.¹³ No puedo decirte cuál debería ser tu propósito, pero puedo decirte que cada uno de nosotros puede encontrar un propósito mayor en el trabajo que tiene. Conocí a una agente hipotecaria en una conferencia que me dijo que su trabajo es salvar matrimonios. "¿Cómo haces eso?", pregunté, preguntándome cómo era posible esto siendo agente hipotecaria. Dijo que durante la gran recesión descubrimos que si las personas perdían sus casas, su matrimonio tenía más probabilidades de romperse. "Así que me propuse ayudar a la gente a encontrar maneras de conservar su hogar para que puedan mantener su matrimonio intacto". No es de extrañar que fuera la número uno en su empresa. Oí hablar de un conserje que trabajaba en la NASA y, aunque barría pisos, sentía que su propósito más importante era contribuir a llevar un hombre a la luna. Conocí a un conductor de autobús que sabía que su propósito era ayudar a los niños a mantenerse alejados de las drogas. Conocí a una asistente administrativa que se ha convertido en la directora de energía de su empresa. Conocí a una empleada de Popeye's Chicken en el aeropuerto de Atlanta llamada Edith, que hace sonreír a miles de viajeros aéreos cada día. Sé que mi propósito es inspirar y empoderar a tantas personas como sea posible, una a una.

Una persona a la vez. Todos somos personas comunes y corrientes con el poder de vivir un propósito extraordinario. En cualquier trabajo, tu propósito te espera para que lo descubras y lo vivas.

Una amiga mía, ejecutiva de recursos humanos en un hospital infantil, me contó que una vez a la semana se sienta en el vestíbulo para ver a los pacientes y sus familias y recordar por qué su trabajo es importante. Si no lo hiciera, me dijo, se perdería entre el papeleo, los asuntos de recursos humanos y las distracciones que parecen muy alejadas de la misión principal: ayudar a curar a los niños. Pero al sentarse en el vestíbulo y conectar con su propósito, puede realizar esas tareas rutinarias sabiendo que está contribuyendo al propósito del hospital. Puede que tu trabajo no sea tu propósito final, pero a través de tu liderazgo puedes usarlo como un vehículo para compartir tu propósito superior. Sobre todo, recuerda que si eres líder, tienes un propósito: inspirar a otros a vivir el suyo.

Comparte el propósito

Cuando hablo con líderes, los animo a compartir una visión y un propósito en una sola declaración. Creo que juntos son más fuertes. La visión es adónde vas. El propósito es por qué vas allí. Juntos, te dan el combustible que necesitas en tu camino. Como líder, una de las cosas más importantes que puedes hacer es compartir y recordar a las personas de tu equipo y de tu organización el propósito superior de tu existencia. ¿Por qué estás aquí? ¿Qué diferencia puedes marcar? ¿Qué legado dejarás? Si la visión es la Estrella Polar, el propósito es el combustible que te impulsa a seguirla. Todos necesitamos una Estrella Polar y todos necesitamos un propósito más grande y superior. Alan Mulally me dijo que compartía la visión y el propósito antes de cada reunión. Puede que Steve Jobs no fuera muy positivo, pero estaba impulsado por un propósito y lo compartió con todos en Apple. Los Piratas de Pittsburgh me dijeron que su propósito es ayudar a sus jugadores a ser mejores personas, y a que los mejores hombres se conviertan en mejores jugadores de béisbol. Todos los miembros de la organización conocen el propósito y buscan compartirlo.

Inspira a otros a vivir su propósito.

Compartir el propósito es importante, pero es inútil si no inspira propósito en los demás. Como líder, debes compartir el propósito de la organización con el fin de inspirar a otros a unirse a la misión y comprometerse con ella. Debes hacerles saber a todos por qué existe tu organización y por qué su trabajo es importante. Muchos creen que deben trabajar en un albergue para personas sin hogar o ir a África para marcar la diferencia. Piensan que deben encontrar significado y propósito fuera de su trabajo. Y si bien es maravilloso que quieran ser voluntarios en una organización benéfica o que sientan el llamado a participar en una misión, como líder, debes recordar a tu equipo que no es necesario ir a una misión para tener un propósito. Puedes aportar tu misión, pasión y propósito al trabajo que realizas cada día. Diles a tus colaboradores que tal vez no construyas bibliotecas por todo el mundo, pero puedes encontrar un propósito mayor leyendo a tus hijos. Tal vez no alimentes a las personas sin hogar todos los días, pero puedes nutrir a tus empleados y clientes con una sonrisa, una palabra amable y cariño. Y aunque no crees tu propia organización sin fines de lucro, puedes iniciar una iniciativa benéfica en el trabajo. Después de todo, caridad significa "amor en acción". Puedes marcar la diferencia cada día e impactar la vida de todas las personas que conoces. Si bien estas personas tal vez no estén pasando hambre por falta de alimentos, puedes brindarles un tipo diferente de alimento que alimentará sus almas y, al mismo tiempo, la tuya.

Metas con propósito

Una de las mejores maneras que he descubierto para ayudar a las personas a vivir con propósito es ayudándolas a crear metas orientadas a ese propósito. Por ejemplo, durante años elegí la leche Organic Valley por encima de otras marcas en el supermercado. No tenía ni idea de por qué me atraía tanto hasta que hablé en su remota sede, rodeada de hectáreas de tierras de cultivo en el centro de Wisconsin. Descubrí una empresa que no creía en las metas de ventas e ingresos. Por supuesto, pronosticaban las ventas para fines presupuestarios, de planificación y de crecimiento, y medían las cifras y los resultados, pero lo hacían con la convicción de que las cifras eran solo un subproducto de lo bien que vivían y compartían su propósito. En lugar de centrarse en metas con números, Organic Valley se centró apasionadamente en sus metas orientadas a un propósito: brindar oportunidades para que los agricultores se ganaran la vida; la sostenibilidad de la tierra; y proporcionar a las familias productos lácteos saludables, libres de hormonas y antibióticos. El resultado: las cifras de Organic Valley no dejaron de crecer. Tenían una misión que la gente podía saborear.

Hace unos años, mientras hablaba con un equipo de la NFL, les pedí a cada jugador que escribiera sus objetivos en un papel. Después de unos minutos, les pedí que rompieran el papel que acababan de escribir. (Me inspiré en el libro de mi amigo Joshua Medcalf, "Burn Your Goals", pero no quería ser conocido por provocar un incendio en una sala de reuniones de la NFL, así que les pedí que rompieran el papel). Se podían oír las quejas y sentir su ira y frustración mientras rompían el papel en el que habían invertido tiempo y energía. Entonces pregunté: "¿Cuántos de ustedes escribieron ganar un Super Bowl, ganar X número de partidos, lograr X número de yardas, tener X número de intercepciones, etc.?" Todas las manos se alzaron. Les dije que todas las personas en todas las salas de reuniones de la NFL tienen los mismos objetivos. No son los objetivos los que te harán exitoso. De lo contrario, todos y todos los equipos tendrían éxito después de escribir sus objetivos. En cambio, es tu compromiso con el proceso, tu crecimiento y tu propósito lo que te impulsa a alcanzar esos objetivos y lo que determinará lo que logres. Luego les pedí que escribieran sus compromisos y el propósito de su participación, y que los compartieran con el resto del equipo. Fue muy emotivo.

La verdad es que los números y las metas no impulsan a las personas. Quienes tienen un propósito impulsan los números y alcanzan sus metas. Las investigaciones demuestran claramente que la verdadera motivación se basa en el significado y el propósito, más que en recompensas extrínsecas, números y metas. Un estudio realizado con exalumnos de West Point reveló que aquellos con metas intrínsecas, como «Quiero servir a mi país y marcar la diferencia», superaron a quienes tenían metas extrínsecas, como «Quiero ascender de rango y convertirme en oficial porque es prestigioso». Las metas pueden motivarte a corto plazo, pero no te sostendrán a largo plazo.¹⁴ Sin una buena razón para seguir adelante ante los desafíos, simplemente te rindes o actúas por inercia.

Esto no significa que no debas medir las cifras ni fijarte objetivos. Debes medir las cifras. En muchos casos, necesitas establecer objetivos de ingresos. Los números son para tu propósito lo que una báscula y una cinta métrica son para una dieta. Son un indicador de cómo te está yendo. En el caso de Ford, Alan Mually tenía objetivos de rendimiento claros que eran una parte clave del plan y el proceso. Toda organización quiere superar las cifras del año anterior. Toda organización sin fines de lucro quiere ayudar a más personas. Toda escuela quiere empoderar a más niños. Todo hospital quiere reducir las muertes de pacientes y salvar más vidas. Es genial tener una meta que quieras alcanzar, pero una vez que identifiques una meta o resultado, serás más poderoso y estarás más motivado si te conectas con un propósito mayor para alcanzar tus números y metas. ¡Tu propósito mayor te llevará a un mejor rendimiento! Sí, cuenta los frutos, pero ten en cuenta que son solo un subproducto de qué tan bien estás cultivando la raíz. Las metas impulsadas por un propósito venden más leche, ganan más partidos, mejoran el rendimiento y conducen a resultados que superan con creces tus metas numéricas por sí solas.

Una palabra

Una forma poderosa y práctica de vivir con propósito durante todo el año es elegir una palabra que te inspire a vivir con más significado, misión, pasión y propósito. Mis amigos Dan Britton y Jimmy Page llevan más de 20 años haciéndolo, y las palabras que eligen cada año han moldeado e inspirado sus vidas de muchas maneras. Hace unos seis años, me contaron cómo cada año, junto con sus familiares, eligen una palabra y, en Nochevieja, cada miembro de la familia pinta un cuadro que representa esa palabra. Colocan los cuadros en la cocina como recordatorio para vivir de acuerdo con su palabra. Me pareció una idea muy poderosa y empecé a hacerlo también con mi familia, y luego la compartí con los distintos líderes y equipos con los que trabajaba. Fue un catalizador y me cambió la vida. Los líderes compartieron conmigo palabras como "amor", "sueño", "invertir", "ir", "ejecutar", "sin miedo", "vida" y "relaciones". Dabo Swinney incluso dijo en la entrevista inmediatamente después de ganar el Campeonato Nacional: "Mi palabra clave durante todo el año fue amor, y le dije a mi equipo que el amor que se tienen entre ellos marcaría la diferencia". Es una idea que ha tenido mucho éxito, y ahora cientos de miles de líderes y sus equipos eligen una palabra cada año para inspirarse en el trabajo y en casa. Hendrick Auto incluso creó un auto con una sola palabra en su sede, con las palabras de todos los empleados impresas en el auto. Cuando los empleados entran al edificio, ven sus palabras y recuerdan vivirlas. También he visto escuelas crear camisetas con una sola palabra y murales con un solo mundo, y empresas y hospitales exhiben palabras en salas de reuniones y oficinas. Al hablar sobre esta idea, les pido a las personas que elijan una palabra, pero también que identifiquen por qué la eligen. Es el porqué detrás de la palabra lo que le da significado y la convierte en una poderosa herramienta para generar propósito. También es un ejercicio poderoso para que los líderes lo realicen con sus equipos. Imagina si tú y todos con quienes trabajas tuvieran una palabra para el año y la vivieran de verdad. ¿Cuánto más poderosos serían? ¿Qué impacto mayor lograrías?

Palabra de vida

Además de elegir una palabra para el año, también animo a los líderes a seleccionar una Palabra de Vida. Cuando el concepto de "Una Palabra" se popularizó, Dan, Jimmy y yo hablamos sobre cómo dejar un legado más significativo. Un día, durante una conversación profunda, nos preguntamos: "¿Qué palabra pondrías en tu lápida?". Descubrimos que era un proceso de pensamiento totalmente diferente al de elegir una palabra anual. Dan eligió pasión. Jimmy eligió inspirar. Y yo dije positivo porque sé que es el trabajo y el legado de mi vida. Entonces nos preguntamos qué palabras capturarían la esencia y el legado de algunos héroes de la historia. Quizás la Palabra de Vida de Abraham Lincoln habría sido unidad. La de Martin Luther King, Jr., igualdad. La de la Madre Teresa, la compasión, la de Susan B. Anthony, el voto. Nos dimos cuenta de que si podíamos ayudar a las personas a identificar su Palabra de Vida, las inspiraría a vivir su propósito más elevado y a dejar su mayor legado. Hemos guiado a muchos líderes a través del proceso de encontrar una palabra para el año y una Palabra de Vida, y ha sido exponencialmente útil y poderoso. Piensa en cada palabra anual como un capítulo de un libro, y en tu Palabra de Vida como el título de ese libro. Juntas, te ayudan a definir y escribir la historia de tu vida, y a dejar y compartir tu mayor legado.

Deja un legado

Los investigadores realizaron un estudio y preguntaron a un grupo de personas de 95 años qué harían diferente si pudieran volver a vivir sus vidas. Las tres cosas que casi todos mencionaron fueron:

Reflexionarían más. Disfrutarían de más momentos, más amaneceres, más atardeceres, más momentos de alegría.

Habrían asumido más riesgos y se habrían arriesgado más. La vida es demasiado corta como para no intentarlo.

Habrían dejado un legado, algo que habría perdurado después de su muerte.¹⁵

El legado más importante que dejarás como líder serán las personas y el mundo que se hayan visto impactados por tu liderazgo, tu vida y tu presencia. Para vivir una vida con propósito, piensa en cómo quieres ser recordado. Piensa en el legado que deseas dejar, porque saber cómo quieres ser recordado te ayuda a decidir cómo vivir y liderar hoy.

Tim Tebow es un gran ejemplo de alguien que vive su vida para dejar un legado. Podría simplemente disfrutar de su fama, pero en cambio, la utiliza para marcar la diferencia en el mundo a través de la Fundación Tim Tebow. Tebow me contó que cuando lo despidieron de los Broncos, los Eagles y los Jets, no se dejó afectar porque su identidad estaba arraigada en algo mucho más importante.

Más allá de ser un jugador de fútbol americano, sabía que su propósito en la vida no era solo ser un gran atleta, sino también marcar la diferencia en la vida de los demás. La mayoría lo conoce como ganador del Trofeo Heisman, persiguiendo su sueño de ser mariscal de campo de la NFL, pero lo que muchos desconocen es que está construyendo un futuro mejor al proporcionar medicinas, alimentos, ropa, educación y vivienda a huérfanos en cuatro países. A través de su fundación, construye salas de juegos infantiles en hospitales infantiles y brinda atención médica a innumerables niños de escasos recursos mediante su Hospital Tebow Cure en Filipinas. Su fundación también crea una experiencia inolvidable de baile de graduación, "Una Noche para Brillar", para adolescentes con necesidades especiales. Los jóvenes, mayores de 14 años, desfilan por una alfombra roja mientras la multitud los ovaciona al entrar al edificio. Dentro, son tratados como reyes y reinas, con estaciones de peluquería y maquillaje, ánimos y cariño, ¡y una noche llena de baile! Antes, "Tebow Time" significaba que Tebow hacía jugadas en el campo para ayudar a su equipo a ganar, pero ahora se trata de que Tebow use su tiempo en la Tierra para dejar un legado para los demás.

Ofrece a la gente grandes historias que contar.

Lisa Rose, creadora de First Fridays en Dallas, conoció a Deborah Lyons, quien había creado un programa para ayudar a mujeres y niños en relaciones abusivas a escapar de la situación y lograr la independencia. Deborah ya tenía el programa, pero necesitaba recursos y un lugar para llevarlo a cabo. Así que Lisa convenció a su esposo Matt, presidente ejecutivo de BNSF Railway, para que se uniera a ella en esta misión. Juntos recaudaron el dinero suficiente para construir The Gatehouse, un complejo de 96 apartamentos de lujo en 60 acres de terreno en Grapevine, Texas. Allí, brindan alojamiento, alimentación, apoyo, mentoría, asesoramiento e inversión a mujeres y sus hijos que huyen de situaciones de abuso. Las residentes, llamadas miembros, deben trabajar fuera de la comunidad mientras viven allí, aprendiendo a mantenerse, ahorrar y vivir de forma independiente. La estancia promedio es de aproximadamente dos años. Lisa afirmó que es un lugar y un programa para un cambio permanente. “Todo lo que hacemos está diseñado para brindarles un lugar seguro y cómodo, y nuestro programa busca ayudarlos a crecer y generar un cambio permanente en sus vidas. No es un albergue, es una comunidad. No es una limosna, es una oportunidad para salir adelante”. Le pregunté si se había inspirado en otro programa y me respondió: “No existía nada parecido, así que tuvimos que crear el modelo”. No buscan financiación gubernamental; recaudan todos los fondos de empresas y donantes privados.

Cuando Lisa me mostró la comunidad, el centro educativo, la capilla, la tienda, los senderos para caminar, etc., me contó que estaban recaudando fondos para un fondo de dotación que ayudaría a financiar su presupuesto anual y aseguraría que The Gatehouse continuara mucho después de que ella y Matt ya no estuvieran. Me impresionó muchísimo. No solo están dedicando sus vidas a ayudar a la gente, sino que se aseguran de seguir marcando la diferencia después de su muerte. Al salir de The Gatehouse, conmovida por la experiencia, no pude evitar pensar en todos los niños y futuros niños que viven allí y en cómo, cuando sean mayores, les contarán a sus hijos historias sobre cómo Lisa, Matt, Deborah y The Gatehouse cambiaron el rumbo de sus vidas. No vivirás para siempre, pero tu impacto en los demás perdura después de tu partida. No tienes que construir una comunidad física como Lisa, Matt y Deborah, pero puedes crear una comunidad.

Dondequiera que estés, tu legado perdura a través del amor compartido, las vidas tocadas y las historias contadas. Las personas a las que lideras contarán historias sobre ti dentro de unos años. Es inevitable. Las contarán, así que dales grandes historias que contar sobre ti.

Vida y muerte

Nada aclara tu propósito como una experiencia cercana a la muerte. No la recomiendo, pero funciona. Hace unos años, mi familia y yo íbamos en un avión desde el aeropuerto de Los Ángeles (LAX) a Atlanta. Poco después de despegar y elevarnos a más de 10.000 pies de altura, el avión redujo la velocidad bruscamente y se cortó la potencia mientras el piloto anunciaba por megafonía: «Estamos experimentando una falla mecánica y regresamos para un aterrizaje de emergencia». Al instante siguiente, el avión descendió tan rápido que me dolió la cabeza y pensé que nos íbamos a estrellar. Miré a mi esposa y a mi hijo, que estaban sentados a la izquierda, unas filas más atrás porque no pudimos conseguir asientos juntos, y vi el miedo en los ojos de mi esposa. Tomé la mano de mi hija, que estaba sentada justo delante de mí.

Esto no puede estar pasando, pensé. No estamos listos para morir. Todavía tengo tres libros más que sé que debo escribir (este es uno de ellos). Unos minutos después, el avión se estabilizó mientras veía a empleados de la aerolínea fuera de servicio, que estaban sentados en los asientos de pasajeros, levantarse y correr hacia la parte trasera del avión. El piloto anunció que íbamos a realizar un aterrizaje de emergencia y que nos preparáramos para el impacto. Dijo que habría vehículos de emergencia esperándonos y que los auxiliares de vuelo estaban entrenados para saber qué hacer al aterrizar. Aunque todo parecía extrañamente tranquilo y silencioso, no podía dejar de pensar en que el avión se incendiara o se partiera en dos al aterrizar. Milagrosamente y afortunadamente, hicimos un aterrizaje seguro. El piloto dijo que había un incendio en uno de los motores, así que descendió rápidamente para extinguirlo como si soplara para apagar una vela.

Cuando bajamos del avión, mi hijo de 14 años me rodeó con el brazo y me dijo: “Dios aún no ha terminado con nosotros. Significa que tenemos más trabajo por hacer”. Tenía razón. Salí de esa experiencia más inspirada que nunca para vivir mi propósito y dejar un legado con mi vida. Tenía más trabajo por hacer y, si estás leyendo esto, tú también. Como líder, tienes más personas a quienes inspirar, ayudar, alentar, guiar, amar, servir y cuidar. Tienes más equipos que liderar y más personas a quienes impactar.

Hay un mundo que cambiar porque el mundo necesita un líder como tú para cambiarlo.

Notas

13. Rath, Tom (2007). Strengths Finder 2.0. Gallup Press.

14. Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A. y Kolditz, T. (2014). Múltiples tipos de motivos no multiplican la motivación de West Point cadetes. Actas de la Academia Nacional de Ciencias, 111(30), 10990–10995.

15. Campolo, T. (2008). Cartas a un joven evangélico. Basic Books.

Capítulo 11

Los líderes positivos tienen determinación.

El factor predictivo y determinante del éxito no es el talento, el título, la riqueza ni la apariencia. ¡Es la perseverancia!

La investigación de Angela Duckworth en la Universidad de Pensilvania identifica la perseverancia como el principal predictor y factor de éxito. No se trata de talento, título, riqueza ni buena apariencia. Se trata de perseverancia, la capacidad de trabajar arduamente durante un largo período de tiempo para alcanzar una meta; de perseverar, superar obstáculos y seguir adelante frente a la adversidad, el fracaso, el rechazo y las dificultades.¹⁶ El éxito no se logra de la noche a la mañana. Todo lo que vale la pena requiere tiempo para construirse. En el camino, un líder enfrentará innumerables desafíos, fracasos y contratiempos que se convertirán en obstáculos a menos que encuentre una manera de avanzar. Los líderes positivos poseen perseverancia y encuentran la manera de sortear los obstáculos o superarlos para acercarse a su visión y meta.

Cuando observamos empresas y organizaciones exitosas, vemos su éxito y prominencia actuales, pero lo que no vemos es el liderazgo y la tenacidad que las impulsaron a través de todos los fracasos y momentos de duda, angustia, miedo y dolor. A todos les gustaría ser Kevin Plank, el director ejecutivo de Under Armour, pero supongo que no habrían querido ser él en 1995, cuando vendía un solo producto, una nueva camiseta de alto rendimiento, desde el sótano de la casa de su abuela en Washington, DC, y financiaba su empresa con un préstamo de 40.000 dólares de sus tarjetas de crédito al límite. A todos les encantaría disfrutar del éxito que ha creado Sara Blakely, la dueña de Spanx, pero estoy seguro de que la mayoría no querría vender máquinas de fax puerta a puerta a los 25 años, o ir a Carolina del Norte a visitar la mayoría de las fábricas de medias del país para intentar vender una idea para un nuevo tipo de prenda interior. La mayoría de nosotros no habríamos continuado después de ser rechazados por todos los representantes. Pero ella siguió adelante y finalmente encontró un fabricante que accedió a fabricar su producto porque a sus hijas les pareció una gran idea. Y con mucha tenacidad, logró transformar las medias.

industria y convertirse en el multimillonario hecho a sí mismo más joven de la historia. Starbucks no llegó a su quinta tienda hasta 13 años después de su fundación. Sam Walton no abrió su segunda tienda hasta siete años después de fundar su empresa. Pat Summitt, la legendaria entrenadora de baloncesto femenino de Tennessee, no ganó su primer campeonato hasta su decimotercer año como entrenadora. Dabo Swinney y Clemson perdieron 15 de sus primeros 34 partidos y terminaron con un récord de 6-7 en 2010. Dabo pensó que iba a ser despedido, pero el director deportivo de Clemson en ese momento, Terry Don Phillips, compartió su continua confianza en él. Después de eso, ganaron al menos 10 partidos cada año y un campeonato en 2016. Y John Wooden no ganó su primer título nacional hasta su decimosexta temporada en UCLA.

Ya sea que intentes refloatar una empresa, hacer crecer una startup, formar un equipo ganador o llevar una organización exitosa al siguiente nivel, debes saber que requerirá tiempo y perseverancia. Duckworth afirma: "La perseverancia es pasión y constancia para alcanzar metas a largo plazo". Yo añadiría que, en realidad, es como una maratón y una serie de carreras cortas combinadas con un combate de boxeo. No solo corres, sino que también recibes golpes en el camino. La perseverancia te impulsa a seguir adelante a pesar del rechazo, el dolor del fracaso y la lucha contra la adversidad. Cuando la vida te derriba, quizás quieras quedarte en el suelo y rendirte, pero la perseverancia no te dejará abandonar. Esto nos lleva a preguntarnos: "¿Por qué la perseverancia te impulsa a seguir adelante? ¿Cómo funciona? Si la perseverancia te impulsa, ¿qué impulsa la perseverancia?".

Sepa lo que quiere

Creo que la verdadera perseverancia comienza con saber lo que realmente quieres. Cuando sabes lo que quieres y puedes visualizarlo, trabajarás duro y perseverarás para lograrlo. Por eso es tan importante tener una visión del camino a seguir. Por eso hablamos de la importancia de que un líder lleve consigo un telescopio y un microscopio. Cuando el mundo no ve lo que tú ves y te consideran un loco por verlo, tu visión de lo que quieres y la determinación para seguir adelante deben ser más fuertes que toda la negatividad y los detractores. Sara Blakely dijo que seguramente recibió cientos de "no" en el camino, pero eso no la detuvo. Sabía lo que quería crear, creía en ello y siguió trabajando hasta que finalmente la gente vio lo que ella veía y comprendió su brillante idea.

Conoce tu por qué

En el capítulo anterior hablamos del poder del propósito. Pues bien, no solo fomenta la positividad, sino que también impulsa la perseverancia de una manera extraordinaria. Cuando sabes por qué, no dejas que los obstáculos se interpongan en tu camino. Cuando tu propósito es mayor que tus desafíos, no te rindes. Mi padre era policía en la ciudad de Nueva York. Cada día que salía de casa, mi madre temía que no regresara. Arriesgaba su vida a diario. ¿Por qué? ¿Era por el sueldo? Para nada. No ganaba mucho, pero trabajaba por un propósito mayor. Cuando el crimen y mi madre le hacían querer renunciar, no lo hacía. Tenía el deber y el propósito de hacer de Nueva York un lugar más seguro, y eso lo mantenía en pie.

Me encanta

Si no te apasiona, nunca serás bueno en ello. Si no te apasiona, no te esforzarás por superar todos los desafíos para seguir haciéndolo. Si amas lo que haces, no te rendirás cuando el mundo te diga que deberías. Seguirás presentándote cada día, haciendo tu trabajo y descubriendo que el éxito no se crea con las opiniones de los demás. No se crea con lo que dicen los medios ni las noticias alarmistas. No se crea con ninguna circunstancia externa. Se crea con el amor que llevas dentro: amor por lo que haces, por tu equipo, por la organización a la que sirves y por el mundo que quieres cambiar. El amor y la determinación que posees en tu interior crearán la vida que experimentas en el exterior.

El amor fortalece la perseverancia y también te da poder sobre el miedo. He oído decir que el miedo es la segunda fuerza más poderosa del universo porque es lo único que puede alejarnos de nuestra visión, metas y sueños. Afortunadamente, hay una fuerza más poderosa que el miedo, y es el amor. La gente piensa que el miedo es fuerte y el amor es débil, pero el amor es más poderoso que el miedo. No entramos en edificios en llamas por miedo. Lo hacemos por amor. El amor es el antídoto contra el miedo. El amor expulsa el miedo, así que donde hay amor, el miedo se disipa. Cuando hablo con líderes, entrenadores y atletas, los animo a que se enfoquen en el amor por su trabajo, su oficio y la competencia en lugar de su miedo al fracaso. El miedo es agotador, pero el amor es sustentador. El miedo te hace preocuparte por lo que todos pensarán si fracasas. El amor te impulsa a dar lo mejor de ti y no preocuparte por el resto. Un pateador de goles de campo que conozco en la NFL estaba teniendo dificultades durante su segundo año después de haber tenido una temporada de novato fenomenal. Me puse en contacto con él y le pregunté qué estaba pasando.

Dijo que estaba pensando demasiado. Le dije que me contara sobre su temporada de novato. Dijo que estaba emocionado de estar en la NFL. Estaba viviendo su sueño y le encantaba patear. Le dije que me contara sobre este año. Dijo que falló algunos tiros en la pretemporada y empezó a preocuparse por fallar. No quería decepcionar al entrenador ni al equipo. No quería perder su trabajo. Conocía bien este problema. Mucha gente piensa que cuanto más éxito tienes, menos miedo tienes, pero, en realidad, suele ser al revés. Cuanto más éxito tienes, más miedo tienes porque tienes más que perder y más alto puedes caer. Animé al pateador de goles de campo a que volviera a amar el juego, a amar patear y a amar el

El proceso. Le dije que mirara hacia adentro, no hacia afuera. Solo patear. No pensar. Simplemente amarlo, no tenerle miedo. Me hizo caso, pudo volver a amarlo y tuvo un excelente resto de temporada. No fui yo. Solo le recordé lo que ya sabía. Lo ayudé a amarlo y, si lo amas, no le tendrás miedo. Sobre todo, si amas el proceso, amarás lo que el proceso produce.

Acepta el fracaso

Una parte fundamental del liderazgo positivo y la perseverancia es saber que fracasarás en el camino, pero no permitir que el fracaso te defina ni te detenga. El fracaso es una parte esencial del camino hacia el éxito. No es tu enemigo, sino tu compañero de crecimiento. No te define, sino que te perfecciona. Si no fracasaras, no desarrollarías el carácter necesario para triunfar. Cuando tienes perseverancia, fracasas y sigues adelante. Lo ves como un evento, no como una definición. Dejas atrás el pasado y lo liberas. El camino hacia la grandeza nunca está atrás. Simplemente sigue adelante. El fracaso y los desafíos son parte del viaje. No hay logro sin lucha, ni triunfo sin pruebas ni fracasos. No habría historias de líderes positivos que cambiaron el mundo si no hubieran tenido que superar la adversidad y el fracaso para lograrlo. Así que la próxima vez que fracasas, recuerda que George Washington perdió dos tercios de todas las batallas que libró, pero ganó la Guerra de la Independencia. Abraham Lincoln sufrió nueve derrotas electorales, la muerte de su esposa, una crisis nerviosa y dos bancarrotas antes de convertirse en presidente de los Estados Unidos. A Oprah le dijeron que no era apta para la televisión y la despidieron de su trabajo como presentadora de noticias. Walt Disney fue despedido de un periódico por falta de ideas. El Dr. Seuss quiso quemar el manuscrito de su primer libro después de que 27 editoriales lo rechazaran. Steven Spielberg no fue admitido en la escuela de cine de UCLA debido a sus calificaciones promedio. Phil Knight estuvo al borde de la bancarrota con Nike durante más de 10 años y habitualmente no sabía si la empresa podría pagar los salarios. Steve Jobs fue despedido de Apple a los 30 años, y la lista continúa.

Para tener éxito, hay que estar dispuesto a fracasar.

Sigue haciendo las cosas de la manera correcta: confía en el proceso.

David Cutcliffe, el entrenador principal de fútbol americano de Duke, me dijo que cuando el récord del equipo era de 3-9 en 2010 y 2011, se sentía optimista porque sabía lo que estaba construyendo y que estaban haciendo las cosas bien. Luego, de 2012 a 2015, Duke llegó a tres partidos de postemporada consecutivos. He tenido conversaciones similares con mis amigos y entrenadores de lacrosse universitario John Tillman (Maryland), Jeff Tambroni (Penn State), Kevin Corrigan (Notre Dame) y Nick Myers (Ohio State). Todos ellos han asumido programas y han tenido que construirlos. El denominador común es seguir haciendo las cosas bien, incluso cuando los resultados aún no se ven. No te centres en los números. Confía en el proceso. Cuando sigas haciendo las cosas bien, eventualmente los números subirán, las victorias llegarán y el resultado se dará.

Ignora a los críticos; ponte a trabajar.

Los líderes positivos no lideran por buscar reconocimiento ni enemigos. Lideran porque sienten que tienen algo que hacer, construir, crear, transformar y cambiar. Lideran porque es su esencia y su propósito. Sin embargo, el liderazgo conlleva escrutinio, elogios, críticas y ataques. Un líder podría encontrar la cura para el cáncer y aun así recibiría críticas. Incluso hubo un líder que transformó el mundo alimentando a los hambrientos, curando a los enfermos y amando a los que nadie amaba, y aun así fue asesinado por ello. Si eres líder, prepárate para ser atacado. Un liderazgo positivo no significa que no vayas a ser criticado. Significa tener la determinación y la convicción para superarlo. Los líderes positivos no lideran en un mar de tranquilidad y positividad, sino a través de las tormentas de la adversidad y la negatividad.

Liderar es saber que te criticarán, pero aun así decir lo que hay que decir y hacer lo que hay que hacer. La historia no recuerda al crítico, sino a quien resistió las críticas para lograr algo grandioso.

En nuestro mundo moderno, dominado por las redes sociales, tendrás más seguidores y críticos que nunca. La clave está en: no dejes que los elogios se te suban a la cabeza ni que las críticas te afecten. Dedícate tanto a tu trabajo que no tengas tiempo para escuchar a los pesimistas. No hay tiempo para la negatividad. Estás demasiado ocupado creando el futuro. Si hubiera escuchado a los pesimistas y críticos, habría dejado de trabajar en mi arte hace años. Quiero animarte a que nunca permitas que la opinión de los demás te defina a ti ni a tu futuro. Tu identidad no proviene de lo que el mundo dice de ti, sino de quién eres en tu interior. Tu trabajo, tu liderazgo y tu misión son demasiado importantes como para permitir que otros definan tu destino.

No importa lo que digan los demás, simplemente preséntate y haz el trabajo.

Si te elogian, preséntate y haz el trabajo.

Si te critican, preséntate y haz el trabajo.

Si nadie te nota, simplemente preséntate y haz el trabajo.

Sigue presentándote, haciendo el trabajo y marcando la pauta.

Lidera con pasión.

Lléname de optimismo.

Ten fe.

Recarga energías con amor.

Mantén la esperanza.

Entecarse.

Libra la buena batalla.

Niégate a rendirte.

Ignora a los críticos.

Cree en lo imposible.

Aparecer.

Haz el trabajo.

Te alegrarás de haberlo hecho.

La verdadera perseverancia conduce al verdadero éxito.

Nota

16. [Duckworth, A. y Peterson, C. \(2007\). Grit: Perseverancia y pasión por las metas a largo plazo. Journal of Personality and Social Psychology, 92\(6\), 1087-1101.](#)

Capítulo 12

Liderar el camino hacia adelante

Lo mejor está por venir.

En este libro he compartido historias de líderes positivos que han transformado sus equipos y organizaciones, cambiando el mundo. También he compartido ejemplos de líderes positivos que están cambiando el mundo en este preciso instante. En un mundo donde parece haber más negatividad que nunca, lo que me da esperanza es que cada semana conozco y escucho a nuevos líderes positivos emergentes. Me recuerdan que no tenemos que conformarnos con el statu quo ni permitir que las situaciones y circunstancias negativas continúen. No tenemos por qué quedarnos estancados en una rutina negativa. No tenemos por qué permitir que la negatividad domine nuestras vidas y nuestros equipos. Hoy podemos decidir abordar los problemas, encontrar soluciones y encontrar un camino a seguir. No sé cuántos años tienes, de dónde eres, ni nada sobre tu carrera, experiencia, cargo, desafíos o cuántas personas lideras, pero sí sé que hoy puedes ser el líder positivo que naciste para ser. La gente a menudo me pregunta si el liderazgo es innato o adquirido. ¿Se nace líder o se puede desarrollar? Creo que tienes todo lo necesario dentro de ti para ser un líder positivo. La vida y las circunstancias no te convierten en líder. Revelan al líder que ya eres.

No es necesario cambiar de trabajo para ser un líder positivo. Puedes ser como Tanya Walters, quien era conductora de autobús escolar en Los Ángeles. La conocí mientras daba una charla en California. Un día, después de darse cuenta de que la mayoría de sus alumnos estaban reprobando en la escuela, Tanya decidió desafiarlos a mejorar. Los desafió a estudiar más, concentrarse más y mejorar sus calificaciones. Cuando lo lograron, los llevó a un crucero de biología marina, lo que dio lugar a la idea de un viaje de verano en autobús por todo el país. El propósito era exponer a los niños a un mundo y una vida más allá de las calles más difíciles de Los Ángeles. Lo logró y ahora, muchos viajes después, su organización sin fines de lucro, GodParents Youth Organization, se ha convertido en una

Un poderoso programa de mentoría y viajes que lleva a los niños a universidades y sitios históricos de todo el país. Incluso apareció en el programa de Oprah. Tanya podría haberse limitado a seguir conduciendo el autobús e ignorar los desafíos que enfrentaban sus estudiantes. En cambio, decidió dedicar su vida y su trabajo a mostrarles el mundo, y en el proceso está transformando vidas. Eligió ser impulsora de un cambio positivo y, en lugar de dejarse influenciar por el mundo, es una líder positiva que influye en el mundo.

Tú también puedes ser como Ursula, que trabajaba como técnica de farmacia en una gran cadena de droguerías. Me contó que era madre soltera y que había pasado por muchas dificultades en su vida, pero que se enorgullecía de su pasión por su trabajo. Sin embargo, tras ser trasladada a la farmacia más conflictiva de la ciudad, su pasión se desvaneció rápidamente al tener que lidiar con los clientes difíciles y la negatividad que reinaba en ella. Estaba a punto de tirar la toalla, pero no quería dejar un trabajo que le encantaba. Después de leer algunos de mis libros, decidió que su propósito era "brindar un servicio desinteresado a sus compañeros y clientes, y crear un ambiente divertido y positivo". Dijo que llevó una olla enorme de dip de queso simplemente porque estaba delicioso y a todos les encantaba. Luego, ella y su equipo empezaron a escuchar música animada y el ambiente, así como la actitud de todos, cambió al instante. Ella dijo: "¡Fue divertidísimo! Los clientes difíciles que antes me daban miedo atender ahora son oportunidades para brillar. Mi objetivo es asegurarme de que se vayan con una sonrisa. Ayudo a mis compañeros siempre que puedo y me aseguro de animarlos con palabras de aliento y halagos. Incluso les dejo pequeños detalles, como un cumplido en una nota adhesiva para el chico nuevo o una florecilla para otra madre soltera. ¡Vuelvo a amar mi trabajo, vivo el momento y mi pasión ha regresado!". Ursula no necesitaba cambiar de trabajo. Solo necesitaba cambiar su actitud, y en el proceso, cambió a todos a su alrededor.

No tienes por qué seguir viviendo la vida en una rutina negativa. Puedes ser como yo y como muchas de las personas que he conocido que han pasado de lo negativo a lo positivo. Mi amiga Rachel, por ejemplo, no paraba de quejarse conmigo en una fiesta. Durante 20 minutos me bombardeó con una serie de quejas. Se quejó de su trabajo. Se quejó de las nuevas políticas de su empresa. Se quejó de la economía. Pero sobre todo, se quejó de su falta de ventas. Yo quería...

Quería decir algo, pero no pude decir ni una palabra. Finalmente la interrumpí y le dije que tenía una opción. “Puedes aceptar las nuevas políticas de tu empresa, venir a trabajar con una actitud positiva y decidir dar lo mejor de ti cada día, o puedes buscar un nuevo trabajo en otra empresa. Pero hagas lo que hagas, deja de quejarte porque no te sirve de nada”. La conversación terminó y también nuestra amistad, pensé, porque Rachel no me habló durante unos meses. Luego mi esposa y yo la vimos en el supermercado y me dijo que, aunque le había costado escuchar lo que tenía que decir, había decidido seguir mi consejo. Se quedó en su trabajo, dejó de quejarse y empezó a vender más. Tres meses después de cambiar su actitud, sus ventas aumentaron un 30 por ciento. Un año después, sus ventas aumentaron un 70 por ciento. Tres años después de nuestra conversación inicial, volví a encontrarme con Rachel. Hacía mucho tiempo que no hablábamos y me preguntaba cómo estaba. Rachel me dijo que durante los últimos dos años sus ventas habían seguido creciendo. La han ascendido dos veces y ahora tiene el trabajo de sus sueños, dirigiendo una división en su empresa. Es el trabajo que siempre quiso y está más entusiasmada y apasionada que nunca con su trabajo. ¡Rachel dejó de quejarse y empezó a ganar!

Andy Green era un joven entrenador de tercera base de los Arizona Diamondbacks, pero gracias a su dedicación a las relaciones con sus jugadores, su arduo trabajo, su servicio a los demás y su liderazgo lleno de optimismo y convicción, llamó la atención de los dueños y gerentes generales de otros equipos y fue contratado como mánager de los San Diego Padres. Andy comentó que no siempre se había preocupado por los demás. De joven, como jugador de béisbol, su prioridad era su propio ascenso profesional, pero tras ser despedido por los Cincinnati Reds, le dijo a su esposa que si alguna vez volvía a tener la oportunidad de jugar en las Grandes Ligas, lo haría pensando en los demás y no en sí mismo. Tuvo otra oportunidad de jugar en las Grandes Ligas con los Mets, donde se convirtió en un líder en el vestuario y, finalmente, en mánager de ligas menores, donde ganó dos premios consecutivos al Mánager del Año antes de unirse a los Diamondbacks como entrenador. El momento culminante de la carrera de Andy no fue su debut en las Grandes Ligas ni su jonrón ganador, sino llamar a la puerta de la habitación de hotel de uno de sus jugadores de ligas menores a la una de la mañana y decirle que iba a jugar en las Grandes Ligas por primera vez. El jugador lloró desconsoladamente, Andy lo abrazó y años después Andy dijo que hasta ahora no había tenido un momento más memorable que ese. Hablé con el equipo de Andy el año pasado y sus jugadores me dijeron que es genuino, cariñoso, desinteresado y que siempre busca maneras de ayudarlos a mejorar en el béisbol y en la vida. Es un líder positivo que decidió marcar la diferencia dondequiera que estuviera y, como resultado, ahora lidera al más alto nivel de su profesión.

He trabajado con incontables entrenadores que han sido contratados, ascendidos y han construido grandes carreras y equipos gracias a su liderazgo positivo. Algunos ya eran líderes positivos. Otros se convirtieron en líderes positivos y eso marcó la diferencia.

Si bien no es necesario dejar el trabajo para ser un líder positivo, para algunas personas sí requiere un cambio de lugar, carrera y vocación. Puede que tengas que dejar atrás lo viejo para crear lo nuevo. Niki Spears era directora de una escuela en Fort Bend cuando se puso en contacto conmigo y me dijo que quería llevar el mensaje de The Energy Bus a escuelas de todo el mundo y crear un programa Energy Bus for Schools. A lo largo de los años, varias personas me han hablado de esta idea, pero una vez que se dieron cuenta del compromiso que implicaba, su entusiasmo se desvaneció ante la realidad y decidieron no seguir adelante. Yo quería que se hiciera realidad porque tenía una visión para ello, pero sabía que se necesitaba a la persona adecuada. Cuando Niki se puso en contacto conmigo, pensé que sería como las demás y desaparecería, pero no fue así. Compartía la misma visión y estaba tan comprometida que dejó su trabajo como directora sin garantía de éxito ni salario, y desde entonces ha creado un movimiento de escuelas Energy Bus que están transformando la negatividad en las escuelas y ayudando a formar líderes positivos para el futuro. La he visto crecer desde directora de una escuela hasta convertirse en una líder de líderes que ayuda a decenas de miles de educadores y estudiantes a mejorar y desarrollarse. Supo aprovechar el poder del liderazgo positivo y ahora está transformando la vida de directores, maestros, estudiantes y sus familias. Sigue siendo educadora; simplemente ahora educa a muchas escuelas y aulas en lugar de a una sola.

Quizás tengas que dejarlo todo atrás para convertirte en el líder que estás destinado a ser. Tal vez seas como Scott Harrison, promotor de clubes nocturnos, que bebía mucho, fumaba dos paquetes de cigarrillos al día, a menudo se despertaba con resaca y era uno de los promotores más importantes de Nueva York. Scott estaba en la cima de su carrera, pero un día se dio cuenta de que estaba jugando al juego equivocado. No quería reunir a la gente en bares, sino unirlos para generar un cambio.

Eso finalmente lo llevó a viajar a África, donde descubrió que cada día mueren 1400 niños por enfermedades causadas por agua contaminada y saneamiento deficiente. Scott aprendió que las mujeres y los niños caminan kilómetros, a veces hasta medio día, para encontrar agua potable cuando hay agua fresca y limpia disponible en el suelo justo debajo de sus pies en su aldea. Todo lo que se necesita es un pozo para extraer el agua.

y los fondos para instalarlo. Scott creó Charity Water para cubrir esta necesidad y comenzó a movilizar a muchos de los amigos que conoció durante sus años promocionando clubes nocturnos. Al principio, Scott tuvo dificultades para recaudar fondos para mantener la organización sin fines de lucro en funcionamiento y se negó a usar el dinero recaudado para instalar pozos de agua en sus operaciones. Estaba a pocas semanas de cerrar Charity Water cuando un donante le dio un millón de dólares para que siguiera funcionando un año más. Scott dijo que en ese momento pensó que el dinero era lo que lo mantenía en marcha, pero, en retrospectiva, se da cuenta de que era la convicción. Ahora, años después, en lugar de ver a la gente emborracharse, proporciona agua potable a personas de todo el mundo, salvando vidas y transformando comunidades en el proceso. Hasta la fecha, Charity Water ha ayudado a proporcionar agua potable a 7 millones de personas y continúa ayudando a proporcionar agua a 2700 personas nuevas cada día.

Sí, hay mucha negatividad en el mundo. Sí, hay muchos problemas que aún no se han resuelto. Pero en lugar de centrarte en todo lo que está mal, puedes darte cuenta de que este es tu momento para arreglar las cosas. Con tanta negatividad en el mundo, tienes una gran oportunidad para ser un líder e influenciador positivo. Con toda la tecnología y los recursos disponibles, nunca ha habido un mejor momento para marcar una diferencia positiva. Cuando Alan Mulally contemplaba convertirse en el CEO de Ford, a pesar de todos los desafíos extremos que enfrentaba la compañía, se preparó a fondo y conocía todas las tareas arduas que le esperaban, pero no las eludió. Al escribir notas para sí mismo sobre la posibilidad de convertirse en el CEO de Ford y darle un giro a la empresa, escribió: "¡Guau! ¡Qué divertido!". Sabía que era un gran problema que solo un gran líder podía resolver y estaba dispuesto a intentarlo.

Tus circunstancias pueden ser difíciles y desalentadoras, y así lo fueron las de Austin Hatch. Era una estrella en ascenso en Fort Wayne, Indiana, con una beca para jugar baloncesto en Michigan cuando, mientras volaba con su padre y su madrastra en un avión privado, el avión se estrelló. Su padre y su madrastra murieron y Austin sufrió lesiones que pusieron en peligro su vida y un traumatismo cerebral. Estuvo en coma durante un mes. Fue una tragedia horrible agravada por el hecho de que Austin había perdido a su madre y a dos hermanos en otro accidente que él y su padre habían sobrevivido años antes. Austin tiene la rara distinción de ser alguien que ha sobrevivido a dos accidentes aéreos. Las probabilidades de que esto ocurra son de 11 cuatrillones, 5 billones a uno. Sin embargo, por milagroso que parezca, los médicos creen que fue aún más...

Es un milagro que Austin no solo volviera a caminar, sino que se graduara de la preparatoria, asistiera a la Universidad de Michigan y se uniera al equipo de baloncesto, que conservó su beca. Austin ya no juega como antes, pero su liderazgo es un gran activo para su entrenador y sus compañeros de Michigan. Hablando con Austin por teléfono recientemente, me contó que no deja que las circunstancias lo definan. Dijo que en el hospital, mientras intentaba volver a caminar, decidió que haría lo que fuera necesario para salir de allí. Dijo que quería ser un milagro para los demás.

Dijo: “Mi vida solo será un milagro si puedo ser un milagro para los demás”. Y ahora, en su segundo año en Michigan, encuentra tiempo entre sus estudios y el baloncesto para compartir e inspirar a otros con su mensaje. Vive para ser un milagro para los demás, y tú también puedes.

Nick me llamó hace unos días. Es un joven que trabaja en el sector de los seguros. De hecho, nunca nos habíamos conocido. El año pasado hablé con la dirección de su empresa y su jefe me contó sobre él y las dificultades que estaba atravesando, así que le dije que lo llamaría para animarlo. Lo llamé y resultó ser un joven muy amable que estaba pasando por muchas dificultades internas. Le hice leer uno de mis libros y luego le dije que hablaríamos sobre lo que había aprendido. Hicimos esto una vez al mes durante unos meses y luego no supe nada de él durante un tiempo. Cuando me llamó el otro día de repente, me contó sobre las vacaciones y cómo su actitud positiva le había ayudado a pasarlo muy bien con su familia. Dijo que donde antes había conflictos con sus hermanos, ahora había conversaciones significativas y una conexión profunda. Dijo que, como él había cambiado, todo a su alrededor parecía haber cambiado, incluida su carrera, que está prosperando. Lo más significativo de todo fue que Nick me contó que el padre de su mejor amigo había fallecido, pero gracias a su madurez como líder, pudo estar ahí para él y ayudarlo a superar este difícil momento. «Eso jamás habría sucedido el año pasado», dijo. «Me habría derrumbado y todos habrían tenido que ayudarme. Pero ahora pude ayudarlo a él». Nick fue un verdadero milagro para su amigo y su familia.

Así es como funciona. Tu decisión de ser un líder positivo no solo impactará tu vida, sino también tus relaciones, tu familia, tus amigos y tu equipo. Una vida toca otra vida que toca otra vida. Una persona cambia y ayuda a otros a cambiar. Un líder inspira a otros y desarrolla más líderes. La semilla que siembras hoy se convierte en la cosecha que disfrutas mañana. Puede que no veas el resultado.

Cosecha, pero no dejes que eso te impida sembrar. Hay semillas que sembrar, vidas que cambiar, equipos que transformar, problemas que resolver y un mundo que cambiar. Cuando te conviertes en un líder positivo, no solo mejoras tú mismo, sino que también mejoras a quienes te rodean, ¡y ese es un excelente punto de partida!

Expresiones de gratitud

Cada libro que he escrito me ha llevado cuatro semanas o menos, y no me atribuyo el mérito. Le doy gracias a Dios por la inspiración, las ideas, la capacidad y la sabiduría para escribir. Le agradezco a mi esposa, Kathryn, su apoyo y confianza constantes. Le agradezco a Ken Blanchard por ser mi mentor y un ejemplo a seguir.

Él y su mentor Norman Vincent Peale fueron los pioneros del Poder del Liderazgo Positivo. Gracias a Daniel Decker por ser un gran amigo, socio comercial y miembro del equipo. Gracias a Shannon Vargo y Matt Holt de John Wiley and Sons por confiar en mí y en The Energy Bus hace años. Ha sido una experiencia increíble. Gracias a Elizabeth Gildea, Deborah Schindlar y Peter Knox por su ayuda para publicar y promocionar el libro. Gracias a Patrick Lencioni, Jeff Gibson y Amy Hiett por presentarme a Alan Mulally. Gracias a Alan Mulally por su increíble ejemplo, sabiduría y perspectivas sobre el Liderazgo Positivo. Siento que obtuve un MBA gracias a nuestra conversación. Gracias a Dabo Swinney por su amistad y la oportunidad de trabajar con el equipo de fútbol americano de Clemson a lo largo de los años. Ha sido un viaje increíble, significativo, gratificante y espiritual. He aprendido muchísimo de usted.

Gracias a Doug Conant, Dave Roberts, Donna Orender, Shawn Eichorst, Sandy Barbour, Mike Smith, Carl Liebert, Cori Close, Brendan Suhr, Billy Donovan, Doc Rivers, Kevin Eastman, Sherri Coale, Erik Spoelstra, John Calipari, Mark Richt, Clint Hurdle, Kyle Stark, Butch Jones, Tara VanDerveer, Andy Green, Drew Watkins, Rick Hendrick, John Desmond, Chad Knaus, Boo Corrigan, David Cutcliffe, John Tillman, Jeff Tambroni, Chip Kelly, Gus Bradley, Buzz Williams, Chad Morris, Christine Halfpenny, Rhonda Revelle, Steve Gilbert y George Raveling por la oportunidad de trabajar con sus equipos, aprender de ustedes y ver el Liderazgo Positivo en acción. Gracias a Jim Van Allan por su ayuda con la investigación. Gracias a Joshua Medcalf por desafiarme a mejorar el libro. Gracias a mi hermano David Gordon por sus aportaciones e ideas. Gracias a Kate Leavell, Julie Nee, Amy Kelly, Brett Hughes, Anne Carlson y Brooke Trabert por leer el libro y ofrecer sus comentarios.

Gracias a todos los grandes líderes y empresas que me brindan la oportunidad de trabajar con sus organizaciones y equipos. Gracias a todos los líderes positivos que inspiran a quienes los rodean. ¡Juntos cambiaremos el mundo!

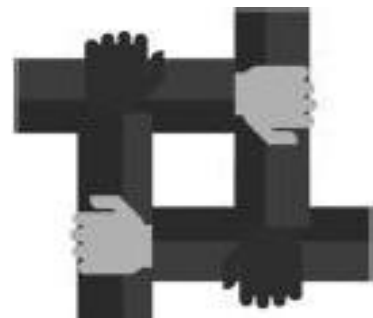
Lleva el poder del liderazgo positivo a tu organización.



FUNDAMENTAL

VII DESOPROGR

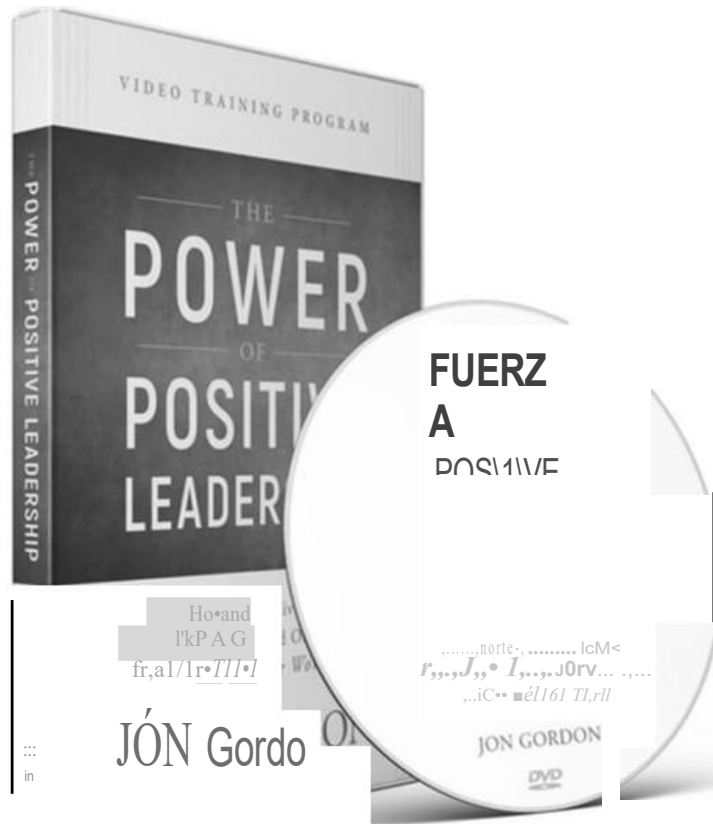
AMA



FUERA DE LA SITIO

Visit www.PowerofPositiveLeadership.com or llame al 904-285-6842 para
obtener más información.

El poder de los recursos de liderazgo positivo



Visita www.PowerofPositiveLeadership.com para:

Planes de acción

Carteles

Programa de vídeo

Capacitación

Si está interesado en ponerse en contacto con Jon Gordon y su equipo, póngase en contacto con The Jon Gordon Companies en:

Teléfono: 904-285-6842

Correo electrónico: info@jongordon.com

En línea: JonGordon.com

Twitter: @JonGordon11

Facebook: Facebook.com/JonGordonpage

Instagram: JonGordon11

Suscríbete para recibir el consejo positivo semanal de Jon en: JonGordon.com.

Otros libros de Jon Gordon

Los libros de la energía

