

JOHN C. MAXWELL

AUTOR *best seller* DEL *New York Times*

COMPLETAMENTE
— NUEVO —

para la generación actual de líderes

DESARROLLE ← ————— el ————— → LÍDER QUE ESTÁ EN USTED 2.0

REVISADO Y ACTUALIZADO

DEVELOPING
the
LEADER
WITHIN
YOU 2.0

JOHN C.
MAXWELL



HARPERCOLLINS
LEADERSHIP

AN IMPRINT OF HARPERCOLLINS

© 2018 por John C. Maxwell Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida en ninguna forma o por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, escaneo u otro), excepto citas breves en reseñas críticas o artículos, sin el permiso previo por escrito del editor.

Publicado por HarperCollins Leadership, un sello de HarperCollins.

Publicado en asociación con Yates & Yates, www.yates2.com.

A menos que se indique lo contrario, las citas bíblicas se toman de la Nueva Versión Internacional.

Biblia estándar®. Copyright © 1960, 1962, 1963, 1968, 1971, 1972, 1973, 1975, 1977, 1995 por The Lockman Foundation. Usada con permiso.

(www.Lockman.org) Las citas bíblicas marcadas NVI son de la Santa Biblia,

Nueva Versión Internacional®, NVI®. Copyright © 1973, 1978, 1984, 2011 por

Biblica, Inc.® Utilizada con permiso de Zondervan. Todos los derechos reservados en todo el mundo. www.Zondervan.com. La “NIV” y la “Nueva Versión Internacional” son marcas comerciales registradas en la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos por

Biblica, Inc.®

Las citas bíblicas marcadas EL MENSAJE son de *El mensaje* Copyright © de Eugene H. Peterson 1993, 1994, 1995, 1996, 2000, 2001, 2002. Utilizado con autorización de NavPress. Todos los derechos reservados. Representado por Tyndale House Publishers, Inc.

Edición Epub noviembre de 2017 ISBN 9780718074005

ISBN 978-0-718074005 (libro electrónico)

ISBN 978-1-4002-01822 (ES)

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso ISBN 978-0-718073992

Nombres: Maxwell, John C., 1947-autor.

Título: Desarrollando el líder que llevamos dentro 2.0 / por John C. Maxwell.

Descripción: Nashville, Tennessee : HarperCollins, [2018] | Incluye referencias bibliográficas.

Identificadores: LCCN 2017033337 | ISBN 9780718073992

Materias: LCSH: Liderazgo.

Clasificación: LCC HD57.7 .M394 2018 | DDC 658.4/092--dc23 Registro LC
disponible en <https://lcn.loc.gov/2017033337>

Impreso en los Estados Unidos de
América 18 19 20 21 22 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Información sobre hipervínculos externos en este libro electrónico

Tenga en cuenta que las notas a pie de página de este libro electrónico pueden contener hipervínculos a sitios web externos como parte de las citas bibliográficas. Estos hipervínculos no han sido activados por el editor, que no puede verificar la exactitud de estos enlaces más allá de la fecha de publicación.

Este libro está dedicado a Mark Cole, el director ejecutivo de mis empresas..

*Nadie me ha servido mejor. Nadie
me ha ayudado más. Él comparte
mi visión con claridad.. Él dirige mi
misión con coherencia.. Él maneja mi
negocio con integridad..
¡Él me ama!*

doÍNDICE

Prefacio a la edición 2.0

Agradecimientos

1. La definición de liderazgo: influencia
2. La clave del liderazgo: las prioridades
3. La base del liderazgo: el carácter
4. La prueba definitiva del liderazgo: crear un cambio positivo
5. La forma más rápida de alcanzar el liderazgo: la resolución de problemas
6. El plus extra del liderazgo: la actitud
7. El corazón del liderazgo: servir a la gente
8. La cualidad indispensable del liderazgo: la visión
9. El precio del liderazgo: la autodisciplina
10. La expansión del liderazgo: crecimiento personal

¿Que sigue?

Acerca del autor

Notas

PAGREFLEXIÓN A LA 2.0 EEDICIÓN

IApenas puedo creer que hayan pasado veinticinco años desde que escribí el original. manuscrito de *Desarrollando el líder que hay en ti* Cuando puse por primera vez mi bolígrafo de cuatro colores sobre el papel, pensé que estaba escribiendo mi *una* A los cuarenta y cinco años, yo ya había recorrido un largo camino en el campo del liderazgo. Cuando comencé mi carrera profesional como ministro en la zona rural de Indiana en 1969, no pensaba en el liderazgo. Simplemente trabajaba duro. No fue hasta que estuve en mi segunda iglesia a principios de los años setenta que me di cuenta de que todo depende del liderazgo. Comencé mi camino de crecimiento intencional en ese momento y me centré en el liderazgo como una de las áreas en las que quería crecer. Mientras dirigía esa segunda iglesia en Ohio, comencé a enseñar a otros sobre liderazgo. A principios de los años ochenta, asumí el liderazgo de una iglesia en San Diego. Con el tiempo, llegó a ser reconocida como una de las diez iglesias más influyentes de Estados Unidos. Mientras estaba allí, escribí *Desarrollando el líder que hay en ti* En esa época, también comencé a recibir muchas más solicitudes para dar conferencias y fundé una empresa para que me ayudara a capacitar líderes y distribuir recursos de capacitación. Las exigencias de mi agenda y las oportunidades de capacitar líderes a nivel nacional e internacional me impulsaron a abandonar mi iglesia en 1995. Desde entonces, he dedicado mi tiempo a escribir, dar conferencias y capacitar líderes.

Pero volviendo a cuando escribí la primera edición de este libro, mientras me preparaba para escribirlo, pensé mucho en el mayor descubrimiento que había hecho al dirigir esas tres organizaciones: que el liderazgo se puede desarrollar. Había desarrollado el líder que había en mí. Y mi mayor deseo era compartir mi experiencia de liderazgo con otros y enseñarles lo que había aprendido para que ellos también pudieran desarrollar el líder que llevan dentro.

Pensé que tenía mucho que compartir de los primeros veinticinco años de mi vida como líder, pero cuando miro hacia atrás ahora, me sorprende cuánto más he aprendido en los veinticinco años transcurridos desde entonces. Eso no debería haberme sorprendido, ya que he escrito muchos libros adicionales sobre liderazgo. Pero a veces no te das cuenta de lo lejos que has llegado hasta que miras hacia atrás y miras hacia dónde has llegado.

Era como volver a la casa en la que creciste veinticinco años después: ¡es mucho más pequeña de lo que recordabas!

No puedo expresarles lo emocionada que estoy por compartir con ustedes las cosas que he aprendido desde que escribí este libro por primera vez. Hay tanto que contar que me cuesta contenerme, o al menos no puedo contenerlo en tan solo diez capítulos.

He reescrito en profundidad este libro, por eso lo llamo versión 2.0. Sigue conteniendo las lecciones fundamentales para convertirse en un buen líder. Sigue siendo el primer libro que recomiendo a la gente que lea para comenzar su camino de desarrollo del liderazgo y sigue siendo el libro que recomiendo a los líderes que utilicen para orientar a otros en el liderazgo. Pero me he esforzado mucho por darle mayor profundidad, para centrarlo más específicamente en las necesidades de un líder. Por ejemplo, en lugar de hacer una enseñanza general sobre la integridad y la actitud, como hice en la versión original, analizo más específicamente cómo esas características pueden hacer que alguien sea un mejor líder.

Además, también eliminé dos capítulos que se centraban en el desarrollo del personal (que abordo en profundidad en otros libros) y los reemplacé con dos capítulos nuevos sobre temas vitales para el desarrollo de un líder: el servicio, el corazón del líder, y el crecimiento personal, la expansión del liderazgo. Ahora miro hacia atrás y pienso: *¿Cómo es posible que me los perdiera la primera vez?*

Si lees la versión original del libro, te encantará todo el material y las ideas nuevas que he incluido en esta nueva edición 2.0 para celebrar el vigésimo quinto aniversario del libro. No puedo imaginarme ofrecer una mejor introducción al liderazgo que esta.

Si este libro es nuevo para ti, te espera una sorpresa, porque recibirás todo lo que necesitas para dar un paso importante en tu camino hacia el liderazgo. Y si pones en práctica todo lo que te sugiero en la sección de aplicación al final de cada capítulo, te sorprenderás de lo mucho que aumentará tu influencia, tu eficacia y tu impacto en tan poco tiempo.

Así que, vamos. Pasemos página y comencemos a desarrollar el líder que llevamos dentro.

Gracias a:

Charlie Wetzel, mi escritor Stephanie Wetzel,
quien editó el primer borrador Carolyn Kokinda, quien
mecnografió mis notas del manuscrito
Linda Eggers, mi asistente ejecutiva

UNO

LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO: INFLUENCIA

mi Todo el mundo habla de ello, pero pocos lo entienden. La mayoría de las personas desean cultivar una Hay mucha capacidad para ello, pero pocos lo hacen. Puedo encontrar más de cincuenta definiciones y descripciones de este término en mis archivos personales. Si lo buscas en Google, obtendrás más de 760 millones de resultados. ¿De qué estoy hablando? *Liderazgo*.

Cuando escribí la primera edición de este libro en 1992, las personas que querían triunfar en los negocios y en otras organizaciones centraban su atención en la gestión. Cada año parecía que se ponía de moda una nueva moda en materia de gestión, pero pocas personas prestaban atención al liderazgo, que no estaba en el radar de la mayoría de la gente.

He obtenido tres títulos: una licenciatura, una maestría y un doctorado. Sin embargo, no había tomado ningún curso sobre liderazgo durante mis estudios antes de la publicación de 1993 de *Desarrollando el líder que hay en ti*. ¿Por qué? Porque ninguna de las universidades a las que asistí ofrecía un solo curso sobre el tema.

Hoy, sin embargo, *liderazgo* es una palabra de moda, y las escuelas y universidades la han adoptado. Si quisieras, podrías obtener un título avanzado en la materia en más de cien universidades acreditadas. Las tres universidades a las que asistí ahora ofrecen cursos de liderazgo.

¿Por qué el liderazgo se ha vuelto tan importante? Porque la gente está reconociendo que convertirse en un mejor líder cambia vidas. Todo se eleva y se derrumba gracias al liderazgo. El mundo se vuelve un lugar mejor cuando las personas se convierten en mejores líderes. Desarrollarse para convertirse en el líder que tiene el potencial de ser cambiará *todo* para ti. Aumentará tu eficacia, reducirá tus debilidades, dividirá tu carga de trabajo y multiplicará tu impacto.

¿POR QUÉ MUCHAS PERSONAS NO SE DESARROLLAN COMO LÍDERES?

Cada vez más personas reconocen el valor de un buen liderazgo, pero no muchas se esfuerzan por convertirse en mejores líderes. ¿Por qué? A pesar de la amplia difusión de libros y clases sobre liderazgo, muchas personas piensan que el liderazgo no es para ellas. Tal vez se deba a que parten de una de estas suposiciones:

NO SOY UN "LÍDER NACIDO", POR LO QUE NO PUEDO LIDERAR

Los líderes no nacen. Bueno, está bien, son...*nacido* Nunca he conocido a un líder no nacido (y no quisiera conocerlo). Lo que quiero decir es que la capacidad de liderazgo no se establece al nacer. Si bien es cierto que algunas personas nacen con más dotes naturales que las ayudarán a liderar a un nivel superior, todos tienen el potencial de convertirse en líderes. Y el liderazgo puede desarrollarse y mejorarse si cualquiera está dispuesto a esforzarse.

UN TÍTULO Y UNA ANTIGÜEDAD ME HARÁN AUTOMÁTICAMENTE

Un líder

Creo que este tipo de pensamiento era más común en mi generación y en la de mis padres, pero todavía se puede ver hoy en día. La gente cree que necesita ser nombrada para un puesto de liderazgo, cuando la realidad es que convertirse en un buen líder requiere deseo y algunas herramientas básicas. Se puede tener un título y antigüedad y ser incapaz de liderar. Y se puede no tener título ni antigüedad y ser un buen líder.

LA EXPERIENCIA LABORAL ME CONVERTIRÁ AUTOMÁTICAMENTE EN UN LÍDER

El liderazgo es como la madurez. No llega automáticamente con la edad. A veces, la edad llega sola. La permanencia en el cargo no genera capacidad de liderazgo. De hecho, es más probable que genere un sentimiento de derecho que de capacidad de liderazgo.

ESTOY ESPERANDO HASTA CONSEGUIR UN PUESTO PARA EMPEZAR DESARROLLÁNDOSE COMO LÍDER

Esta última suposición ha sido la más frustrante para mí como profesor de

Liderazgo. Cuando empecé a organizar conferencias sobre liderazgo, la gente decía: “Si algún día me convierto en líder”, es decir, si alguna vez me nombran para un puesto de liderazgo, “tal vez asista a uno de sus seminarios”. ¿Cuál es el problema? Como dijo el legendario entrenador de baloncesto de la UCLA, John Wooden: “Cuando llega la oportunidad, es demasiado tarde para prepararse”. Si empieza a aprender sobre liderazgo ahora, no solo aumentará sus oportunidades, sino que también las aprovechará al máximo cuando lleguen.

¿CÓMO DESARROLLARÁS EL LÍDER QUE LLEVAS DENTRO?

La conclusión es que si nunca has hecho nada para desarrollarte como líder, puedes empezar hoy mismo. Y si ya has comenzado tu camino hacia el liderazgo, puedes convertirte en un mejor líder de lo que ya eres si desarrollas intencionalmente el líder que llevas dentro.

¿Qué hará falta para lograrlo? Ése es el tema de este libro. Estos diez capítulos contienen lo que considero los diez *Lo esencial* para desarrollarte como líder. También he creado materiales adicionales gratuitos a los que puedes acceder en MaxwellLeader.com. Se incluye una evaluación que te ayudará a medir tu capacidad de liderazgo actual. Te animo a que la realices antes de seguir leyendo.

Comencemos con el concepto más importante de los diez: *influencia*. Después de más de cinco décadas de observar a líderes de todo el mundo y muchos años de desarrollar mi propio potencial de liderazgo, he llegado a esta conclusión: *El liderazgo es influencia*. Eso es todo, nada más y nada menos. Por eso mi proverbio favorito sobre liderazgo es “Quien piensa que lidera y no tiene a nadie que lo siga, sólo está dando un paseo”. Para que seas un líder, alguien tiene que estar siguiéndote. Me encanta lo que dijo James C. Georges, fundador y presidente del Grupo PAR, en una entrevista que leí hace años: “¿Qué es el liderazgo? Si eliminamos por un momento las cuestiones morales que lo sustentan, sólo hay una definición: *Liderazgo es la capacidad de obtener seguidores.*”¹

Cualquiera, para bien o para mal, que consiga que otros lo sigan es un líder. Eso significa que Hitler era un líder. (¿Sabías que *Tiempo* nombró a Hitler como su Hombre del Año en 1938 porque tuvo mayor influencia en el mundo que cualquier otra persona?) Osama bin Laden fue un líder. Jesús de Nazaret fue un líder. También lo fue Juana de Arco. Abraham Lincoln, Winston Churchill, Martin Luther King Jr. y John F. Kennedy fueron líderes. Si bien los sistemas de valores, las habilidades y los objetivos de todas estas personas eran muy diferentes, cada uno de ellos atraía seguidores. Todos tenían

influencia.

El liderazgo es la capacidad de obtener
seguidores.

—James C. Georges

La influencia es el principio del verdadero liderazgo. Si defines erróneamente el liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición en lugar de la capacidad de atraer seguidores, entonces perseguirás una posición, un rango o un título para intentar convertirte en líder. Pero este tipo de pensamiento da lugar a dos problemas comunes. En primer lugar, ¿qué haces si alcanzas el estatus de una posición de liderazgo pero experimentas la frustración de que nadie te siga? En segundo lugar, ¿qué pasa si nunca logras el título “adecuado”? ¿Seguirás esperando para intentar tener un impacto positivo en el mundo?

Mi objetivo con este libro es ayudarle a comprender cómo funciona la influencia y utilizarla como punto de partida para aprender a liderar de forma más eficaz. Cada capítulo está diseñado para ayudarle a adquirir habilidades y capacidades que le permitan desarrollarse aún más como líder. Con la incorporación de cada conjunto de habilidades, se convertirá en un mejor líder.

INFORMACIÓN SOBRE LA INFLUENCIA

Antes de entrar en detalles sobre cómo funciona la influencia sobre los demás y cómo desarrollarla, aclaremos algunas ideas importantes sobre la influencia:

1. TODOS INFLUENCIAMOS A ALGUIEN

Mi amigo Tim Elmore, fundador de Growing Leaders, me dijo una vez que los sociólogos estiman que incluso el individuo más introvertido influirá en diez mil personas a lo largo de su vida. ¿No es asombroso? Todos los días influyes en los demás. Y eres influenciado. *por* otros. Esto significa que nadie está excluido de ser al mismo tiempo líder y seguidor.

En cualquier situación dada con cualquier grupo de personas, la dinámica de la influencia siempre está en juego. Permítanme ilustrarlo. Supongamos que un niño se está preparando para ir a la escuela. Durante ese proceso, su madre suele ser la influencia dominante.

El niño elige lo que va a comer y lo que va a vestir. Cuando llega a la escuela, puede convertirse en la persona influyente en su grupo de amigos. Cuando comienzan las clases, su profesor se convierte en la persona influyente dominante. Después de la escuela, cuando el niño sale a jugar, el matón del barrio puede tener la mayor influencia. Y a la hora de la cena, mamá o papá tienen la mayor influencia en la mesa mientras comen.

Si eres observador, puedes descubrir quién es el líder más destacado de cualquier grupo. Los títulos y los puestos no importan. Solo observa a las personas mientras se reúnen. Mientras trabajan para resolver un problema o tomar una decisión, ¿qué opinión parece más valiosa? ¿Quién es la persona a la que los demás observan más cuando se está discutiendo un tema? ¿Quién es aquel con quien la gente está de acuerdo rápidamente? ¿A quién respetan y siguen los demás? Las respuestas a estas preguntas te indican quién es el verdadero líder de un grupo en particular.

Tienes influencia en este mundo, pero *Realizando tu potencia* Como líder, es tu responsabilidad. Si te esfuerzas en desarrollarte como líder, tienes el potencial de influir en más personas y hacerlo de maneras más significativas.

2. NO SIEMPRE SABEMOS A QUIÉN O CUÁNTO INFLUENCIA

Una de las formas más eficaces de entender el poder de la influencia es pensar en las ocasiones en que una persona o un acontecimiento nos han tocado en la vida. Los acontecimientos significativos dejan huella en todas nuestras vidas y recuerdos. Por ejemplo, si se le pregunta a una persona nacida antes de 1930 qué estaba haciendo el 7 de diciembre de 1941, cuando se enteró de que Pearl Harbor había sido bombardeado, describirá con detalle sus sentimientos y el entorno en el que se encontró cuando escuchó la terrible noticia. Si se le pregunta a una persona nacida antes de 1955 qué estaba haciendo el 22 de noviembre de 1963, cuando se difundió la noticia de que John F. Kennedy había sido asesinado, no se quedará sin palabras. Cada generación recuerda acontecimientos que la marcan: el día en que el transbordador espacial *Desafiador* Estalló. La tragedia del 11 de septiembre. La lista continúa. ¿Qué acontecimiento importante destaca para usted? ¿Cómo sigue influyendo ese acontecimiento en su pensamiento y sus acciones?

Ahora piensa en las personas que te influyeron de manera poderosa, o en las pequeñas cosas que significaron mucho para ti. Puedo señalar la influencia de un campamento al que asistí cuando era joven y cómo ayudó a determinar mi elección de carrera. Mi maestro de séptimo grado, Glen Leatherwood, comenzó a despertar en mi vida un sentido de vocación que sigo viviendo hoy en día, a mis setenta años. Cuando mi madre compró

Cuando le pedí a mi hija que me regalara luces para el árbol de Navidad familiar, no tenía forma de saber que evocarían en mí el sentimiento navideño todos los años. La nota de aliento que recibí de un profesor en la universidad me ayudó a seguir adelante en un momento en el que dudaba de mí misma. Mi lista es interminable. La tuya también.

Cada día, muchas personas influyen en nosotros. A veces, las cosas pequeñas dejan una gran impresión. Esas influencias nos han moldeado hasta convertirnos en las personas que somos. Y moldeamos a los demás, a menudo cuando menos lo esperamos. El autor y educador JR Miller lo dijo bien: "Ha habido encuentros de sólo un momento que han dejado impresiones para toda la vida, para la eternidad. Ninguno de nosotros puede entender esa cosa misteriosa que llamamos influencia... sin embargo, de cada uno de nosotros continuamente sale la virtud, ya sea para curar, para bendecir, para dejar marcas de belleza; o para herir, para herir, envenenar, manchar otras vidas."²

3. LA MEJOR INVERSIÓN EN EL MAÑANA ES DESARROLLAR TU INFLUENCIA HOY

¿Cuál es su mayor posibilidad de inversión para el futuro? ¿El mercado de valores? ¿Las propiedades inmobiliarias? ¿Más educación? Todas estas cosas tienen valor. Pero yo diría que una de las mejores inversiones que puede hacer en sí mismo es desarrollar su influencia. ¿Por qué? Porque si tiene el deseo de lograr algo, estará en mejores condiciones de hacerlo si otros están dispuestos a ayudarlo.

En el libro *Líderes*, Warren G. Bennis y Burt Nanus dicen: "La verdad es "Que las oportunidades de liderazgo son abundantes y están al alcance de la mayoría de las personas".³ Esto es cierto en las empresas, las organizaciones de voluntarios y los grupos sociales. Si eres un emprendedor, esas oportunidades se multiplican exponencialmente. La pregunta es: ¿estarás preparado para ellas cuando se presenten? Para aprovecharlas al máximo, debes prepararte para el liderazgo hoy y aprender a cultivar la influencia y usarla positivamente para marcar la diferencia.

Robert Dilenschneider, fundador y director del Grupo Dilenschneider y ex director ejecutivo de la firma de relaciones públicas Hill and Knowlton Strategies, ha sido uno de los principales agentes de influencia del país durante muchos años. En su libro *Poder e influencia*, comparte la idea del "triángulo de poder" para ayudar a los líderes a ser más efectivos. Los tres componentes de este triángulo son *comunicación*, *reconocimiento*, y *influencia*. Dilenschneider dice: "Si te comunicas de manera efectiva, obtendrás un reconocimiento positivo por tu comunicación de las audiencias a las que intentas influir, lo que significa que la gente pensará que lo que estás haciendo es correcto y que lo estás haciendo de la manera correcta."

Reconocimiento positivo, tu influencia crece. Te perciben como competente, eficaz, digno de respeto.*poderoso*El poder proviene de recordar y

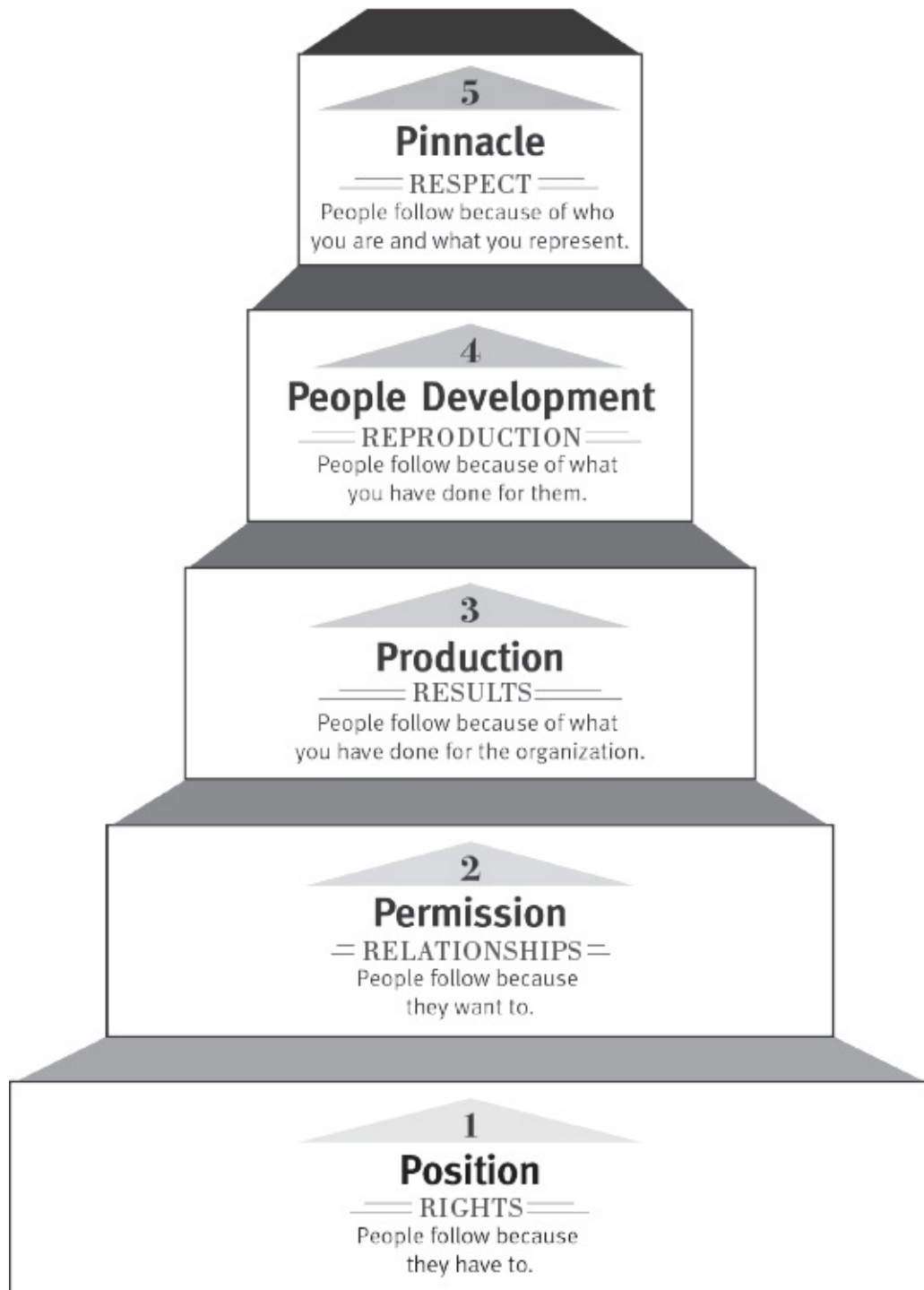
“utilizando el vínculo de la comunicación, el reconocimiento y la influencia”.⁴

Cuando era un líder joven, seguí ese camino para mejorar mi liderazgo, porque la comunicación es uno de mis dones. A medida que fui mejorando en comunicación, recibí reconocimiento. Pronto me pidieron que enseñara sobre liderazgo, pero también sentí que el liderazgo era más complejo que solo comunicación, reconocimiento e influencia. Comencé a pensar en cómo podía desarrollar un modelo que ayudara a otros a entender cómo funciona la influencia y, lo que es más importante, cómo desarrollar influencia en sus propias vidas. Sabía que si las personas a las que ayudaba invertían en su influencia, podrían tener un impacto positivo en su mundo, dondequiera que este fuera.

LOS CINCO NIVELES DE LIDERAZGO

Comencé a estudiar la influencia con más atención y también recurrí a mi propia experiencia de liderazgo y a lo que observé en líderes que respetaba y admiraba. Lo que descubrí es que la influencia se puede desarrollar en cinco etapas. Convertí esas etapas en una herramienta que llamo los 5 niveles de liderazgo. Proporciona un modelo de influencia que puede ayudarte a comprender mejor la dinámica del liderazgo y también crea una hoja de ruta que puedes seguir para desarrollar influencia sobre los demás. He estado enseñando este modelo de liderazgo durante más de treinta años y no puedo contar la cantidad de personas a las que ha ayudado. Espero que te ayude de la misma manera que a otros.

Los 5 niveles de liderazgo



Examinemos cada uno de los niveles. Rápidamente comprenderá cómo funcionan.

NIVEL 1: POSICIÓN

El nivel de entrada más básico al liderazgo es el nivel de posición. ¿Por qué es este el nivel de liderazgo más básico?

¿El nivel más bajo? Porque la posición representa liderazgo. *antes* Un líder no ha desarrollado ninguna influencia real sobre las personas a las que dirige. En generaciones pasadas, la gente seguía a los líderes simplemente porque poseían un título o una posición de autoridad. Pero eso no es muy común hoy en día en la cultura estadounidense. La gente seguirá a los líderes.

Seguir a un líder posicional sólo en la medida que éste pueda *tenerla*.

Cuando asumí mi primer trabajo como líder en 1969, la gente me respetaba. Eran amables, pero no tenía una influencia real. Tenía veintidós años. Podían ver lo poco que sabía, aunque yo no pudiera. Descubrí lo poco que podía influir cuando dirigí mi primera reunión de directorio. Empecé la reunión con mi agenda en la mano, pero entonces Claude empezó a hablar. Era solo un viejo granjero, pero todos los que estaban en la sala lo miraban como líder. Todo lo que decía tenía el mayor peso. Claude no era agresivo ni irrespetuoso. No hacía juegos de poder. No tenía por qué hacerlo. Ya tenía todo el poder. Solo quería hacer las cosas.

Ahora tengo muy claro que en ese primer trabajo yo era un líder que vivía en el Nivel 1. Al principio, lo único que tenía a mi favor era mi puesto, además de una buena ética de trabajo y el deseo de marcar la diferencia. Aprendí más en el Nivel 1 que en cualquier otro momento de mis primeros años como líder. Me di cuenta muy pronto de que un título y un puesto no llevan a nadie muy lejos en el liderazgo.

Las personas que han sido designadas para un puesto pueden tener autoridad, pero esa autoridad no excede la descripción de su trabajo. Los líderes posicionales tienen ciertas *derechos* Tienen derecho a hacer cumplir las reglas, a decirle a la gente que haga su trabajo, a utilizar cualquier poder que se les haya concedido.

Pero el verdadero liderazgo es más que otorgar autoridad. El verdadero liderazgo es ser una persona a la que los demás seguirán con gusto y confianza. Los verdaderos líderes saben distinguir entre posición e influencia.

Es la diferencia entre ser jefe y ser líder:

Los jefes dirigen a los trabajadores; los líderes los entrenan.

Los jefes dependen de la autoridad; los líderes dependen de la buena voluntad. Los jefes inspiran miedo; los líderes inspiran entusiasmo.

Los jefes dicen "yo"; los líderes dicen "nosotros".

Los jefes son los que tienen la culpa de cualquier avería; los líderes son los que solucionan la avería. Los jefes saben cómo se hace; los líderes muestran cómo hacerlo.

Los jefes dicen: "¡Vamos!"; los líderes dicen: "¡Vamos!"

La posición es un buen lugar para comenzar en el liderazgo, pero es un lugar terrible para permanecer.

Quien nunca dirige más allá de su posición depende de derechos territoriales, protocolos, tradiciones y organigramas. Estas cosas no son inherentemente negativas, a menos que se conviertan en la base de la autoridad. Son malos sustitutos de las habilidades de liderazgo.

La posición es un buen lugar para comenzar en
el liderazgo, pero es un lugar terrible para...

permanecer.

Si ha ocupado un puesto de liderazgo durante un tiempo, ¿cómo sabe si confía demasiado en su posición para liderar? A continuación, se indican tres características comunes de los líderes posicionales:

*Los líderes posicionales buscan seguridad basada en el título más que
Talento*

Hay una historia sobre un soldado raso durante la Primera Guerra Mundial que vio una luz en su trinchera en el campo de batalla y gritó: "¡Apaga esa cerilla!". Para su disgusto, descubrió que el ofensor era el general "Black Jack" Pershing. Temiendo un castigo severo, el soldado raso intentó balbucear una disculpa, pero el general Pershing le dio una palmadita en la espalda y le dijo: "Está bien, hijo. Alégrate de que no soy un subteniente".

Cuanto mayor sea el nivel de habilidad de las personas y la influencia resultante, más seguras y confiadas se volverán. Un nuevo subteniente podría verse tentado a confiar en su rango y usarlo como arma. Un general no necesita hacerlo.

*Los líderes posicionales confían en la influencia de su líder en lugar de
Los suyos*

Leo Durocher, miembro del Salón de la Fama del Béisbol y quien dirigió a los Giants de 1948 a 1955, estuvo alguna vez entrenando en la primera base en un partido de exhibición que se jugó en la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point. Durante el partido, un cadete ruidoso no dejaba de gritarle a Durocher, tratando de sacarlo de quicio.

—Oye, Durocher —gritó—. ¿Cómo ha podido un mocoso como tú llegar a las grandes ligas?

Durocher respondió gritando: “¡Mi congresista me nombró!”⁵

El hecho de que a una persona se la designe para un puesto de autoridad no significa automáticamente que pueda ejercer influencia. Como algunos líderes posicionales no pueden hacerlo y no poseen influencia ni autoridad propias, confían en la autoridad de su jefe o de la persona que los designó. Siempre que temen que los miembros de su equipo no los sigan, se apresuran a decir: "Tenemos que hacer esto porque el jefe lo dice". Ese tipo de autoridad prestada puede agotarse con el tiempo.

Los líderes posicionales no pueden lograr que la gente los siga más allá Su autoridad definida

Una reacción común de los seguidores ante los líderes posicionales es hacer solo lo que se les pide y nada más. Si ha observado a líderes que piden a las personas que hagan algo adicional, que se queden hasta tarde o que se esfuercen, solo para que las personas se nieguen o digan: "Ese no es mi trabajo", entonces es posible que esté viendo los resultados del liderazgo posicional. Las personas que definen su liderazgo por posición se encontrarán en una situación en la que las personas solo harán lo que se les requiere según la posición. *derechos* que otorga esa posición. Las personas no se comprometen con la visión o las causas lideradas por líderes posicionales.

Si alguna de estas tres características te describe, es posible que dependas demasiado de tu puesto, lo que significa que debes esforzarte más para cultivar tu influencia. Hasta que lo hagas, el equipo que diriges tendrá poca energía y sentirás que cada tarea es una gran prueba. Para cambiar eso, tendrás que empezar a centrarte en el siguiente nivel de liderazgo.

NIVEL 2: PERMISO

Mi amigo y mentor Fred Smith dice: “El liderazgo es lograr que la gente... “Trabajan para usted cuando no están obligados”.⁶ Esa es la esencia del segundo nivel de liderazgo: el permiso.

Los líderes que permanecen en el nivel de posición y nunca desarrollan su influencia suelen dirigir mediante la intimidación. Son como los pollos que el psicólogo noruego Thorleif Schjelderup-Ebbe estudió al desarrollar el “picoteo”.

El principio del “orden” que se utiliza comúnmente para describir todo tipo de grupos. Schjelderup-Ebbe descubrió que en cualquier bandada, una gallina suele dominar a todas las demás. Esta gallina dominante puede picotear a cualquier otra sin que ella la picotee a cambio. La segunda en el orden puede picotear a todas las demás excepto a la gallina de arriba. El resto se organiza en una jerarquía descendente, que finalmente termina con una gallina desventurada que puede ser picoteado por todos, pero que no puede picotear a nadie más.

Por el contrario, el Permiso se caracteriza por ser bueno.*relaciones* El lema de este nivel podría escribirse así: “A la gente no le importa cuánto sabes hasta que sabe cuánto te importa”. La verdadera influencia comienza con el corazón, no con la cabeza. Florece a través de conexiones personales, no de reglas y normas. La agenda en este nivel no es el orden jerárquico, sino la conexión con las personas. Los líderes que tienen éxito en este nivel concentran su tiempo y energía en las necesidades y los deseos de las personas de su equipo y se conectan con ellas.

El ejemplo clásico de alguien que no hizo esto es Henry Ford en los primeros días de la Ford Motor Company. Quería que sus trabajadores trabajaran como máquinas e intentó controlar sus interacciones fuera del trabajo con reglas y regulaciones. Y su enfoque estaba totalmente en su producto, el Modelo T, que él creía que era el auto perfecto y que nunca quiso cambiar. Cuando la gente comenzó a pedirlo en colores distintos al negro, respondió con la famosa frase: “Puedes tener cualquier color que quieras siempre que sea negro”.

Las personas que no están dispuestas o no pueden construir relaciones sólidas y duraderas pronto descubren que tampoco son capaces de mantener un liderazgo duradero y eficaz. No hace falta decir que uno puede preocuparse por las personas sin liderarlas, pero no es posible liderarlas bien sin preocuparse por ellas. Las personas no te seguirán la corriente si no pueden llevarse bien contigo. Así son las cosas.

En el nivel 2, a medida que te conectas con las personas, estableces relaciones con ellas y te ganas su confianza, comienzas a desarrollar una verdadera influencia sobre ellas. Eso hace que quieras trabajar más en equipo. Te hace más cooperativo con los demás. Hace que el entorno sea más positivo. Aumenta la energía de todos. Y en los entornos laborales, las personas permanecen más tiempo y trabajan más duro.

Si te han dado una posición de liderazgo, entonces has obtenido el permiso de tu jefe para liderar. Si has ganado influencia en el Nivel 2, entonces has obtenido el permiso de tu gente para liderar. Eso es poderoso. Sin embargo, tengo que advertirte: permanecer demasiado tiempo en este nivel sin agregar el Nivel 3 hará que las personas altamente motivadas se vuelvan inquietas. Así que hablemos de Producción.

Las personas que no están dispuestas o no son capaces de construir relaciones sólidas y duraderas pronto descubren que tampoco son capaces de mantener un liderazgo duradero y eficaz.

NIVEL 3: PRODUCCIÓN

Casi cualquier persona puede tener éxito en los dos primeros niveles de liderazgo. Las personas pueden recibir un *posición* y desarrollar *permiso*. Con poca o ninguna habilidad innata para el liderazgo. Es un hecho que si te preocupas por las personas y estás dispuesto a aprender a trabajar con ellas, puedes empezar a ganar influencia. Pero esa influencia solo llegará hasta cierto punto. Para que las cosas realmente funcionen, necesitas ganar el nivel de Producción.

En el nivel 3, las personas hacen las cosas y ayudan a los miembros de su equipo a hacerlas. Juntos producen *resultados*. Ahí es cuando realmente empiezan a suceder cosas buenas para la organización. La productividad aumenta. Las personas alcanzan sus objetivos. Las ganancias aumentan. La moral sube. La rotación de personal disminuye. La lealtad del equipo aumenta.

Las organizaciones con líderes que son eficaces en el liderazgo en los tres primeros niveles de liderazgo alcanzan un gran éxito. Empiezan a ganar y, cuando lo hacen, empiezan a beneficiarse de lo que yo llamo “el gran impulso”. Crecen, resuelven los problemas con mayor facilidad, ganar se vuelve normal, liderar se hace más fácil, seguir se vuelve más divertido y el entorno de trabajo adquiere mucha energía.

Tenga en cuenta que la mayoría de las personas gravitan naturalmente hacia el nivel de liderazgo de Permiso o de Producción, en función de si tienden a ser *relación* personas o *resultados* Las personas. Si las personas construyen relaciones de forma natural, pueden disfrutar de reunirse, pero lo hacen con el único objetivo de estar juntos y disfrutar el uno del otro. Si alguna vez ha trabajado en un entorno en el que las reuniones son agradables y todos se llevan bien, pero no se logra nada, entonces es posible que haya trabajado con alguien que entiende el Nivel 2 pero no el Nivel 3. (Y si ha trabajado en un lugar en el que las reuniones son productivas pero relacionalmente miserables, es posible que haya trabajado con alguien que entiende el Nivel 3 pero no el Nivel 2). Sin embargo, como líder, si puede agregar *resultados* a *relaciones* y desarrollar un equipo de personas que se quieran entre sí y hagan las cosas, habrá creado una combinación poderosa.

Las organizaciones de todo el mundo buscan personas que puedan producir resultados, porque comprenden el impacto que pueden generar. Una de mis

Una de sus historias favoritas es la de un vendedor ambulante recién contratado llamado Gooch y la reacción que obtuvo de los líderes de su empresa cuando envió su primer informe de ventas a la oficina central. El jefe del departamento de ventas se quedó atónito. Gooch escribió: "Vi este equipo, nunca nos han comprado ni un centavo, y les vendí algunos productos. Ahora me voy a Chicago".

Antes de que el gerente de ventas pudiera despedir al hombre, llegó este mensaje desde Chicago: "Vengo aquí y les vendo medio millón".

Temeroso de despedir al vendedor ignorante (o de no hacerlo), el gerente de ventas dejó el problema en manos del presidente.

A la mañana siguiente, los miembros del departamento de ventas, que se encontraban en su torre de marfil, se quedaron atónitos al ver en el tablón de anuncios, encima de las dos cartas escritas por el ignorante vendedor, este memorando del presidente:

Hemos estado pasando demasiado tiempo intentando deletrear en lugar de intentar vender. Observemos esas velas. Quiero que todos lean estas cartas de Gooch, que está en el camino haciendo un gran trabajo para nosotros, y que salgan y hagan lo mismo que él.

Me encanta tanto esa historia que la he plastificado y la llevo junto con otros elementos "esenciales" cuando doy una charla. Bien, si dirigimos a vendedores, obviamente preferiríamos a aquellos que sepan vender y escribir bien. Pero ya me entiendes. Los resultados hablan por sí solos, a aquellos para quienes trabajamos y a aquellos a quienes dirigimos.

Cuando lideras un equipo productivo de personas a las que les gusta trabajar juntas, les das a los demás una razón para querer trabajar contigo, para seguirte. Por ejemplo, si tú y un amigo estuvieran eligiendo jugadores para un partido de baloncesto y pudieran elegir entre LeBron James y yo, está claro a quién elegirían: al tipo que gana campeonatos, no al tipo que jugó al baloncesto en la escuela secundaria hace más de cincuenta años. Quieres al tipo que puede producir e inspirar a sus compañeros de equipo para que produzcan junto con él.

NIVEL 4: DESARROLLO DE PERSONAS

Si logras influenciar a tu equipo en los niveles 1, 2 y 3, la gente te considerará un líder fantástico. Lograrás mucho y se te considerará exitoso. Pero hay niveles más altos de liderazgo, porque los mejores líderes hacen más que simplemente lograr que se hagan las cosas.

Hay muchos tipos diferentes de líderes, tanto hombres como mujeres. Los hay de todas las formas y tamaños, edades y grados de experiencia, razas y

nacionalidades, desde el genio hasta la inteligencia media. ¿Qué separa a los buenos de los grandes?

Los líderes se vuelven grandes no por su poder, sino por su capacidad de empoderar a los demás. El éxito sin un sucesor es, en última instancia, un fracaso. Para crear algo duradero, para desarrollar un equipo o una organización que pueda crecer y mejorar, para construir algo para el futuro, la principal responsabilidad de un líder es desarrollar a otras personas: ayudarlas a alcanzar su potencial personal, ayudarlas a hacer su trabajo de manera más eficaz y ayudarlas a aprender a convertirse en líderes. Este tipo de desarrollo de las personas conduce *areproducción*.

Los líderes llegan a ser grandes no
por su poder, sino por su habilidad.
Empoderar a otros.

El desarrollo de las personas tiene un efecto multiplicador. Los equipos y las organizaciones alcanzan un nivel completamente nuevo cuando los líderes comienzan a desarrollar a otros. Un equipo desarrolla suficientes líderes para crear equipos adicionales. Una división, operación o ubicación desarrolla suficientes líderes para crear equipos adicionales. Debido a que todo surge y cae según el liderazgo, tener más y mejores líderes siempre conduce a tener una mejor organización.

El nivel de Desarrollo de Personas tiene otro efecto secundario positivo: la lealtad al líder. Las personas tienden a ser leales al mentor que ayuda a mejorar sus vidas. Si observas cómo un líder desarrolla influencia a través de los niveles, puedes ver cómo progresa la relación. En el Nivel 1, el miembro del equipo *tiene que seguir* al líder. En el nivel 2, el miembro del equipo *quiere seguir* al líder. En el nivel 3, el miembro del equipo *aprecia y admira* al líder por lo que ha hecho por el equipo. En el nivel 4, el miembro del equipo *se vuelve leal* al líder por lo que el líder ha hecho por él o ella personalmente. Se gana el corazón y la mente de las personas ayudándolas a crecer personalmente.

Si no crees en el mensajero,
No creerás el mensaje.

— JAMES M. KOUZES Y BARRY
Z. POSNER

No todos los buenos líderes trabajan para desarrollar influencia en el Nivel 4. De hecho, la mayoría de los líderes ni siquiera saben que existe el Nivel 4. Están tan concentrados en su propia productividad y la de su equipo que no se dan cuenta de que deberían estar desarrollando a las personas. Si esto te describe, quiero ayudarte. He creado algunas preguntas que deberías hacerte sobre el desarrollo de las personas que pueden ayudarte a posicionarte para el éxito en el Nivel 4:

1. ¿Me apasiona mi crecimiento personal?

Sólo las personas que crecen son eficaces para hacer crecer a los demás. Si todavía tienes ese fuego dentro de ti, la gente que te rodea lo sentirá. Tengo setenta años y todavía estoy obsesionado con el crecimiento.

2. ¿Mi trayectoria de crecimiento tiene credibilidad?

Lo primero que la gente se pregunta cuando te ofreces a ayudarla a crecer es si tienes algo que ofrecer que pueda ayudarla. La clave para esa respuesta es tu credibilidad. En su libro *El desafío del liderazgo*, James M. Kouzes y Barry Z. Posner exponen lo que ellos llaman la Primera Ley de Kouzes-Posner del Liderazgo: Si no crees en el mensajero, no creerás en el mensaje. Continúan diciendo sobre la credibilidad: “La lealtad, el compromiso, la energía y la

“La productividad depende de ello.”⁷

3. ¿La gente se siente atraída por mí debido a mi crecimiento?

La gente quiere aprender de los líderes que ve crecer y aprender. Un año, en el Leadership Open, que mi organización sin fines de lucro EQUIP organizó en Pebble Beach, muchas personas comentaron el increíble crecimiento que estaban viendo en Mark Cole, mi director ejecutivo. Ese tipo de crecimiento dramático pero humilde es muy atractivo para la gente.

4. ¿Tengo éxito en las áreas en las que quiero desarrollar a otros?

No se puede dar lo que no se tiene. Cuando desarrollo a las personas, trato de ayudarlas principalmente en áreas en las que tengo éxito: hablar, escribir y liderar. ¿Sabes en qué áreas nunca doy consejos? Canto. Tecnología. Golf. Nadie quiere escuchar lo que tengo que decir sobre estos temas. Estaría desperdiciando su tiempo y el mío.

5. ¿He cruzado la línea del tiempo de gastar/invertir?

La mayoría de la gente pasa tiempo *con* otros, pocos invierten tiempo *en* ellos. Si quieres tener éxito en el Nivel 4, necesitas convertirte en un *inversor* en las personas. Esto significa agregar valor pero también esperar ver un retorno de su inversión, no en ganancias personales, sino en impacto. El retorno que está buscando está en el crecimiento personal de las personas, la mejora de su liderazgo, el impacto de su trabajo, el valor que agregan al equipo y la organización. Aprendí esta lección a los cuarenta años cuando me di cuenta de que mi tiempo era limitado y no podía trabajar más duro ni por más tiempo de lo que ya lo hacía. (Les contaré más sobre esto en [Capítulo 2](#).) La única solución era reproducirme invirtiendo en otros. A medida que ellos mejoraban, el equipo mejoraba. Y yo también.

6. ¿Tengo un estilo de vida enseñable?

Las personas que se dejan enseñar son los mejores maestros. Para desarrollar a las personas, necesito seguir siendo enseñable. Eso significa querer aprender, prestar atención a lo que aprendo, desear compartir lo que aprendo y saber con quién compartirlo.

7. ¿Estoy dispuesto a ser un modelo a seguir y un entrenador vulnerable?

Desarrollar a las personas invirtiendo en ellas no significa pretender que uno tiene todas las respuestas. Significa ser auténtico, admitir tanto lo que no se sabe como lo que se sabe y aprender todo lo que se pueda de las personas que se están desarrollando. El aprendizaje es una vía de doble sentido. Si sigo desarrollándome a medida que voy avanzando,

Desarrollar a otros me trae gran alegría.

8. *¿Las personas que desarrollo tienen éxito?*

El objetivo final del desarrollo de las personas es ayudarlas a transformar sus vidas. La enseñanza puede ayudar a la vida de alguien. *mejorar* El verdadero desarrollo ayuda a la vida de un individuo. *cambiar* ¿Cómo puede saber si eso ha sucedido? La persona en la que ha invertido tiene éxito. No sólo es la mayor señal de transformación, sino que es la mayor recompensa para un líder que desarrolla a las personas.

¿Cómo le fue? Cuanto más respuestas afirmativas pueda responder honestamente a las ocho preguntas, mejor posicionado estará para desarrollar a las personas. Si sus respuestas negativas superaron en número a las afirmativas, no se desanime. Haga del crecimiento su meta para prepararse para el éxito futuro en el Nivel 4. No se arrepentirá porque aquí es donde se produce el éxito a largo plazo. Su compromiso con el desarrollo de líderes garantizará un crecimiento continuo en la organización, en las personas que dirige y en el impacto de su liderazgo. Haga todo lo posible para lograrlo y permanecer en este nivel.

NIVEL 5: PINÁCULO

El nivel final del liderazgo es el pináculo. Si leíste la versión original de este libro, quizás recuerdes que llamé a este nivel *Personalidad*. Pero creo que *Pináculo* es un nombre más descriptivo. Este nivel más alto se basa en *reputación*. Este es un aire enrarecido. Sólo unas pocas personas alcanzan este nivel. Quienes lo logran han liderado bien y han demostrado su liderazgo durante toda su vida, han invertido en otros líderes y los han elevado al Nivel 4, y han desarrollado influencia no sólo en sus propias organizaciones, sino más allá de ellas.

Las personas que ocupan el nivel más alto son conocidas no solo fuera de sus propias organizaciones, sino también fuera de sus campos, sus países e incluso de sus vidas. Por ejemplo, Jack Welch es un líder de nivel 5 en el ámbito empresarial. Nelson Mandela fue un líder de nivel 5 en el ámbito gubernamental. Martin Luther King Jr. fue un líder de nivel 5 entre los activistas sociales. Leonardo da Vinci fue un líder de nivel 5 en las artes y la ingeniería. Aristóteles fue un líder de nivel 5 en la educación y la filosofía.

¿Todos pueden alcanzar este nivel de liderazgo? No. ¿Debemos esforzarnos por lograrlo? Absolutamente. Pero no deberíamos centrarnos en ello. ¿Por qué? Porque no podemos fabricar respeto en los demás, ni podemos exigirlo. El respeto debe ser otorgado libremente por los demás, por lo que no está bajo nuestro control. Por esa razón, deberíamos centrarnos en cambio en

Desarrollar influencia en los niveles 2, 3 y 4 y trabajar duro para mantenerla día tras día, año tras año, década tras década. Si lo hacemos, habremos hecho todo lo que podíamos hacer.

NAVEGANDO POR LOS NIVELES DE LIDERAZGO

Espero que puedas utilizar los 5 niveles de liderazgo como un claro recordatorio visual de cómo funciona la influencia. Es un paradigma *para* liderazgo y un camino *a* liderazgo. Ahora que ya conoces el modelo, quiero darte algunas ideas que te ayudarán no solo a adoptarlo, sino también a utilizarlo como líder:

- Los 5 niveles de liderazgo se pueden aplicar a todas las áreas de tu vida, tanto personal como profesional.
- Estás en un nivel diferente con cada persona individual en tu vida.
- Cada vez que añades un nivel en tu relación con otra persona, tu nivel de influencia aumenta.
- Nunca abandonas un nivel anterior una vez que alcanzas uno nuevo. Los niveles se construyen y se suman entre sí. No se reemplazan.
- Si te saltas un nivel para intentar acelerar el proceso, tendrás que volver atrás y obtener ese nivel de todos modos para que la relación perdure.
- Cuanto más subas de nivel, más tiempo te llevará.
- Cada vez que cambias de trabajo o te unes a un nuevo círculo de personas, comienzas en el nivel más bajo y tienes que ir ascendiendo de nuevo.
- Una vez que se alcanza un nivel, se debe mantener. Nadie “llega” nunca a ser líder. Nada es permanente en el liderazgo.
- Así como puedes agregar influencia en un nivel, también puedes perder influencia en un nivel.
- Se necesita menos tiempo para perder un nivel que para ganarlo.

En este punto de mi vida y mi carrera, los 5 niveles de liderazgo se han convertido en algo natural para mí. En cuanto conozco a alguien, empiezo a trabajar en la relación. En cuanto hemos desarrollado una conexión, trato de sumar producción y lograr algo juntos. Y empiezo a buscar formas de agregar valor a las personas e invertir en ellas. Creo que puedes desarrollar tu influencia de la misma manera que yo lo he hecho. Todo lo que se necesita es voluntad e intencionalidad.

Una vez leí un poema titulado “Mi influencia”. No sé quién es el autor, pero su mensaje me impactó:

Mi vida tocará una docena de vidas
antes de que este día termine,
Deja innumerables huellas para bien o para mal, antes de
que se ponga el sol de la tarde;
Este es el deseo que siempre deseo, la
oración que siempre rezo: Señor, que mi
vida ayude a otras vidas.

Por cierto, me toca.⁸

Si eres como yo, tienes metas. No solo quieres alcanzar el éxito, sino también experimentar algo importante. Quieres que tu liderazgo marque la diferencia. El nivel que alcances depende más de tu influencia que de cualquier otro factor. Por eso la influencia es tan importante. No sabes cuántas vidas tocarás. Todo lo que puedes hacer es desarrollar tu influencia para que, cuando se presenten las oportunidades, puedas aprovecharlas al máximo. Nunca dudes del poder de una persona influyente. Piensa en Aristóteles. Fue el mentor de Alejandro Magno, y Alejandro conquistó el mundo.

DESARROLLO DE LA HOMBRE DE INFLUENCIA DENTRO DE TI

Uno de los grandes desafíos de aplicar los 5 niveles de liderazgo es que debes ganarte cada nivel de influencia con cada persona en tu vida. Si bien es cierto que tu nivel de influencia con los demás aumenta o disminuye cada día, te resultará beneficioso concentrar tu atención en aumentar intencionalmente tu influencia con solo un número limitado de personas al principio.

Por esa razón, te sugiero que elijas ahora mismo a dos personas en tu vida con las que quieras construir intencionalmente tu influencia. Elige a una persona importante de tu vida profesional, tal vez tu jefe, un miembro clave del equipo, un colega o un cliente. Y elige a una persona importante de tu vida personal, tal vez tu cónyuge, tu hijo, un padre o un vecino. (Sí, es posible estar sólo en el nivel de Posición con tu cónyuge o hijo, y sí, tienes que ganarte, o volver a ganarte, influencia en los niveles superiores). Si eres una persona de gran capacidad con mucha

Ambición y energía, puedes elegir *tres* gente.

En primer lugar, determine en qué nivel de liderazgo se encuentra actualmente con cada persona. Luego, utilice las siguientes pautas para comenzar a alcanzar el nivel superior al que tiene actualmente y fortalecer su influencia en los niveles inferiores.

Nivel 1: Posición: Influencia basada en derechos

- Conozca a fondo su rol o descripción del trabajo.
- Realizar su trabajo con excelencia constante.
- Hacer más de lo esperado.
- Acepte la responsabilidad de usted mismo y de su liderazgo.
- Aprenda de cada oportunidad de liderazgo.
- Ser consciente de la historia que impacta la dinámica personal.
- No confíe en su posición o título para ayudarlo a liderar.

Nivel 2: Permiso: Influencia basada en la relación

- Valorar a la otra persona.
- Aprende a ver a través de los ojos de la otra persona haciendo preguntas.
- Preocuparse más por la persona que por las reglas.
- Incluya a la otra persona en su viaje cambiando su enfoque de *a mí* *a nosotros*.
- Haz que el éxito de la otra persona sea tu meta.
- Practicar el liderazgo de servicio.

Nivel 3: Producción: Influencia basada en resultados

- Iniciar y aceptar la responsabilidad de su propio crecimiento personal.
- Desarrollar la responsabilidad por los resultados, empezando por usted mismo.
- Liderar con el ejemplo y producir resultados.
- Ayudar a la otra persona a encontrar y dar su mejor contribución.

Nivel 4: Desarrollo de las personas: influencia basada en la reproducción

- Acepta la idea de que las personas son tu activo más valioso.

- Sea abierto y honesto acerca de su recorrido de crecimiento.
- Exponer a la otra persona a oportunidades de crecimiento y liderazgo.
- Colocar a la persona en el mejor lugar para que tenga éxito.

Nivel 5: Pináculo: Influencia basada en el respeto

- Centre su influencia en el 20 por ciento más prometedor de las personas que dirige.
- Enseñarles y alentarlos a desarrollar otros líderes de alto nivel.
- Aproveche su influencia para hacer avanzar la organización.
- Utilice su influencia fuera de la organización para marcar la diferencia.

Si desea ayuda adicional con el proceso de desarrollo de su liderazgo, visite MaxwellLeader.com para recibir materiales gratuitos adicionales que he creado para ayudarlo. Y asegúrese de realizar la autoevaluación de liderazgo gratuita.

DOS

LA CLAVE DEL LIDERAZGO:

PAGPRIORIDADES

D¿Tienes tiempo de sobra para hacer todo lo que quieres y necesitas hacer en un día?

Supongo que la respuesta es no. Todavía no he conocido a ningún líder ocupado que sienta que tiene tiempo más que suficiente para hacer todo lo que quiere. [Capítulo 1](#) Mencioné que a los cuarenta años me di cuenta de que yo solo no podía trabajar más duro ni por más tiempo, así que comencé a invertir en las personas. Pero también me di cuenta de que necesitaba mejorar la forma en que me administraba a mí mismo y a mi tiempo.

Antes se hablaba mucho de la gestión del tiempo, pero la realidad es que no se puede gestionar. Gestionar algo significa controlarlo, cambiarlo. Cuando se trata del tiempo, no hay nada que gestionar. Todo el mundo tiene veinticuatro horas al día. No podemos añadir ni quitar una hora más. No podemos ralentizarlo ni acelerarlo. El tiempo es lo que es.

El entrenador y orador Jamie Cornell escribió: “El tiempo no se puede ni se puede gestionar, y nunca podrás aprovecharlo más. El problema tiene su raíz en las decisiones que tomas con los demás y en tus propias decisiones. Tú eliges cómo utilizarlo”.

cada momento de cada día, creas que lo haces o no”.¹

Para cualquier persona que lidera, la pregunta no es: “¿Estará llena mi agenda?”, sino “¿Quién y qué llenará mi agenda?”. Cuando siento que no tengo suficiente tiempo, necesito examinarme a mí mismo: mis elecciones, mi calendario, mi *prioridades*. Estas son las cosas que podemos controlar, no el tiempo. Necesitamos determinar cómo vamos a emplear las veinticuatro horas que tenemos cada día. Eso requiere que prioricemos nuestro tiempo para que podamos obtener más rendimiento de esas horas. Esto es especialmente cierto para los líderes porque nuestras acciones afectan a muchas otras personas.

En una conferencia, una vez escuché a un orador decir: “Hay dos cosas que son

Lo más difícil de lograr es que la gente piense y haga las cosas en orden de importancia". Estaba hablando de prioridades. Los buenos líderes siempre piensan en el futuro y priorizan sus responsabilidades. Se ha dicho que

- La gente práctica sabe cómo conseguir lo que quiere.
- Los filósofos saben lo que deben querer.
- Los líderes saben cómo conseguir lo que quieren.

Por eso quiero ayudarte a identificar lo que debes querer como líder, no según mis prioridades, sino según las tuyas. Y quiero ayudarte a cumplir esas prioridades de manera eficaz para mejorar tu vida y tu liderazgo.

PRESIONES PRIORITARIAS

Nadie escapa a las presiones de la vida moderna y, como todos lidiamos con exigencias, plazos y dificultades, podemos llegar a confundirnos en lo que respecta a nuestras prioridades. A continuación, se indican algunas cosas que he comprobado:

LA MAYORÍA DE LA GENTE SOBREESTIMA LA IMPORTANCIA DE LA MAYORÍA COSAS

Todos los días podrías hacer una larga lista de cosas que quieres hacer, que debes hacer y que tienes que hacer. No todas son importantes. El psicólogo William James dijo: "El arte de ser sabio es saber qué pasar por alto".² Las tareas triviales y triviales amenazan con robarnos gran parte del tiempo. Si no tenemos cuidado, podemos empezar a vivir para las cosas equivocadas.

El arte de ser sabio es saber qué
pasar por alto.

— WILLIAM JAMES

TENER DEMASIADAS PRIORIDADES PARALIZA A LAS PERSONAS

Uno de los números más populares en los circos durante muchos años fue la actuación del domador de leones. El hombre o la mujer entraba en una jaula llena de leones peligrosos y les pedía que hicieran lo que él o ella quería. Una vez leí que había una razón por la que muchos de ellos llevaban consigo un taburete o una silla a la jaula. Evidentemente, si el domador de animales sostenía la silla por el respaldo, con las patas orientadas hacia el león, el animal intentaba concentrarse en las cuatro patas a la vez. Esta concentración dividida del animal lo abrumaba, lo paralizaba por la indecisión y le quitaba la agresividad.

A nosotros nos puede pasar lo mismo. Casi todos hemos tenido días en los que nuestras listas de tareas son largas, nuestros escritorios están repletos de papeles, nuestros teléfonos móviles no paran de sonar y la gente entra en nuestras oficinas pidiendo algo. Si eres como la mayoría de las personas, todas estas exigencias pueden paralizarte.

Hace años, una de las integrantes más productivas de nuestro personal, Sheryl, vino a verme. Parecía agotada. Después de charlar, me enteré de que se sentía totalmente sobrecargada por una enorme lista de responsabilidades. Le pedí que enumerara todas sus tareas y proyectos. Luego los repasé con ella y los prioricé. El efecto fue inmediato: fue como si se hubiera quitado un peso enorme de encima. Todavía puedo imaginar la expresión de alivio en su rostro cuando se dio cuenta de que podía concentrarse en lo que más importaba y dejar que las otras cosas esperaran.

CUANDO LAS PEQUEÑAS EXIGENCIAS SON DEMASIADO

ATENCIÓN, SURGEN GRANDES PROBLEMAS

A menudo, las pequeñas cosas de la vida nos hacen tropezar. Un ejemplo trágico es el accidente que tuvo lugar en el vuelo 401 de Eastern Airlines la noche del 29 de diciembre de 1971. El avión, que transportaba 163 pasajeros y 13 miembros de la tripulación que salían de Nueva York, tuvo un problema al acercarse a su destino en Miami. La luz que indica el despliegue correcto del tren de aterrizaje no se encendió. El piloto puso el avión en espera mientras los miembros de la tripulación intentaban averiguar si el tren de aterrizaje estaba desplegado.

El avión voló en un gran círculo sobre los pantanos de los Everglades mientras la tripulación de la cabina comprobaba si el tren de aterrizaje no se había desplegado o si, en cambio, la bombilla de la luz de señalización estaba defectuosa. Después de un tiempo, quitaron la bombilla, pero todavía no estaban seguros de si el tren de aterrizaje estaba abajo. El piloto envió al segundo oficial a la bahía de aviónica debajo de la cabina de vuelo para tratar de determinar si la rueda delantera estaba abajo.

Mientras los tres experimentados miembros de la tripulación de vuelo intentaban perseguirlo

El problema es que perdieron la noción de algo mucho más importante: su altitud. Mientras volaba en círculos con el piloto automático, el avión fue perdiendo altitud gradualmente. Diez segundos después de que se dieran cuenta del problema, el avión se estrelló contra los Everglades. Lamentablemente, murieron más de cien personas. Y al final, los investigadores descubrieron que el único problema era en realidad una bombilla defectuosa.

Se dice que Robert J. McKain observó: "La razón por la que la mayoría de los objetivos importantes son...

Lo que no se consigue es que pasemos nuestro tiempo haciendo cosas secundarias primero".³O terceras cosas. O cuartas. Siempre que pequeñas exigencias o tareas insignificantes desplazan a tareas importantes, podemos meternos en problemas.

HACER DE TODO UNA PRIORIDAD SIGNIFICA QUE NADA ES UNA PRIORIDAD

Una familia que se había cansado del ruido y el tráfico de la ciudad ahorró dinero y finalmente hizo realidad su sueño. Vendieron su pequeño apartamento, compraron un rancho y se mudaron al oeste. Su deseo era mudarse al campo para disfrutar de la vida en espacios abiertos y criar ganado.

Un mes después, unos amigos de la ciudad vinieron a visitarlos y les preguntaron cómo habían llamado el rancho.

"Bueno", dijo el nuevo ranchero, "yo quería llamarlo Flying W. Pero mi esposa dijo que quería llamarlo Suzy-Q. Nuestro hijo mayor pensó que el nombre debería ser Bar-J, y nuestro hijo menor esperaba que lo llamáramos Lazy Y. Así que llegamos a un acuerdo. Lo llamaremos Flying Lazy YW-Bar-J Suzy-Q Ranch".

—Vaya —dijo el amigo—. ¿Puedo ver tu ganado?

—No tenemos ninguno —respondió el ranchero—. ¡Ninguno sobrevivió a la marca!

Vale, lo admito: es un chiste muy cursi, pero me encanta porque ilustra el hecho de que cuando dices...*todo* es una alta prioridad, entonces *nada* es una prioridad alta. Realmente indica que no estás dispuesto o no puedes tomar una decisión, lo que significa que no obtendrás *cualquier cosa* hecho.

Cuando dices *todo* es una alta prioridad,
entonces *nada* es una alta prioridad.

A VECES SE NECESITA UNA EMERGENCIA PARA OBLIGAR A LA GENTE A PRIORIZAR

Para algunas personas, sólo una crisis puede hacer que reconsideren sus prioridades. Así ocurrió la noche del 14 de abril de 1912, cuando el gran transatlántico *Titánico* se estrelló contra un iceberg en el Atlántico. Una de las historias más curiosas que surgieron del desastre fue la de una mujer que tenía un lugar en uno de los botes salvavidas. En el último segundo, preguntó si podía regresar a su camarote para buscar algo. Le dijeron que solo tenía tres minutos. Mientras corría por los pasillos, pisó dinero y otros objetos de valor que habían caído a toda prisa. Una vez en su camarote, ignoró sus propias joyas y en su lugar cogió tres naranjas. Luego regresó rápidamente a su lugar en el bote.

Apenas unas horas antes, no habría cambiado su joya más valiosa por un vagón lleno de naranjas, pero las circunstancias habían cambiado sus prioridades, como pueden ocurrir para muchos de nosotros.

PRINCIPIOS DE PRIORIDAD

Alguien dijo una vez: "Un niño nace con el puño cerrado; un adulto muere con la mano abierta. La vida tiene una forma de sacar a la luz las cosas que consideramos tan importantes". Si desea desarrollar el líder que lleva dentro, no espere a que ocurra una tragedia para realinear sus prioridades. Sea proactivo en el proceso a partir de hoy. Comience por reconocer los siguientes principios:

1. TRABAJAR DE FORMA MÁS INTELIGENTE TIENE UN MAYOR RENDIMIENTO QUE TRABAJANDO MAS DURO

El novelista Franz Kafka dijo: "La productividad es poder hacer cosas que antes no podías hacer". ¿Cómo se logra eso? Hacer exactamente las mismas cosas con mayor intensidad rara vez funciona. Como supuestamente señaló Albert Einstein, la definición de locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes.

Entonces, ¿cómo se obtienen mejores resultados? Hay que...*repensar* cómo haces algo. Tienes que trabajar de forma más inteligente. Eso significa encontrar mejores formas de trabajar y aprovechar al máximo los momentos que tienes. El experto en marketing Dan Kennedy dice: "El uso disciplinado del tiempo que todos los demás desperdician puede darte la oportunidad de hacer las cosas de una manera más inteligente".

borde."4¿Qué líder no quiere eso?

Uso disciplinado del tiempo de todos

De lo contrario, los desechos pueden darle una ventaja.

—DAN KENNEDY

2. NO PUEDES TENERLO TODO

Cuando mi hijo Joel era pequeño, cada vez que entrábamos en una tienda, yo tenía que decirle: “No puedes tenerlo todo”. Como a mucha gente, le costaba mucho reducir su lista de deseos. Pero creo que el 95 por ciento de lograr cualquier cosa consiste en saber lo que uno quiere. Eso es especialmente importante para alguien que está liderando a otros.

Hace años leí una historia sobre un grupo de personas que se preparaban para ascender a la cima del Mont Blanc en los Alpes franceses. La noche anterior a la escalada, su guía francés les explicó el requisito principal para el éxito. Dijo: “Para llegar a la cima, debes llevar solo lo necesario para escalar. Debes dejar atrás todo lo demás. Es una escalada muy difícil”.

Un joven inglés hizo caso omiso del consejo del experto y a la mañana siguiente apareció con un montón de objetos además de su equipo: una manta de colores brillantes, grandes trozos de queso, una botella de vino, un par de cámaras con varios lentes y algunas barras de chocolate.

“Con todo eso no lo conseguirás”, dijo el guía. “Solo puedes llevar lo estrictamente necesario para hacer la subida”.

Pero el inglés era joven y tenía mucha fuerza de voluntad. Partió solo al frente del grupo para demostrar que podía hacerlo.

De camino a la cima del Mont Blanc, el resto del grupo, que llevaba sólo lo necesario bajo la dirección del guía, empezó a notar objetos a lo largo del camino: primero, una manta de colores brillantes. Luego, una botella de vino y algunos trozos de queso. Equipo fotográfico. Y, por último, barras de chocolate.

Cuando llegaron a la cima, allí estaba el inglés. Sabiamente, había desechado todo lo innecesario que se le había presentado y había llegado a la cima.

Hace muchos años leí un poema de William H. Hinson que comunica una gran lección sobre las prioridades:

El que busca una sola cosa, y solo una, puede tener la esperanza de lograrla antes de que la vida termine. Pero el que busca todas las cosas dondequiera que vaya, debe cosechar a su alrededor, en todo lo que siembra, una cosecha de estéril arrepentimiento.

Si quieres tener éxito como persona y como líder, debes tomar decisiones. Debes priorizar. No puedes tenerlo todo. Nadie puede.

3. LO BUENO ES SIEMPRE ENEMIGO DE LO MEJOR

La mayoría de las personas pueden priorizar entre lo bueno y lo malo o entre lo correcto y lo incorrecto. El verdadero desafío surge cuando se enfrentan a dos buenas opciones. ¿Cuál deberían elegir?

Un excelente ejemplo de esto se puede encontrar en la parábola de un farero que trabajaba en un tramo rocoso de la costa antes de la época de la electricidad. Una vez al mes recibía un suministro de aceite para mantener la luz encendida.

Como no estaba lejos de la ciudad, recibía visitas con frecuencia. Una noche, una anciana del pueblo le pidió aceite para calentar a su familia. Él tuvo compasión de ella y le dio aceite. En otra ocasión, un padre pidió aceite para su lámpara para poder buscar a su hijo desaparecido. Otra persona necesitaba aceite para mantener en funcionamiento la maquinaria y que él y sus empleados pudieran seguir trabajando. Todas las peticiones eran buenas y, en cada ocasión, el farero les dio aceite para su noble causa.

A finales de mes, se dio cuenta de que el suministro de petróleo era muy bajo. La última noche del mes, se había acabado y la baliza se apagó. Esa noche, durante una tormenta, un barco encalló en las rocas y se perdieron vidas.

Cuando las autoridades investigaron, el hombre se mostró muy arrepentido. Pero solo hubo una respuesta: "Se te dio aceite para un solo propósito: ¡para mantener encendida esa lámpara!"

A medida que tenga más éxito y más actividad, deberá aprender a elegir entre dos cosas buenas. No siempre puede tener ambas. ¿Cómo elige? Recuerde que, a veces, lo bueno debe sacrificarse por lo mejor.

4. PROACTIVIDAD VENCE A REACTIVIDAD

Cada persona es un iniciador o un reactor cuando se trata de planificar.

En mi opinión, puedes elegir o puedes perder. Ser proactivo significa elegir. Ser reactivo significa perder. La pregunta no es “¿Tendré cosas que hacer?”, sino “¿Haré cosas que marquen la diferencia?”. Para ser un líder eficaz, debes ser proactivo. Observa la diferencia entre iniciadores y reactivos:

Iniciadores	Reactores
Preparar	Reparar
Planifique con anticipación	Vive el momento
Coge el teléfono y haz contacto	Espera a que suene el teléfono
Anticipar los problemas	Reaccionar a los problemas
Aprovecha el momento	Espera el momento adecuado
Pongan sus prioridades en sus calendarios	Poner las peticiones de los demás en sus calendarios
Invertir tiempo en las personas	Pasar tiempo con la gente

Si tienes alguna duda sobre el impacto que tiene la iniciativa en tu productividad, en comparación con la reacción, piensa en la semana anterior a tus vacaciones. Probablemente sea tu momento más productivo y eficiente en el trabajo. ¿Por qué? Porque tienes prioridades claras y una fecha límite estricta. Antes de salir de la oficina para las vacaciones, tenemos que tomar decisiones, terminar proyectos, limpiar el escritorio, devolver llamadas y cerrar el círculo con los colegas.

Puedes elegir o puedes perder.
Proactivo significa elegir. Reactivo.
significa perder.

¿Por qué no podemos vivir siempre de esa manera? En realidad, sí podemos, pero es necesario un cambio de mentalidad. En lugar de centrarnos en la eficiencia, que es una mentalidad de supervivencia, tenemos que pensar en la eficacia, que es una mentalidad de éxito.

En lugar de centrarnos en hacer las cosas bien, debemos centrarnos en hacer sólo las cosas correctas. Necesitamos volvernos proactivos ferviente y continuamente.

5. LAS NECESIDADES IMPORTANTES DEBEN PRECEDIRSE SOBRE LAS URGENTE

Cuanto mayor sea la responsabilidad que asumes como líder, más cosas tienes que hacer. La capacidad de hacer malabarismos con varios proyectos de alta prioridad con éxito es algo que todo líder exitoso debe aprender a hacer. A medida que la lista de tareas crece, puedes angustiarte u organizarte. Yo prefiero organizar.

A continuación, se muestra una forma sencilla pero eficaz de clasificar las tareas que puede ayudarle a priorizarlas rápidamente en cualquier momento. El objetivo es determinar qué tan importante es la tarea y qué tan urgente es. Los líderes ineficaces se lanzan a las tareas urgentes sin pensar. Los líderes eficaces sopesan ambos factores para cada tarea y actúan en consecuencia. A continuación, se explica cómo:

- ***Alta importancia/alta urgencia:***Aborde estas tareas primero.
- ***Alta importancia/baja urgencia:***Establezca plazos para su finalización e incorpore estas tareas a su rutina diaria.
- ***Baja importancia/alta urgencia:***Busque formas rápidas y eficientes de realizar estas tareas con una mínima participación personal y tiempo. Si es posible, delegue estas tareas.
- ***Baja importancia/baja urgencia:***Si se pueden eliminar estas tareas, entonces deshágase de ellas. Si se pueden delegar, entonces busque a alguien que las haga. Si debe hacerlas, entonces programe un bloque de una hora cada semana para ir haciéndolas poco a poco, pero nunca las programe durante su horario de máxima actividad.

No requiere mucho tiempo ni esfuerzo revisar cada mañana tu lista de tareas pendientes y evaluar cada una de ellas según criterios de importancia y urgencia. Además, es una forma eficaz de ayudarte a priorizar, ordenar las cosas rápidamente y planificar tu día.

Tener una estrategia para evaluar tu lista diaria de tareas por orden de prioridad es invaluable. Después de todo, una vida en la que *Todo vale* En última instancia será una vida en la que *Nada va bien* Pero si no tienes otras soluciones para determinar prioridades, seguirás siendo demasiado reactivo en lugar de proactivo como líder. Por eso quiero darte algunas herramientas que te ayudarán con las prioridades en el panorama general.

SOLUCIÓN PRIORITARIA PROACTIVA N.º 1: EL PARETO

PRINCIPIO

Un veterano con muchos años de experiencia en la toma de decisiones me dio este consejo simple y directo: decide qué hacer y hazlo; decide qué no hacer y no lo hagas. Me encanta eso, pero la evaluación de prioridades a menudo no es tan sencilla. Muchas veces, saber qué hacer no es blanco o negro, sino muchos matices de gris.

Hace muchos años, mientras estaba tomando cursos de negocios, me presentaron el principio de Pareto, llamado así por el economista italiano Vilfredo Pareto. Se lo conoce comúnmente como el principio 80/20. Rápidamente vi el valor del concepto y comencé a aplicarlo a mi vida. Cuarenta y cinco años después, todavía lo considero una herramienta muy útil para determinar prioridades para mí, para cualquier persona a la que asesoro y para cualquier organización. El principio de Pareto, cuando se aplica a los negocios, dice:

El 20 por ciento de sus prioridades le dará el 80 por ciento de su producción, SI gasta su tiempo, energía, dinero y personal en el 20 por ciento superior de sus prioridades.

A continuación se muestran algunos ejemplos de cómo se aplica el principio de Pareto en la vida. Algunos de ellos son divertidos, pero todos son ciertos:

Tiempo:El 20 por ciento de nuestro tiempo produce el 80 por ciento de nuestros resultados.

Asesoramiento:El 20 por ciento de las personas ocupan el 80 por ciento de nuestro tiempo.

Productos:El 20 por ciento de los productos genera el 80 por ciento de las ganancias. **Libros:**El

20 por ciento del libro contiene el 80 por ciento del contenido. **Trabajos:**El 20 por ciento de

nuestro trabajo nos da el 80 por ciento de la satisfacción. **Discursos:**El 20 por ciento de la

presentación crea el 80 por ciento del impacto. **Donantes:**El 20 por ciento de los donantes

donan el 80 por ciento del dinero. **Impuestos:**El 20 por ciento de la gente paga el 80 por

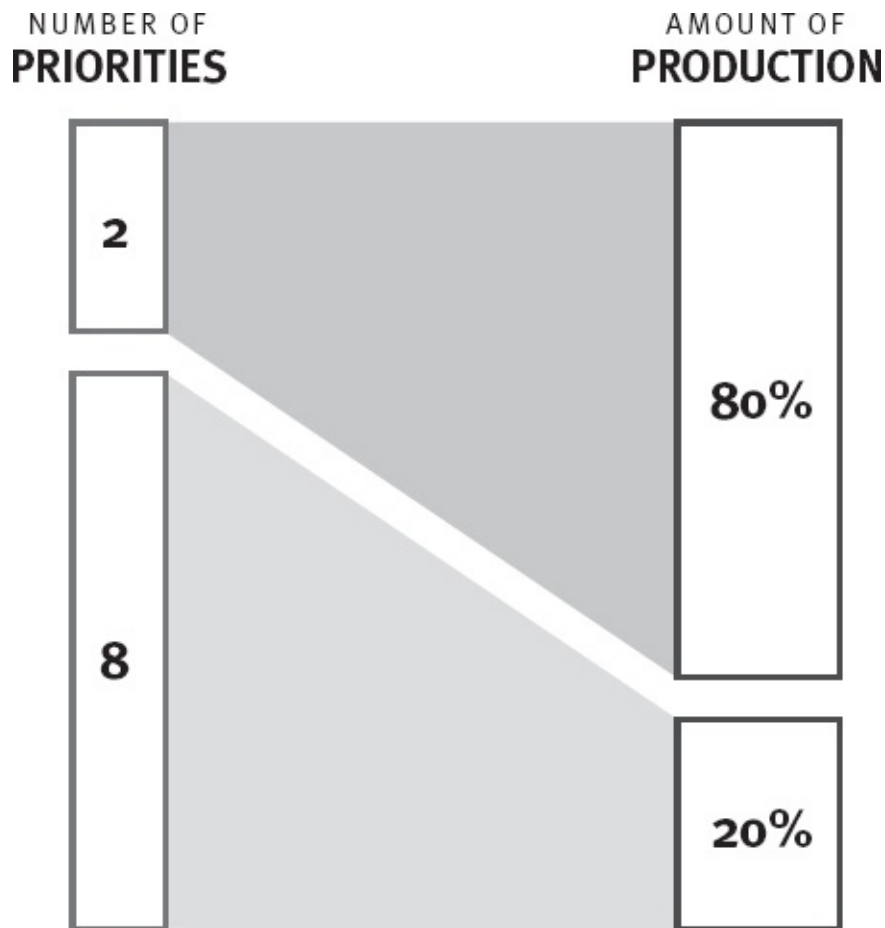
ciento de los impuestos. **Liderazgo:**El 20 por ciento de las personas toma el 80 por ciento de

las decisiones. **Picnics:**El 20 por ciento de la gente comerá el 80 por ciento de los alimentos.

Analice prácticamente cualquier situación y verá que se aplica la regla 80/20. ¿Por qué? No lo sé. Simplemente es así.

Como líder, debe comprender este principio, ya que entra en juego en todo lo que hace como líder. Visualmente, así es como se ve la regla 80/20 si tiene diez prioridades:

El principio de Pareto



Las líneas continuas de la ilustración representan sus dos prioridades principales. Dedicar tiempo, energía, dinero, personal, etc. a esos dos elementos daría como resultado un rendimiento cuatro veces mayor en productividad. Sin embargo, los ocho elementos restantes darían un rendimiento mínimo.

Las implicaciones son claras: dado que el 20 por ciento superior de los elementos de su lista de tareas pendientes le proporciona un rendimiento del 80 por ciento, debe centrarse en ellos. El 20 por ciento superior de su personal le proporciona un rendimiento del 80 por ciento: concentre su tiempo y energía en ellos. El 20 por ciento superior de sus clientes le proporciona el 80 por ciento de su rendimiento: concéntrese en ellos. El 20 por ciento superior de sus ofertas produce el 80 por ciento de su rendimiento: concéntrese en venderlas.

El lugar donde este principio impacta más a los líderes es en las personas que lideran. Los empleados no impactan a una organización por igual. El 20 por ciento superior lleva la mayor carga y hace la mayor diferencia. Desafortunadamente, las personas que requieren más tiempo y atención son a menudo las que están en el 20 por ciento inferior. Por el contrario, las personas en la cima a menudo exigen menos de sus líderes porque

Están motivados y son autónomos. Pero, ¿a quién debería dedicarle tiempo?

¿En qué invertir? El 20 por ciento más rico.

A continuación se explica cómo aplicar el principio de Pareto a las personas de su equipo:

- Determinar quiénes están en el 20 por ciento superior en términos de producción.
- Pase el 80 por ciento del tiempo de su gente con este 20 por ciento superior.
- Gaste el 80 por ciento de su dinero destinado al desarrollo personal en este 20 por ciento superior.
- Ayudar al 20 por ciento superior a determinar qué *suel* el 20 por ciento superior obtiene el máximo rendimiento y les permite dedicar el 80 por ciento de su tiempo a ello.
- Permítales delegar el otro 80 por ciento de sus tareas a otros para que puedan dedicarse a lo que hacen mejor.
- Pedir al 20 por ciento superior que realice capacitación en el trabajo para el siguiente 20 por ciento.

¿Cómo se identifica al 20 por ciento de los mejores en su equipo, en su departamento o en su organización? He incluido una hoja de trabajo al final del capítulo para ayudarle a hacerlo. Le recomiendo encarecidamente que se tome el tiempo de utilizarla porque es fundamental que invierta en ese 20 por ciento de los mejores. Si hay cinco personas en su equipo, la persona número uno es el 20 por ciento de los mejores. Si hay diez, entonces la primera y la segunda de la lista. Si hay veinte, entonces los cuatro primeros. Ya se hace una idea. El 20 por ciento de los mejores son las personas en las que debería invertir, a las que debería dar recursos y oportunidades de liderazgo. Ellos serán los que hagan o deshagan al equipo.

SOLUCIÓN PRIORITARIA PROACTIVA N.º 2: LAS TRES R

Si eres de mi generación, recuerdas que los maestros hablaban de las tres R: lectura, escritura y aritmética. (Lo sé, dos de las tres R ni siquiera comienzan con *R*!) Quiero ofrecerte tres R diferentes para ayudarte a ser muy proactivo a la hora de identificar y vivir tus prioridades. Para ello, tienes que mirar tu vida desde una perspectiva más amplia. Piensa en ella como una perspectiva de treinta mil pies. Las tres R son *requisito*, *devolución*, y *premio*. (Mira, en realidad comienzan con *R*.) Puedes descubrir tus principales prioridades haciéndote tres preguntas basadas en estas tres R:

¿QUÉ SE REQUIERE DE MÍ?

Cada función tiene responsabilidades que no son negociables. Hay cosas que debes hacer y que no puedes delegar en nadie más. ¿Sabes cuáles son? Cuando me convertí en el líder de la iglesia Skyline en San Diego, le pregunté a la junta directiva que me estaba contratando: “¿Qué debo hacer que sólo yo pueda hacer y no pueda delegar en nadie más?”. Hablamos sobre ello durante un par de horas. Decidieron que había pocas cosas que sólo yo podía hacer, como ser el comunicador principal la mayoría de los domingos, llevar la visión de la iglesia y mantener mi integridad personal. Esas eran mis cosas no negociables y nadie más que yo podía cumplirlas.

Al final, un líder puede renunciar a todo, excepto a la responsabilidad final. Si trabajas para un jefe o una junta directiva, ellos pueden ayudarte a responder la pregunta sobre los requisitos. Si trabajas por tu cuenta o tienes tu propio negocio, la pregunta puede ser más difícil de responder. Pero es fundamental. De lo contrario, terminarás concentrándote en las cosas equivocadas, lo que podría hacerte perder tiempo, talento y energía.

¿QUÉ ME DA EL MAYOR RENDIMIENTO?

¿En qué eres bueno? Quiero decir, ¿realmente bueno? Esto está en el centro de la cuestión del rendimiento. ¿Qué es lo que genera el mayor rendimiento de tu inversión de tiempo y energía para tu organización? Esa es una pregunta que me hago continuamente. Entiendo que la actividad no es un logro, sino la productividad. Soy más productivo utilizando mis mejores talentos, dones y experiencia haciendo tres cosas: comunicar, escribir y liderar. Esas son las que me dan el mayor rendimiento a mí y a mis organizaciones. Son mi punto fuerte. Cualquier otra cosa que haga es de segunda categoría, o peor.

La actividad no es un logro,

La productividad es.

Es fundamental saber qué actividades le brindan el mayor rendimiento. ¿Qué cosas lo felicitan constantemente las personas por hacer? ¿Qué tareas o responsabilidades le piden continuamente sus colegas que asuma? ¿Qué hace que tiene el mayor impacto positivo o le genera más ingresos? Estas son pistas que lo ayudarán a responder la pregunta sobre el rendimiento.

¿QUÉ ES LO MÁS GRATIFICANTE?

La vida es demasiado corta para no ser divertida. Nuestro mejor trabajo se realiza cuando lo disfrutamos. Nos proporciona grandes recompensas internas, que pueden ser mentales, emocionales o espirituales. Y este es el estándar que suelo enseñar para ayudar a las personas a responder la pregunta sobre la recompensa. Encuentra algo que te guste tanto que lo harías con gusto a cambio de nada. Luego aprende a hacerlo tan bien que la gente esté feliz de pagarte por ello. He aquí una pista para saber qué es lo más gratificante. Cuando haces algo y piensas: *Nací para esto* Estás en el camino correcto.

Tu objetivo profesional a largo plazo debería ser alinear las tareas que responden a tus preguntas sobre requisitos, rendimientos y recompensas. Si lo que debes hacer, lo que haces bien y lo que disfrutas hacer son las mismas cosas, entonces tus prioridades profesionales están sincronizadas y vivirás una vida productiva y plena. Se necesita tiempo y trabajo duro para unir esas cosas. Al final de este capítulo, he proporcionado una hoja de ruta para ayudarte a evaluar cómo te está yendo actualmente con tus tres R para que puedas comenzar a trabajar para alinearlas.

SOLUCIÓN PRIORITARIA PROACTIVA N.º 3: HACER ESPACIO PARA MARGEN

Durante años he practicado la disciplina de dedicar unas horas durante la última semana del mes a planificar mi horario para el mes siguiente. Literalmente programaba mis prioridades y requisitos en bloques de tiempo por horas, día a día. Y solía enorgullecerme de cómo valoraba y priorizaba mi tiempo. Me había convencido erróneamente de que si podía cumplir el horario y trabajar rápido y durante el tiempo suficiente, llegaría a un punto en el que estaría al día con todo. Y eso crearía margen en mi vida.

Después de años de este ejercicio infructuoso, descubrí que me estaba engañando a mí mismo. Me di cuenta de que la ley de Parkinson es cierta: el trabajo se expande de tal manera que llena el tiempo disponible para su realización. A menos que hiciera algo intencional para crear margen, nunca lo tendría en mi vida.

El médico y autor Richard Swenson ha escrito extensamente sobre la idea del margen. En su libro *Margen: Cómo recuperar las reservas emocionales, físicas, financieras y de tiempo para vidas sobrecargadas*, escribió, "El margen es el espacio que existe entre nuestra carga y nuestros límites. Es la cantidad permitida más allá de lo que se necesita. Es algo que se mantiene en reserva para contingencias o situaciones imprevistas. El margen es la brecha entre el descanso y el agotamiento, el espacio entre

Respirando libremente y asfixiándonos. El margen es lo opuesto a la sobrecarga".⁵

El margen es el espacio que existe entre

Nuestra carga y nuestros límites.

— RICHARD SWENSON

En lugar de llenar todos los espacios de mi calendario, lo que necesitaba hacer era crear un espacio en blanco. Si no lo hacía yo, nadie más lo haría. Las personas que se pasan el día quemando la vela por ambos extremos no son tan brillantes como creen. Necesitaba cambiar creando un margen en mi vida.

En *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* escribí sobre la Ley de Prioridades, que dice: "Los líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro."⁶ Aunque escribí sobre esa ley, debo confesar que vivirla ha sido un desafío continuo para mí durante más de veinte años. Crear margen no es fácil para una persona que ama trabajar, prospera con los plazos y siente continuamente la presión de hacer que las cosas sucedan. Pero también reconozco que cuanto mayores sean las responsabilidades que uno tiene como líder, más responsable es de crear margen en su vida.

De ninguna manera cumplo con esto a la perfección, pero... *hacer* Trabaje con perseverancia para crear margen en mi vida. Si desea ser un líder que viva de acuerdo con sus prioridades y alcance su potencial, entonces también debe aprender a crear margen. Aquí le explicamos por qué:

1. EL MARGEN MEJORA LA AUTOCONCIENCIA

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de reconocer y comprender las emociones en uno mismo y en los demás, y de aplicar esta conciencia para gestionar el propio comportamiento y las relaciones con los demás. Hay pocas capacidades más importantes que la IE cuando se trata de liderazgo. La organización de formación y consultoría TalentSmart ha realizado pruebas de IE a más de un millón de personas y

Descubrieron que el 90 por ciento de las personas con mejor desempeño tienen una alta calificación en EQ.⁷

Una de las cosas fantásticas de la Inteligencia Emocional es que, al igual que el liderazgo, se puede desarrollar. Una característica fundamental de la Inteligencia Emocional es la autoconciencia. Un fuerte reconocimiento y comprensión de las propias emociones se puede desarrollar durante

Momentos de reflexión, a menudo cuando estás solo. Esos momentos no llegan si estás sobrecargado y nunca tienes tiempo para la autorreflexión. El margen crea esos momentos, que te brindan la oportunidad de desarrollar tu inteligencia emocional.

2. EL MARGEN TE DA EL TIEMPO PARA PENSAR QUE NECESITAS

La mayoría de los líderes que he conocido tienen una marcada tendencia a la acción. Sé que eso es cierto en mi caso. Pero si paso todo mi tiempo actuando y nunca pienso en lo que estoy haciendo, no seré un líder muy eficaz. Cuando lidero a otros, es mi responsabilidad tratar de ver más y antes de que los demás lo vean. Tengo que pensar más y antes de las personas a las que estoy dirigiendo. Truett Cathy, el fundador de Chick-fil-A, me dijo: "Necesitamos ser líderes de pensamiento antes de poder ser actores de mercado". Crear margen nos permite hacer eso.

Es cierto que hoy estamos donde nos han traído nuestros pensamientos y mañana iremos adonde nos lleven nuestros pensamientos. Por eso me dedico al pensamiento reflexivo y he escrito sobre ello en muchos de mis libros. Si quieres convertirte en un buen pensador, necesitas crear un espacio en blanco en tu calendario para ello, no conformarte con un minuto aquí y unos segundos allá. Necesitas programar bloques de tiempo significativos para ello. Si estás constantemente corriendo de una tarea o cita a otra desde el amanecer hasta el anochecer, nunca llegarás a ser un mejor pensador.

Si estás corriendo constantemente de una
tarea o cita a otra desde el amanecer hasta
el anochecer, nunca llegarás a ser...
Un mejor pensador.

3. EL MARGEN TE PROPORCIONA RENOVACIÓN ENERGÉTICA

Vivimos en una cultura de mucha actividad y los líderes suelen ser las personas más ocupadas de todas. El fundador y director ejecutivo de Energy Project, Tony Schwartz, ha estudiado y escrito extensamente sobre energía y rendimiento. Escribió en un artículo *El New York Times* En su artículo, afirma: "Cada vez somos más los que nos encontramos incapaces de hacer malabarismos con demandas abrumadoras y mantener un ritmo aparentemente insostenible". ¿Su solución? "Paradójicamente", afirma, "la mejor manera de hacer más puede ser pasar más tiempo haciendo menos. Un nuevo y creciente cuerpo de investigación multidisciplinaria muestra que la renovación estratégica, que incluye ejercicios durante el día, siestas cortas por la tarde, horas extras más largas, etc.,

horas de sueño, más tiempo fuera de la oficina y más horas de sueño, más frecuentes.

“Las vacaciones aumentan la productividad, el rendimiento laboral y, por supuesto, la salud”.⁸

Todas las cosas que Schwartz describió como beneficiosas requieren un margen. Y dijo que los seres humanos no están diseñados para gastar mucha energía continuamente, sino para alternar entre gastar energía y recuperarla. Por lo tanto, si quieres estar en tu mejor momento, necesitas encontrar formas de recargar energía. Puedes hacerlo creando espacio para las relaciones, el ejercicio, la recreación, los viajes, la música, etc. Todo lo que recargue tus baterías personales es bueno. Pero necesitas encontrar un margen para ello.

CÓMO CREAR MARGEN

Como ya he dicho, crear margen es un reto para mí, pero sigo luchando por ello porque sé que me ayuda a vivir de acuerdo con mis prioridades y a ser un mejor líder. A continuación, se indican dos cosas que hago y que creo que también pueden ayudarte a ti.

EVALUAR Y ELIMINAR CONTINUAMENTE

Siempre busco formas de simplificar mi vida. Intento no perder el tiempo en cosas que no son de mi agrado. Delego o descarto todo lo que no encaja en las tres R. Y utilizo el principio 80/20 siempre que puedo para reducir el tamaño. Tú también puedes hacerlo. Empieza por plantearte algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el 20 por ciento de mis posesiones al que le doy más valor?
- ¿Cuál es el 20 por ciento de la ropa que uso el 80 por ciento del tiempo?
- ¿En qué dedico el 20 por ciento de mi tiempo libre que me proporciona el 80 por ciento de mi felicidad?
- ¿Quiénes son ese 20 por ciento de las personas cercanas a mí que me hacen más feliz?

Es probable que haya respondido a todas estas preguntas con bastante facilidad. Simplemente, nunca antes había considerado analizar estas áreas de esta manera. Concéntrate en las áreas en las que obtiene mayores beneficios. En el resto, cree un margen. Regale ropa o posesiones. Reduzca la complejidad de su vida.

LUCHA POR MANTENER EL 20 POR CIENTO DE TU CALENDARIO EN BLANCO

ESPACIO

Se acabaron los días en que llenaba automáticamente mi calendario con tareas. En su lugar, programo espacios en blanco en mi calendario. Siguiendo el ejemplo de Pareto, mi objetivo es siempre dejar libre el 20 por ciento de mi tiempo. Te sugiero que luches por ese mismo porcentaje.

¿Cómo podría ser eso? Podrías optar por crear un margen cada día. Si pasas una media de dieciséis horas al día despierto, crear un margen significa dejar tres horas y doce minutos sin programar cada día. Si quisieras pensar en términos de tu semana, necesitarías dejar unas veintidós horas y media sin programar cada semana. Margen por mes: dejar seis días totalmente libres. Por año: setenta y dos días sin programar.

Puede que te estés diciendo a ti mismo: "No puedo hacer eso. No puedo disponer de tres horas al día o seis días al mes. ¡Y definitivamente no voy a tomarme más de setenta días libres!". Yo pienso lo mismo. Por eso es tan difícil mantener el margen. Tony Schwartz está de acuerdo: "Tomarnos más tiempo libre es contra-intuitivo para la mayoría de nosotros. La idea también está en desacuerdo con la ética laboral predominante en la mayoría de las empresas, donde el tiempo de inactividad se considera típicamente como tiempo perdido. Más de un tercio de los empleados, por ejemplo, almuerzan en sus escritorios de manera regular. Más del 50 por ciento

"Supongo que trabajarán durante sus vacaciones".⁹

Sin embargo, para crear margen, tomarnos el tiempo libre que necesitamos es exactamente lo que necesitamos aprender a hacer. No puedes mantener tus prioridades si llenas tu vida de ocupaciones.

Si eres una persona con mucha energía, puede que te resulte difícil detenerte, hacer un balance de tus actividades, reflexionar sobre tus prioridades y reevaluar lo que haces y cómo lo haces. Pero debes hacerlo, no sólo una vez, sino día tras día, año tras año. Las prioridades nunca se quedan fijas. Sin embargo, si puedes aprender a dominar los principios de las prioridades y desarrollar la disciplina de aplicarlas continuamente, descubrirás que tu eficacia personal y profesional será increíble. Pocas cosas dan a un líder un rendimiento tan grande como las buenas prioridades. Por eso digo que son la clave del liderazgo.

Las prioridades nunca se mantienen fijas.

DESARROLLO DE LA PRIORIZACION DENTRO DE TI

La necesidad de tener claras las prioridades puede resultar abrumadora, especialmente en nuestra cultura, donde se espera que haya mucha actividad y se aplaude la sobrecarga. Por ese motivo, es posible que desee realizar la aplicación de este capítulo en etapas.

ADOPTAR LOS PRINCIPIOS DE PRIORIDAD

Comience por determinar las áreas en las que no ha vivido según las prioridades establecidas. Piense en cómo puede cambiar sus hábitos de trabajo cotidianos. Responda las siguientes cinco preguntas basándose en los principios de prioridad del capítulo:

1. ¿Dónde necesito trabajar de forma más inteligente en lugar de más duro?
2. ¿Qué debo cambiar para dejar de intentar tenerlo todo?
3. ¿Qué cosas buenas puedo dejar de hacer para hacer lo mejor?
4. ¿Qué debo hacer para ser más proactivo en lugar de reactivo?
5. ¿Qué puedo hacer para dejar de hacer cosas urgentes pero sin importancia?

HOJA DE TRABAJO DEL PRINCIPIO DE PARETO

El principio de Pareto se puede aplicar a casi cualquier área de la vida personal o profesional. Para los líderes, la aplicación más importante se da en la inversión en las personas. Es necesario identificar al 20 por ciento de las personas que lideran.

1. Escribe los nombres de todos los miembros de tu equipo en los espacios a continuación.

[illegible]

2. En la columna del extremo izquierdo, al lado de cada nombre, escribe una de las siguientes letras para completar esta oración: *Esta persona abandona el equipo o trabaja en mi contra...*
 - a. Podría ser decisivo para el equipo y afectaría enormemente nuestra eficacia. (Mi amigo Bill Hybels dice que cuando piensas en perder a una de estas personas, sientes que vas a vomitar.)
 - b. Afectaría negativamente nuestra eficacia, pero no destruiría al equipo.
 - c. No afectaría negativamente al equipo e incluso podría mejorarlo.

Ahora cada nombre debería tener una letra al lado.
3. Ahora clasifica la importancia de tus A escribiendo un 1 junto al nombre de la persona que más te impactó, un 2 junto a la siguiente persona que más te impactó, y así sucesivamente. Luego clasifica tus B. Luego, tus C.
4. Coloque un asterisco (*) junto a los nombres de su 20 por ciento superior (un nombre si tiene un total de cinco en su lista, dos nombres si tiene diez, etc.)
5. En otra hoja de papel, enumera de dos a cinco maneras en las que puedes agregar valor a esas personas importantes y desarrollarlas.
6. Mira a cualquier persona que hayas marcado con un *do*. Si tienes la autoridad, intenta ayudar a estas personas a encontrar un lugar en otro equipo donde puedan ser más eficaces.

HOJA DE TRABAJO DE LAS TRES R

Enumere sus responsabilidades en la página siguiente. Luego, use cada columna para evaluarlas. Comenzando con la columna "Requisito", califíquelas con un 3 (alta importancia), 2 (importancia moderada) o 1 (baja importancia). Luego haga lo mismo con las columnas "Retorno" y "Recompensa". Una vez que haya creado calificaciones para cada elemento en las tres columnas, agregue las puntuaciones. Según las puntuaciones, clasifique sus

responsabilidades en orden utilizando la columna del extremo izquierdo.

#	Responsibilities	Rqrmt	Return	Reward	Results
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=

Cuando hayas terminado, es posible que tengas algo parecido a esto:

Responsibilities	Rqrmnt	Return	Reward	Results
New Client Acquisition	3	3	2	= 8
Closing Deals with Clients	3	3	3	= 9
Answering E-mails	1	1	1	= 3
Supervision of Staff	3	2	1	= 6
Leadership Development of Staff	1	3	3	= 7
Project Oversight	2	2	2	= 6
Monthly Reports	3	1	1	= 5

Analice las responsabilidades que obtuvo la puntuación más alta y luego evalúe si sus actividades diarias están alineadas con ellas. No descarte esta pregunta sin más. Piense un poco. Y si no está seguro de la respuesta, pregúntele a un amigo, familiar o colega que esté dispuesto a ser honesto con usted. Una vez que haya realizado la evaluación, escriba un plan de acción para alinear su vida con sus prioridades.

LLAMADA DE MARGEN

Examina tu calendario. ¿Cuánto espacio en blanco contiene? Si contiene menos del 20 por ciento, necesitas empezar a recortar. (Si no utilizas ningún tipo de calendario, empieza a utilizar uno hoy mismo. Tu problema con las prioridades es otro). Utiliza el trabajo que ya has realizado en este capítulo como guía sobre qué recortar y qué conservar.

TRES

LA BASE DEL LIDERAZGO:

doPERSONAJE

Oh El 12 de octubre de 2016, tuve el privilegio de conocer al Papa Francisco y pasar
Pasé unos minutos con él. Lo admiro desde hace muchos años. Su humildad y su carácter
me han impresionado mucho. Tradicionalmente, cuando un cardenal es elegido Papa,
cuando se le pregunta si acepta su elección, responde: *Aceptar*, que significa "acepto". Las
primeras palabras de Francisco fueron, en cambio: "Soy un gran pecador, pero confío en la
infinita misericordia y paciencia de nuestro Señor Jesucristo, y

"Acepto con espíritu de penitencia".¹

Este hombre ha sido pionero en la promoción de la formación del carácter dentro
del liderazgo de la iglesia. Y su deseo de transformación me impulsó a pedirle que
orara por la Fundación John Maxwell, la organización sin fines de lucro que fundé para
que se convirtiera en un catalizador de la transformación positiva en países como
Guatemala y Paraguay. Me sentí humilde cuando dijo que sí.

CARÁCTER EN EL LIDERAZGO

En el período previo a mi encuentro con el pontífice, leí mucho sobre él. Uno de los
artículos que encontré fue de Gary Hamel, consultor de gestión y fundador de
Strategos, en el *Revista de negocios de Harvard* Hamel escribió sobre una reunión que
el Papa Francisco tuvo con un grupo de líderes de la iglesia en la que describió los
problemas inherentes al liderazgo. Los llamó "enfermedades". Había quince de ellas, y
la mayoría de ellas tenían que ver con el carácter:

1. ***Pensar que somos inmortales, inmunes o absolutamente indispensables***—que es enemigo de la humildad y del servicio.
2. ***Exceso de actividad***—lo que provoca estrés y agitación.
3. ***“Petrificación” mental y [emocional]***—lo que crea crueldad.
4. ***Planificación excesiva y funcionalismo***—lo que conduce a la inflexibilidad.
5. ***Mala coordinación***—lo que fomenta la independencia y la falta de cooperación.
6. ***“Liderazgo enfermedad de Alzheimer”***—donde los líderes olvidan quiénes los criaron y orientaron.
7. ***Rivalidad y vanagloria***—donde los títulos y los beneficios se convierten en el foco principal de los líderes.
8. ***Esquizofrenia existencial***—donde los líderes viven vidas dobles e hipócritas.
9. ***Chismes, quejas y calumnias***—donde líderes cobardes hablan mal de otros a sus espaldas.
10. ***Idolatrar a los superiores***—donde los líderes honran a sus superiores para ganar favor y salir adelante.
11. ***Indiferencia hacia los demás***—donde los líderes sólo piensan en sí mismos.
12. ***Rostros abatidos***—donde los líderes tratan a sus “inferiores” con amarga severidad.
13. ***Acaparamiento***—que implica acumular bienes materiales para buscar seguridad.
14. ***Círculos cerrados***—donde los líderes colocan su camarilla por delante de la identidad compartida y la cooperación.
15. ***Extravagancia y autoexhibición***—donde los líderes buscan mayor poder y reconocimiento.²

Esta lista me resultó muy reveladora. Es evidente que el Papa Francisco ha tratado con todo tipo de líderes a lo largo de su larga carrera de servicio. Y la lista me impulsó a examinar mi propio carácter. *¿Soy un líder saludable?* Me pregunté. Leí una lista de preguntas incluidas en el artículo que fueron diseñadas para ayudar con el proceso de autoexamen, que preguntaba hasta qué punto...

¿Sentirme superior a quienes trabajan para mí?

¿Demostrar un desequilibrio entre el trabajo y otras áreas de la vida? ¿Sustituir la formalidad por una auténtica intimidad humana?

¿Confías demasiado en los planes y no lo suficiente en la intuición y la improvisación?

¿Dedicamos muy poco tiempo a romper silos y construir puentes?
No reconocer regularmente la deuda que tengo con mis mentores y con
¿otros?
¿Me siento demasiado satisfecho con mis beneficios y
privilegios? ¿Me aílo de los clientes y de los empleados de
primer nivel? ¿Denigro los motivos y logros de los demás?
¿Exhibo o fomento una deferencia y un servilismo indebidos?
¿Prefiero mi propio éxito al éxito de los demás? ¿No logro cultivar un
ambiente de trabajo divertido y alegre? ¿Muestro egoísmo cuando se
trata de compartir recompensas y elogios? ¿Fomento el parroquialismo
en lugar de la comunidad?
¿Me comporto de maneras que parecen egocéntricas para quienes me rodean?³

Preguntas como estas aumentan mi conciencia de la necesidad de seguir mejorando mi carácter, especialmente en el contexto del liderazgo, porque la mayor influencia de los líderes magnifica su impacto en los demás, tanto positiva como negativamente. La realidad es que liderarnos a nosotros mismos es a menudo la tarea más difícil a la que nos enfrentamos cada día. Es mucho más fácil decirles a los demás lo que tienen que hacer que hacerlo nosotros mismos. Sé que eso es cierto en mi caso.

La realidad es que liderarnos a nosotros mismos es a
menudo la tarea más difícil a la que nos enfrentamos.
cada día.

Para mantenerme en el buen camino, debo recordarme continuamente por qué el carácter es tan importante. Como soy una persona de fe, he descubierto sabiduría en las Escrituras relacionada con el carácter. Encontré la siguiente lista en el libro de David Kadalie: *Kit de recursos para líderes*. Si no te identificas con estos pensamientos o te ofenden, no dudes en pasarlos por alto.

- Nuestros corazones pueden ser engañosos (Jeremías 17:9; Salmo 139:23, 24).
- Podemos buscar fácilmente un puesto de liderazgo por las razones equivocadas (Mateo 20:17-28).
- El carácter es el área que enfrentará el mayor ataque (Romanos 7; Gálatas 5:16-24).
- El carácter es fundamental para el liderazgo cristiano (1 Timoteo 3:1-13; Tito

1:6–9).

- Sin ella luchamos con las tentaciones que vienen con las habilidades, los talentos y los dones (Romanos 12:3-8).
- Es muy fácil caer en una vida de hipocresía y olvidar que un día tendremos que rendir cuentas (Hebreos 4:13).
- Naturalmente descuidamos esta parte y nos centramos en otros acontecimientos (1 Timoteo 4:7-8).
- Pronto descubrimos que la fuerza de carácter es lo que contará en tiempos difíciles.

(2 Corintios 4:16-17).⁴

Trabajar en mi carácter es un esfuerzo que nunca termina, pero que vale la pena. Mahatma Gandhi dijo: “Un hombre de carácter se hará digno de cualquier puesto que se le asigne”. Quiero ser un líder digno, pero sé que a veces me quedo corto. Quiero mejorar mi carácter y animarte a que mejores el tuyo, no porque eso me permita conseguir lo que quiero, sino porque me ayuda a ser más fuerte. *ser* Lo que quiero. Y descubro que cuanto más me concentro en valorar a las personas, practicar el autoliderazgo y adoptar buenos valores, más fuerte se vuelve mi carácter.

DECLARACIONES DE VALORES DE CARÁCTER

Tener un buen carácter no garantiza que tendrás éxito en la vida o en el liderazgo, pero puedes estar seguro de que tener un carácter pobre acabará descarrilándote personal y profesionalmente. Pero aquí tienes la buena noticia: si tu carácter no es lo que quieres que sea, puedes cambiarlo. No importa lo que haya sucedido en tu pasado. Puedes elegir un mejor camino para seguir adelante, empezando hoy mismo. Como dice uno de mis dichos favoritos: “Aunque no puedes volver atrás y empezar de nuevo, amigo mío, cualquiera puede empezar desde ahora y hacer un final completamente nuevo”.

A continuación se presentan tres grandes razones por las que vale la pena cultivar un buen carácter:

1. EL BUEN CARÁCTER GENERA UNA FUERTE CONFIANZA

Recientemente, le pedí a un pequeño grupo de ejecutivos que hicieran una lista con los nombres de las tres personas en las que más confiaban. Todos ellos tenían en la lista a familiares y amigos. Sorprendentemente, nadie mencionó a un líder o a un compañero de trabajo como una de sus personas de mayor confianza.

Luego les pedí que enumeraran tres personas de las que dependía su bienestar y felicidad. Todos mencionaron a su jefe o a un compañero de trabajo.

Luego hice una pregunta más: “Si estuviera haciendo este ejercicio *consu* “Si les pidiera a mis subordinados que crearan su lista de “personas de mayor confianza”, ¿lo nombrarían a usted como una de sus tres personas de mayor confianza?” Hubo un murmullo. Eso llamó su atención. “¿Qué diferencia podría haber si usted fuera alguien que ellos pusieran en su lista?”

El consenso fue que si las personas confiaran en sus compañeros de trabajo y en sus líderes, el ambiente de trabajo sería más positivo, las personas serían más productivas y la rotación de personal se reduciría. Esto coincide con mi propia observación de que las personas abandonan a las personas, no a las empresas. La mayor causa de rotación de personal en las organizaciones es la falta de confianza.

Stephen MR Covey en su libro *La velocidad de la confianza* Covey señaló que la falta de confianza cuesta tiempo y dinero, y utilizó un ejemplo fantástico para ilustrarlo. Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, la confianza de la nación en la seguridad aérea disminuyó. Covey dijo que antes de los ataques, podía llegar a su aeropuerto de origen treinta minutos antes de su vuelo y no tenía ningún problema para pasar rápidamente por el control de seguridad. Sin embargo, después de que la TSA reforzó la seguridad, tuvo que llegar dos horas antes de las salidas de los vuelos nacionales y tres horas antes de los vuelos internacionales.

“La confianza disminuyó”, dijo, “la velocidad también disminuyó y el costo aumentó”.⁵

Con demasiada frecuencia hablamos de la confianza como si fuera algo único, pero no es así. La confianza es una relación entre quien confía y quien recibe la confianza. Así como se necesitan dos para bailar el tango, se necesitan dos para confiar. El papel del que confía es asumir el riesgo de confiar; el papel del que recibe la confianza es ser digno de confianza. Cuando ambas personas hacen bien su parte, el resultado es una relación de confianza.

Y la confianza no va en una sola dirección. Las personas intercambian roles, el que confía se convierte en el que confía, y viceversa. Es una vía de doble sentido. Pero si una de las partes incumple su responsabilidad, la confianza desaparece.

Los autores James M. Kouzes y Barry Z. Posner explican la importancia del desarrollo de la confianza en los líderes:

En última instancia, sólo usted puede decidir si corre el riesgo de confiar en los demás y si vale la pena correrlo. Esto significa que, para que los demás confíen en usted, debe tomar la iniciativa activamente y no puede esperar a que los demás den el primer paso. Como explicaron muchos líderes, “la confianza es un juego de riesgo. Los líderes deben ser los primeros en apostar”. Los líderes siempre consideran que vale la pena arriesgar. Sembrar semillas de confianza en las personas crea la confianza.

campos de colaboración necesarios para lograr cosas extraordinarias en las organizaciones.⁶

La confianza es un juego de riesgo. Los líderes deben ser
Los primeros en poner la apuesta.

— JAMES M. KOUZES Y BARRY
Z. POSNER

Durante años he enseñado a los líderes que en sus interacciones con los demás crean “cuentas” de confianza. Cada interacción con otra persona genera depósitos en la cuenta de esa persona o hace retiros de ella. La mejor manera de hacer depósitos regulares y constantes es modelando un buen carácter de manera constante. ¿Por qué? Porque a la gente le convence más lo que hace un líder que lo que dice. Me encuentro de acuerdo con la idea expresada por el industrial y filántropo Andrew Carnegie, quien dijo: “A medida que envejezco, presto menos atención a lo que dicen los hombres. Sólo observo lo que hacen”. Las palabras pueden ser baratas. El periodista Arthur Gordon tenía razón cuando dijo: “No hay nada más fácil que decir palabras. Nada es más difícil que vivirlas, día tras día. Lo que prometes hoy debe renovarse y redeterminarse mañana y cada día que se extiende ante ti”. Es por eso que en el liderazgo, una pinta de ejemplo equivale a un galón de consejos.

Al principio de una relación, las palabras tienen más peso que las acciones. Como la gente no te conoce, puede suponer que tus palabras representan quién eres y que tu conducta coincide con tu forma de hablar. Sin embargo, a medida que la relación continúa, tus acciones empiezan a pesar más que tus palabras. La gente ve lo que haces. La confusión en el liderazgo se produce cuando tus palabras y tu conducta no coinciden. Si esa incongruencia continúa, no solo confundirás a tu gente, sino que la perderás. Mark Twain tenía razón cuando dijo: “Hacer lo correcto es maravilloso. Enseñar a otros a hacer lo correcto es aún más maravilloso, y mucho más fácil”. ¿Más fácil? Sí. ¿Más eficaz? No.

En liderazgo, una pinta de ejemplo equivale a un
galón de consejos.

En el extremo opuesto del espectro de la inconsistencia y la confianza rota se encuentra la autoridad moral. Este es el nivel más alto de liderazgo. Se gana demostrando constantemente un buen carácter y haciendo continuamente depósitos en cuentas de confianza con otros. El carisma puede conseguir que los líderes obtengan seguidores desde el principio, pero sólo la credibilidad impulsa a la gente a seguirlos. Cuando los líderes poseen verdadera autoridad moral, las únicas palabras que necesitan decir son “Sígueme”, y la gente se une a ellos. Saben que su conducta coincide con su discurso y va en la dirección correcta. ¿Podemos todos adquirir autoridad moral como líderes? Tal vez no. Pero debemos esforzarnos por hacer todo lo posible por desarrollar y mostrar un buen carácter para que al menos seamos candidatos a desarrollarlo.

Tengo que confesar que mi visión del carácter y la autoridad moral ha cambiado con los años. Antes veía la confianza como algo blanco o negro. Ahora que soy mayor, he crecido. Y creo que tengo una mayor comprensión de cómo funciona la confianza y cómo el carácter entra en juego en ella. Me gustaría compartir con ustedes algunos de los cambios que he tenido en mi forma de pensar. Vean si están de acuerdo con ellos. Tal vez sí, tal vez no. No hay problema. Otra cosa buena de envejecer es que me siento muy cómoda con que la gente no siempre esté de acuerdo conmigo.

Pensé que la confianza era “agradable de tener”

Al principio de mi trayectoria como líder, no reconocía la importancia de la confianza. Pensaba que era bueno tenerla. ¿Quién no quiere que confíen en alguien, si tiene la posibilidad de elegir? Pero ahora comprendo que, en el liderazgo, la confianza es esencial. No es algo que se pueda tomar o dejar. Si se deja la confianza, se deja el liderazgo.

La confianza tiene un impacto dramático en cuestiones de liderazgo reales, como la participación de los seguidores, la conexión, la aceptación y la eficacia. La confianza es la base del liderazgo. Una base sólida no es un lujo. No es simplemente “algo lindo”. Es fundamental.

Pensé que la confianza dependía de los demás

Algunos líderes, especialmente aquellos que confían en su posición o título para liderar en lugar de en su influencia, adoptan la postura de que su gente debe confiar implícitamente en ellos, pero que su gente debe demostrar que es confiable.

Los líderes ponen toda la carga de desarrollar la confianza en los demás, no en ellos mismos. Pero desarrollar la confianza es una responsabilidad del liderazgo. Si quiero ser un buen líder, no depende de mis seguidores, depende de mí. Debo dar el primer paso para confiar en las personas a las que dirijo. Y debo dar pasos para ganarme su confianza. Los buenos líderes asumen el riesgo en ambas direcciones. Si mi gente aprende a confiar en mí, obtendré su atención. Pero si soy yo quien genera confianza en mi gente, obtendré su acción. Y la esencia de un liderazgo exitoso es hacer que las cosas se hagan.

Si mi gente aprende a confiar en mí, conseguiré su
atención. Pero si soy yo quien genera confianza en mí,
Gente mía, conseguiré su acción.

Pensé que la confianza sólo podía crecer lentamente

Si bien es cierto que la confianza suele crecer lentamente, no siempre tiene que funcionar así. Por ejemplo, cuando las personas en las que confías avalan a alguien en quien ellos confían, es probable que le des a esa nueva persona el beneficio de la duda y confíes en ella. ¿Por qué? Por la relación que tienes con tu amigo en el que confías. Le transfieres tu confianza, al menos hasta que descubras razones propias para retirar esa confianza.

Otro ejemplo en el que la confianza se puede ganar rápidamente es cuando alguien realiza un acto desinteresado y significativo para otra persona. Experimenté esto cuando era un líder joven y otro líder me defendió en un momento crucial. Su apoyo a mí en una reunión me hizo ganar el favor de los demás. Me sentí agradecido, porque no había hecho nada para ganarme ese apoyo y él no podía ganar nada por dármelo. Inmediatamente se ganó mi confianza.

He aquí una idea alentadora: podemos ser la persona que hace algo desinteresado por los demás y los ayuda en su camino. Al hacer esto, el mundo es un lugar mejor. Y si lo hacemos por las personas que lideramos y las ayudamos a tener más éxito sin motivos ulteriores, podemos desarrollar rápidamente una relación de confianza.

Pensé que un solo error destruía automáticamente la confianza

Si bien es cierto que un solo error puede destruir la confianza, no siempre es así. Cuando el nivel de confianza ya es bajo, eso suele ser todo lo que se necesita. Sin embargo, si el nivel de confianza es alto, un solo error rara vez destruye lo que las personas han construido en la relación.

Si tienes mi edad, recordarás la época del presidente Nixon y el escándalo Watergate. Inmediatamente después de que estallara el escándalo, el nivel de confianza en los líderes de Estados Unidos era muy bajo. En esa época, recuerdo haber oído a Billy Graham, a quien respeto mucho, decir: “Todo el mundo tiene un poquito de Watergate en él”. Eso fue una señal de equilibrio. Aportó una dosis de realidad al idealismo de todos respecto de los líderes. Si alguien como Billy Graham tiene un poquito de Watergate en él, yo también lo tengo. Y tú también.

Hacer siempre lo correcto, independientemente de la situación, va en contra de nuestra naturaleza. Pero podemos luchar por hacer lo correcto la mayor parte del tiempo. Y podemos saber que, mientras sigamos añadiendo depósitos a nuestras cuentas de confianza con los demás, tenemos la oportunidad de soportar los errores que cometemos. Saber esto me permite perdonar mi humanidad como líder y me ayuda a comprometerme más a extender la gracia a otros líderes cuando cometen errores en su humanidad.

Ahora tengo una visión mucho más amplia del carácter que hace años. Reconozco que el desarrollo del carácter es un proceso que dura toda la vida. En su libro *Construye tu reputación* El experto en redes Rob Brown describió este proceso continuo.

En el mundo laboral y de los negocios, tu estatus de “preferido” no se consigue de la noche a la mañana. Ni siquiera se consigue por casualidad. Aquí estás construyendo una plataforma. Una casa, si quieres. Ladrillo a ladrillo. Comentario a comentario. Conversación a conversación. Incluso si pudieras construirla rápido, ¿qué tan resistente sería?

No quieres ser un éxito de un solo día. Cualquier tonto puede ser contratado o contratado una vez. Los mejores líderes de opinión y los candidatos más buscados no empezaron ayer. Es un trabajo duro. Implica mucho trabajo. Va a llevar un poco de tiempo. ¡Y valdrá la pena!...

Pero no se hagan ilusiones, construir una gran reputación requiere un esfuerzo constante y concentrado. Como la tortuga y la liebre. Lento y constante se gana la carrera. Maratón, no un sprint, y todo eso. Con algunos arranques aquí y allá.

allá.⁷

Gran parte del liderazgo depende del buen carácter. A través de él se crea confianza.

El talento está protegido por él. La paz interior se fomenta por él. Las personas no pueden superar las limitaciones de su carácter. Los líderes no pueden tener éxito más allá de la profundidad de su carácter. Los buenos líderes tienen el potencial de marcar la diferencia, y el carácter marca la diferencia para ellos y los protege. Los buenos líderes son a menudo un regalo para el mundo. El carácter protege ese regalo.

2. LOS LÍDERES EXITOSOS ADOPTAN LAS CUATRO DIMENSIONES DE CARÁCTER

En su libro *Descarrilado* Tim Irwin escribió que hay cuatro dimensiones para personaje: *autenticidad, autogestión, humildad, y coraje*.⁸ Estoy de acuerdo con su perspectiva y quiero utilizar esas cuatro dimensiones como marco para describir el proceso de formación del carácter. Veamos cada una de ellas:

El carácter tiene cuatro dimensiones:
autenticidad, autogestión,
humildad y coraje.

Autenticidad

He observado que a muchos líderes les cuesta ser auténticos. Muchos no quieren bajar la guardia. Pueden sentir que están en una situación en la que no pueden ganar. Les preocupa que si revelan sus fracasos, perderán credibilidad. Sin embargo, si intentan ocultar sus fracasos, dan la impresión de ser falsos. Si ocultan sus éxitos, temen perder credibilidad. Pero si solo destacan sus éxitos, dan la impresión de ser arrogantes y poco creíbles. ¿Cómo puede un líder manejar esta situación?

Mi consejo a los líderes es que intenten vivir entre líneas. Déjenme explicarlo. Mientras recorro el camino del liderazgo, a mi derecha está la línea del éxito. Cuando estoy cerca de esa línea, todo va bien, estoy logrando el éxito y estoy ganando. A mi izquierda está la línea del fracaso. Cuando estoy cerca de esa línea, nada parece ir bien y estoy viviendo la Ley de Murphy: todo lo que puede ir mal, irá mal, y en el peor momento posible. Describo estos dos extremos de esta manera:

La línea del fracaso	La línea del éxito
Debilidad	Fortaleza
Me deprime	Me impresiona
No quiero que nadie me vea	Quiero que todo el mundo lo vea
No quiero que esto pase nunca	Quiero esto para siempre
Yo en mi peor momento	Yo en mi mejor momento

La mayor parte del tiempo vivimos entre esas dos líneas. Cuando la gente nos ve en la línea del éxito, tenemos que tener cuidado de no pensar que somos así en realidad. Podemos ser como el atleta que gana una medalla de oro o un Super Bowl y empieza a creer que es espectacular todo el tiempo en todo lo que hace. No es la realidad. La gente puede intentar poner a esas personas en un pedestal, pero seguro que se caen.

También hay momentos en los que recorreremos la línea del fracaso. Todos cometemos errores. Todos tomamos malas decisiones. Todos nos quedamos cortos. Si creemos que somos así, no querremos levantarnos de la cama. Tampoco deberíamos creer en eso. Ambas líneas, la del éxito y la del fracaso, son extremos. No somos ni tan buenos ni tan malos como podrían indicar.

La autenticidad consiste en vivir una vida abierta entre esas líneas. En mis primeros años, solo quería contarles a los demás mis experiencias en la línea del éxito. Quería impresionar a la gente. A medida que me hago mayor, siento una atracción opuesta a compartir mis fracasos para poder alentar a la gente. Como soy una figura pública, la gente a menudo solo me ve en mi mejor momento, no en mi peor momento. Por esa razón, algunas personas me dan más crédito del que merezco. Eso me molesta. En lugar de querer señalar mis avances, quiero dirigir a la gente hacia la *quebrantamiento* Eso tiene *condujo* A mis avances.

Me gusta pensar en mí misma como un mosaico, hecho de muchas piezas rotas. La autora y bloguera Rosalina Chai escribió un hermoso artículo sobre mosaicos que me parece revelador.

El mosaico es a la vez intrincado y majestuoso. Y es precisamente su fragilidad lo que le da al mosaico su percepción de frágil belleza... ¿Y no es esto cierto también en lo que respecta a nuestra humanidad?... ¿Qué hay en la fragilidad que nos resulta tan ofensiva?

¿Qué pasaría si aceptáramos y abrazáramos ese estar roto?

¿Es la humanidad una parte esencial de su ser? ¿Qué sucedería si dejáramos de etiquetar la fragilidad como algo malo? ¿Qué haría falta para que dejáramos de etiquetar la fragilidad como algo malo? Puedo imaginar una certeza... más paz.

Aceptar y abrazar la fragilidad no es lo mismo que usar la fragilidad de otro para sentirnos mejor con nosotros mismos. Más bien, es un reconocimiento de nuestra humanidad común. Cuando acepto mi propia fragilidad y no me juzgo con dureza por ello, me encuentro capaz de sentir más compasión hacia los demás, independientemente de si soy o no un ser humano.

conscientes de la forma de quebrantamiento que han experimentado.⁹

La plenitud no significa perfección, sino aceptar la fragilidad como parte integral de nuestra vida. Mi amigo Max Lucado dice: “Dios prefiere que caminemos cojeando de vez en cuando en lugar de contonearnos continuamente”. Estoy aprendiendo a aceptar mi cojera porque estoy aprendiendo mucho.

Dios prefiere que caminemos cojeando ocasionalmente
en lugar de con un continuo caminar torpe.

— MÁXIMO LUCADO

Ninguno de nosotros es perfecto. La gente buena hace cosas malas. La gente inteligente hace cosas tontas. Todos nos encontramos en momentos en los que nos sentimos tentados a hacer algo que sabemos en nuestro corazón que no es lo correcto, y todos nos hemos desviado del camino. Es humillante. Compartir eso con los demás es auténtico.

Autogestión

La autora y oradora Ruth Haley Barton dice: “Si alentamos a los líderes jóvenes a imaginar lo que pueden hacer antes de pensar en el tipo de persona que deberían ser, los estamos preparando para el fracaso”. Ella se refiere al fortalecimiento del carácter que surge de una buena autogestión.

Preparamos a los líderes jóvenes para una caída
si los alentamos a visualizar lo que quieren.

pueden hacer antes de considerar el tipo de
persona que deberían ser.

—RUTH HALEY BARTON

El carácter no es una cuestión de inteligencia, sino de tomar las decisiones correctas. David Gergen, el comentarista político que trabajó en varias administraciones de la Casa Blanca, señala que si la inteligencia y el carácter fueran lo mismo, los presidentes Nixon y Clinton habrían sido dos de los mejores. Gergen dijo: “La capacidad cuenta, pero una vez que un candidato pasa esa prueba, el carácter cuenta”.

Aún más."10

Muchos líderes tienen un alto coeficiente intelectual pero un bajo coeficiente de carácter. Para aumentar nuestro coeficiente de carácter, necesitamos practicar la autogestión. Una de las mejores maneras de ayudarnos a lograrlo es establecer barreras de carácter para evitar que nos desviemos del rumbo. En una autopista, las barreras impiden que los autos se despeñen por un precipicio. Si las colocamos, podemos chocar, pero probablemente no muramos.

Cuando se trata del carácter, creo que las mejores barandillas son las decisiones que tomas. *antes* Te enfrentas a situaciones de alta presión. Es más fácil manejarte a ti mismo si ya has tomado las decisiones difíciles relacionadas con tus valores. Es imposible mantener un buen carácter cuando no sabes qué valoras. ¿Valoras la honestidad y la integridad? Entonces, ¿cuál es tu barrera de seguridad? *no* ¿Qué haces? Decídelo antes de enfrentarte a la tentación. ¿Valoras las relaciones? Si es así, ¿cuál es tu barrera? ¿Qué *debe* ¿Qué haces para mantener las relaciones? Identifica tus valores y decide qué límites no cruzarás mucho antes de que sientas la tentación de cruzarlos.

Escribí sobre este concepto en mi libro. *Hoy importa*. Muchas de las decisiones de valores que he tomado se establecieron cuando era adolescente y veinteañera. Pero todavía tengo que controlarme en áreas en las que soy vulnerable a las fallas de carácter. Por ejemplo, cuando llegas a mi edad y has experimentado cierto nivel de éxito, la gente comienza a darte honores y premios. No puedo permitir que nada de eso se me suba a la cabeza. Mi mentor Fred Smith me enseñó que el don es mayor que la persona, lo que significa que una persona puede lograr mucho, aunque tenga muchos defectos. Sé quién soy. No soy tan bueno como algunas personas me creen. Creo que todos los dones que poseo me los dio Dios y no merezco ningún crédito por ellos. Mi enfoque debe permanecer en construir mi integridad, no mi imagen.

Para mantenerme con los pies en la tierra, me hago algunas preguntas:

Consistencia: ¿Soy la misma persona sin importar con quién esté? **Opciones**

¿Tomo decisiones que son mejores para los demás incluso cuando...

¿Otra opción me beneficiaría?

Crédito: ¿Soy rápido para reconocer a los demás por sus esfuerzos y

¿Contribuciones a mi éxito?

Si puedo responder afirmativamente a estas preguntas, entonces hay grandes posibilidades de que no me esté desviando del camino en esta área.

¿En qué aspectos es usted susceptible a las fallas de carácter? ¿Qué valores considera importantes? ¿Qué decisiones debe tomar antes de enfrentarse a la tentación? ¿Qué preguntas debe plantearse continuamente para gestionarse? Estas son algunas de las cosas más importantes en las que puede pensar como líder, porque si puede mantenerse en el camino y evitar caerse por el precipicio, podrá seguir liderando a otros y marcar la diferencia.

Humildad

A nadie le gusta trabajar con un líder que se cree muy importante y trabaja sólo para su propio beneficio. La gente quiere trabajar con un líder que muestre humildad. ¿Qué significa ser humilde? Me gusta lo que Robert F. Morneau escribió en *Humildad: 31 reflexiones sobre las virtudes cristianas*. Dijo de la humildad: “Es esa cualidad habitual por la cual vivimos en la verdad de las cosas: la verdad de que somos criaturas y no el Creador; la verdad de que nuestra vida es un compuesto de bien y mal, luz y oscuridad; la verdad de que en nuestra pequeñez se nos ha dado una extravagancia dignidad... La humildad es decir un sí radical a la condición humana”.¹¹

La humildad es decir un “sí” radical a la
condición humana.

—Roberto F. Morneau

Me encanta eso. Sí, tenemos defectos. Sí, cometemos errores. Sí, somos humanos.

Está bien.

Dale Carnegie dijo: “Si me dices cómo obtienes tu sensación de importancia, te diré quién eres”. El lugar y la forma en que buscamos validación influyen en el carácter. Cuando era joven, quería causar un gran impacto. Eso era lo que era importante para mí. Al principio, todo giraba en torno a mí, mis objetivos y mi éxito. Poco a poco me di cuenta de que no estaba en la Tierra para ver lo importante que podía llegar a ser, sino para ver cuánto podía marcar la diferencia en la vida de los demás.

El artista John Ruskin afirmó: “Creo que la primera prueba de un hombre verdaderamente grande es su humildad. No me refiero a la duda sobre su poder, sino a la curiosa sensación de que la grandeza no es de ellos, sino que se logra a través de ellos”. Para la mayoría de las personas, la humildad se debe ganar. Se desarrolla con el tiempo, a medida que aceptamos nuestras debilidades y damos gracia a los demás para que superen las suyas.

En la universidad leí estas palabras de Tomás de Kempis: “No te enojés por no poder hacer que los demás sean como quieres que sean, ya que tú no puedes hacerte a ti mismo como quieres ser”. Esto me causó una fuerte impresión porque en ese momento sí quería cambiar a los demás. Tuve que aprender a centrarme en cambiar y mejorar yo mismo. Eso sólo ocurre cuando reconoces que tus defectos son lo suficientemente graves como para que sea necesario abordarlos. Eso requiere y crea humildad. Y cuando empiezas a desarrollar humildad, estás en una mejor posición para servir a las personas que diriges.

No te enojés por no poder hacer a los
demás como deseas que sean, ya que no
puedes hacerte a ti mismo como deseas.
ser.

— THOMAS DE KEMPIS

Coraje

El coraje hace posible el desarrollo del carácter. Nos da poder para hacer lo correcto frente al miedo, la fatiga o la incertidumbre. El carácter no se desarrolla en la tranquilidad y la tranquilidad. Solo a través de la experiencia, las pruebas y el sufrimiento se puede fortalecer el alma.

Hay momentos en la vida de cada líder en los que se siente obligado a llevar a la gente.

donde él mismo aún no ha llegado, para hablar más lejos de lo que ha andado. Sé que eso ha sido cierto para mí. En esos momentos no me siento lo suficientemente competente, lo suficientemente experimentado, lo suficientemente fuerte, lo suficientemente fiel, lo suficientemente sabio o lo suficientemente calificado. En esos momentos debo reconocer mis debilidades, pedir a Dios y a los demás que me ayuden y reunir el coraje para actuar.

Para seguir viviendo una vida de carácter se necesita una reflexión constante, una honestidad brutal y el coraje de hacer lo correcto. Y a veces tenemos que trabajar para recuperar el buen carácter después de tomar malas decisiones. Eso requiere tiempo, intencionalidad y esfuerzo.

Recientemente, uno de mis entrenadores del equipo John Maxwell me envió un poema sobre liderazgo y carácter después de asistir a uno de nuestros eventos de capacitación. Creo que refleja el coraje que se requiere para desarrollar y mantener el carácter.

El espejo y yo

Cuando me miro al espejo, ¿qué veo?

Reflejos de una doble cara de mí.

Un lado es todo lo que siempre he esperado ser. Sin embargo, mi mayor problema me está mirando fijamente. Hay momentos en que me apresuro a salir adelante, y me encuentro liderando cuando necesito que me guíen. Se necesita coraje: ¿cómo puedo superarme a mí mismo? ¿Cómo puedo liderar a otros con autenticidad?

Recordaré lo mejor y lo peor de mí. Hacerlo me ayudará a crecer con humildad. Buscaré a otros más fieles que yo y les pediré ayuda con mis vulnerabilidades. Liderar y hacer lo correcto es mi posibilidad. Para ello, me miraré al espejo con regularidad.

Si desea desarrollar el tipo de carácter que lo sostendrá como líder, adopte las cuatro dimensiones del carácter: autenticidad, autogestión, humildad y coraje. Y nunca tema admitir que se equivoca. Hacerlo es como decir que hoy es más sabio que ayer.

3. EL CARÁCTER TE HACE MÁS GRANDE POR DENTRO QUE POR DENTRO

AFUERA

Plutarco, un antiguo filósofo griego, dijo: “Lo que logramos internamente cambiará la realidad externa”. Eso siempre ha sido cierto. El carácter se construye en el interior antes de que se manifieste en el exterior.

La diferencia entre nuestro ser interior y exterior se describe mediante *El New York Times* El columnista David Brooks. Basado en un libro que lo influenció, *Hombre solitario de fe* Por el rabino Joseph Soloveitchik, Brooks dijo que las personas sienten la atracción de su yo interno y externo, que son un reflejo de Adán del Antiguo Testamento. En el Génesis, la creación de Adán se describe dos veces, y estas dos descripciones caracterizan la naturaleza dividida dentro de todos nosotros. Brooks los llamó Adán I y Adán II.

Adán I quiere construir, crear, producir y descubrir cosas. Quiere tener un estatus elevado y obtener victorias. Adán II es el Adán interior. Adán II quiere encarnar ciertas cualidades morales. Adán II quiere tener un carácter interior sereno, un sentido tranquilo pero sólido del bien y del mal, no sólo para hacer el bien, sino para ser bueno. Adán II quiere amar íntimamente, sacrificarse al servicio de los demás, vivir en obediencia a alguna verdad trascendente, tener un alma interior cohesionada que honre la creación y las propias posibilidades.¹²

El mundo aplaude al Adán I que todos llevamos dentro, pero creo que cuando nos centramos en desarrollar el Adán II, elegimos el tipo de carácter que es capaz de sostenernos y de alimentar y dar sabiduría al primer Adán que todos llevamos dentro. Como dijo Brooks sobre ese carácter interior:

[Se] vive según una lógica inversa. Es una lógica moral, no económica. Tienes que dar para recibir. Tienes que entregarte a algo externo a ti para ganar fuerza dentro de ti. Tienes que conquistar tu deseo de conseguir lo que anhelas. El éxito conduce al mayor fracaso, que es el orgullo. El fracaso conduce al mayor éxito, que es la humildad y el aprendizaje. Para realizarte, tienes que olvidarte de ti mismo. Para encontrar a ti mismo, tienes que perderte.¹³

El éxito conduce al mayor fracaso, que
es el orgullo. El fracaso conduce al

El mayor éxito, que es la humildad y

aprendiendo.

— DAVID BROOKS

La voz interior quiere hacerte más grande por dentro. La voz exterior quiere hacerte más grande por fuera. La voz que escuchas gana la batalla. Cuando tu voz interior dice: *He hecho algo malo* Tienes la oportunidad de lidiar con los sentimientos de incongruencia o hipocresía de tu personaje haciendo cambios que te permitan recuperar el equilibrio de tu personaje.

La voz exterior te anima a *aparecer* La gente se hace más grande por fuera, a menudo a expensas de lo que uno es por dentro. Esto crea una disonancia cognitiva, una hipocresía malsana. Esa voz exterior podría decir algo como: “Lo que digo y lo que hago no son lo mismo y nunca lo serán. Así son las cosas. Sólo hay que mantener las apariencias”. Ese no es un buen camino para nadie. Es especialmente malo para los líderes, porque pueden volverse poco auténticos, racionalizadores e incapaces de aprender.

Lidio con esta tensión todo el tiempo. Sé que lo que digo y lo que hago no siempre están alineados, pero estoy trabajando para ser más coherente. Todavía no lo he logrado, pero lo estoy logrando. No hago caso a la voz exterior, que fomenta la imagen. Intento escuchar la voz interior, que fomenta la integridad.

Para desarrollar mi carácter y volverme más grande por dentro que por fuera, debo afrontar mis debilidades. Debo aceptar el fracaso y aprender de él. Debo elegir el mejor camino para seguir adelante. Durante años tuve un compañero de rendición de cuentas que cada mes me hacía cinco preguntas relacionadas con mi carácter. La última pregunta que siempre me hacía era: “¿Has mentido en alguna de las cuatro preguntas anteriores?”. A menudo tenía que decir que sí, teníamos que volver atrás y tenía que confesar mi error. Esa última pregunta estaba diseñada para evitar que desarrollara una vida dividida.

Parker J. Palmer, activista y fundador del Centro para el Coraje y la Renovación, describió lo que sucede cuando nos permitimos dividirnos:

Pago un alto precio cuando vivo una vida dividida: me siento fraudulenta, ansiosa por que me descubran y deprimida por el hecho de que estoy negando mi propia identidad. Las personas que me rodean también pagan un precio, porque ahora caminan sobre un terreno inestable debido a mi división. ¿Cómo puedo afirmar la identidad de otro cuando niego la mía? ¿Cómo puedo confiar en la integridad de otro cuando desafío la mía? Una falla atraviesa el centro de mi ser.

La vida, y cada vez que se abre, separando mis palabras y acciones de la verdad que sostengo en mi interior, las cosas a mi alrededor se tambalean y comienzan a derrumbarse.

aparte.¹⁴

El resultado de desarrollar un carácter fuerte en el interior es el respeto por uno mismo, que no proviene de logros ni de éxitos, sino de tomar las decisiones correctas. Brooks escribió: “Se gana siendo mejor de lo que solías ser, siendo confiable en tiempos de prueba, directamente en tiempos de tentación. Surge en alguien que es moralmente confiable. El respeto por uno mismo se produce por triunfos internos, “no los externos.”¹⁵

El respeto por uno mismo se produce por el interior.

triunfos, no externos.

— DAVID BROOKS

Al centrarnos en el carácter interior, también cuidamos de nuestra alma. John Ortberg nos ofrece una visión muy clara de este tema en su libro *Guardando el alma*:

Tu alma es lo que integra tu voluntad (tus intenciones), tu mente (tus pensamientos y sentimientos, tus valores y tu conciencia) y tu cuerpo (tu rostro, lenguaje corporal y acciones) en una sola vida. Un alma está sana y bien ordenada cuando hay armonía entre estas tres entidades y la intención de Dios para toda la creación. Cuando estás conectado con Dios y con los demás,

Gente en la vida, tenéis el alma sana.¹⁶

Ortberg continuó explicando: “Nuestro mundo ha reemplazado la palabra *alma* con la palabra *ser*, y no son lo mismo. Cuanto más nos centramos en nosotros mismos, más

“Cuanto más descuidamos nuestras almas.”¹⁷

Un alma sana está completa. No está fracturada. Tiene integridad interna. *Integridad* significa más que seguir un código moral. La integridad se define como “la calidad o el estado de ser completo; condición intacta; totalidad; totalidad”.¹⁸ Su raíz latina es la misma que la palabra *entero*, un número entero. Es lo opuesto a estar dividido. Una vida dividida nos separa de nuestra alma. Una vida que es completa

Fortalece nuestro carácter, haciéndonos más grandes por dentro.

Cuando nuestras almas pierden esa plenitud en el interior, luchamos en el exterior. Como dijo Ortberg, refiriéndose a una experiencia en la que intentó montar un toro mecánico: "Si tu alma carece de un centro cuando la vida se te viene encima rápidamente, serás arrojado del toro. No importa cuánto intentes aferrarte, al final serás arrojado.

"El alma sin centro encuentra su identidad en lo externo".¹⁹

¿Dónde buscas establecer tu identidad? ¿En tu imagen, en tus logros, en tu reconocimiento? ¿O la obtienes de tu carácter interior? ¿Te concentras en tomar las decisiones correctas, en mejorarte a ti mismo, en cumplir con tus compromisos, en cuidar la salud de tu alma? Si te concentras en lo externo, descuidarás lo interno. Sin embargo, si te concentras en lo interno, lo externo siempre se beneficiará.

Hace poco leí un artículo sobre Theo Epstein, el presidente de operaciones de béisbol de los Chicago Cubs. La gente ha comenzado a reconocerlo porque en 2016 los Cubs finalmente ganaron la Serie Mundial, ¡algo que no había sucedido desde 1908! Había trabajado para varios equipos, incluidos los Boston Red Sox, antes de ir a Chicago. Pero cuando llegó allí, había aprendido la importancia del carácter.

"Solía burlarme de eso cuando acepté el trabajo por primera vez en Boston", dijo Epstein, refiriéndose a un enfoque en el personaje. "Simplemente sentí que, *¿Sabes cómo vamos a ganar? Consiguiendo jugadores que lleguen a base más que el otro equipo y consiguiendo lanzadores que no den golpes a los bates y consigan rodados..* El talento gana. Pero... es como si cada año que hice el trabajo, simplemente desarrollara una mayor apreciación de cuánto importa el elemento humano y cuánto más se puede lograr como equipo cuando tienes jugadores que se preocupan por ganar, se preocupan unos por otros, desarrollan esas relaciones, tienen esas conversaciones. Crea un entorno donde la suma es mayor que las partes."²⁰

Epstein fue contratado como presidente de los Cubs en octubre de 2011. En enero de 2012 se reunió con todos los gerentes, entrenadores, preparadores físicos y personal de operaciones de la organización. Pasaron un día hablando sobre bateo, otro sobre pitcheo, otro sobre defensa y corrido de bases, y otro sobre carácter. Esos temas se convirtieron en la base para lograr el único objetivo que Epstein tenía para la organización: ganar un campeonato mundial.

En su quinta temporada con un equipo joven, Epstein estaba a punto de lograr ese objetivo. *Deportes Ilustrados* El escritor Tom Verducci dijo que el momento decisivo ocurrió durante una demora por lluvia después de la novena entrada del juego 7, después de que los Indios

Los Cubs volvieron a empatar el partido. El joven equipo de los Cubs no se desmoronó. No se achicaron. No tropezaron. ¿Qué hicieron? Los jugadores convocaron una reunión. Verducci escribió: "Los Cubs se reunieron hombro con hombro para una reunión solo de jugadores en una pequeña sala de pesas detrás del dugout visitante en Progressive Field". Lo llamó "una fuerte muestra de los ideales de colaboración y carácter de Epstein". En la parte alta de la décima entrada, los Cubs anotaron dos carreras. Fue suficiente para ganar el juego, con un marcador de 8-7.

El carácter de los Cubs los ayudó a salir adelante cuando más lo necesitaban. Y eso es por lo que todos debemos trabajar, ya seamos miembros del equipo o líderes del equipo. El carácter siempre cuenta.

DESARROLLO DE LA PERSONA DE CARÁCTER DENTRO DE TI

¿Cómo se puede entonces centrarse en el desarrollo del carácter desde dentro hacia fuera? Creo que el núcleo del carácter se reduce a tres aspectos principales: adoptar buenos valores, practicar el autoliderazgo y valorar a las personas.

ABRAZA LOS BUENOS VALORES

Si nunca has pensado en tus valores personales ni los has puesto por escrito, entonces debes hacerlo. ¿Cuáles son tus valores innegociables? ¿Qué límites te negarás a cruzar? ¿Qué defenderás?

Si ya has pasado por este proceso, entonces mira lo que escribiste anteriormente y verifica tu lista. ¿Ha cambiado algo? ¿Hay algo que agregarías? ¿Algo que eliminarías?

PRACTICAR EL AUTOLIDERAZGO

La esencia del autoliderazgo es hacer lo correcto incluso cuando no lo eres. *no* querer hacerlo y no hacer lo incorrecto incluso cuando *hacer* Quiero hacerlo. A esto lo llamo gestionar la decisión después de haberla tomado. Déjame explicarte. Cuando determinas tus valores, ya has decidido lo que harás y lo que no harás. Luego, cuando te enfrentas a un momento difícil, tu trabajo es cumplir con la decisión que has tomado.

¿Qué debe hacer para estar en mejores condiciones de gestionar sus finanzas?

¿Tomar decisiones y llevarlas a cabo?

VALORA A LAS PERSONAS

Al poner a los demás en primer lugar, desvías la atención de ti mismo y, por lo tanto, te resulta más difícil ser egoísta. Eso fortalece tu carácter. Piensa en algo que puedas hacer todos los días para expresar tu valor a otra persona, especialmente a personas con las que no tienes afinidad o que no te agradan especialmente.

Y no lo olvides: puedes recibir material adicional gratuito de mi parte en MaxwellLeader.com.

LA PRUEBA DEFINITIVA DEL LIDERAZGO:

doLECTURAPAGositivodocolGAR

SHace varios años tuve la oportunidad de jugar en Augusta National Golf Club como invitado de Lou Holtz. Si eres un fanático del fútbol universitario, conoces a Lou. Es un ícono estadounidense. En 1988, entrenó al equipo de fútbol Fighting Irish de Notre Dame y lo llevó a una temporada invicta y a un campeonato nacional. Una de mis citas favoritas de Lou, que dijo la primera vez que lo conocí durante un almuerzo, es: "He entrenado a buenos jugadores y he entrenado a malos jugadores. Soy un mejor entrenador con buenos jugadores".

Lou también es conocido por su humor irónico. Pasé tres días inolvidables con Lou en Augusta. Durante el día disfrutamos jugando al golf en uno de los mejores campos del mundo y Lou nos hizo reír a carcajadas. Lou fue el primero en salir del tee ese primer día. Colocó la pelota en el tee, la golpeó e inmediatamente comenzó a caminar hacia el hoyo. *¿Que esta haciendo?* Me dije a mí mismo: "Lou no esperó a que el resto de nosotros bateáramos". Me volví hacia Harvey Mackay, el buen amigo de Lou, que estaba jugando con nosotros, y le dije: "Lou no esperó a que el resto bateáramos".

—Nunca lo hace —respondió Harvey—. No puede quedarse quieto.

Fue cierto. Durante los tres días, Lou golpeaba la pelota desde el tee y comenzaba a caminar. No hace falta decir que muchas veces gritábamos "Fore" mientras nuestras pelotas de golf volaban hacia Lou. Él simplemente se cubría la nuca con el brazo y seguía caminando. Nunca había visto nada igual.

Si jugábamos demasiado lento para Lou, él decía: "Oye, intenta seguir el ritmo del grupo que está detrás de ti". Si alguno de nosotros se tomaba demasiado tiempo para alinear el putt, Lou decía: "Pon el putt antes de que me muera, ¿quieres?".

CAMBIO DE ENTRENAMIENTO

Nunca olvidaré esas rondas en el campo de golf, pero mis momentos favoritos en Augusta eran cuando estábamos sentados en la cabaña a altas horas de la noche y hablábamos con Lou sobre su carrera como entrenador universitario. De 1969 a 2004, Lou entrenó en seis universidades diferentes. Ninguno de los equipos ganó cuando él tomó el mando. Arkansas tenía el mejor récord de los seis: 5-1. Todos los demás habían perdido la mayoría de sus partidos. Dos equipos tenían récords de 1-10. Lo notable es que en su segundo año como entrenador de todos los equipos, no solo tenían un récord ganador, sino que todos los equipos fueron invitados a jugar en un partido de campeonato universitario. Es un logro asombroso. Llevar a un equipo a ese tipo de éxito una o dos veces es una gran hazaña, ¿pero seis veces?

Escuché con interés cómo nuestra “conversación de cabina” se centraba en realizar los cambios necesarios para convertir a un equipo de fútbol perdedor en uno ganador en tan poco tiempo.

Lou Holtz es un líder que sabe cómo generar cambios positivos. Es lo que me gusta llamar un *Líder del giro en U*, una persona que es capaz de tomar una organización que va en descenso, detener el impulso negativo, cambiar la dirección en la que se dirige y hacerla ascender, creando un impulso positivo. George Kelly, un coach de carrera que trabajó con Holtz en Notre Dame, dijo que Lou tenía tres cualidades que todos los grandes entrenadores poseen: no daba nada por sentado, era un

Excelente profesor, y estaba magníficamente organizado.¹ Además, Lou es un visionario positivo. Cambió la cultura de los equipos que dirigió y eso generó éxito para ellos.

La verdadera prueba de un gran líder es ser capaz de transformar una organización siendo un agente de cambio positivo. Casi cualquiera puede ponerse al frente de personas que ya están yendo en la dirección correcta y animarlas a seguir adelante. Muy pocos pueden hacer los cambios necesarios para transformar a un grupo de personas que van en la dirección equivocada.

LIDERAR EL CAMBIO PUEDE SER DIFÍCIL

Cualquier persona que haya liderado un cambio sabe que es un desafío, pero creo que las personas no se resisten naturalmente al cambio; se resisten *ser* cambiados. Hace poco vi una caricatura de dos cuadros en la que el líder pregunta: “¿Quién quiere un cambio?” y todas las manos están

Pero en el segundo cuadro, cuando pregunta: “¿Quién quiere cambiar?”, no se levanta ni una mano. Eso es bastante característico de la naturaleza humana. Queremos los beneficios del cambio positivo sin el dolor de hacer cambios nosotros mismos. ¿Por qué? Creo que hay varias razones:

La gente no se resiste naturalmente al cambio;
ellos resisten *ser* cambiados.

1. LAS PERSONAS SE SIENTEN INCÓMODAS Y CONSCIENTES AL HACER ALGO NUEVO

El cambio es incómodo, pregúntale a tus manos. ¿No me crees? Prueba esto: junta tus manos palma con palma con los dedos entrelazados. ¿Qué pulgar está arriba? Todo el mundo prefiere naturalmente poner un pulgar sobre el otro y alternar los otros dedos según corresponda. ¿Tu pulgar derecho está arriba o el izquierdo? Cualquiera sea la forma en que juntaste tus manos, te parecerá natural. Naturalmente lo harás de la misma manera cada vez.

Ahora cámbialos. Separa las manos y entrelaza los dedos nuevamente, pero esta vez, coloca los dedos en la misma posición. *otro* Pulgar arriba. ¿Cómo se siente? Apuesto a que es incómodo. Si eres como la mayoría de las personas, sentirás un fuerte impulso de volver a ponerlos en su forma habitual.

Tuve un problema similar con mi juego de golf. Cuando me gradué de la escuela secundaria, recibí un juego de palos de golf como regalo. Agradecí la oportunidad de probar un nuevo deporte, así que comencé a jugar al golf sin ningún tipo de entrenamiento. Era un atleta razonablemente bueno, así que pude salir al campo y jugar. Pero nunca pude mejorar mi juego, sin importar lo que intentara. Cuando finalmente tomé lecciones de golf con un profesional, me dijo que mi agarre y mi swing autodidactas eran las cosas que me impedían avanzar. Su solución fue pedirme que cambiara. *todo*.

Vaya, me sentí muy incómodo. Sabía que tenía que hacer los cambios, pero ninguno de ellos me parecía adecuado. Durante los meses siguientes, cada vez que me sentía presionado para hacer un buen tiro, volvía a la seguridad de mi antiguo agarre, porque me sentía más cómodo con mi antigua forma de jugar, aunque la nueva forma me ofrecía la oportunidad de mejorar mucho. Con el tiempo, me sentí cómodo con el cambio, pero me llevó un tiempo.

La mayoría de las personas se sienten más cómodas con los viejos problemas que con las nuevas soluciones.

Porque lo nuevo representa lo desconocido. La autora y conferenciante Marilyn Ferguson lo expresó de esta manera: "No es que tengamos miedo al cambio o que estemos tan enamorados de las viejas formas, sino que es ese lugar intermedio al que tememos... Es como estar entre trapecios. Es como Linus cuando su manta está en la secadora. No hay nada a lo que agarrarse".

2. LAS PERSONAS SE CONCENTRAN INICIALMENTE EN LO QUE TENDRÁN PARA DAR

ARRIBA

Cuando la gente escucha que se avecina un cambio, lo primero que hace es preguntarse: "¿Cómo me va a afectar esto?". ¿Por qué? Porque les preocupa tener que renunciar a algo. A veces esa pregunta tiene mucho sentido, como cuando uno corre el riesgo de perder el trabajo o la casa. Pero la mayoría de las veces, la vida es una serie de intercambios de todos modos. El poeta Ralph Waldo Emerson dijo: "Por todo lo que ganas, pierdes algo". Así que no es realista esperar no renunciar a algo. *cualquier cosa* Sin embargo, muchas personas se aferran tanto a lo que tienen que están dispuestas a renunciar a cualquier cosa, incluso al progreso. Como líderes, debemos ayudar a las personas a superar esta actitud.

Por todo lo que ganas, pierdes
algo.

—RALPH WALDO EMERSON

Creo que el tipo de personalidad y la experiencia de vida influyen en las actitudes de las personas en esta área. Por ejemplo, algunas personas son ahorradoras mientras que otras son tiradoras. Yo soy una tiradora. Tan pronto como pienso que no necesito algo, lo tiro a la basura. No creo que haya habido un día en mi vida adulta en el que no haya tenido que hurgar en el bote de basura en busca de un trozo de papel que tiré antes de terminar con él. Tirar cosas a la basura me da una gran alegría. Es solo una de mis peculiaridades.

La mayoría de las personas son como mi esposa, Margaret. Ella es ahorradora. Si cree que podemos usar algo en el futuro, no ve motivo alguno para deshacerse de ello. Diré esto: ella no es una acaparadora. Y es muy organizada, por lo que nuestra casa no está desordenada. Pero si fuera por mí, nuestro lema sería: "Si compramos algo nuevo hoy, regalamos algo más".

No sólo queremos aferrarnos a las cosas, sino que también tendemos a aferrarnos a ideas y formas de hacer las cosas. Los autores Eric Harvey y Steve Ventura han escrito sobre esta tendencia humana:

El hecho es que todos llevamos una cierta cantidad de equipaje cerebral contraproducente que nos pesa... y nos frena.

Nuestras cargas incluyen de todo: desde creencias y prácticas que alguna vez fueron válidas y que han dejado de ser útiles y aplicables, hasta información errónea y conceptos erróneos que hemos aceptado (e incluso adoptado) sin mucho examen o reflexión.

¿Por qué preocuparse por el “bagaje”? Porque tiene un impacto negativo en nosotros, en las personas con las que trabajamos, en el entorno en el que trabajamos y en los resultados que obtenemos. En pocas palabras, lo que aceptamos y creemos determina cómo nos comportamos... y cómo nos comportamos determina lo que logramos (o no).
lograr).²

¿Su solución? “Nuestros cerebros son como armarios”, dicen. “Con el tiempo se llenan de cosas que ya no usamos, cosas que no caben. De vez en cuando “Hay que limpiarlos”.³

Peter Drucker, considerado el fundador de la gestión moderna, dijo que creía que las empresas debían poner a prueba cada tres años todos sus productos y procesos. De lo contrario, creía que la competencia les pasaría de largo. Bill Gates tenía una perspectiva similar. Reconoció que los productos fabricados por Microsoft quedarían obsoletos en tres años. “La única pregunta”, dijo Gates, “es si los haremos obsoletos nosotros o alguien más lo hará”. Yo diría que entiende el precio del cambio y está dispuesto a pagarlo como líder.

3. LA GENTE TIENE MIEDO DE SER RIDICULADA

Las personas que hacen algo diferente siempre corren el riesgo de ser objeto de burlas o ridiculización, y eso puede ser un gran impedimento para cambiar. El autor Malcolm Gladwell realizó recientemente un podcast sobre este tema en el que se analizaba el baloncesto del Salón de la Fama.

El jugador Wilt Chamberlain. Se llamaba “El grandullón no sabe disparar”.⁴

Chamberlain, que jugó profesionalmente entre 1959 y 1973, fue un pívot dominante que estableció múltiples récords de la NBA. Pero también era conocido por

siendo notoriamente malo en tiros libres. Su promedio de carrera fue del 51 por ciento.⁵ Pero en la temporada 1961-62, Chamberlain intentó cambiar algo en su juego para mejorar sus tiros libres. En lugar de hacer el tradicional tiro por encima de la cabeza que casi todos los jugadores de baloncesto utilizan actualmente, Chamberlain intentó utilizar el estilo empleado por Rick Barry, que en ese momento era el mejor tirador de tiros libres del juego. Chamberlain utilizó el "tiro de abuelita", en el que sostenía el balón entre sus piernas y lo lanzaba por debajo del brazo.

El porcentaje de tiros libres de la carrera de Rick Barry fue superior al 89 por ciento.⁶ En el podcast con Gladwell, Barry explicó por qué decidió usar ese movimiento para lanzar tiros libres durante toda su carrera:

Desde el punto de vista de la física, es una forma mucho mejor de lanzar. Hay menos cosas que pueden salir mal, menos cosas de las que preocuparse por repetir correctamente para que el tiro sea exitoso. Pero la otra cosa es... ¿quién camina así [levantando la mano frente a él]? Esta no es una posición natural. Cuando tiro por debajo de la mano en tiros libres, ¿dónde están mis brazos? Colgando rectos hacia abajo, como están normalmente. Y así estoy total y completamente relajado. No es una situación en la que tenga que preocuparme por que mis músculos se tensen o se pongan rígidos. Y luego el tiro en sí, es un tiro mucho más suave. Muchos de mis tiros, incluso si están un poco desviados, Golpean tan suave y suavemente, y aún así caen en la canasta.⁷

El 2 de marzo de 1962, mientras experimentaba con el método de Barry de lanzar tiros libres por debajo del brazo, Chamberlain hizo algo que nadie había hecho antes ni ha vuelto a hacer desde entonces: anotó 100 puntos en un partido de la NBA. Esa noche, 28 de esos puntos fueron de tiros libres. Acertó 28 de 30 tiros libres.

A pesar de su éxito, Chamberlain abandonó el "tiro de abuelita" y volvió a su antigua forma de disparar, y a su viejo hábito de fallar. ¿Por qué? Le avergonzaba. Gladwell cita lo que Chamberlain escribió en su autobiografía: "Me sentí tonto, como un mariquita, disparando con la mano descuidada. Sé que estaba equivocado. Sé que algunos de los mejores tiradores de faltas de la historia disparaban de esa manera. Incluso ahora, El mejor de la NBA, Rick Barry, tira con el brazo por debajo del hombro. Yo no podía hacerlo".⁸

Algunas personas se avergüenzan más fácilmente que otras. Mientras que a Rick Barry no le importaba lo que la gente pensara de él y lanzaba tiros libres con un estilo del que otros se burlaban, a Wilt Chamberlain le importaba lo que los demás pensarán y no quería que le pasara nada.

Como líder, cuando se introducen cambios, hay que tener en cuenta este tipo de miedo y ser consciente de que las personas tienen distintos niveles de tolerancia al ridículo.

4. LAS PERSONAS PERSONALIZAN EL CAMBIO Y PUEDEN SENTIRSE SOLAS EN EL PROCESO

La mayoría de las veces, cuando las personas experimentan un cambio, en particular en las empresas y las organizaciones, no están solas en el proceso, pero a menudo se sienten así. Y sus emociones pueden abrumarlas. Cuando aumenta la ansiedad, la motivación disminuye. Como líderes, podemos volvernos impacientes y querer que se controlen y superen el problema. En cambio, debemos mostrar paciencia, reconocer su humanidad y trabajar con ellas. Esto no solo las ayudará a procesar el cambio, sino que también nos ayudará a influir en ellas más rápidamente y hacerlas avanzar.

Confieso que no lo hice bien cuando era un líder joven. A menudo alentaba a las personas a ignorar sus sentimientos en tiempos de cambio. Les decía: “No es gran cosa. Estamos todos juntos en esto. No se preocupen”. Pero eso es como si un dentista dijera: “Esto no dolerá nada”. Cuando escuchas eso, sabes que tiene razón. No dolerá nada. ¡Dolerá mucho!

Como líder joven, también cometí el error de tratar el cambio como si fuera un evento en lugar de un proceso. Me llevó un tiempo darme cuenta de que las personas siempre están en diferentes niveles en cuanto a su disposición al cambio. No se puede simplemente anunciar un cambio, implementarlo y seguir adelante. Eso solo genera resistencia. Hay que darle tiempo a las personas y permitirles procesar los cambios. Si bien no todos se sumarán o se pondrán al día, muchos lo harán si usted está dispuesto a ayudarlos. Recuerde: las personas son la razón por la que usted hace lo que hace como líder. Lo importante no es hasta dónde puede llegar, sino hasta dónde puede llevar a su gente. Ese es el propósito del liderazgo.

Lo importante no es cuán lejos puedas viajar,
sino cuán lejos eres capaz de llevar tu vida.
gente.

Guiar a las personas a través de un cambio puede ser muy parecido a los viejos chistes sobre cuántas personas se necesitan para cambiar una bombilla. Puede ser un desafío y divertido. A continuación, se muestran algunos de mis chistes favoritos con los que me encontré recientemente:

P: ¿Cuántos actores se necesitan para cambiar una bombilla? A: Sólo uno. No les gusta compartir el protagonismo.

P: ¿Cuántos académicos se necesitan para cambiar una bombilla? R: Ninguna. Para eso están los estudiantes de investigación.

P: ¿Cuántos instructores de aeróbic se necesitan para cambiar una bombilla? A: Cinco. Cuatro para hacerlo en perfecta sincronía y uno para quedarse allí diciendo: "Para la izquierda, y a la izquierda, y a la izquierda, y a la izquierda, y sácalo, y bájalo, y recógelo, y mételo, y a la derecha, y a la derecha, y a la derecha, y a la derecha..."

P: ¿Cuántos ingenieros aeroespaciales se necesitan para cambiar una bombilla? R: Ninguno. No hace falta ser un científico, ¿sabes?

*P: ¿Cuántas personas se necesitan en un partido de fútbol americano para cambiar una...
¿bombilla?*

A: Tres. Uno para cambiarlo y dos para volcar todo el contenido del hielo. cubo sobre el entrenador para felicitarlo.

P: ¿Cuántos jugadores de fútbol americano se necesitan para cambiar una bombilla? A: Dos. Uno para atornillarlo y el otro para recuperar el balón.

P: ¿Cuántos pescadores se necesitan para cambiar una bombilla?

A: Cinco, ¡y deberías haber visto la bombilla! Debió haber sido ~~este~~ grande!
¡Cinco de nosotros apenas éramos suficientes!

P: ¿Cuántos arqueólogos se necesitan para cambiar una bombilla?

A: Tres. Uno para cambiarlo y dos para discutir sobre la antigüedad del anterior.

P: ¿Cuántos ejércitos se necesitan para cambiar una bombilla?

A: Al menos cinco. Los alemanes empezarán, los franceses se rendirán muy fácilmente. después de sólo intentarlo por un corto tiempo; los italianos comienzan, no llegan a ninguna parte y luego intentan nuevamente desde el otro lado; los estadounidenses llegan tarde y terminan y se llevan todo el crédito; y los suizos pretenden que no está sucediendo nada fuera de lo normal.

P: ¿Cuántos mecánicos de automóviles se necesitan para cambiar una bombilla?

A: Seis. Uno para forzarlo con un martillo y cinco para salir a buscar más bombillas.⁹

Creo que la verdadera pregunta es: ¿cuántas personas se necesitan para generar un cambio positivo? La respuesta es una persona que esté dispuesta a guiar a las personas involucradas en el proceso de cambio y hacer todo lo posible para que todos lo acompañen.

SOBREESTIMAMOS EL ACONTECIMIENTO Y SUBESTIMAMOS EL PROCESO

Después de unos cinco años de experiencia en liderazgo, finalmente me di cuenta de que no podía simplemente cambiar algo y esperar que todos me siguieran felizmente. A los veintisiete años, me enfrenté a la necesidad de introducir un gran cambio organizacional (la construcción de un nuevo edificio y la reutilización del existente) y me di cuenta de que, si quería tener éxito como líder, tendría que desarrollar un proceso para planificar lo que se necesitaba cambiar, comunicárselo a las personas, ayudarlas a procesar los cambios mental y emocionalmente y poner el plan en acción.

Para lograrlo, desarrollé algo que llamé PLAN AHEAD (Planificar con anticipación). Sí, es un acróstico. Puede parecer una tontería, pero es fácil de recordar y de enseñar a otros líderes. Lo he utilizado durante casi cincuenta años y ha funcionado. Y creo que funcionará para usted. Esto es lo que representa el acróstico:

PAolver a determinar el cambio que se necesita.

y Señala tus pasos. **A**justa tus prioridades. **n**orte

Identificar personas clave. **A**Dar tiempo para la

aceptación. **y** entrar en acción **m**i

problemas.

ASiempre señale los éxitos. **D**Revise

periódicamente su progreso.

A continuación se indican los pasos individuales. Te animo a que los utilices mientras enfrentas la prueba máxima del liderazgo: generar cambios positivos.

PREDETERMINAR EL CAMBIO QUE SE NECESITA

Mi amigo Rick Warren, el fundador de la Iglesia Saddleback, dijo: “La “El mayor enemigo del éxito del mañana es el éxito de ayer”.¹⁰ Para ser un buen líder, no puede volverse complaciente. No puede conformarse con el éxito actual. Eso significa que no solo debe aceptar el cambio, sino también defenderlo. Si no lo hace, su equipo, departamento u organización estarán en problemas. Solo necesita leer la primera edición del libro *Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos* Para saber que es verdad. Se publicó en 1984. Cuando se publicó la segunda edición, nueve años después, casi la mitad de las empresas originales ya no existían.

El mayor enemigo del mañana
El éxito es el éxito de ayer.

—Rick Warren

Identificar qué es lo que hay que cambiar en nuestras organizaciones puede resultar difícil, porque podemos acostumbrarnos tanto a los problemas que ya no los vemos. Eso es lo que ocurrió en British Rail en los años 70. En 1977, el presidente de la compañía ferroviaria, Sir Peter Parker, estaba tratando de decidir si ceder el negocio publicitario de la organización a una agencia enorme y consolidada o a la más pequeña y nueva Allen Brady and Marsh (ABM). Parker llegó a ABM con otros ejecutivos de British Rail, donde encontraron el vestíbulo de la agencia hecho un desastre. Los ceniceros estaban a rebosar, había tazas de café medio vacías aquí y allá y revistas tiradas en el suelo.

La recepcionista no mejoró la situación. Según un relato, ignoró al grupo mientras hacía una llamada telefónica personal.¹¹ Otra dice que fumó un cigarrillo mientras se limaba las uñas y respondió: "No sé" a una pregunta. sobre cuánto tiempo tendrían que esperar.¹²

Después de esperar veinte minutos, Parker le dijo a la recepcionista que se marchaban. En ese momento, Peter Marsh, presidente de ABM, entró en la zona de recepción y dijo: “Ya han visto lo que el público piensa de British Rail. Ahora veamos qué podemos hacer para solucionarlo”.

Como líder, usted tiene la responsabilidad de revisar lo que hace su equipo.

y buscando lo que se debe cambiar. Me gusta este estándar para la revisión:

- Si has hecho algo durante un año, obsérvalo con atención.
- Si lo has hecho durante dos años, míralo con sospecha.
- Si lo has hecho durante cinco años, deja de mirarlo y haz algo para cambiarlo.

El primer paso siempre consiste en determinar de antemano qué es lo que hay que cambiar. Una vez que lo hayas reconocido, puedes empezar a pensar en el segundo paso.

DISEÑA TUS PASOS

Como mencioné, desarrollé el proceso PLAN AHEAD en respuesta a un gran desafío de liderazgo en mi segunda iglesia, en Lancaster, Ohio. Nos estábamos quedando sin espacio en nuestras instalaciones actuales, así que me di cuenta de que necesitábamos hacer cambios. Necesitábamos construir un nuevo edificio y reutilizar el antiguo. El problema era que a las mil quinientas personas les encantaba esa instalación y no querían cambiarla. Además, necesitaba recaudar el dinero para construir de ese mismo grupo de personas. Si no establecía mis pasos con cuidado, corría el riesgo de alienar a todos y no llevarlos a donde sabía que debían ir.

Pasé mucho tiempo pensando en el proceso y diseñé cuidadosamente mi plan para un cambio exitoso. Decidí que necesitaba hacer preguntas, escuchar las respuestas de la gente, discutir los desafíos y empoderar a los líderes clave para que buscaran respuestas a nuestro problema espacial. Dejé que eso siguiera su curso durante un año. Y como esperaba, los otros líderes llegaron a la misma conclusión que yo y recomendaron el curso de acción que yo también creía que era el mejor. Pero para entonces llegaron a la mesa con evidencia para respaldar su conclusión, la habían aceptado personalmente y habían convencido a otros para que se unieran a ellos.

¿Me alegraba de ir tan despacio? No, pero sabía que la tarea era enorme. Y, como dice el dicho, ¿cómo se come un elefante? Un bocado a la vez. Eso es lo que estábamos haciendo. Y cada paso adelante aumentaba nuestra confianza y fortalecía mi liderazgo.

AJUSTA TUS PRIORIDADES

En la película *El curioso caso de Benjamin Button* El personaje principal le dice a su hija: “Espero que vivas la vida de la que estás orgullosa. Si descubres que no es así, espero que encuentres la fuerza para empezar de nuevo”. En otras palabras, él estaba

diciendo que si queremos cambiar para mejorar, necesitamos revisar nuestras prioridades para tener éxito.

Espero que vivas la vida de la que te sientas orgulloso. Si ves que no es así, espero que encuentres la fuerza para empezar de nuevo.

—*EL CURIOSO CASO DE
BENJAMIN BUTTON*

El mayor peligro para los líderes en esta etapa del proceso es confundir los cambios cosméticos con los cambios críticos. Los cambios cosméticos son más fáciles de hacer, pero no son efectivos porque no abordan cuestiones que realmente importan. Se producen desde afuera hacia adentro. Los cambios críticos se realizan desde adentro hacia afuera y siempre son más difíciles de facilitar.

Los líderes que se centran en las cosas equivocadas son como Charlie Brown de la serie *Miseria* Tira cómica de Charles Schulz. Charlie le dice a su amigo Linus: “Desde que tengo uso de razón, siempre que me pongo los zapatos, me pongo primero el izquierdo. De repente, la semana pasada, me puse primero el derecho. Todos los días de esta semana me he puesto primero el zapato derecho, ¿y sabes qué? Eso no ha cambiado mi vida en lo más mínimo”.

Los cambios críticos tienen un impacto. También cuestan algo en términos de tiempo, energía, recursos, creatividad, buena voluntad o influencia. *no* Si el cambio tiene un costo, es necesario preguntarse si se está produciendo un cambio real. Por supuesto, no cambiar también tiene un costo. Si yo hubiera optado por tirar la toalla cuando nos estábamos quedando sin espacio en Lancaster, toda la organización se habría estancado y habría sido el principio del fin. En cambio, cuando el equipo de liderazgo central se reunió, cambiamos nuestras prioridades y nos preparamos para los siguientes pasos del proceso.

NOTIFICAR A PERSONAS CLAVE

Los buenos líderes no comparten información sobre los cambios con todos los miembros de la organización al mismo tiempo. No intentan que la comunicación sea “justa”, sino estratégica. Como líder, antes de informar a las masas de lo que está sucediendo, debe reunirse con personas clave y comunicarse con ellas.

¿Qué personas clave? Las identifico haciéndome dos preguntas: “¿Quién

¿Quién tiene que respaldar esto para que funcione? ¿Y quién tiene que hacerlo funcionar realmente? Las respuestas a esas preguntas me indican quiénes son las personas que necesitan saber sobre los cambios antes que los demás.

Primero me reúno con las personas cuya influencia es necesaria para que los cambios funcionen, porque si no se comprometen, el plan nunca va a funcionar. Tendré que trabajar con ellas para conseguir su aceptación. Por lo general, estas reuniones se realizan de forma individual o en grupos muy pequeños. A menudo adopto un enfoque sobre el que escribí en el capítulo “Comparte un secreto con alguien” de mi libro *25 maneras de ganarse a la gente*. Al contarles sobre el cambio antes de que sea de conocimiento público, les estoy dando información valiosa, haciéndoles sentir especiales y incluyéndolos en el proceso. Es un acto de inclusión que la mayoría de las personas aprecian. Este enfoque personal también permite un debate abierto, reacciones honestas, preguntas y objeciones.

Considero que estos momentos de conexión son las reuniones previas a la reunión. Si salen bien, comparto la información con las personas a las que más les importa: quienes llevarán a cabo la implementación del plan. Después de eso, empiezo a realizar otras reuniones con grupos más grandes en toda la organización.

Y si una reunión previa no sale bien, me vuelvo a reunir con esas personas clave y sigo reuniéndome con ellas hasta que podamos resolver sus objeciones y acepten el cambio. Los actores clave del equipo o de la organización deben estar dispuestos a participar y participar en el proceso para que funcione.

Eso se encarga de la parte del PLAN del proceso. Ahora veamos la siguiente parte basada en la palabra ADELANTE.

PERMITIR TIEMPO PARA LA ACEPTACIÓN

La gente suele tardar mucho tiempo en aceptar el cambio. Y normalmente esa aceptación pasa por tres fases:

1. No funcionará.
2. Costará demasiado.
3. Pensé que era una buena idea desde el principio.

Pero, en serio, dar tiempo para la aceptación es un desafío que enfrentan los líderes porque, a menudo, ven más cosas y antes que su gente. Y el anuncio del cambio puede ser confuso, malinterpretado o incluso generar caos en el equipo o dentro de la organización.

Recientemente estuve leyendo *8 pasos para alcanzar tu destino: vive tu vida con propósito* Por mi amigo Sam Chand. En un capítulo titulado “Nuevas perspectivas”, escribió sobre la necesidad de que los líderes cambien constantemente, pero sus observaciones se aplican igualmente a los cambios que un líder implementa en una organización. Sam escribió:

El cambio siempre es necesario. No podemos suponer que si algo funciona hoy seguirá funcionando mañana. Hay que evolucionar o estancarse.

La mayoría de los líderes [y casi todos los seguidores] sólo reconocen la necesidad de un cambio después de que se ha instalado el declive; no toman medidas hasta que algo se rompe. Esto se ilustra con el punto B de la curva sigmoidea de Charles Handy. En ese punto, lo mejor que pueden hacer es poner los frenos para frenarlo, empezar a gestionar la crisis y darle un giro.

Cuando estás un paso adelante y haces cambios (punto A), nadie puede entender lo que estás haciendo ni por qué lo estás haciendo. Ese período entre la implementación del cambio y el momento en que otros comienzan a ver lo que estás haciendo es el siguiente:

Lo que viste se conoce acertadamente como *caos*. ¹³

Los buenos líderes siempre dan tiempo para la aceptación, pero cuando descubren que la aceptación tarda en llegar o que las personas están experimentando el caos que describió Sam Chand, toman medidas adicionales para ayudar a las personas a adaptarse al cambio. A continuación, se indican tres cosas que puede hacer en situaciones como estas.

1. Disminuya la velocidad

Si sigue adelante y no tiene en cuenta la respuesta lenta de su gente, ellos comenzarán a hacer suposiciones negativas sobre usted. Podrían pensar:

- Te faltó preparación.
- Estás ocultando la verdadera agenda.
- Estás siguiendo tu agenda a toda velocidad.
- Te falta preocupación por lo que la gente piensa y siente.

Cualquiera de estas creencias disminuirá su influencia y todas ellas crean mayores barreras al cambio. La solución es reducir el ritmo y darle a su gente

tiempo. Sigue alentándolos. Sigue respondiendo preguntas. Pero no fuerces la situación.

2. Haz que tu comunicación sea clara y sencilla

Una segunda cosa que puedes hacer es esforzarte por comunicarte de forma clara y sencilla a medida que la gente procesa los cambios y se adapta. El mundo académico toma algo simple y lo vuelve complicado; un comunicador toma algo complicado y lo vuelve simple. Como líder que se esfuerza por simplificar su mensaje, me hago algunas preguntas que me ayuden a comunicarme de forma más eficaz.

- ¿Entiendo lo que voy a decir?
- ¿Entenderán lo que voy a decir?
- ¿Podrán contarles a los demás lo que digo?
- ¿Los demás entenderán lo que dicen?

¿Por qué hago eso? Porque la gente no acepta lo que no puede entender. Además, quieres que la gente que no entiende lo que no entiende lo que no entiende. *hacer* Procesar y aceptar el cambio para ayudar a otros a hacer lo mismo. Pueden hacerlo solo si pueden comunicar las ideas con claridad. Al simplificar el mensaje antes de transmitirlo, les brinda a las personas que aceptan algo claro y memorable para decirles a los demás mientras abogan por el cambio.

La academia toma algo simple y lo
vuelve complicado; un comunicador
toma algo complicado y
lo hace simple

Un ejemplo fantástico de esto se puede ver en una iniciativa de Roberto Goizueta, presidente, director y CEO de Coca-Cola de 1980 a 1997. Durante su mandato, convirtió a Coca-Cola en la marca más reconocida del mundo. En su libro *212 Liderazgo*, El autor Mac Anderson escribió sobre Goizueta, nacido en Cuba:

Aunque el inglés era su tercer idioma, su éxito se atribuye principalmente a su capacidad para resumir ideas complejas y presentarlas en

Moda concisa y convincente. Roberto era más conocido por su repetida descripción del potencial de crecimiento infinito de Coca-Cola:

Cada uno de los seis mil millones de personas que habitan este planeta bebe, en promedio, sesenta y cuatro onzas de líquidos al día, de las cuales sólo dos onzas son de Coca-Cola.

Los empleados de Coca-Cola quedaron atónitos ante la originalidad y la audacia de la idea cuando Goizueta la mencionó por primera vez. Con el tiempo, cerrar la “brecha de los sesenta y dos” se convirtió en un elemento central de inspiración y motivación dentro de la empresa.

compañía.¹⁴

La idea de cerrar la brecha de sesenta y dos era un mensaje claro, simple y fácil de repetir que podía utilizarse para comunicar el cambio. Y el mensaje no perdió fuerza al ser repetido a otros.

3. Dedique tiempo a que las personas procesen sus ideas

Si trabaja con personas en un entorno más formal, como reuniones de directorio, y necesita darles tiempo para aceptar el cambio, una de las mejores maneras de hacerlo es desarrollar una agenda de reuniones que les permita procesar el cambio. Durante muchos años utilicé el siguiente formato con mi directorio:

- **Elementos de información:** Comencé con temas que interesaban a los asistentes a la reunión. Por lo general, se trataba de temas positivos que elevaban la moral y hacían que la reunión comenzara con un alto nivel de energía.
- **Temas de estudio:** Se trataba de cuestiones que debíamos debatir, pero no someterlas a votación. La introducción de estos temas una o más reuniones antes del momento de la toma de decisiones permitió que todos compartieran ideas o formularan preguntas sin la presión de defender un punto de vista en particular. Si un tema de estudio implicaba un cambio importante, a menudo lo dejaba en esta categoría durante varias reuniones hasta que todos tuvieran tiempo de analizar los temas y llegar a un acuerdo.
- **Elementos de acción:** Incluyo elementos en esta sección sólo si habían sido enumerados previamente como elementos de estudio, los habíamos discutido y procesado a fondo y estaba seguro de que todos estaban listos para tomar una decisión positiva sobre ellos.

Cuando la mayoría de los líderes reconocen la necesidad de un cambio, analizan los problemas y las posibles soluciones y trazan un plan estratégico para implementarlo, están listos para actuar. Pero tratar de actuar antes de que las personas clave acepten la

El cambio conduce al desastre. Mi amigo Norwood Davis, director financiero de John Maxwell Company, lo resumió con una fórmula que compartió conmigo recientemente:

$$E = Q \times A$$

Eso significa Eficacia = Calidad × Aceptación. Y como me recordó Norwood, si multiplicas una idea con un valor de calidad por diez por una tasa de aceptación cero, su eficacia seguirá siendo igual a cero. La aceptación es clave para obtener resultados como líder.

ENTRA EN ACCIÓN

Una vez que se cuente con la aceptación de los actores clave, el tren del cambio finalmente podrá salir de la estación y comenzar a moverse. Por supuesto, eso no significa que todos estarán de acuerdo. Parafraseando una observación del ex senador Robert Kennedy: 20

El 100 por ciento de la gente está en contra de todo el tiempo.¹⁵ Pero no se puede esperar a todos. Si se tiene la influencia y las personas que ejecutarán el cambio, se tiene suficiente para empezar y muchos otros se sumarán con el tiempo.

A menudo oigo decir a la gente: “La visión une a la gente”. No estoy de acuerdo. La visión divide a la gente. Separa a los que quieren actuar de los que no, y eso es bueno. Cuando uno empieza a actuar, la gente se “abre paso” y uno descubre quién es quién. Uno nunca sabe el nivel de compromiso de su gente hasta que la llama a la acción. Uno quiere contar con la ayuda de la gente comprometida.

Nunca se sabe el nivel de compromiso
de su gente hasta que se les llama.
ellos a la acción.

¿Cómo sabe la probabilidad de que la gente se una a usted? Debe hacer un balance de su influencia personal. Todo líder tiene una cierta cantidad de "cambio" en su bolsillo. Con esto me refiero al apoyo emocional en forma de fichas de negociación. Cada vez que el líder hace algo positivo, aumenta la cantidad de cambio que posee. Cada vez que un líder hace algo que se percibe como negativo, debilita la relación y le cuesta al líder parte de su influencia.

El “cambio” en su bolsillo. Si un líder sigue haciendo cosas que debilitan la relación, es posible que acabe en bancarrota con su gente.

Recuerde siempre: se necesita un “cambio” para generar un cambio. Cuanto más “cambio” tenga en su bolsillo, más cambios podrá generar en la vida de las personas. Cuanto menos “cambio” haya, más difícil será pasar a la acción.

ESPERAR PROBLEMAS

Cada vez que alguien inicia cualquier tipo de movimiento, surgen problemas. Como dice el viejo refrán: el movimiento causa fricción. Algunos de esos problemas surgen de dificultades imprevistas. Otros surgen de las personas y sus objeciones. Las personas inevitablemente exageran sobre las alegrías del pasado, diciendo que era mucho mejor en ese entonces, incluso si no lo era. Se quejan del dolor del presente, como si se supusiera que la vida debería estar libre de conflictos, pero no lo está. Y se obsesionan con sus miedos sobre el futuro, incluso el futuro no está prometido para nosotros. Pero estas reacciones son perfectamente naturales.

Solía cometer el error de tomarme como algo personal la resistencia de la gente a cambiar o a avanzar hacia el progreso. La gente se resistía y yo me preguntaba: *¿Por qué no pueden verlo? ¿Por qué no confían en mí? ¿No podemos seguir adelante con esto?* Tuve que entrenarme para recordar que no era algo personal. Además, liderar un cambio ya es bastante difícil sin complicarlo con emociones no deseadas.

La mejor solución para resolver problemas es ser proactivo desde el principio y anticiparse a los peores escenarios:

- **Piensa primero lo peor:** ¿Qué puede salir mal? Dedica tiempo a analizar todas las posibilidades que se te ocurran y pide ayuda a otros líderes para estar preparado.
- **Habla primero con los peores:** Hazles saber a las personas que sabes cómo se sienten y qué piensan. Y si descubres problemas, reconócelos. Muchas veces la mayor preocupación de las personas es que saben más que sus líderes y que estos no están preparados para trabajar en los problemas. Cuando les aseguras a las personas que sabes lo que está sucediendo y que estás trabajando en ello, les das una sensación de seguridad.
- **Responde primero lo peor:** Cuando las personas comiencen a hacer preguntas y a expresar sus preocupaciones e inquietudes, no evite la discusión ni presente un panorama optimista. Ofrezca respuestas.

- **Anímelos a superar los peores momentos primero.** Las personas desean el apoyo de sus líderes. Si les haces saber que estás en esto con ellos y que los necesitas, es probable que quieran trabajar contigo.

Incluso los líderes más proactivos que trabajan para anticiparse a los problemas aún encuentran dificultades imprevistas. Pero si posee una mentalidad en la que *esperar* problemas y eres proactivo, has hecho todo lo posible para darle a los cambios necesarios una oportunidad de tener éxito.

SIEMPRE SEÑALA LOS EXITOS

En su libro *El cambio es bueno... tú vas primero* Mac Anderson y Tom Feltenstein escribieron sobre la importancia de comunicar el refuerzo positivo:

Estoy seguro de que ha oído las tres claves para comprar bienes raíces... ubicación, ubicación, ubicación. Bueno, ahora oírás las tres claves para inspirar el cambio... *reforzar, reforzar, reforzar*. Muchos líderes en tiempos de cambio subestiman enormemente la necesidad de un refuerzo continuo. *En un mundo perfecto, oímos algo una vez, lo grabamos en nuestro cerebro y no necesitamos volver a oírlo nunca más. Pero en realidad, nuestras palabras están lejos de ser perfectas..* En tiempos de cambio tenemos dudas, miedos y decepciones ocasionales. A veces hay amigos, familiares y compañeros

Los trabajadores refuerzan esas dudas diciendo: "No funcionará".¹⁶

Con todos los desafíos, obstáculos, conflictos y detractores que se oponen a los esfuerzos de las personas por implementar cambios, nosotros, como líderes, debemos alentar a nuestra gente a seguir adelante y a seguir haciendo lo correcto. Una de las mejores maneras de hacerlo es celebrar sus éxitos, tanto los grandes como los pequeños.

Uno de mis ídolos, John Wooden, el exitoso entrenador del equipo de baloncesto de la UCLA, siempre hizo hincapié en el aspecto de equipo del juego. Cada vez que un jugador recibía un buen pase que le permitía anotar, Wooden solía animar al jugador que recibía el pase a señalar al jugador que se lo había lanzado para compartir el mérito. Se ha dicho que cuando uno de los jugadores de Wooden preguntó: "Entrenador, ¿qué pasa si señalo al jugador que me dio la asistencia y no está mirando?", el entrenador Wooden respondió: "Siempre estará mirando". La gente desea validación y estímulo. Es la naturaleza humana.

El refuerzo positivo de los éxitos que las personas experimentan cuando promueven el cambio valida continuamente los cambios que realizan, así que señale las cosas buenas del cambio y señale a las personas que lo hicieron posible.

REVISE DIARIAMENTE SU PROGRESO

Este último paso del proceso PLANIFICAR CON ANTICIPACIÓN es vital por dos motivos. En primer lugar, le indica que debe asegurarse de que va por buen camino y avanza. En segundo lugar, le recuerda que debe seguir comunicando el mensaje de cambio a su gente. Eso siempre es un desafío porque hasta que el cambio se convierte en parte de la cultura de la organización o del equipo, la gente lo pierde de vista y vuelve a su antigua forma de hacer las cosas.

Winston Churchill bromeó: “Mejorar es cambiar, por lo que ser perfecto es “Han cambiado a menudo.”¹⁷ Sin duda no podemos alcanzar la perfección, pero podemos intentar acercarnos lo más posible a ella, y eso significa cambiar a diario. Mientras trabajas para mantener vivo en tu gente el mensaje del cambio y el progreso:

- Hable sobre el cambio claramente.
- Hablar sobre el cambio de forma creativa.
- Hablar sobre el cambio continuamente.

Si haces eso junto con tu revisión diaria del progreso, el cambio será vivido, experimentado, valorado y compartido.

Mejorar es cambiar, así que ser perfecto
es haber cambiado a menudo.

—WINSTON CHURCHILL

LA ÚLTIMA PALABRA ES CREDIBILIDAD

Al final, su capacidad para crear un cambio positivo dependerá de si las personas a las que dirige aceptan su liderazgo. La ley de aceptación *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* afirma: “La gente cree en el líder, entonces el

visión."18La base de esa creencia se construye a través de la integridad, de la que hablamos en el capítulo anterior. A menudo, los líderes me hablan de una visión que tienen para su organización que implica un cambio. Resumen su visión y preguntan: "¿Crees que mi gente aceptará mi visión?"

Mi respuesta es: "¿Han aceptado su liderazgo?". Esa es la pregunta que debe responderse antes de que un líder intente implementar un cambio. La credibilidad crea autoridad, y eso proviene de todo lo que hemos hablado hasta este punto: influencia, prioridades e integridad. Si su gente acepta su liderazgo, entonces querrán lo que usted quiere porque confían en usted. Y se alinearán con su visión, incluso si requiere un cambio. Eso es lo que le permite hacer grandes cosas, incluso transformar una organización como lo hizo Lou Holtz.

DESARROLLO DE LA AGENTE DE CAMBIO DENTRO DE TI

Si actualmente lidera un equipo, un departamento o una organización, sin duda hay cosas que le gustaría cambiar y mejorar. Utilice la guía de aplicación de este capítulo para planificar el proceso.

¿CUÁNTO "CAMBIO" TIENES COMO LÍDER?

Antes de comenzar el proceso de planificación de cambios, tómese un tiempo para determinar cuál es su posición ante su gente. ¿Cuál es su nivel actual de credibilidad como líder? ¿Cuánto "cambio" tiene en su bolsillo? ¿Se ha ganado la credibilidad para hacer el cambio que desea? Si le resulta difícil tomar esa decisión, pida consejo a un colega cuyo discernimiento de liderazgo respete.

COMIENCE A PLANIFICAR CON ANTICIPACIÓN HOY MISMO

Utilice el plan descrito en este capítulo para prepararse para el cambio que desea realizar. Describa lo que deberá hacer en cada etapa. Luego, siga el plan a medida que implemente el cambio.

Predeterminar el cambio que se necesita.

Describa en detalle el cambio necesario y por qué es necesario.

Establece tus pasos.

Escriba todos los pasos que serán necesarios para completar el cambio. Comience indicando dónde se encuentra ahora y describa el proceso lógico, paso a paso, necesario para llegar al punto final. Esto puede llevarle una cantidad significativa de tiempo.

Ajusta tus prioridades.

¿Qué prioridades deben cambiarse para alinear la organización y la gente al cambio que se avecina?

Notificar a personas clave.

¿Quiénes son las personas clave con las que debes hablar primero? Escribe dos listas: los influyentes y los implementadores.

Dar tiempo para la aceptación.

Será difícil calcular esto con antelación. Planifique tiempo para que las personas procesen los problemas y luego use sus ojos, oídos e intuición para juzgar cuándo las personas han tenido tiempo suficiente para aceptar.

Entra en acción.

Describe cómo serán los primeros pasos y cómo impactarán al equipo o a la organización.

Espere problemas.

Describe los problemas más probables que enfrentará a medida que se implementa el cambio.

Señale siempre los éxitos.

Comience a planificar formas de brindar reconocimiento y celebrar los hitos a medida que se produce el cambio.

Revise diariamente su progreso.

Describa el método que utilizará para revisar el progreso del cambio. ¿Qué métricas utilizará? ¿Con qué personas hablará regularmente para evaluar el estado de ánimo? ¿Qué información específica indicará que el cambio se ha completado con éxito?

LA FORMA MÁS RÁPIDA DE GANAR LIDERAZGO:

PAGPROBLEMASSOLUCIONANDO

METRO Hace algunos años, cuando leí el libro de M. Scott Peck *El camino menos transitado*, él Me cambió la vida. Las primeras páginas del libro me hicieron salir de mi deseo innato de que la vida fuera fácil, de que las cosas siempre salieran como yo quería. Peck escribió:

Ésta es una gran verdad, una de las mayores verdades. Es una gran verdad porque una vez que realmente la vemos, la trascendemos. Una vez que sabemos verdaderamente que la vida es difícil, una vez que realmente lo entendemos y lo aceptamos, entonces la vida ya no es difícil. Porque una vez que se ha aceptado, el hecho de que la vida sea difícil ya no importa.

La mayoría no comprende plenamente esta verdad de que la vida es difícil. En cambio, se lamentan más o menos incesantemente, ruidosamente o sutilmente, de la enormidad de sus problemas, sus cargas y sus dificultades, como si la vida fuera en general así.

Fácil, como si la vida *debería* ser fácil.¹

Es cierto que la vida es dura para todos. Y si la vida es dura para los individuos, su dificultad se multiplica para los líderes. Los individuos pueden pensar *a mí*, pero los líderes deben pensar *nosotros*. La vida de un líder no le pertenece a él. Pensar *nosotros* significa que otras personas están incluidas, y eso significa que sus problemas también son tuyos y debes lidiar con ellos.

Además, en una organización bien dirigida, los problemas se resuelven en el nivel más bajo posible. Eso significa que los problemas que llegan a los líderes suelen ser los más difíciles. Son “demasiado difíciles de manejar”, por lo que terminan en el escritorio del líder. Rara vez hay dos días consecutivos sin problemas en la vida de un líder. La mayoría de los líderes están entrando en una crisis, en medio de una crisis o simplemente

Resolviéndolo. Tal vez por eso, cuando a un grupo de psiquiatras que asistían a una convención les preguntaron: "¿Qué es la vida?", respondieron: "La vida es estrés, y más vale que te guste".

Este capítulo es mi punto de vista positivo sobre la solución de los problemas que hacen que el liderazgo sea tan difícil. Mi esperanza es que este consejo sencillo y práctico le ayude a dar un paso adelante y ganar credibilidad como líder de la manera más rápida. ¿Qué significa ser pragmático? Como me recordó recientemente mi director ejecutivo, Mark Cole, el pragmatismo permite que una persona tome cosas que otros considerarían problemas o distracciones y las vea como oportunidades.

El pragmatismo permite a una persona
tomar cosas que otros considerarían
problemas o distracciones y verlas
como oportunidades.

Los problemas no tienen por qué ser problemas a menos que permitas que lo sean. ¿Por qué digo esto? Porque tienen beneficios potenciales, por lo que la resolución de problemas es la forma más rápida de obtener liderazgo. Los problemas nos presentan a nosotros mismos, nos presentan a los demás y nos presentan oportunidades. Quiero dedicar tiempo en este capítulo a ayudarte a comprender y adoptar estos principios para que puedas convertirte en un mejor solucionador de problemas.

LOS PROBLEMAS NOS PRESENTAN A NOSOTROS MISMOS

He compartido parte de mi trayectoria inicial como líder, incluidos los tres años que pasé en mi primer puesto de liderazgo, donde aprendí sobre la Posición, el nivel más bajo de influencia en los 5 niveles de liderazgo. Como cualquier otro líder, tan pronto como asumí un rol de liderazgo, me enfrenté a problemas. Y enfrentar esos problemas me hizo "encontrarme conmigo mismo" como un líder joven en desarrollo. Aquí están las seis lecciones más importantes que aprendí.

1. NUESTRAS DECISIONES A MENUDO SE VEN INFLUENCIADAS POR NUESTRA PROXIMIDAD AL PROBLEMA

Hace años oí que, cuando se estaban desarrollando las naves espaciales para las misiones Apolo, se produjo una ruptura entre los científicos y los ingenieros de la NASA. Sabiendo que el peso y el espacio eran limitados, los científicos insistieron en que cada gramo de peso disponible debía reservarse para el equipo científico que pudiera utilizarse para explorar e informar sobre las experiencias de los astronautas en el espacio. El objetivo, proclamaron los científicos, debía ser diseñar una nave espacial que estuviera libre de todo defecto. Eso dejaría una gran proporción de espacio y peso para el equipo científico.

Los ingenieros argumentaron que la perfección era una meta imposible. Sostenían que la única suposición segura era que algo *quería*. Los científicos argumentaron que no podían predecir con certeza dónde ocurriría un mal funcionamiento. Su solución fue construir una serie de sistemas de respaldo para compensar cada posible mal funcionamiento. Desafortunadamente, eso reduciría el espacio disponible para el equipo científico.

Supuestamente el conflicto se resolvió cuando se pidió a los astronautas que dieran su opinión. Todos votaron a favor de los sistemas de respaldo. ¡No es de extrañar, ya que ellos serían los que se quedarían varados en el espacio si algo saliera mal!

Como líder, cuanto más desconectado esté de su gente, más desconectado estará de los problemas. Si eso sucede, puede perder el toque humano en su liderazgo. Cuando era un líder joven, comencé a comprender esto y decidí permanecer cerca de las personas a las que dirigía. En lugar de quedarme en mi oficina, iba a donde estaban las personas y caminaba lentamente entre la multitud. Quería que lo que les afectaba a ellos también me afectara a mí para poder tomar buenas decisiones.

2. NUESTROS PLATOS COMO LÍDERES SIEMPRE ESTARÁN LLENOS DE PROBLEMAS

Al principio de mi carrera como líder, un granjero lechero me dijo: "John, lo más difícil de ordeñar vacas es que nunca se quedan ordeñadas". Como líder, creo que los problemas son como las vacas: nunca se acaban. Hay días en los que me siento como el tipo que tenía cuatro llamadas a clientes de fuera del estado programadas en su casa antes del desayuno. Cada llamada revelaba un problema y todos los clientes con los que hablaba querían que se subiera a un avión de inmediato para ayudarlos.

Se saltó el desayuno y salió corriendo de la casa lo más rápido que pudo, pero cuando entró en el garaje, descubrió que su coche no arrancaba.

Llamó a un taxi. Mientras esperaba el taxi, recibió otra llamada sobre otro problema. Cuando finalmente llegó el taxi, se metió en el asiento trasero y dijo: "¡Vamos!".

Lo más difícil de ordeñar vacas es

Que nunca se queden ordeñadas.

-¿A dónde quieres que te lleve?-preguntó el conductor.

"No importa", gritó. "Tengo problemas en todas partes". Alguien dijo: "Si puedes sonreír cuando algo sale mal, eres un idiota o un reparador". Yo diría que eres un líder en ciernes. Esa es la vida de un líder. Los problemas son con lo que te enfrentas todos los días. Esperar algo diferente es ser poco realista. Así que si eres un líder, no te sorprendas cuando surjan problemas y sea tu responsabilidad resolverlos.

3. EL PRAGMATISMO NOS SIRVE COMO LÍDERES

Como líder joven en mi primer puesto, me bombardearon con problemas y tuve que tomar decisiones. Como había tantas cosas que abordar y no tenía personal, comencé a buscar soluciones mediante ensayo y error. Con cada problema, buscaba descubrir qué funcionaba y qué no.

Mi experimentación con la resolución de problemas me enseñó a ser muy pragmático, y mi enfoque me permitió liderar con una mentalidad de paciencia y persistencia. Como no siempre sabía las mejores respuestas, tenía que ser paciente para descubrirlas. El beneficio de esa paciencia fue que estaba empezando a desarrollar sabiduría. Cuando tenía éxito, eso alimentaba mi persistencia y seguí mejorando en

Resolución de problemas y toma de decisiones.²

Con el paso de los años, mi enfoque para resolver problemas ha evolucionado. Me he dado cuenta de mis fortalezas (estrategia), limitaciones (impaciencia) y emociones (confianza). ¿El resultado? He tenido que dejar de lado mi necesidad de *des*dercho y centrarse en la mayor necesidad de *hacer* Correcto. Y trato de tener presente algo que dijo el autor Jim Collins: "Hay una sensación de euforia que surge al enfrentar de frente las duras verdades y decir: 'No nos rendiremos. Nunca capitularemos.'

Puede que lleve mucho tiempo, pero encontraremos la manera de prevalecer".³

4. CREER QUE SIEMPRE HAY UNA RESPUESTA ES UNA VENTAJA

Tal vez la habilidad más importante para resolver problemas que he aprendido y practicado a lo largo de los años es la agilidad mental. Siempre estoy buscando respuestas, siempre creo que puedo encontrarlas y siempre estoy convencido de que hay más de una solución para cualquier problema.

Quizás la habilidad de resolución de problemas
más importante que he aprendido y practicado a
lo largo de los años es la capacidad mental.
agilidad.

He descubierto que cuando los buenos líderes están en modo de resolución de problemas, es como si estuvieran mirando y resolviendo dos rompecabezas al mismo tiempo. El primer rompecabezas es el problema inmediato, la situación que necesita ser resuelta. Trabajan en eso, pero al mismo tiempo, también miran el rompecabezas del panorama general: de su organización, de la industria, de las tendencias. Observan cómo el pequeño problema se relaciona con el panorama general y todas sus piezas complejas. El rompecabezas del panorama general puede no completarse nunca porque cambia constantemente y tiene demasiadas piezas para contar, pero los buenos líderes resuelven el rompecabezas pequeño, mientras se informan del contexto del rompecabezas grande. Eso requiere agilidad mental.

Así es como me gusta pensar que la agilidad mental funciona para un líder. Cuando la tienes, eres capaz de

- **Pasar de un rompecabezas a otro sin distraerse.**
- Mantenga una pieza del rompecabezas en su mente durante semanas o más con la creencia de que encajará en algún lugar en el momento apropiado.
- Permitir que el panorama general influya en el pequeño y, al mismo tiempo, dar prioridad y respeto a lo pequeño.
- Vivir con la tensión de dos fuerzas opuestas: la precisión necesaria para resolver el problema y la fluidez para determinar cuándo dar esos pasos.

Para aprovechar la agilidad mental, es necesario creer que se pueden resolver problemas. En la década de 1970, el psicólogo Martin Fishbein desarrolló la teoría de la motivación basada en expectativas y valores, que sostiene que el comportamiento de las personas está determinado por el valor que se le da a la meta que tienen y por la convicción de que pueden lograrla.

Lográndolo.⁴ Esto significa que si crees que puedes encontrar respuestas a los problemas que crees que vale la pena resolver, estarás más motivado para seguir trabajando en ellos. Y cuanto más trabajes en ellos y tengas éxito, mayor será la cantidad de herramientas que desarrollarás para resolverlos. De esta manera, crearás un ciclo positivo de éxito.

5. NUESTRAS ACCIONES PUEDEN HACER QUE NUESTROS PROBLEMAS AUMENTEN EN NÚMERO Y TAMAÑO

Hasta ahora, la mayor parte de lo que he compartido sobre las lecciones que aprendí y los autodescubrimientos que hice al resolver problemas ha sido positivo. Pero créanme: cometí muchos errores durante mi proceso de prueba y error. A veces, esos errores no solo no resolvieron los problemas, ¡sino que los empeoraron! Mis problemas siempre tendían a multiplicarse cada vez que

- Perdí mi perspectiva.
- Renunció a un valor personal importante.
- Perdí mi sentido del humor.
- Sentí pena por mí mismo.
- Culpé a otros por mi situación.
- Deseaba que se fueran en lugar de trabajar para que se fueran.

A través de estos errores aprendí que debía asumir la responsabilidad de abordar el problema, responsabilizarme de mi actitud y mis emociones y dar mi mayor esfuerzo para encontrar una solución que fuera buena para mi equipo y mi organización.

6. LOS PROBLEMAS BIEN MANEJADOS A MENUDO NOS HACEN MEJORES

Y eso me lleva a la última cosa que aprendí sobre mí mismo. Cuando no me rendí e hice lo correcto frente a un problema, incluso si al principio no lo manejé bien, la experiencia me convirtió en una mejor persona y un mejor líder. Los altibajos y los obstáculos de la vida tienen una forma de hacernos humildes. Cuando era un líder nuevo, solía pensar: *Ojalá la vida fuera más fácil*. Pero con el tiempo, a medida que enfrentaba continuamente problemas (porque no desaparecían), comencé a experimentar un cambio en mi mentalidad y comencé a pensar: *Deseo ser mejores*. Yo lo llamo la promesa del problema. Cuando los manejas bien, los problemas prometen hacerte mejor.

La promesa de problemas: cuando los manejas
bien, los problemas prometen hacer

Será mejor que lo hagas.

Hace años leí que muchos de los logros más importantes de la historia de la humanidad se produjeron frente a problemas:

Florence Nightingale, demasiado enferma para moverse de su cama, reorganizó los hospitales de Inglaterra. Semi-paralizado y bajo la constante amenaza de una apoplejía, Pasteur fue incansable en su lucha contra la enfermedad. Durante la mayor parte de su vida, el historiador norteamericano Francis Parkman sufrió tan agudamente que no podía trabajar más de cinco minutos seguidos. Su vista era tan mala que sólo podía garabatear unas pocas palabras gigantescas en un manuscrito, pero se las arregló para escribir veinte magníficos volúmenes de historia.⁵

Y sé por mis estudios de la Biblia que los Salmos fueron escritos frente a la adversidad, y la mayoría de las cartas del Nuevo Testamento fueron escritas desde la cárcel.

Cuando los líderes de buen carácter se enfrentan a los problemas, están a la altura de las circunstancias y, a menudo, se los define por su respuesta. Entierren a una persona en las nieves de Valley Forge y tendrán un George Washington. Críenla en la pobreza más absoluta y tendrán un Abraham Lincoln. Dénle una parálisis y se convertirá en un Franklin D. Roosevelt. Quemenla tan severamente que los médicos digan que nunca volverá a caminar y tendrán un Glenn Cunningham, que estableció el récord mundial de correr una milla en 1934. Oprímanla en una sociedad llena de discriminación racial y se convertirán en un Booker T. Washington, una Marian Anderson, un George Washington Carver y un Martin Luther King Jr. Llámenla retrasada mental y desestimenla como ineducable y tendrán un Albert Einstein. Los problemas no tienen por qué destruirnos. En cambio, pueden hacernos.

Cuando nos sentimos tentados a evitar los problemas y las responsabilidades porque nos parecen demasiado pesados, basta con recordar al joven que le preguntó a su mentor: “¿Cuál es la carga más pesada de la vida?” La respuesta: “No tener nada que llevar”. Lo que afrontas te ayuda a enfrentarte a ti mismo, y lo que eres capaz de llevar te define.

LOS PROBLEMAS NOS PRESENTAN A OTROS

Hace poco le pregunté a un amigo sobre el carácter de un conocido nuestro a quien ninguno de los dos conocía muy bien. Su respuesta: "No puedo comentar sobre su carácter. Nunca lo he visto manejar la adversidad". Y pensé: *Qué cierto* Puedes aprender mucho sobre ti mismo por la forma en que enfrentas los problemas, pero también puedes descubrir mucho sobre otras personas basándote en cómo reaccionan. Si eres un líder, esa información es fundamental. Las respuestas de las personas a los problemas y la adversidad afectan la química de tu equipo y el resultado de sus esfuerzos.

PERSONAS QUE EMPEORAN LOS PROBLEMAS

Cuando algunas personas se enfrentan a un problema, pueden empeorarlo. Yo solía decirle a mi personal que todas las personas de una organización llevan consigo dos "baldes". Uno está lleno de gasolina y el otro de agua. Cuando se topan con la "chispa" de un problema, eligen qué balde usar para combatirlo. ¿Echarán gasolina sobre la chispa y crearán un verdadero incendio, o le echarán agua y lo apagarán?

¿Cómo reaccionan las personas que te rodean ante las chispas de la vida? ¿Son incendiarios que hacen estallar las cosas o bomberos que calman las cosas? Cualquiera que disfrute echando gasolina al fuego es un lastre para ti y para la organización.

¿Cómo reaccionan las personas que te rodean
ante las chispas de la vida? ¿Son pirómanos
que hacen estallar cosas o bomberos que...
¿Calmar las cosas?

PERSONAS QUE SE CONVIERTEN EN IMANES DE PROBLEMAS

Cuando hay personas que se concentran en los problemas, los acumulan o los multiplican, también tienden a atraer a otros buscadores de problemas. Es un ejemplo de la Ley del Magnetismo de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*: "Quien eres es "a quién atraes."⁶ Estas personas a menudo acaban... *convertirse* El problema.

Si eres de los que no ve más que problemas, adivina qué obtendrás en la vida: más problemas. Si no ves más que posibilidades, adivina qué: recibirás más posibilidades.

La primera ley de los hoyos dice: “Cuando estés en uno, deja de cavar”. Como líder, ¿puedes ayudar a alguien a dejar de ser un imán de problemas? ¿Puedes quitarle la pala y evitar que cave su propia tumba profesionalmente? La respuesta es sí, pero la persona tiene que *desea*rcambiar y puede necesitar mucho apoyo para cambiar su manera de pensar.

La primera ley de los agujeros dice: “Cuando
están en uno, dejen de cavar”.

PERSONAS QUE SE RINDEN ANTE LOS PROBLEMAS

Hace muchos años, contraté a una nueva asistente ejecutiva. Su nombre era Barbara Brumagin. Había sido mi asistente solo unas semanas cuando le pedí que encontrara un número de teléfono para alguien con quien quería comunicarme. En unos minutos, Barbara regresó a mi oficina y me dijo que no podía encontrar el número. Se había dado por vencida ante un problema.

Sentí que esto podría marcar el tono de nuestra relación, así que le dije: “Barbara, tráeme tu Rolodex”. Esto fue antes de Google e Internet. “Luego ven y siéntate a mi lado”.

Pensé un momento y luego comencé a revisar los números de teléfono en la agenda hasta que encontré un punto de partida. Luego comencé a hacer llamadas. No recuerdo a cuántas personas tuve que llamar, persiguiendo a todos en el tren hasta que hablé con alguien que pudiera darme el número, pero creo que me llevó unos cuarenta y cinco minutos.

Anoté el número y se lo entregué a Barbara para que lo pusiera en el Rolodex.

“Siempre hay una manera de resolver un problema si no te rindes”, le dije. Luego hice mi llamada.

Barbara me contó más tarde que ese día había aprendido tres cosas: primero, que siempre hay una respuesta; segundo, que no siempre es fácil encontrar la respuesta; y tercero, que estaba decidida a no dejarme nunca un problema en la mesa, sino que me daría la respuesta. Barbara estaba dispuesta a cambiar y ese día pasó de ser una persona que detectaba problemas a una que los resolvía. Asumió la responsabilidad de encontrar soluciones.

PERSONAS QUE UTILIZAN LOS PROBLEMAS COMO TRAMPOLÍN PARA ÉXITO

En su libro titulado *Cunas de Eminencia* Victor y Mildred Goertzel escribieron sobre su estudio de los antecedentes de más de cuatrocientos hombres y mujeres de gran éxito que serían reconocidos como brillantes en sus campos. La lista incluía a Franklin D. Roosevelt, Helen Keller, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Clara Barton, Mahatma Gandhi, Albert Einstein y Sigmund Freud. La investigación intensiva de sus primeros hogares arrojó algunos hallazgos sorprendentes:

- Tres cuartas partes de ellos, cuando eran niños, sufrieron problemas de pobreza, hogares rotos o padres difíciles que los rechazaban, eran excesivamente posesivos o dominantes.
- Setenta y cuatro de los ochenta y cinco escritores de ficción o teatro encuestados y dieciséis de los veinte poetas provenían de hogares en los que presenciaron un tenso drama psicológico entre sus padres.
- Más de una cuarta parte de la muestra sufría discapacidades físicas, como ceguera, sordera u otras discapacidades paralizantes.⁷

¿Por qué estos triunfadores superaron los problemas mientras que muchos otros se sienten abrumados por los suyos? No vieron sus problemas como obstáculos, sino que los problemas los impulsaron y los usaron como peldaños. Comprendieron que la solución de problemas era una elección, no una función de las circunstancias.

Como líder, debe prestar atención a cómo responde su gente a los problemas y, si es posible, ayudarlos a responder correctamente. ¿Qué se necesita para eso? Tiempo, para empezar. Debe observar a las personas de cerca cuando se enfrentan a problemas para ver cómo responden. Y debe dedicar tiempo a ayudarlos a aprender a lidiar con los problemas de manera positiva. No se pueden resolver los problemas *para* ellos. Si lo haces, siempre estarás resolviendo sus problemas. Debes resolver problemas *con* ellos, al menos hasta que lo entiendan.

Una vez que empiecen a ver cómo abordan los problemas y empiecen a adoptar un enfoque similar, pídeles que consulten contigo antes de abordar algo importante. Y pídeles que traigan tres posibles soluciones cuando te presenten el problema. Si todas las soluciones son malas, pídeles que propongan más opciones. Si todas las soluciones son excelentes, pregúntales cuál elegirían y por qué. Si solo una de las soluciones es buena, pregúntales cuál de las tres elegirían y por qué. Si eligen la correcta, afírmalos. Si eligen una incorrecta, úsalo como un momento de enseñanza.

El día antes de que John F. Kennedy asumiera la presidencia de los Estados Unidos, el presidente saliente Dwight D. Eisenhower compartió con él algunas ideas sabias: “Nunca se le presentarán problemas fáciles al presidente de los Estados Unidos”, dijo Eisenhower. “Si son fáciles de resolver, alguien más los ha resuelto”.

Esto puede ser cierto en el nivel presidencial, pero sólo es cierto en otras organizaciones si se alienta a los empleados a resolver los problemas en el nivel más bajo posible y si se les ha capacitado y empoderado para lidiar con los problemas y tomar decisiones. Si los pequeños problemas siguen siendo planteados a usted, entonces está creando un problema para usted mismo al no ayudar a su gente a ser mejores solucionadores de problemas.

LOS PROBLEMAS NOS INTRODUCEN OPORTUNIDADES

Albert Einstein dijo: “En medio de la dificultad se encuentra la oportunidad”. No todo el mundo ve las cosas de esta manera. Pero cualquier líder que pueda cambiar su forma de pensar *¿Hay una respuesta?* *Siempre hay una respuesta* *Debe haber una buena respuesta* tiene el potencial de convertirse no sólo en un fantástico solucionador de problemas, sino también en un agente de cambio de oportunidades.

En medio de la dificultad se encuentra
oportunidad.

—Albert Einstein

El autor y orador sobre liderazgo Glenn Llopis ha escrito sobre el poder de esta perspectiva de resolución de problemas. Citó a Karl Popper: “Toda la vida es resolución de problemas”. Luego continuó diciendo: “Los mejores líderes son los mejores solucionadores de problemas. Tienen la paciencia de dar un paso atrás y ver el problema en cuestión a través de una observación ampliada... Los líderes más eficaces abordan los problemas

“a través de una lente de oportunidad”.⁸

¿Cómo se pueden analizar los problemas desde el punto de vista de las oportunidades? Recomendando empezar por hacer estas ocho cosas:

1. RECONOCER UN PROBLEMA POTENCIAL ANTES DE QUE SE CONVIERTA EN UN PROBLEMA REAL

Los grandes líderes rara vez son sorprendidos por sorpresa. Al igual que los boxeadores, reconocen que el golpe que los deja fuera de combate es generalmente el que no vieron venir. Por esa razón, siempre están buscando señales e indicadores que les permitan saber si hay algún problema potencial que pueda surgir. Todos los problemas son como el que enfrentó el intruso en una granja de Indiana que vio un cartel en un poste de la cerca que decía: "Si cruza este campo, será mejor que lo haga en 9,8 segundos. El toro puede hacerlo en 10 segundos".

Los buenos líderes anticipan los problemas para poder posicionarse ellos mismos y a su equipo para el éxito. ¿Qué problemas potenciales ve en su mundo y cuál es su plan de acción para solucionarlos cuando surjan? Las desventajas rara vez tienen un lado positivo a menos que esté preparado para enfrentarlas desde el principio.

2. OBTENGA UNA IMAGEN CLARA DEL PROBLEMA

¿Ha oído alguna vez el dicho "La suposición es la madre de los desastres"? (También hay versiones menos educadas de esta frase). Si las suposiciones crean desastres en la vida cotidiana, crean desastres en el liderazgo. El punto de partida es tener una idea clara del problema al que se enfrenta. El magnate financiero y empresario JP Morgan afirmó: "Ningún problema puede resolverse hasta que se reduce a una forma simple. La transformación de una dificultad vaga en una forma específica y concreta es un elemento muy esencial del pensamiento".

Las desventajas rara vez tienen un lado positivo a menos que estés preparado para ellas desde el principio.

Ese proceso comienza identificando lo que constituye un problema. Mi amigo Bobb Biehl, quien me ha dado consejos maravillosos a lo largo de los años, una vez me dijo: "Una decisión es una elección que haces entre dos o más alternativas. Un problema es una situación que es contraria a tus intenciones o expectativas". Entonces, ¿qué debes hacer cuando te encuentras frente a una de estas situaciones contrarias? Sigue el consejo del autor Max De Pree, quien dijo: "La primera responsabilidad de un líder es ["es definir la realidad."](#)⁹

Como soy optimista por naturaleza, a menudo me cuesta aceptar esto. Soy como el tipo que...

Fue a ver al médico porque tenía algunos problemas. El médico le pidió unas radiografías, que revelaron un problema grave.

“Va a necesitar una cirugía”, le aconsejó el médico. “¿Es grave?”, preguntó el hombre.

“Va a ser muy doloroso y muy costoso”.

—En ese caso —respondió el hombre—, ¿no podrías simplemente retocar las radiografías?

10 No ver una imagen clara del problema o negarse a afrontar la realidad no ayuda a resolverlo. Mi hermano Larry, que ha sido un mentor constante para mí durante muchos años, especialmente en decisiones comerciales y financieras, a menudo me lo recuerda. Después de un mal año para una de mis empresas, le estaba contando a Larry que esperaba que el año siguiente fuera mejor. Con una visión más clara de la que tenía en ese momento, Larry me dijo: “John, la esperanza no es suficiente. Enfrentate a la realidad y deja que tu primera pérdida se convierta en tu última pérdida”.

Larry me estaba exhortando a no racionalizar mi situación ni justificar las malas decisiones que había tomado. No se pueden resolver los problemas y avanzar sin tener una idea clara de la situación y luego tomar las medidas adecuadas para avanzar. De lo contrario, se corre el riesgo de hacer lo que mi amigo y autor Harvey Mackay llama regar la maleza.

3. HAGA PREGUNTAS QUE LE AYUDEN A RESOLVER PROBLEMAS

Vale, tengo que admitir que me encantan las preguntas. No sólo me ayudan a reunir información y buscar soluciones, sino que también me permiten entender lo que la gente piensa y siente antes de dirigirla. Creo que la mayoría de los líderes son demasiado rápidos para hablar y dirigir, y demasiado lentos para hacer preguntas y escuchar.

Aquí hay una serie de preguntas que espero le ayuden a resolver problemas e implementar soluciones.

La pregunta de información: “¿Quién sabe más sobre este problema?”

Uno de los errores que a veces cometen los líderes seguros es empezar a resolver problemas antes de tener suficiente información. Sacan conclusiones apresuradas. En cambio, una de las mejores cosas que puede hacer como líder es hablar con las personas más cercanas al problema para escuchar sus observaciones y sugerencias. Es posible que ya sepan lo que hay que hacer y solo les falten los recursos y el permiso para resolverlo.

El problema.

La pregunta de la experiencia: “¿Quién sabe lo que necesito saber?”

El dramaturgo Ben Jonson dijo: “Quien aprende sólo de sí mismo tiene un tonto como mentor”. Si usted es su única fuente de información e ideas, está en problemas. ¿A quién conoce que pueda ayudarlo, aconsejarlo, guiarlo? El autor Jim Collins llama a esto “suerte humana”. Si conoce a personas excelentes que puedan ayudarlo, la tiene. Cuanta más suerte tenga, más rápido podrá resolver muchos problemas.

La pregunta del desafío: “¿Quién quiere abordar este problema?”

La tendencia a la hora de resolver problemas es mirar primero la capacidad de las personas de nuestro equipo. “¿Quién puede hacer esto?”, nos preguntamos. Esa es una buena pregunta, pero una pregunta mejor sería: “¿Quién *quiere* cómo hacer esto?” Afrontar los problemas requiere energía. La persona con deseo tiene menos probabilidades de desgastarse por el problema. La capacidad por sí sola no es suficiente.

El que sólo se enseña a sí mismo tiene una
Tonto por mentor.

—BEN JONSON

La pregunta de la magnitud: “¿Quién necesita participar y cuánto tiempo llevará eso?”

Gran parte de la resolución de problemas en el liderazgo consiste en evaluar dónde se encuentra la gente, qué siente y si está preparada para ir a algún lado con usted. Al pensar en soluciones a los problemas, debe hacerse preguntas: ¿Qué tan grave es el problema? ¿Cómo afectará el trabajo de las personas? ¿Cómo afectará sus vidas?

Cuanto mayor sea el impacto, mayores las repercusiones y mayores las decisiones, más compromiso se necesita que tenga la gente. La gente se comprometerá más fácilmente cuando haya tenido más participación en la toma de decisiones, incluso si la decisión no es tan importante.

La solución no es la que ellos mismos habrían sugerido.

La pregunta de la confianza: "¿Hemos ganado suficiente confianza para realizar los cambios necesarios?"

Esta es una de las preguntas más importantes que puede hacerse cuando se prepara para iniciar cambios. Cuando la confianza dentro del equipo o la organización es alta, podemos hacer más cambios sin consecuencias negativas. Si la confianza es baja, nuestro liderazgo es limitado y podemos hacer relativamente pocos cambios antes de que la gente se resista. Eso significa que, incluso si tiene grandes soluciones, puede no resolver un problema si la gente no está convencida. La gente no aceptará el cambio si no confía en usted.

La pregunta personal: "¿Qué preguntas necesito hacerme?"

Esta última pregunta es una forma de comprobar que estás en el buen camino. Como líder, continuamente tomo mi propia "temperatura" mientras enfrento problemas. Me pregunto: "¿Qué siento?" Esto revela mis emociones. "¿Qué pienso?" Esto estimula mi mejor pensamiento. "¿Qué sé?" Esto hace que surja mi experiencia. Nunca quiero avanzar ciegamente en la resolución de problemas sin incluir la reflexión personal.

¿Tiene un proceso de autoexamen y reflexión relacionado con la resolución de problemas? No debe confiar en soluciones impulsivas. Los buenos líderes no resuelven el problema para sacárselo de encima rápidamente por el bien de su propia comodidad. Ayudan a crear soluciones que hacen que su gente y su organización avancen y los colocan en una mejor posición de la que tenían antes de experimentar el problema. Eso es lo que usted busca.

4. CREAR UN MARCO PARA EXAMINAR PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Una vez que sabes que tienes un problema y trabajas para obtener una imagen clara del mismo, puedes comenzar a recopilar información. Pero los datos que recopiles solo te ayudarán si tienes un marco para juzgar lo que descubras. De lo contrario, ¿cómo interpretarás lo que descubras?

Mi marco tiene seis claves críticas:

- **Liderazgo:** ¿Cómo afecta este problema a nuestra gente?
- **Personal:** ¿Contamos con las personas adecuadas para ayudarnos con este problema?
- **Momento:** ¿Es éste el momento adecuado para encontrar una solución? ¿Tenemos tiempo suficiente para ello?
- **Visión:** ¿Cómo afecta este problema al lugar al que intentamos llegar?
- **Prioridades:** ¿Mis problemas me están alejando a mí o al equipo de nuestras prioridades?
- **Valores:** ¿Mis valores o los de mi equipo se ven comprometidos por este problema?

Los problemas pueden hacer que nos perdamos fácilmente o que perdamos de vista el objetivo. A menudo, el panorama general se oscurece mientras lidiamos con las emociones y los trastornos que causan los problemas. Mi marco de referencia me ayuda a mantener la perspectiva adecuada. Te animo a que desarrolles tu propio marco de referencia para evitar perder el rumbo.

5. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPARTIDA DE VALOR

Los mejores solucionadores de problemas no trabajan solos. Piden la ayuda de otros pensadores y utilizan el método socrático de hacer preguntas para aprender de las ideas de los demás. Este método les ayuda a convertirse en mejores líderes en la resolución de problemas.

Los mejores solucionadores de problemas no trabajan
solo.

Ojalá hubiera aprendido esto antes en mi carrera de liderazgo. Yo resolvía los problemas solo. Solo quería compartir el problema con los demás después de tener las respuestas. Era demasiado inseguro para pedir ayuda. Pasé el 90 por ciento de mi tiempo trabajando solo en la solución y luego pedía sugerencias sobre el 10 por ciento restante. La realidad es que quería el aplauso de los demás más que su ayuda.

Hoy en día, mi método de resolución de problemas sigue un patrón 10/80/10, en el que intento hacer el primer y el último 10 por ciento de la resolución del problema y que los demás contribuyan con el 80 por ciento. El primer 10 por ciento suele centrarse en definir el problema para todos nosotros. El siguiente 80 por ciento de mi tiempo y esfuerzo lo dedico a escuchar las ideas de mi equipo y facilitar su reflexión. El último 10 por ciento es mi intento de agregar valor a partir de mi experiencia de liderazgo. A esto lo llamo "poner la guinda del pastel".

No siempre puedo mejorar las soluciones que propone mi equipo, pero lo intento.

Obviamente, la clave de este enfoque es crear un entorno en el que las personas estén dispuestas a compartir sus ideas y ofrecer sus opiniones. Si no se cuenta con eso, la resolución compartida de problemas no funciona muy bien. Pero la buena noticia es que se puede fomentar este tipo de entorno haciendo lo siguiente:

Eliminar los silos

Glenn Llopis afirma: “Los silos organizacionales son la causa principal de la mayoría de los problemas en el lugar de trabajo y son la razón por la que muchos de ellos nunca se resuelven. Romper los silos permite a un líder involucrar más fácilmente a sus empleados para que se ensucien las manos y resuelvan los problemas juntos. Se trata menos de politiquería corporativa y “Más sobre encontrar soluciones y hacer que la organización sea más fuerte”.¹¹

Los silos organizacionales son la causa principal de la
mayoría de los problemas en el lugar de trabajo y son la
razón por la que muchos de ellos nunca se resuelven.

—GLENN LLOPIS

Uno de mis ejemplos favoritos de una organización que ha luchado contra los silos es el Grupo Richards, una agencia de publicidad de Dallas, Texas. Stan Richards ha construido lo que él llama el Reino de la Paz, una organización sin tribalismo ni silos. Incluso escribió un libro con ese título. En su organización evita el tribalismo y el faccionalismo eliminando departamentos, compartiendo información en exceso, haciendo que personas de todas las descripciones laborales trabajen juntas en cubículos y derribando paredes, literalmente. La gente trabaja en espacios abiertos. Incluso la oficina de Stan no tiene puertas ni paredes. Y cuando quiere informar a la gente sobre asuntos de la empresa, en cinco minutos puede reunir a las seiscientas personas en lo que él llama una reunión en la escalera, donde las personas de tres pisos pueden verse entre sí desde la escalera abierta y los balcones contiguos. Es asombroso.

Si quieres que la gente colabore abiertamente en la resolución de problemas, tienes que deshacerte de los silos. Las personas que quieren ampliar su territorio y protegerlo rara vez están dispuestas a ofrecer libremente ideas que beneficien a alguien más que a ellas mismas y a su equipo o departamento.

Crear un entorno propicio para hablar abiertamente

Cuando se les pide a las personas que compartan sus problemas o que aporten ideas para la organización, ¿qué sucede? ¿Se quedan calladas? ¿Se retraen? ¿Evitan el contacto visual y tratan de mantener un perfil bajo? Si es así, no estás trabajando en un entorno en el que se hable abiertamente. Como líder, debes trabajar para cambiar eso.

En un entorno en el que se puede hablar abiertamente, los comentarios son bienvenidos, se fomenta la participación y se recompensan las buenas ideas. Las personas no sienten que sus trabajos están en peligro cada vez que comparten un problema, y no sienten que serán menospreciadas o irrespetadas cada vez que comparten una mala idea.

Para fomentar este tipo de ambiente, es necesario promover una atmósfera en la que triunfe la mejor idea. Si se anima a las personas a compartir cualquier idea, aprenderán que muchas ideas conducen a buenas ideas, y muchas buenas ideas conducen a grandes ideas. A continuación, se indican algunas cosas que se deben tener en cuenta al animar a las personas a que hablen:

- Nunca fomentes la creencia de que siempre tienes las mejores respuestas. Esto hará que los demás dependan de ti y sean menos propensos a hablar.
- Haz preguntas. Sé que ya lo he mencionado antes, pero es una de las cosas más importantes que puedes hacer. Al hacer una serie de preguntas, puedes ayudar a las personas a analizar un problema y pensar en una solución completa.
- Intenta ser un entrenador, no un rey. Un entrenador saca lo mejor de los demás, ayudándolos a llegar a lo más profundo de sí mismos y a descubrir su potencial. Un rey da órdenes.

Recuerde, los mejores líderes ayudan a otros a ver y resolver problemas sin ellos.

Socializar ideas

Me gusta lo que Paul Larkin de Lennox International llama socializar ideas. Es una estrategia en la que los líderes comparten sus ideas de manera informal a lo largo del día para lograr su aceptación antes de implementarlas formalmente.

a ellos.¹² De esta manera, su gente no se ve sorprendida, tiene la oportunidad de reflexionar sobre las ideas y tiene tiempo suficiente para mejorarlas. Cuando lo hacen, la aceptación aumenta drásticamente.

6. SIEMPRE PROPONGA MÁS DE UNA SOLUCIÓN

Durante años fui un solucionador de problemas muy limitado. Encontraba una solución para un problema y luego defendía esa solución ante mi gente. Hoy trato de ser más creativo. Busco muchas soluciones y dejo que la mejor se defienda por sí sola.

El enfoque de ayer	El enfoque de hoy
Conformarse con la primera solución	Perseguir múltiples soluciones
Concéntrate sólo en el problema	Explora todas las oportunidades
Miedo a la incertidumbre	Acepta la ambigüedad
Cumplir con las reglas	Celebre la creatividad
Poseer una visión estrecha	Conectar lo desconectado
Miedo a correr riesgos	No tengas miedo de fracasar
Tienen opciones limitadas	Disfruta de muchas opciones

A medida que intenta resolver problemas, enumere tantas soluciones como sea posible. Cuantas más, mejor. Tenga en cuenta que rara vez existe una única manera de resolver un problema. Cuantas más opciones, mejor, porque los problemas cambian continuamente. Los líderes que no tienen soluciones alternativas pronto se encuentran en problemas.

A medida que crezca como líder resolutivo de problemas, comenzará a ver una progresión en su pensamiento que podría parecerse a esto:

No hay respuesta. Podría
haber una respuesta. Tengo
una idea.
Hay una respuesta. Podría
haber más respuestas. Tengo
más ideas.
Hay más respuestas.
Hay mejores ideas.

La verdad es que las grandes ideas no aparecen, sino que evolucionan. Pero eso solo sucede cuando estás decidido a explorar ideas y buscar más y mejores soluciones.

7. CULTIVAR UN SESGO POR LA ACCIÓN

Uno de los mayores peligros para una persona reflexiva es dedicar demasiado tiempo a la resolución de problemas y muy poco tiempo a la implementación de soluciones. Los líderes que no cumplen o no pueden cumplir sus promesas corren el riesgo de pensar: *Listo, apunte, apunte, apunte. . . pero nunca ¡fuego!*

La solución es desarrollar una tendencia a la acción. No pensar, *Puedo?* En lugar de eso, piensa, *¿Cómo puedo??* Entonces empieza a avanzar. En el momento en que te enfrentas *y actuar* Cuando surge un problema, se empieza a resolverlo. Si los grandes inventores y exploradores no hubieran dado pasos concretos y deliberados hacia adelante, ¿habrían hecho las contribuciones por las que son conocidos? ¡No! Su creencia impulsó la acción y su acción creó resultados. Las ideas evolucionan a medida que uno avanza y aparecen mejores soluciones a medida que avanza. En última instancia, no se puede *deseo o esperar* tu camino a través de las dificultades. Debes *trabaja* tu camino a través de ellos.

8. BUSCAR ACTIVAMENTE OPORTUNIDADES Y LECCIONES EN CADA PROBLEMA

En cierta ocasión le preguntaron al presidente John F. Kennedy cómo se convirtió en héroe de guerra. Con su habitual humor, Kennedy respondió: "Fue bastante fácil. Alguien hundió mi ¡bote!"¹³ Esa es la esencia de ver una oportunidad en medio de un problema. No importa cuán difíciles puedan parecer sus circunstancias, es probable que exista una solución que no solo resuelva el problema, sino que tenga el potencial de mejorar su vida y su liderazgo.

Desarrolla una tendencia a la acción. No pienses,
Puedo? En lugar de eso, piensa, *¿Cómo puedo??*

Esto ha sido así en repetidas ocasiones en mi vida. Cuando era un joven pastor de mi primera iglesia en Indiana, busqué algunos recursos que me ayudaran a enseñar a mi congregación cómo administrar mejor sus vidas. Después de días de buscar en librerías y bibliotecas, no encontré nada. Ese problema me obligó a encontrar una solución diferente. Fue entonces cuando decidí desarrollar mis propias ideas y usarlas para enseñar a mi gente. Lo hice, y mi solución tuvo éxito. Eso plantó la semilla que finalmente creció en mí, impulsándome a escribir mi primer libro. Luego otro, y otro. Hoy miro hacia atrás y veo más de cien libros que se venden más que nunca.

Más de 28 millones de ejemplares en más de cincuenta idiomas. Es un legado que nunca imaginé ni creí posible cuando simplemente intentaba resolver un problema a los veintitrés años.

Otro problema que marcó mi vida fue el resultado de mi liderazgo después de dejar ese primer puesto de liderazgo. Bajo mi dirección, la iglesia había crecido hasta tener trescientas personas, pero a los seis meses de mi partida, la asistencia había caído por debajo de las cien.

Durante meses me devané los sesos para intentar averiguar qué había pasado. Y entonces, por fin, se me ocurrió: no había entrenado ni equipado a nadie. En cuanto dejé de estar presente para ser el catalizador, todo se vino abajo.

Desde el momento en que me di cuenta de eso, decidí hacer del entrenamiento y desarrollo de las personas una prioridad. He pasado los cuarenta y cinco años desde entonces dedicado a esa tarea. Y ese viaje llegó a buen puerto el 26 de junio de 2015, cuando enseñé liderazgo a líderes de Kiribati en Fiji para EQUIP, mi organización sin fines de lucro. Ese fue el día en que completamos nuestra capacitación de líderes de todos los países del mundo. En total, seis millones de líderes. Y todo comenzó debido a mi fracaso en mi primer puesto de liderazgo y las lecciones que aprendí de él.

Mi forma de hablar también surgió a raíz de un problema que tuve. Cuando tenía treinta y tantos años, me lastimé la espalda jugando al ráquetbol. Durante tres días no pude levantarme de la cama y al día siguiente solo podía permanecer de pie un par de minutos seguidos.

La semana siguiente tenía previsto hablar en un evento en Allentown, Pensilvania. Cuando los patrocinadores se enteraron de que me había lesionado, se preocuparon, pero yo estaba decidido a cumplir con mi compromiso. Mi solución fue pedir un taburete para sentarme mientras hablaba. Pero cuando hice el evento, me sorprendió la conexión que pude establecer con mi público. Me di cuenta de que era porque estaba sentado. Fue una lección increíble. Nunca volví a ponerme de pie, gracias a mi dolor de espalda, y mi capacidad de conectar con un público de alto nivel cambió mi vida.

Como líder, debes ver las oportunidades de una manera diferente a la de la mayoría de las personas. Son una oportunidad para que aprendas sobre ti mismo, tu equipo y tus oportunidades. Te brindan una manera de mejorar tu propia vida, mejorar la vida de los demás y ganar influencia. Por eso digo que la resolución de problemas es la forma más rápida de ganar liderazgo. Espero que esto te brinde una nueva perspectiva y comiences a usar los desafíos y la resolución de problemas como activos para tu liderazgo.

DESARROLLO DE LA SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS DENTRO DE TI

Ya sea que desee recibir una oportunidad de liderar o que ya tenga responsabilidades de liderazgo y desee generar un impacto, la resolución de problemas le brinda oportunidades únicas como líder. Crezca en esta área respondiendo estas tres preguntas:

¿QUÉ DICE LA FORMA EN QUE MANEJO LOS PROBLEMAS SOBRE

¿A MÍ?

La forma en que ve los problemas moldea su actitud y su liderazgo. ¿Ve los problemas como una oportunidad para utilizar su liderazgo para mejorar su equipo y su organización? ¿O son inconvenientes que simplemente arruinan sus planes y lo desaniman?

Puedes cambiar tu mentalidad en lo que respecta a los problemas y su solución. Haz una lista de los problemas pasados que te han dado lecciones u oportunidades, de forma similar a la forma en que describí mis experiencias al final del capítulo. Luego, toma la decisión de buscar los aspectos positivos potenciales de tus problemas a partir de hoy.

¿CÓMO PUEDO CONSEGUIR QUE OTROS SEAMOS RESOLVEDORES DE PROBLEMAS?

A partir de esta semana, cuando se enfrente a problemas, comience a utilizar preguntas para conocer mejor a los miembros de su equipo, recopilar información, generar ideas y encontrar múltiples soluciones a los problemas. A continuación, se incluyen algunas preguntas que lo ayudarán a comenzar:

- ¿Cuándo empezó el problema?
- ¿Dónde empezó?
- ¿Quién fue el primero en notarlo?
- ¿Cuáles son las posibles causas para ello?
- ¿Cuál es el impacto del problema? ¿A quién afecta?
- ¿Qué otras posibles consecuencias negativas podría tener?
- ¿Este problema forma parte de un problema mayor? Si es así, ¿cómo?
- ¿Quién ha abordado este tipo de problema con éxito?
- ¿Cuáles son varios enfoques posibles para resolverlo?
- ¿Qué tipo de tiempo, experiencia y recursos se necesitarán para estos?

¿Soluciones?

- ¿La gente aceptará estas soluciones?
- ¿Cuánto tiempo llevará implementar cada una de estas soluciones?
- ¿Cómo podrían estas soluciones brindarnos ventajas futuras?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender de todo esto?

¿QUÉ OPORTUNIDADES FUTURAS SE ESTÁN PRESENTAR?

¿ELLOS MISMOS EN LOS PROBLEMAS ACTUALES?

Elija un gran problema en el que esté trabajando actualmente. Mientras busca soluciones, piense en tantas oportunidades creativas como sea posible que puedan asociarse con el problema y la solución. Permita que estas ideas den forma al proceso de resolución de problemas, porque si es capaz de utilizar un problema para hacer que su equipo u organización avancen, habrá realizado una de las tareas más difíciles de liderazgo: convertirse en un agente de cambio.

SEIS

EL PLUS EXTRA EN LIDERAZGO:

AACTITUD

yo Piensa en un amigo, colega, familiar o mentor a quien aprecias mucho. Admira. Detente. No sigas leyendo. Piensa en un nombre y escríbelo.

Ahora escribe cinco cosas que más admires de esta persona. Creo que obtendrás una idea interesante e importante al hacerlo. Así que, por favor, detente y escribe lo que admiras.

¿Por qué te pedí que hicieras esto? Porque he descubierto que la mayoría de las veces, muchas de las características que admiramos en los demás tienen que ver con la actitud. Admiramos y nos gusta estar cerca de personas positivas, tenaces y expectantes. Las personas con buena actitud nos elevan y nos inspiran.

En lo que respecta al liderazgo, la actitud cobra aún más importancia. Es necesario ver posibilidades cuando otros no las ven, alentar a las personas cuando se sienten derrotadas y demostrar compromiso cuando otros quieren darse por vencidos.

El autor y pastor Charles Swindoll señaló que la actitud correcta es fundamental para el éxito. Dijo:

Cuanto más vivo, más me doy cuenta del impacto que tiene la actitud en la vida. Para mí, la actitud es más importante que los hechos. Es más importante que el pasado, que la educación, que el dinero, que las circunstancias, que los fracasos, que los éxitos, que lo que otras personas piensen, digan o hagan. Es más importante que la apariencia, los dones o las habilidades. Es lo que hará o destruirá una empresa, una iglesia o un hogar. Lo notable es que todos los días podemos elegir la actitud que adoptaremos ese día. No podemos cambiar nuestro pasado. Tampoco podemos cambiar el hecho de que las personas actuarán de la misma manera.

De cierta manera, tampoco podemos cambiar lo inevitable. Lo único que podemos hacer es tocar la única cuerda que tenemos, que es nuestra actitud. Estoy convencido de que la vida es un 10 por ciento de lo que me sucede y un 90 por ciento de cómo reacciono ante ello. Y lo mismo ocurre con usted... somos responsables de nuestra Actitudes.¹

Una buena actitud es un plus en la vida. Hace que nuestras vidas sean mejores. Y también hace que nuestro liderazgo sea mejor, porque el liderazgo tiene menos que ver con la posición que con la disposición. La actitud o disposición de los líderes es importante porque influye en los pensamientos y sentimientos de las personas a las que dirigen. Los buenos líderes entienden que una actitud positiva crea una atmósfera positiva, que fomenta respuestas positivas y productivas de los demás.

LO QUE SEA NECESARIO: LA ACTITUD DE UN LÍDER

Si me pidieran que identificara el aspecto más importante de la actitud de un líder exitoso, diría que poseer una mentalidad de "haz lo que haga falta". La línea invisible que separa a quienes logran hacer las cosas de quienes simplemente sueñan con ellas es una actitud de compromiso total. Los grandes líderes están entregados a lograr el éxito, ante cualquier problema, y están dispuestos a hacer todo lo posible para ayudar al equipo a ganar. Esta actitud de "haz lo que haga falta" es común en todos los grandes líderes y es beneficiosa tanto para el líder como para la gente.

Si me pidieran que identificara el
aspecto más importante de la actitud
de un líder exitoso, diría que poseer

una mentalidad de "haz lo que sea necesario".

Este capítulo le dará fuerza a su actitud. Para ser un líder eficaz, no tiene que estar feliz todo el tiempo ni ser un animador. Pero sí necesita dar ejemplo de una actitud de visión positiva en tiempos difíciles. La actitud de un líder debe ejemplificar resolución, tenacidad, concentración, determinación y compromiso. Debe demostrar coherencia, ver posibilidades y luchar por las victorias en tiempos difíciles.

Este tipo de actitud no es difícil de entender, pero puede ser difícil de vivir, por eso quiero darte algunos pasos que puedes seguir para desarrollarla y encarnarla como líder.

1. DESCONOCÉ TU IMPOTENCIA

Los líderes que hacen lo que sea necesario buscan soluciones de forma agresiva. Nunca los oirás decir: “No hay nada que podamos hacer al respecto”. Esas son las palabras de alguien con mentalidad de víctima. El profesor y experto en comportamiento organizacional Robert E. Quinn escribió:

Una víctima es una persona que sufre una pérdida debido a las acciones de otros. Una víctima tiende a creer que la salvación viene solo de la acción de otros. No tienen más opción que quejarse y esperar hasta que suceda algo bueno. Vivir con alguien que elige desempeñar el papel de víctima es agotador; trabajar en una organización donde muchas personas han elegido el papel de víctima es absolutamente deprimente. Como una enfermedad, la condición tiende a extenderse.²

Lamentablemente, la enfermedad de la víctima se ha extendido por todo Estados Unidos. Cada vez más personas han pasado de una actitud de “sí se puede” a una de impotencia. En el discurso inaugural de John F. Kennedy, instó a los jóvenes de Estados Unidos a que no se preguntaran qué podía hacer su país por ellos, sino qué podían hacer ellos por su país. Cientos de miles se levantaron y respondieron a ese desafío, convirtiéndose en parte del Cuerpo de Paz, que sirvió a personas de todo el mundo. El presidente Kennedy tenía una mentalidad de “todo lo que fuera necesario”, y su actitud como líder se contagió a otros.

Hoy, más de cincuenta años después, la mentalidad en nuestro país ha cambiado de “Podemos hacer una diferencia” a “Podemos hacer una diferencia”. *Nodiferencia.* La determinación silenciosa ha evolucionado hacia demandas ruidosas. ¿Cómo sucedió esto? El liderazgo de nuestra nación lentamente comenzó a empoderar al gobierno para satisfacer las necesidades de la gente. La responsabilidad pasó de cada persona individual al gobierno. Los líderes dejaron de desafiar a la gente a *ser*La gente se dio cuenta de que la solución a sus problemas era la solución y comenzó a posicionarse como tal. Ahora, la gente tiende a esperar y depender de otros para encontrar soluciones en lugar de ser proactiva y autosuficiente.

Para tener éxito, los líderes deben abandonar su impotencia y ayudar a los demás.

Las personas de sus equipos hacen lo mismo. Pueden lograrlo empoderando a otros. Aquí te explicamos cómo:

- Nunca pongas excusas.
- Crear un ambiente donde se espera que las personas resuelvan sus problemas.
- Modele ante su equipo una actitud de "haz lo que sea necesario".
- Brindar capacitación que permita a los miembros del equipo tener éxito.
- Desafiar a las personas a asumir la responsabilidad de su desempeño.
- Hacer que todos se sientan valorados e importantes como parte del equipo.
- Brindar retroalimentación sólida después de que los miembros del equipo intenten abordar un desafío.
- Celebre con los miembros del equipo que estén teniendo éxito.
- Ofrecer a las personas desafíos cada vez mayores para poner a prueba su crecimiento y brindarles victorias.

En nuestra cultura actual, puede parecer un enorme desafío inspirar a la gente a que abandone su impotencia y se vuelva más proactiva, pero lo único que se necesita es creer en nuestra capacidad para marcar una diferencia. Hace años, leí una historia de la columnista Nell Mohny sobre un experimento de doble ciego realizado en el área de la Bahía de San Francisco. El director de una escuela reunió a algunos maestros y les dijo: "Como ustedes tres son los mejores maestros del sistema y tienen la mayor experiencia, les vamos a dar noventa estudiantes con un alto coeficiente intelectual. Vamos a dejar que estos estudiantes avancen a su propio ritmo durante el próximo año y vean cuánto pueden aprender".

Los profesores y los alumnos estaban encantados. Durante el año siguiente, tanto los profesores como los alumnos se lo pasaron en grande. A los profesores les encantaba enseñar a los alumnos más brillantes, que se beneficiaban de la atención y la instrucción de profesores altamente cualificados. Al final del año, los alumnos habían logrado entre un 20 y un 30 por ciento más que los demás alumnos de la zona.

Al final del experimento, el director volvió a reunir a los profesores y les dijo: "Tengo que confesarles algo. No tenían a noventa de los estudiantes más destacados e inteligentes. Eran estudiantes comunes y corrientes. Tomamos noventa estudiantes al azar del sistema y se los dimos a ustedes".

Los profesores dijeron: "Esto significa que somos profesores excepcionales".

"Tengo otra confesión que hacerte", admitió el director. "No eres el más brillante de todos".

de los profesores. Sus nombres fueron los tres primeros que salieron de un sombrero".³

¿Cómo pudieron tres profesores promedio lograr tanto con noventa estudiantes promedio? Los profesores y los estudiantes tenían una actitud excepcionalmente positiva y

Actitud proactiva. No se sentían impotentes. No se consideraban víctimas. Creían que podían triunfar y lo lograron.

2. TOMAR EL TORO POR LOS CUERNOS

El presidente Theodore Roosevelt dijo: “No hay nada brillante ni sobresaliente en mi historial, excepto quizás una cosa: hago las cosas que creo que se deben hacer... y cuando decido hacer algo, actúo”. Esa es una gran descripción de los líderes que hacen lo que sea necesario. Son valientes y no dudan en tomar un toro por los cuernos y luchar con él hasta derribarlo. Pasan a la acción. Los líderes eficaces que quieren leche no se sientan en un taburete en medio de un campo a esperar que una vaca venga a buscarlos.

No hay nada brillante ni
sobresaliente en mi historial,
excepto quizás una cosa: hago las
cosas que creo que se deben hacer...
y cuando decido hacer algo, actúo.

— Teodoro Roosevelt

El autor Danny Cox dijo que entrevistó a un graduado de un reformatorio que se había convertido en un empresario exitoso no una sino dos veces. Cuando le preguntó al hombre cuál era la clave de su éxito, dijo que se había hecho las siguientes preguntas y *en realidad* Escuché sus propias respuestas:

- ¿Qué es lo que realmente quiero?
- ¿Cuánto costará?
- ¿Estoy dispuesto a pagar el precio?
- ¿Cuándo debo empezar a pagar el precio?⁴

Tenga en cuenta que la última pregunta está diseñada para impulsar la acción. Si un líder no responde a la última pregunta y no se compromete con una fecha de inicio, las primeras tres preguntas realmente no importan. Y, por supuesto, la mejor respuesta a esa última pregunta es *ahora*.

Una de las mejores historias que he escuchado que ilustra la diferencia entre

El 14 de febrero de 1876 se produjo la primera batalla entre las personas que toman la iniciativa y las que no. Ese fue el día en que el inventor Elisha Gray finalmente acudió a la oficina de patentes con su idea sobre un dispositivo que tenía el potencial de transmitir voz por cables. Gray había estado experimentando con ideas para el dispositivo durante bastante tiempo. Pero incluso ese día de febrero, no estaba solicitando una patente, solo una advertencia, que era un documento que declaraba que *destinado* crear la invención y tratar de patentarla.

Pero en la oficina de patentes, se enteró de que apenas unas horas antes, otro inventor había estado allí y había solicitado una patente para un dispositivo muy similar.

¿Persona? Alexander Graham Bell.⁵ Gray intentó impugnar la afirmación de Bell ante el tribunal, alegando que él, no Bell, había sido el primero en haber tenido la idea, pero el tribunal le dio la razón.

No querrás encontrarte en una posición similar a la de Gray. Para tener éxito como líder, necesitas tener iniciativa. W. Clement Stone me enseñó esto. En 1976 lo escuché hablar en Dayton, Ohio, sobre la procrastinación. Les dijo a todos los presentes que durante treinta días, cada mañana antes de levantarse de la cama, debían repetir en voz alta “Hazlo ahora” cincuenta veces. Y al final de cada día, antes de irse a dormir, debían repetirlo cincuenta veces más.

“Haz esto todas las mañanas y todas las noches durante treinta días”, me dijo, “y al cabo de un mes responderás automáticamente de manera positiva a cualquier oportunidad”. De hecho, seguí su consejo. Cambió mi actitud y eliminó mi tendencia a posponer las cosas. Te sugiero que pruebes este ejercicio durante treinta días. ¡Luego sal a buscar algunos toros!

3. ENTRAR EN LA “ZONA SIN QUEJAS”

Las personas que hacen lo que sea saben cómo manejar sus sentimientos. Ponen su actitud al mando de sus emociones. Todos pasamos por momentos en los que nos sentimos mal. Nuestra actitud no puede detener nuestros sentimientos, pero puede evitar que estos nos detengan a nosotros. Después de todo, ¿de qué sirve quejarse? No nos lleva a ninguna parte.

Todos experimentamos momentos en los que nos sentimos...

Malo. Nuestra actitud no puede detener
nuestros sentimientos, pero puede mantenerlos
de detenernos.

A nadie le gustan los quejumbrosos. Los quejumbrosos agotan a la gente. No hay nada atractivo en alguien que se queja. Eso es cierto para los líderes y sus equipos. Cuando conozco a un líder que permite que los miembros de su equipo se quejen y se quejen, me pregunto por qué tendrían a alguien así en su nómina. ¡Pueden conseguir que la gente lo haga gratis!

¿Cuál es la mejor solución para evitar convertirse en un quejoso? Cultivar la gratitud. Es, con diferencia, el antídoto más eficaz contra una actitud negativa y un espíritu quejoso. A continuación se ofrecen tres sugerencias sobre cómo hacerlo.

Expresa gratitud independientemente de tus sentimientos

A veces, mi corazón está tan pesado que me agobia y me impide expresar mi gratitud verbalmente. Pero la gratitud no expresada es como no tener gratitud en absoluto. Por eso, en esos momentos, fuerzo a mi lengua a guiar a mi corazón y a expresar gratitud de todos modos, no porque me apetezca, sino porque es lo correcto. A menudo, mis palabras empiezan a elevar mi corazón y me ayudan a sentirme mejor. *sentir*Gratitud que coincide con lo que digo.

Expresar gratitud por las cosas pequeñas y ordinarias

Hay una historia sobre un comerciante inmigrante cuyo hijo fue a verlo un día y se quejó: "Papá, no entiendo cómo manejas esta tienda. Mantienes tus cuentas por pagar en una caja de puros. Tus cuentas por cobrar están en un huso. Todo tu efectivo está en la caja registradora. Nunca sabes cuáles son tus ganancias".

"Hijo", respondió su padre, "déjame decirte algo. Cuando llegué a este país, todo lo que tenía eran los pantalones que llevaba puestos. Ahora tu hermana es profesora de arte. Tu hermano es médico. Tú eres contador público. Tu madre y yo tenemos una casa y un coche y esta pequeña tienda. Súmalos todos y réstales los pantalones, y ahí tienes tu ganancia".

Cuanto más nos quejemos, menos obtendremos. O como dijo Michael Angier, fundador y director de inspiración de SuccessNet: "Si aprendemos a apreciar más lo que ya tenemos, nos encontraremos con que tenemos aún más para dar".

agradecer."6Y si puedes apreciar las pequeñas cosas, las cosas grandes significarán mucho más.

Expresar gratitud especialmente en medio de la adversidad

Pocas cosas ponen a prueba nuestra actitud como lo hace la adversidad. Admiro mucho a las personas que son capaces de mantener el ánimo en alto cuando se enfrentan a dificultades y trato de emularlas. Leí que en 2002, inmediatamente después de que Charlton Heston revelara que padecía la enfermedad de Alzheimer, estaba de muy buen humor y voló de Los Ángeles a Utah con su amigo íntimo Tony Makris, el consultor político.

Si aprendemos a valorar más lo que ya tenemos,
nos encontraremos a nosotros mismos.
teniendo aún más que apreciar.

—Michael Angier

Makris describió así su conversación: “Me miró y me dijo: ‘¿Por qué estás tan triste, amigo? ¿Te sientes mal por mí?’”.

“Dije que sí”.

—No lo hagas —respondió su amigo—. Yo fui Charlton Heston durante casi ochenta años. años. Eso es más que justo”.⁷

Cuando somos agradecidos, el miedo desaparece y aparece la fe. Y eso nos da fuerza y motivación para actuar. Los buenos líderes nunca se quejan. Son personas que hacen. Cuando las cosas van mal, comienzan a trabajar y a movilizar a la gente para que los ayude.

4. Ponte un par de zapatos nuevos

El arte del liderazgo consiste en lograr que las cosas se hagan con y a través de otras personas. A medida que una persona desarrolla el líder que lleva dentro, pasa menos tiempo produciendo personalmente y más tiempo trabajando con otros para que le ayuden a producir. Para tener éxito en eso, hay que ser capaz de ver las cosas desde el punto de vista de los demás o, como dice el viejo refrán, pasar un día en su lugar. Creo que el presidente Harry Truman fue sabio cuando dijo: “Cuando entendemos el punto de vista del otro, cuando entendemos lo que está tratando de hacer, nueve de cada diez veces está tratando de hacer lo correcto”.

Como líder, siempre trato de ver las cosas desde dos perspectivas: la de la persona con la que trabajo y la mía propia. Utilizo la perspectiva de la otra persona para establecer una conexión; luego utilizo la mía para dar una dirección. Pero soy capaz de ver las cosas desde dos perspectivas: la de la persona con la que trabajo y la mía propia.

Desde el punto de vista de otra persona sólo puedo hacerlo si estoy dispuesto a abrirme a esa persona. Tim Hansel, profesor y fundador de Summit Expedition, describió la importancia de esto en su libro *A través del desierto de la soledad*. Él escribió:

Es difícil recibir cuando tienes los puños apretados. Es
imposible abrazar cuando tienes los brazos cruzados. Es
difícil ver cuando tienes los ojos cerrados.
Es difícil descubrir cuando una decisión está tomada.
Y un corazón que se ha cerrado a dar tiene
Sin saberlo, se cerró a la capacidad de recibir
amar.⁸

Me encanta la gente, pero aun así tengo que hacer un esfuerzo intencional para conectar con la gente. Siempre he adoptado la costumbre de conocer y saludar a la gente antes de dar una conferencia, moviéndome de una mesa a otra para saludar o simplemente estando en el suelo frente al escenario para poder charlar con la gente. A esto lo llamo caminar lentamente entre la multitud.

Los líderes necesitan conectarse con las personas, no solo para construir relaciones, lo cual es importante, sino también para construir sus organizaciones. Cuando conozco a nuevas personas, trato de ver su potencial para un puesto en una de mis organizaciones. No solo evalúo su talento preguntándome: *¿Pueden?* Yo también me pregunto: *¿Lo harán?* Lo cual tiene que ver con su perspectiva y su actitud. Por eso necesito intentar ver las cosas desde su punto de vista. Si pueden y quieren, entonces hay una buena posibilidad de que podamos trabajar juntos.

5. ALIMENTA TU PASIÓN

Los líderes con una gran actitud y una mentalidad de “todo lo que sea necesario” suelen irradiar energía y entusiasmo, y esas cosas los impulsan a esforzarse por alcanzar la excelencia. Por eso creo que el mejor consejo profesional que cualquier persona puede recibir es “Encuentra tu pasión y síguela”. Eso es lo que he hecho durante cincuenta años. Como me apasiona lo que hago, siento que nunca he tenido que trabajar un solo día en mi vida. Simplemente he hecho lo que amo hacer.

Dicen que la jubilación es hacer lo que a uno le gusta hacer en cualquier momento que quiera. Si eso es cierto, entonces estoy jubilado. Agregar valor a las personas escribiendo, hablando e invirtiendo tiempo en mis empresas es exactamente lo que quiero hacer. Y como tengo

para hacer esas cosas todos los días, puedo hacerlas cuando quiero.

Dicen que la jubilación es hacer lo que te gusta
en cualquier momento que quieras hacerlo.
eso es verdad, entonces estoy jubilado!

El autor y pastor Ken Hemphill dice: “La visión no es lo que impulsa el crecimiento, sino la pasión. La pasión alimenta la visión y la visión es el foco de la pasión. Los líderes apasionados por su llamado crean la visión”. No podría estar más de acuerdo.

6. Superar las expectativas

Una de mis empresas, el Equipo John Maxwell, capacita y desarrolla a personas para que se conviertan en coaches y conferenciantes. Hasta ahora hemos capacitado a dieciséis mil coaches en más de cien países. Dos veces al año, la empresa organiza lo que llamamos el evento de Certificación Internacional Maxwell en Orlando, cuatro días intensos de capacitación. Una de las cosas que recalco a los nuevos coaches cada vez que hablo con ellos es que quiero que superen las expectativas de sus clientes, que siempre prometan menos y den más. Creo que el 75 por ciento de las personas no cumplen con las expectativas, y solo alrededor del 5 por ciento de todas las personas las superan en el servicio que brindan, pero las personas que componen ese 5 por ciento hacen que el mundo gire. También reciben los beneficios que provienen de poseer esa actitud y cumplir sus promesas.

Pocas cosas te ayudarán a desarrollarte más como líder que elegir superar las expectativas. Este fue un paso clave en mi desarrollo personal. Tenía solo veintidós años cuando acepté la responsabilidad de dirigir mi primera iglesia. La gente era encantadora y, mientras visitara a los enfermos, predicara los domingos y aconsejara a quienes lo pedían, estaba cumpliendo con sus expectativas.

Pero después de unos meses de hacer estas cosas, empecé a sentirme inquieta. Quería hacer más. Mi visión de marcar una diferencia era más grande que las expectativas que tenían de mí. Tenía una gran pasión por llegar a nuevas personas. Tenía grandes ideas. ¿Qué iba a hacer? Después de un par de semanas de luchar con el tema, tomé esta decisión: dondequiera que esté, con quienquiera que esté, lo que sea que esté haciendo y siempre que tenga una oportunidad, estableceré el listón de las expectativas para mí más alto que el que los demás tienen para mí.

Ese compromiso ha moldeado mi desarrollo como líder durante cincuenta años. Me hizo responsable de mi propio crecimiento como líder. Al establecer mis propios estándares altos, *tenía* que crecer para alcanzarlo. Si te preguntas cómo hacerlo, considera lo siguiente:

- **Superdotación:** Me pongo el listón muy alto en mis áreas de fortaleza porque es ahí donde tengo el mayor potencial para crecer y llegar a ser excelente. En las áreas de debilidad, pido ayuda a los demás.
- **Crecimiento:** A medida que voy creciendo en las áreas en las que tengo puntos fuertes y logro cierto nivel de éxito, no me quedo con los brazos cruzados. Intento seguir creciendo a partir de ahí. Eso significa volver a elevar el listón. Si no lo hago, me estancaré.
- **Oportunidades:** Veo cualquier oportunidad que utilice mis fortalezas como una oportunidad para mejorar practicando y aplicando lo aprendido. Esa actitud me ayuda a seguir creciendo y mejorando.
- **Expectativas de los demás:** Siempre pido conocer las expectativas de las personas que desean mis servicios. No puedo cumplir ni superar una expectativa que desconozco. He construido mi carrera haciendo que el cumplimiento de sus expectativas sea mi prioridad. *mínimo.*
- **Mis propias expectativas:** Como utilizo las expectativas de los demás como base para mis propias expectativas, puedo construir sobre ellas. Me esfuerzo por discernir qué más puedo dar para complacerlos y aportarles el mayor valor. Mi deseo es siempre dejarlos atónitos.

Esta actitud de superar las expectativas le proporcionará un alto rendimiento como líder. Como le digo a mi gente, si cumple lo que promete y cumple con las expectativas, recibirá su salario. Si supera las expectativas, obtendrá otro contrato. Todo lo que dé por encima de sus expectativas *es todo!*

7. NUNCA ESTÉS SATISFECHO

La última actitud característica de los líderes que hacen lo que sea necesario es el descontento positivo. Los buenos líderes nunca se conforman con lo que tienen. Ven lo que podría ser y buscan continuamente lograrlo. Esto es lo que los impulsa a mejorar, a lograr más y a llevar a su gente a nuevos territorios. El futuro pertenece a las personas que se dedican a mejorar su mundo, sus equipos y a sí mismos.

PONER EN ACCIÓN UNA ACTITUD DE HACER LO QUE SEA NECESARIO

Alguien que conozco que nunca está satisfecho con los logros pasados es Paul Martinelli, el presidente del equipo John Maxwell. He conocido a pocas personas dedicadas a una búsqueda incesante de la mejora como él. Bajo su liderazgo, la empresa ha experimentado un crecimiento explosivo. Sin embargo, él sigue trabajando duro para hacer más. Hace poco, cuando lo felicité por otro año de mucho éxito, sonrió y dijo: "John, ni siquiera estamos cerca de alcanzar nuestro potencial. Todavía estamos aprendiendo a superar el fracaso". Como líder, Paul tiene una actitud de "haz lo que sea", y es por eso que tiene tanto éxito.

Quiero que conozcas la manera en que Paul pone en práctica su actitud de "hacer lo que sea necesario". Creo que te ayudará a desarrollar el líder que llevas dentro en esta área de tu vida.

1. PRUEBA

Mientras que otros se sienten paralizados por la preocupación, el miedo o la ansiedad, Paul toma acción. Nunca espera el "momento perfecto" para actuar. El trabajo que nunca se comienza es el que más tiempo lleva en terminarse. Paul pone a prueba sus ideas al implementarlas y ver qué tan lejos está de su resultado ideal.

Es el trabajo que nunca se empieza.
tarda más en terminar

T. Boone Pickens recordó a los líderes lo importante que es tomar una actitud positiva. pasos adelante, para poner las cosas en marcha. Dijo:

A veces, la ventana de oportunidad se abre sólo brevemente. Esperar no es una decisión, aunque mucha gente crea que lo es. Esté dispuesto a tomar decisiones. Esa es la cualidad más importante en un buen líder. No caiga víctima de lo que yo llamo el síndrome de listo-apunta-apunta-apunta-apunta. Debe estar dispuesto a tomar decisiones.

dispuesto a disparar.⁹

Para ayudarte a estar dispuesto a poner a prueba tus ideas con acciones, tengo tres sugerencias que te animo a tomar en serio y poner en práctica.

Cuestionar cada suposición

Los buenos líderes siempre desafían las suposiciones. No las dan por sentadas porque comprenden que su primera responsabilidad como líderes es definir la realidad. Deben poder ver más allá de la superficie, saber qué está sucediendo realmente y poder comunicar esa realidad a su gente.

El momento más importante para cuestionar las suposiciones es cuando se tiene éxito. Si la tasa de crecimiento de su organización es alta, puede suponer que sus sistemas y procesos son buenos. Tal vez no lo sean. Tal vez esté desaprovechando mucho dinero u oportunidades al hacer las cosas como hasta ahora. La única suposición buena en su negocio es que existe una mejor manera de hacer negocios.

Siempre haga preguntas

¿Cómo sabrá si su prueba ha sido exitosa? ¿Cómo encontrará mejores maneras de hacer las cosas? La respuesta es hacer preguntas difíciles. No puede permitir que el miedo a escuchar respuestas negativas le impida hacer preguntas. Las verdades difíciles, respondidas correctamente, lo ayudarán a mejorar. Hágase las siguientes preguntas:

- ¿Existe una mejor manera de hacer lo que hacemos?
- ¿Qué podemos aprender de otros que hacen lo que nosotros hacemos?
- ¿Quién puede ayudarnos a mejorar lo que hacemos?
- ¿Son los números actuales los mejores que podemos hacer?
- ¿Estoy creciendo cada año haciendo lo que hago?
- ¿Cómo puedo mejorar para ayudar a mi equipo a mejorar?

Paul dice que preguntas como estas son la puerta a la buena voluntad: a probar cosas nuevas, a asumir más riesgos, a cambiar lo que no funciona y a esforzarnos para ser mejores que en el pasado. Me encanta eso.

Mida su potencial, no su pasado

Con demasiada frecuencia, los líderes determinan un buen año basándose en el año anterior, pero los grandes logros nunca surgen de usar el día de ayer como punto de referencia. Esa es una actitud de protección contra las pérdidas más que de obtención de ganancias.

Para progresar, los líderes deben comparar el potencial futuro de su equipo u organización y las oportunidades que tienen por delante. Poner a prueba el status quo es una forma de desafiar el status quo y alcanzar ese potencial.

2. FRACASO

Ponerse a prueba puede ser una experiencia desafiante y aterradora. ¿Por qué? Porque puede llevar al fracaso. Sin embargo, el fracaso es un paso esencial en el ciclo del éxito. Paul dijo: “La voluntad de fracasar es esencial para que el líder la modele y el equipo la acepte”. Si permitimos que el miedo al fracaso controle nuestra actitud y acciones, nunca nos convertiremos en los líderes que tenemos el potencial de ser. Y nunca llevaremos a nuestros equipos u organizaciones a donde tienen el potencial de ir, logrando todo lo que podrían lograr.

Paul trabajó durante más de una década como entrenador para que las personas alcanzaran su potencial. Como joven empresario, quería enseñar a otros líderes empresariales lo que había aprendido a base de ensayo y error. Es consciente de que a algunas personas les cuesta asumir riesgos. Paul dijo:

La mayoría de las personas, incluidos los líderes, intentan todo lo que está a su alcance para evitar el fracaso. Y deberían hacerlo. Pero no deberían evitar hacer grandes apuestas, asumir grandes riesgos o iniciar nuevos esfuerzos que los coloquen a ellos y a su equipo en una posición de fracaso para poder buscar las recompensas del crecimiento. Creo que lo que nos ha llevado a algunos de nuestros mayores logros no ha sido mi voluntad o la de mi equipo de hacer lo mejor que pudiéramos. Siempre deberíamos hacer lo mejor que podamos. Más bien, es nuestra voluntad de hacer todo lo posible. De probar cada oportunidad posible, de probar cada nueva innovación, de probar la capacidad y el potencial de cada persona.

Para tener éxito, hay que estar dispuesto a fracasar. Es necesario mantener una actitud positiva y una fuerte confianza en uno mismo, incluso cuando fracasamos. ¿Qué significa eso? ¿Cómo se puede mantener la actitud correcta?

Considere el fracaso como un compañero constante del éxito

El progreso siempre significa adentrarse en territorio desconocido. Significa exponerse a que lo examinen y lo critiquen. Significa exponerse a nuevas presiones y exigencias. Es humano preguntarse si uno está a la altura del desafío.

Una pequeña parte ansiosa de usted probablemente preferiría no correr el riesgo. Esa parte es la que impide que muchos aspirantes a líderes tomen medidas y sean productivos y eficaces.

El precio del éxito es el fracaso. Como dijo alguien, los cohetes que explotan en la plataforma de lanzamiento son la razón por la que tenemos huellas en la Luna, y los circuitos que estallan son la razón por la que el mundo está iluminado con electricidad. Si queremos tener éxito, debemos aceptar el fracaso.

El precio del éxito es el fracaso.

La coreógrafa altamente creativa Twyla Tharp ha superado los límites de su arte durante décadas. En una entrevista publicada en el *Revista de negocios de Harvard*, dijo, "Tarde o temprano, todo cambio real implica fracaso, pero no en el sentido en que mucha gente entiende el fracaso. Si haces solo lo que sabes y lo haces muy, muy bien, es probable que no fracasas. Simplemente te estancarás y tu trabajo será cada vez menos interesante, y eso es fracaso por erosión. El verdadero fracaso es una señal de logro en el sentido de que se ha logrado algo nuevo y diferente.

intentó."¹⁰

Las únicas personas que no han fracasado son aquellas que no lo han intentado. Debemos recordar que el ensayo y error, por definición, incluye el error. Tenemos que acostumbrarnos a ello.

Considere el éxito como algo colorido y variado, no "monocromático"

¿Cómo sería la vida si todo lo que intentases tuviera éxito? Creo que sería aburrida, predecible y monótona. Las dificultades que experimentamos hacen que valga la pena alcanzar los éxitos. Sin el dolor, ¿cómo seríamos capaces de apreciar nuestro progreso? Tenemos que dar la bienvenida a lo inesperado y estar abiertos a una imagen de éxito diferente a la esperada.

Las luchas que experimentamos hacen que
Los éxitos que alcanzamos valen la
pena. Sin el dolor, ¿cómo seríamos?
¿Capaz de apreciar nuestro progreso?

Recientemente estuve leyendo un artículo sobre música escrito por Allison Eck, quien trabaja para la serie documental de PBS *ESTRELLA NUEVA*. En él, escribió sobre algunas diferencias entre los músicos clásicos y los de jazz y cómo abordan la música. Me pareció especialmente interesante porque hablaba de notas musicales llamadas *alteraciones accidentales*. Eck escribió:

En música, las “alteraciones” son tonos musicales, o más bien, errores musicales que no pertenecen a la escala o modo que se está utilizando en ese momento. Un nombre más sensato para estas notas descontroladas sería “intencionadas”, ya que siempre se escriben en una pieza por una razón precisa. En la música clásica, el jazz y cualquier otro género, las alteraciones alteran las expectativas del oyente... a propósito.

Lo mejor de las alteraciones accidentales es que rompen los límites musicales de la forma más descarada. Los músicos enfatizan estas notas; dramatizan su presencia, como si quisieran decir: “Sí, me escuchaste bien”. Las alteraciones accidentales nos muestran lo trivial que es discutir sobre categorías o etiquetas: no importa qué tipo de trabajo estés haciendo, la

El “accidente intencionado” es un fenómeno casi universal.¹¹

Una vida productiva es colorida, no monocromática y gris, y el progreso de una persona puede adoptar muchas formas diferentes. El fracaso en lograr lo que uno se proponía puede conducir a menudo a un tipo de éxito completamente diferente, tal vez incluso a una versión de éxito mejor de la que uno jamás imaginó.

¡El fracaso es divertido cuando se supera! El fracaso añade color cuando te da “notas” que no necesariamente escucharías. El éxito es una historia llena de cosas buenas, “cosas accidentales”, cosas difíciles, cosas nuevas y cosas aprendidas. Así que sigue el consejo de Eck: “Sé un accidental. Desvíate de lo esperado, pero entiende el contexto en el que lo estás haciendo. ¿Cuál es la razón de tu accidente? ¿Cómo se relaciona con todo lo demás en tu historia, arte o diseño? Comete tus errores”.

en voz alta y a propósito”.¹² En otras palabras, esté dispuesto a fracasar.

Tenga un plan de juego para superar el fracaso

¿Por qué tanta gente se deja llevar por el fracaso? Sarah Rapp, consultora de startups de impacto social, dijo: “Cuando se trata de fracasar, nuestros egos son nuestros propios

“Los peores enemigos. En cuanto las cosas empiezan a ir mal, se activan nuestros mecanismos de defensa, tentándonos a hacer lo que podamos para salvar las apariencias”, escribió Rapp en un artículo después de entrevistar al economista Tim Harford, autor de *Adaptarse: Por qué el éxito siempre comienza con el fracaso*. Según ella, el fracaso provoca diversas reacciones. La primera es la negación: “Parece que lo más difícil del mundo es admitir que hemos cometido un error y tratar de corregirlo. Requiere que uno desafíe un status quo de su propia creación”, afirmó. Otra es la persecución de las pérdidas: “Estamos tan ansiosos por no ‘poner punto final a una decisión de la que nos arrepentimos’ que terminamos causando aún más daño al tratar de borrarla. Por ejemplo, los jugadores de póquer que acaban de perder dinero están dispuestos a hacer apuestas más arriesgadas de las que normalmente harían, en un intento apresurado de recuperar el dinero perdido y ‘borrar’ el error”.

Rapp sugiere que intentemos ser desapasionados con respecto a nuestros fracasos y que trabajemos para no apegarnos demasiado a nuestros planes. “El peligro es un plan que nos seduzca y nos haga pensar que el fracaso es imposible y que la adaptación es innecesaria”, escribió Rapp, “un ‘Una especie de plan ‘Titanic’, insumergible (hasta que choca con el iceberg)’”.¹³

Tengo mi propio plan de juego para afrontar el fracaso. Es el mismo que tengo para el éxito: la regla de las veinticuatro horas. Me doy sólo veinticuatro horas para celebrar un éxito o llorar por un fracaso. Después de eso, sigo adelante. Como líder, no puedo dejar que el ayer controle el hoy. El ayer terminó anoche. Necesito mirar hacia adelante y prepararme para el día de hoy.

3. APRENDE

Un amigo me dio una vez la fórmula para alcanzar el éxito de la noche a la mañana. Me dijo:

Te presentas todos los días
y trabajas duro.
Intentas cosas nuevas y
fracasas.
Tu mejoras.
Tu creces.
Te enfrentas a innumerables desafíos y rechazos.
Dudas de ti mismo.
Quieres dejarlo,
pero no lo haces.

Y lo haces una y otra vez.

Hazlo durante meses, años o incluso décadas y podrás alcanzar el éxito “de la noche a la mañana”.

Uno de los beneficios más importantes de tener la actitud correcta como líder llega después de probar y fallar. Es entonces cuando tenemos la mayor oportunidad de aprender. Como comentó el formador en liderazgo Roland Niednagel: “Un error solo es un fracaso si no aprendes de él”. No todos los líderes aceptan esta verdad. En mi experiencia, las personas hacen una de estas tres cosas cuando fracasan:

- Deciden no volver a cometer el mismo error: eso es una tontería.
- Permiten que sus errores los conviertan en cobardes: eso es fatal.
- Desarrollan la seguridad de aprender de sus errores: eso es fructífero.

Un error solo es un fracaso si no lo haces.

Aprende de ello.

— ROLAND NIEDNAGEL

Me encanta la visión de Paul sobre el aprendizaje en esta etapa del proceso. Él ve el aprendizaje como algo que se aprende con información, pero lo describe como *estando formado*. Los errores y el aprendizaje que se derivan de ellos nos convierten en quienes somos. Pablo dice:

Lo interesante es que el aprendizaje, si el líder está abierto a él, realmente lo “forma” a él y a su equipo de todas las maneras significativas. Formamos nuevos patrones de pensamiento. Formamos nuevos estilos de comunicación. Formamos nuevas relaciones. Formamos nuevos hábitos. Formamos nuevas creencias. Formamos nuevos modelos mentales. De hecho, nos formamos interiormente de nuevas maneras, y esas nuevas formas se convierten en los cimientos nuevos y más fuertes sobre los que podemos construir y vivir. El proceso de probar-fallar-aprender crea el nuevo contenido para nuestras vidas y nuestro equipo, y el contenido de nuestras vidas es siempre el plan de estudios de nuestra evolución. Aprendemos tanto lo que funciona como lo que no funciona; ambos son necesarios e igualmente valiosos para un líder. Aprendemos cómo motivar y empujar a nuestro equipo y cómo ~~no~~ motivar y empujar a nuestros equipos.

Todavía no he conocido a ningún líder de gran éxito que no haya aprendido. Y lo mejor es que no hace falta talento para aprender. No hace falta experiencia. Hace falta la actitud adecuada. Si vemos el fracaso como algo normal y experimentamos el aprendizaje a partir de él como algo positivo, podemos correr riesgos. Podemos adentrarnos en territorio desconocido. Podemos afrontar pérdidas. Tenemos el potencial de lograr casi cualquier cosa como líderes. Y podemos ayudar a nuestra gente a lograr más allá de sus expectativas más ambiciosas.

4. MEJORAR

¿Cuál es el mayor valor del aprendizaje? Creo que surge cuando mejoramos. Ahí es donde la teoría se pone en práctica. De lo contrario, lo que aprendemos es solo académico.

El éxito suele plantear la pregunta: "¿Qué estoy consiguiendo?". La mejora siempre plantea la pregunta: "¿En qué me estoy convirtiendo?". La mejora a través del crecimiento es la única garantía de que el mañana será mejor. El perfil de alguien que mejora es diferente al de otras personas.

Todos	No todo el mundo
Comete errores	Los corrige
Oye	Escucha
Tiene problemas	Los resuelve
Cataratas	Se levanta de nuevo
Recibe lecciones de vida	Mejora a partir de ellos
Necesita hacer cambios	Hace

La psicóloga social Heidi Grant Halvorson describe la diferencia entre quienes desean mejorar y quienes desean demostrar a los demás que lo tienen todo bajo control. Escribió:

Las personas abordan cualquier tarea con una de dos mentalidades: lo que yo llamo la mentalidad de "ser bueno", donde su enfoque está en demostrar que tiene mucha habilidad y que ya sabe lo que está haciendo, y la mentalidad de "mejorar".

Mentalidad, en la que tu atención se centra en desarrollar la capacidad. Puedes pensar en ella como la diferencia entre querer demostrar que eres inteligente y querer volverte más inteligente.

El problema con la mentalidad de ser bueno es que tiende a causar problemas cuando nos enfrentamos a algo desconocido o difícil. Empezamos a preocuparnos por cometer errores, porque los errores significan que nos falta capacidad, y esto crea mucha ansiedad y frustración. . . .

El éxito a menudo plantea la pregunta: "¿Qué
¿Estoy mejorando? Siempre
pregunta: "¿En qué me estoy convirtiendo?"

Por otro lado, la mentalidad de mejorar es prácticamente a prueba de balas. Cuando pensamos en lo que estamos haciendo en términos de aprendizaje y dominio, aceptando que podemos cometer algunos errores en el camino,

Mantenerse motivado a pesar de los contratiempos que puedan ocurrir.¹⁴

Kouzes y Posner en *El desafío del liderazgo* escribió: "Los líderes deben desafiar el proceso precisamente porque cualquier sistema conspirará inconscientemente "mantener el status quo y evitar el cambio".¹⁵ Si usted dirige un grupo de personas, es su responsabilidad transmitir una actitud de mejora al equipo y ayudar a los demás a adoptarla. Cuando las personas experimentan una mejora y esta les aporta valor en formas que más valoran, cambia su perspectiva sobre lo que es posible y amplía su potencial.

Los líderes deben desafiar el proceso
precisamente porque cualquier sistema
conspirará inconscientemente para mantenerlo.
status quo y evitar el cambio.

— JAMES M. KOUZES Y BARRY
Z. POSNER

Quiero decir una cosa más sobre la mejora aquí. Creo que lograr...

Cualquier medida de éxito puede perjudicar nuestra capacidad de imaginar lograr algo mejor. Solía emocionarme tanto después de ser parte de cualquier evento exitoso que decía: "¡No hay nada mejor que esto!". Pero la verdad es que incluso cuando tenemos mucho éxito, debemos seguir buscando formas de mejorar.

Pienso en esto como el efecto del "horizonte del éxito". Esto es lo que quiero decir con eso: cuando tenemos éxito, se nos hace difícil ver el potencial que hay más allá de ese horizonte de éxito. Pero no podemos permitir que eso nos impida seguir esforzándonos por mejorar. Tenemos que evitar sentirnos satisfechos. El viejo dicho "si no está roto, no lo arregles" puede paralizarnos cuando se trata de mejorar nosotros mismos y de quienes nos rodean.

Un ejemplo de la necesidad de superar el horizonte del éxito se puede ver en mi trabajo de revisión de este libro. ¿Por qué iba a revisar un libro que ha vendido más de dos millones de ejemplares? En el mundo editorial de no ficción, eso es un gran golpe. Porque sabía que podía hacerlo mejor. Esa actitud de esforzarse por llegar al siguiente nivel es invaluable para un líder.

5. REINGRESAR

Una vez que has probado una nueva forma de hacer algo, has fracasado, has aprendido y has aplicado lo aprendido, estás listo para volver a la carrera con tu actitud de "haz lo que haga falta" fortalecida y con nuevas formas de abordar los desafíos y liderar a los demás. He descubierto que cuando he pasado por este proceso, mi compromiso ha aumentado y eso me ha convertido en un mejor líder.

A mediados de los años 70, mientras dirigía mi segunda congregación en Lancaster, Ohio, me enfrenté a algunos desafíos que me tentaron a renunciar. Pero sabía que no era lo correcto. Quería perseverar. Así que cada vez que intentaba algo nuevo y fallaba, trataba de aprender de ello y aplicarlo a mi vida para poder mejorar. Pero eso no me impidió desanimarme. Para luchar contra eso, escribí algo que me ayudara a seguir adelante. Estaba inspirado en el alpinista escocés WH Murray. Guardé esas palabras conmigo en una tarjeta plastificada. Esto es lo que decía la tarjeta:

EL COMPROMISO ES LA CLAVE

Hasta que no me comprometo, hay una vacilación, la posibilidad de dar marcha atrás. Pero en el momento en que me comprometo definitivamente, Dios me da la mano.

También se mueve y toda una serie de acontecimientos comienzan a surgir. Todo tipo de incidentes imprevistos, encuentros, personas y ayuda material que nunca hubiera soñado que se me presentarían comienzan a fluir hacia mí... en el momento en que asumo un compromiso.

Más tarde, cuando dirigía mi tercera iglesia en San Diego, hice imprimir y plastificar tarjetas con el mismo mensaje para poder entregárselas a mi personal. Quería que se sintieran inspirados a renovar su determinación y seguir liderando en momentos en que se sintieran desanimados.

Espero que este capítulo sobre la actitud te haya inspirado para que te dediques a desarrollar una actitud de “haz lo que haga falta” para que experimentes el plus extra del liderazgo. Ese plus te dará una ventaja, no solo en tu propia manera de pensar, sino también en tu capacidad para atraer, liderar e inspirar a otros.

Si eres como yo, te beneficiarás de leer palabras positivas para mantener una actitud positiva. Siempre estoy buscando libros y citas que me inspiren a mantener la cabeza en alto y alentar a los miembros de mi equipo. Recientemente descubrí algo de Mark Batterson, autor de un libro llamado *Persigue al león*. En él ofrece lo que él llama el Manifiesto del Cazador de Leones. Mark, como yo, es una persona de fe, así que espero que su perspectiva no te ofenda. Pero incluso si pasas por alto sus comentarios relacionados con Dios y la fe, creo que encontrarás sus palabras inspiradoras.

Manifiesto del cazador de leones

Deja de vivir como si el propósito de la vida fuera llegar sano y salvo a la muerte.

Corre hacia el rugido.

Establece metas que Dios te dé. Persigue las pasiones que Dios te ha dado.

Ve tras un sueño que está destinado al fracaso sin la ayuda divina.
intervención.

Deja de señalar los problemas. Conviértete en parte de la solución.

Deja de repetir el pasado. Empieza a crear el futuro.

Enfrenta tus miedos. Lucha por tus sueños. ¡Agarra la
oportunidad por la melena y no la dejes escapar!

Vive como si hoy fuera el primer y el último día de tu vida. Quema los
puentes del pecado. Abre nuevos caminos.

Vive para el aplauso de las manos marcadas por los clavos.

No dejes que lo que está mal contigo te impida adorar.

lo que está bien con Dios. Atrévete a
fallar. Atrévete a ser diferente.

Deja de resistir. Deja de contenerte. Deja de huir.

Persigue al león.¹⁶

Sea cual sea el león que haya en tu vida, te animo a que adoptes una actitud de “haz lo que sea” y lo persigas con todas tus fuerzas. Aunque nunca lo atrapes, nunca te arrepentirás.

DESARROLLANDO LO POSITIVO *CREYENTE* DENTRO DE TI

He observado que las personas nacen con una predisposición natural a adoptar una actitud determinada. Mi padre nos decía cosas muy positivas a mis hermanos y a mí cuando éramos pequeños y siempre nos animaba, pero me confesó que él no había nacido así. Tuvo que esforzarse para convertirse en un creyente positivo de su propia capacidad y de la de los demás.

¿NACIDO GANADOR O PERDEDOR?

¿Cuál es tu tendencia natural? ¿Naciste pensando que eras un ganador o un perdedor? ¿Vencedor o víctima? Si ya eres positivo, genial. Sigue así. Si naciste viendo el vaso medio vacío, necesitas mejorar tu actitud si quieres desarrollar el líder que hay en ti. Comienza el proceso llevando un diario de gratitud. Cada mañana, escribe una lista de las cosas por las que estás agradecido. No empieces el día hasta que hayas escrito al menos una cosa. Y antes de irte a dormir por la noche, añade a la lista de la mañana todas las cosas por las que estás agradecido del día que acabas de pasar. Día tras día, sigue añadiendo cosas a tu lista de gratitud.

Después de haber hecho esto todos los días durante un mes entero, pregúntele a alguien que lo conozca bien si ha notado algún cambio en su actitud.

FRACASAR A PROPÓSITO

Asume este mes un riesgo profesional que creas que es probable que fracase para que

Puedes utilizar el proceso descrito en el capítulo para mejorar tu actitud. Comienza por decidir cuál será la “prueba”. Escribe ese primer paso aquí.

1. Prueba
2. Fallar
3. Aprende
- 4. Mejorar**
5. Volver a entrar

Una vez que hayas escrito cuál será la prueba, hazla. Si fallas, escríbelo en el punto 2. Luego, pasa a lo que aprendiste, cómo puedes mejorar y qué debes hacer para volver a comprometerte como líder.

Si no fallas, completa los pasos tres a cinco, pero luego vuelve a intentarlo. No te beneficiarás realmente de este proceso hasta que hayas fallado y hayas tenido que trabajar para superarlo.

SIETE

EL CORAZÓN DEL LIDERAZGO:

SERVIENDO A PERSONAS

I Pasé un total de veintiséis años dirigiendo iglesias como pastor principal. Pero cuando Yo era un líder joven que estaba empezando su carrera. Al principio, mi objetivo no era servir a la gente, sino hacer cosas importantes y salir adelante. Toda mi formación y educación suponían un enfoque jerárquico del liderazgo. Los pastores recibían una educación, eran ordenados y se les asignaba un lugar aparte y “por encima” de sus congregaciones. Se esperaba que predicáramos mensajes, diéramos consejos sabios y dirigiéramos las ordenanzas de la iglesia. Los modelos de liderazgo eran todos de arriba hacia abajo.

Pero luego fui a escuchar a Zig Ziglar hablar y lo escuché decir: “Si ayudas a las personas a conseguir lo que quieren, ellas te ayudarán a conseguir lo que quieres”. De lo que realmente estaba hablando era del liderazgo de servicio, y esa idea sacudió mi mundo.

CAMBIO DE CORAZÓN

El comentario de Zig me hizo darme cuenta de algo: estaba intentando conseguir que los demás me ayudaran, no intentando ayudarlos a ellos. Me di cuenta de que mi actitud hacia la gente no era la correcta. Y ese conocimiento me llevó a un viaje que finalmente me hizo comprender que el corazón del liderazgo se basa en servir a los demás, no a mí mismo. Me desafió a invertir la “pirámide del poder”, colocando a los demás en la cima y a mí mismo en la base.

El corazón del liderazgo se basa en

servir a los demás, no a nosotros mismos.

Comencé a cambiar mi enfoque de liderazgo para empoderar a otros a hacer lo que yo estaba haciendo. Y el verdadero factor decisivo llegó cuando leí un pasaje de la Biblia como si fuera la primera vez que lo hacía. Decía: "Así que Cristo mismo constituyó a unos apóstoles, a otros profetas, a otros evangelistas, a otros pastores y maestros, a fin de capacitar a su pueblo para la obra del ministerio, para que para que el cuerpo de Cristo sea edificado."¹ Esto dejó en claro que mi responsabilidad como pastor era equipar al pueblo de Dios para hacer Su obra y edificar la iglesia. Desde ese momento me di cuenta de que no se suponía que yo consiguiera que la gente me ayudara a construir mi congregación. Yo debía servir a la gente y ayudarla a construir la iglesia de Dios. Desde ese día en adelante, mi liderazgo siempre ha consistido en servir a los demás, y no en que los demás me sirvan a mí.

Eso fue hace cuarenta y cinco años. Mi forma de pensar sobre el liderazgo y mi enfoque sobre él han seguido moldeándose gracias a otras personas de este ámbito. Robert Greenleaf ha sido una influencia. En 1970 escribió un ensayo titulado "El servidor como líder", que más tarde amplió en el libro *Liderazgo de servicio*. Greenleaf escribió:

El líder servidor es primero un servidor... Comienza con el sentimiento natural de querer servir, servir primero. Luego, la elección consciente lleva a uno a aspirar a liderar... El cuidado que toma el [líder servidor primero] es asegurarse de que se atiendan las necesidades más prioritarias de otras personas. La mejor prueba, y difícil de administrar, es: ¿aquellos a quienes se sirve crecen como personas? ¿Se vuelven, mientras se les sirve, más saludables, más sabios, más libres, más autónomos, más propensos a convertirse en servidores? Y, ¿cuál es el efecto sobre los menos privilegiados de la sociedad? ¿Se beneficiarán o se beneficiarán?

¿Al menos no sufrir más privaciones?²

Otros libros, como *El liderazgo es un arte* por Max De Pree, ex presidente de Herman Miller, y *El alma de la firma* El libro de C. William Pollard, presidente emérito de ServiceMaster, también me ayudó en mi camino para convertirme en un líder servidor. Pero el libro que más me impresionó fue el de Eugene Habecker. *El otro lado del liderazgo* Me convenció de que agregar valor a los demás debía ser el núcleo de mi liderazgo. He tenido el privilegio de conocer a Eugene durante más de treinta años. Las palabras de su libro son una descripción de su vida. Dijo: "El verdadero líder sirve. Sirve a las personas. Sirve a sus mejores intereses, y al hacerlo no siempre será popular, tal vez no lo sea".

impresionar. Pero debido a que los verdaderos líderes están motivados por una preocupación amorosa en lugar de un deseo de gloria personal, están dispuestos a pagar el precio".³

Inspirado por la vida de Eugene y su libro, tomé dos decisiones: primero, pondría las preocupaciones de los demás por encima de las mías, y segundo, amaría a la gente incondicionalmente. La primera era una cuestión de voluntad. La segunda era un cambio de actitud. Y como soy una persona de fe, adopté las siguientes palabras de la Biblia y las tomé en serio como el deseo de mi vida:

Diles a los ricos de este mundo que dejen de estar tan llenos de sí mismos y tan obsesionados con el dinero, que hoy está y mañana se va. Diles que busquen a Dios, que nos regala todas las riquezas que podamos reunir: hacer el bien, ser ricos ayudando a los demás, ser extravagantemente generosos. Si hacen eso, acumularán un tesoro que durará, ganando dinero.

vida que es verdaderamente vida.⁴

En mi esfuerzo por vivir de esta manera, he adoptado algunas pautas que trato de practicar a diario para convertirme en un mejor líder servidor:

- ***No confío en mi posición o título:*** Estoy agradecido por los logros que he alcanzado, pero no dependo de ellos para ayudarme a liderar. Trabajo para ganarme el respeto todos los días cumpliendo lo que prometo y sirviendo a los demás.
- ***Elijo creer en las personas y en su potencial:*** Me preocupo por las personas porque es lo correcto, pero también hay razones prácticas para creer en ellas. He descubierto que cuanto más creo en el potencial de las personas y cuanto más las atiendo, más aumenta su potencial. Eso genera beneficios para todos.
- ***Intento ver las cosas desde la perspectiva de los demás:*** Solo es posible liderar y servir bien a los demás cuando se conocen sus mentes y corazones. Me conecto intencionalmente con las personas y trato de ver desde su punto de vista para servirles mejor.
- ***Trabajo para crear un ambiente de estímulo:*** Pocas cosas son mejores que formar parte de un equipo de personas que desean servirse mutuamente. Cuando los líderes están dispuestos a servir a las personas y animan a los demás a hacerlo, surge un espíritu de cooperación en el que se trata de "uno para todos y todos para uno". Eso hace que el entorno sea positivo y desarrolla un sentido de lealtad entre los miembros del equipo.
- ***Mido mi éxito por el valor que agrego a los demás:*** Cuando tu

Si decides servir a los demás como líder, el éxito del equipo se convierte en tu éxito. Recuerdo cuando experimenté ese cambio de pensamiento. Sentí que mi mundo se expandía de inmediato. Es cierto: uno es un número demasiado pequeño para alcanzar la grandeza. Pocas cosas superan el hecho de ayudar a tu equipo a ganar juntos.

Todavía no estoy donde me gustaría estar en lo que respecta a servir a la gente, pero me esfuerzo continuamente por mejorar en ello.

EL PODER DE SERVIR A LOS DEMÁS

Mi deseo de servir a la gente surge de mi fe, pero no se necesita fe para querer servir a los demás. La actitud, la prioridad y la práctica de servir a los demás tienen sentido comercial y son accesibles para todos. El consultor organizacional S. Chris Edmonds define el liderazgo de servicio como "la dedicación de una persona a ayudar a los demás a ser su mejor versión en el hogar, el trabajo y la comunidad. Cualquiera puede servir y liderar desde cualquier posición o rol en una familia, lugar de trabajo o comunidad".

comunidad."⁵

Cuando decides servir a los demás como
líder, el éxito del equipo se convierte en...
tu éxito.

Si analizamos las palabras de muchos líderes muy admirados, podemos ver el tema del servicio a los demás en sus actitudes hacia el liderazgo. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos:

- **George Washington:** "Todo puesto es honorable en el que un hombre puede servir a su país".
- **Benjamín Franklin:** "Nadie es inútil en este mundo si aligera la carga de otro.
- **Mahatma Gandhi:** "La mejor manera de encontrarte a ti mismo es perderte en el servicio a los demás".
- **Albert Schweitzer:** "No sé cuál será vuestro destino, pero una cosa sí sé: los únicos entre vosotros que serán realmente felices son aquellos que

“He buscado y encontrado cómo servir”.

- **Martin Luther King Jr.:** “Todos pueden ser grandes, porque todos pueden servir”.
- **Nelson Mandela:** “Estoy aquí ante ustedes no como un profeta, sino como un humilde servidor de ustedes, el pueblo”.

Todas estas personas tienen algo en común: transformaron sus propias vidas y cambiaron maravillosamente las vidas que tocaron. Sus valores se transmitieron a los demás. Sus obras de servicio no solo ayudaron a los demás, sino que se convirtieron en modelos a seguir. Como dice el dicho, su objetivo era enseñar a la gente a pescar, no solo darles un pescado. Querían fomentar la autonomía entre las personas y crear prosperidad para las generaciones futuras a través de un cambio duradero, no cultivar la dependencia de las personas en función de su servicio a su líder.

Nadie es inútil en este mundo si
le aligera la carga a alguien.

demás.

—BENJAMÍN FRANKLIN

Ann McGee-Cooper y Duane Trammell tienen una perspectiva interesante sobre este tema. Creen que los líderes han sido posicionados como héroes en las organizaciones y en nuestra cultura. En cambio, creen que los líderes necesitan pasar de héroes a servidores. En un artículo titulado “De héroe como líder a servidor como líder”, escribieron: “Los verdaderos héroes del nuevo milenio serán líderes servidores, que trabajarán silenciosamente fuera del foco de atención para transformar nuestro mundo”. ¿Cómo deberían hacerlo? Enumeran cinco cosas. Los líderes servidores deben escuchar sin juicio, ser auténtico, construir comunidad, compartir poder y desarrollar personas.⁶

PREGUNTAS PARA AYUDARTE A SERVIR MEJOR A LAS PERSONAS

Mi gran deseo es que te conviertas en un líder que sirva a los demás todos los días. Para ayudarte a lograrlo, quiero ofrecerte algunas preguntas que puedes hacer.

Tú mismo te ayudarás.

1. LA PREGUNTA DEL VALOR AGREGADO: “¿QUÉ PUEDO HACER POR LAS PERSONAS PARA AYUDARLAS A TENER ÉXITO?”

Helen Keller observó: “Solos podemos hacer muy poco. Juntos podemos hacer mucho”. Debido a que los líderes servidores definen el éxito de los demás como su propio éxito, se concentran en ayudar a otros a tener éxito. Una de las mejores maneras de hacerlo es agregando valor a las personas.

Mientras escribo estas palabras, tengo cuatro llamadas programadas que haré más tarde hoy. Dos de ellas son llamadas a personas a las que estoy asesorando. Preveo que me pedirán que les dé orientación sobre cuestiones de liderazgo. Haré todo lo posible para ayudarles a afrontar sus desafíos de manera eficaz.

Las otras dos llamadas son con los líderes de dos empresas para las que pronto daré charlas. Estas llamadas previas se han planificado para que pueda descubrir cómo puedo servir mejor a mis anfitriones cuando hablo con su gente. Hago llamadas como estas antes de cada conferencia y hago muchas preguntas, como:

- ¿Tiene un tema para la conferencia?
- ¿Cuáles son tus expectativas sobre mí?
- ¿Qué cosas quieres que te diga que te ayudarán más?
- Además de hablar, ¿hay algo más que pueda hacer por usted?

Mi asistente, Linda Eggers, siempre me acompaña en estas llamadas y toma notas detalladas para que no nos perdamos nada. Solo después de hacerles estas y otras preguntas y escuchar sus respuestas, les comparto formas en las que creo que puedo ayudarlos. Y siempre verifico con ellos que estoy en el camino correcto.

¿Por qué me tomo tantas molestias? Mi función es sencilla: hablar y servir. He visto a muchos oradores que sólo tienen unos pocos discursos predefinidos que utilizan con cada audiencia, sin importar lo que esa audiencia pueda necesitar o querer. Mi deseo es servir a mi anfitrión y a mi audiencia. Elaboraré un discurso que se ajuste a su agenda específica porque sé que no se trata de mí. La pregunta que hago al final de mi tiempo con ellos es: “¿Te ayudé?”. Estoy de acuerdo con la perspectiva de Tom Peters, quien dijo: “Las organizaciones existen para servir. Punto. Los líderes viven para servir. Punto”.

Las organizaciones existen para servir. Punto.

Los líderes viven para servir. Punto.

—Tom Peters

Uno de los mejores líderes servidores que conozco es Mark Cole, el director ejecutivo de mis empresas. Es la mejor “segunda persona” con la que he trabajado. Cuando comenzamos nuestro viaje juntos, me preguntó cómo podía servirme mejor. Mi respuesta fue simple: “Permanecer cerca de mí y representarme bien ante mis empresas”. Esta solicitud se alinea con la *Principio de proximidad* que enseñé y sigo: aquellos más cercanos al líder encuentran la mayor cantidad de oportunidades de servir a ese líder.

Mark suele viajar conmigo para que podamos hablar continuamente sobre las empresas. Pero cuando no estamos juntos físicamente, seguimos estando cerca. Mark está disponible para mí las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Lo mismo hace mi asistente, Linda Eggers, que ha estado conmigo durante más de treinta años. Y ambos lo hacen con alegría. Su agenda es cumplir con mi agenda.

Mientras Mark me sirve a mí, yo también le sirvo a él. Mi respuesta a la pregunta “¿Qué puedo hacer por él para ayudarlo a tener éxito?” es dedicarle mi tiempo. Soy su mentora. Me aseguro de que tenga los recursos que necesita para hacer su trabajo y busco activamente oportunidades para que crezca. Actualmente, lo estoy ayudando a trabajar en su capacidad de hablar en público.

2. LA PREGUNTA DE TODOS LOS DÍAS: “¿QUÉ NECESITAN LAS PERSONAS DE MÍ DIARIAMENTE Y QUE TAL VEZ NO QUIERAN PEDIR?”

Los mejores líderes servidores anticipan lo que su gente necesita de ellos. Son proactivos a la hora de ayudar a las personas que dirigen. Demasiados líderes tienen la actitud de “si necesitan algo, que lo pidan. Mi puerta siempre está abierta”. He aquí una idea: en lugar de dejar la puerta abierta, salga por la puerta hacia donde está su gente y *buscarlo* que necesitan. Entonces dáselo *antes* Incluso preguntan. No puedes asumir que los demás tienen los mismos deseos y expectativas que tú.

Admiro mucho al Papa Francisco. Tuve el privilegio de conocerlo y observar su liderazgo de servicio en acción durante unas horas. Hace poco leí un mensaje que dio a los diáconos de la iglesia, en el que dijo:

¿Cómo podemos llegar a ser «siervos buenos y fieles» (cf. Mt 25,21)?

El primer paso es la disponibilidad. El siervo aprende cada día a no hacer todo a su manera y a vivir su vida como él mismo lo haría. Cada mañana se entrena para ser generoso con su vida y para saber que el resto del día no será suyo, sino que se lo dedicará a los demás. El que sirve no puede acaparar su tiempo libre, debe renunciar a la idea de ser dueño de su jornada. Sabe que su tiempo no es suyo, sino un don de Dios que se le ofrece. Sólo así dará fruto. El que sirve no es esclavo de su propia agenda, sino que está siempre dispuesto a afrontar lo inesperado, siempre disponible para los hermanos y siempre abierto a las sorpresas constantes de Dios. El siervo sabe abrir las puertas de su tiempo y de su espacio interior a quienes lo rodean, incluso a quienes llaman a su puerta a deshora, aunque eso implique dejar de lado algo que le gusta hacer o renunciar a un merecido descanso. Queridos diáconos, si os mostráis disponibles a los demás, vuestro ministerio será más eficaz.

no ser egoístas, sino evangélicamente fructíferos.⁷

Este es un gran consejo para todos los líderes, no solo para los que se basan en la fe. Servir a los demás comienza con la actitud y luego se convierte en acción. Si te preguntas qué necesitan los demás y actúas en función de tus hallazgos todos los días, servir a los demás pronto se convertirá en un hábito.

Me encanta una canción que escribieron mis amigos los Goads. Son una familia de cantantes que tienen corazones de siervos. Cuando mi hijo Joel era un adolescente que estaba pasando por un momento difícil, lo llevaron de gira con ellos como parte de su equipo técnico. Le dio la oportunidad de desplegar sus alas y desarrollar sus talentos y habilidades. También lo amaban e invirtieron en él.

La canción que escribieron los Goads se llama "Sígueme". Esto es lo que dice:

*Quiero ser alguien que haga las cosas mejores..
Alguien que te ayuda a llegar a la cima.. Nunca
contenerse, hacer más de lo que se le pide, Voy a
darlo todo lo que tengo..*

*Sígueme, estoy justo detrás de ti.. Déjame
ayudarte a levantar la carga..
Déjame aligerar tus cargas mientras avanzamos por este
camino..*

*Creo en lo que estás haciendo.
Déjame ayudarte a lograrlo..
Haré todo lo que pueda para que tus sueños se hagan realidad..
Sígueme, estoy justo detrás de ti..*

*Buscaré responder a los problemas con
soluciones.. Daré mi mayor esfuerzo cada día..
En problemas y en pruebas, Voy a ir más allá.*

Alcanzaremos la meta cueste lo que cueste.

*Nunca pongas excusas. Poniéndolo
todo en juego. Dispuesto a hacer lo que
otros no harían. Hacer más de lo
esperado Incluso cuando no es mi
trabajo.*

El objetivo es más importante que el rol.⁸

Esas letras reflejan la mentalidad de las personas que dan lo que los demás necesitan, incluso cuando no están dispuestos a pedirlo. Como líderes, así es como deberíamos pensar.

3. LA PREGUNTA DE MEJORA: “¿EN QUÉ PUEDO TRABAJAR QUE ME AYUDE A SERVIR MEJOR A LAS PERSONAS?”

El liderazgo de servicio se centra en la persona a la que se sirve. Para crecer en eficacia, se debe valorar lo que es valioso para esa persona. No basta con “mejorar”. Debemos mejorar en las áreas que son importantes para aquellos a quienes servimos. Como líder, ¿posee usted lo que necesitan los miembros de su equipo, específicamente en las áreas que pueden beneficiar a su gente?

Hace más de veinte años, Charlie Wetzel se acercó a mí para ayudarme con mi tarea de redacción. Charlie sabía escribir, pero no me conocía muy bien. Lo primero que hice fue darle un conjunto de cien de mis lecciones en casete para que pudiera empezar a entender mi estilo de hablar. Pero sabía que eso no era suficiente. Necesitaba ser proactivo y servirle para que él pudiera servirme a mí y a mis organizaciones.

Una de las cosas que hice fue darle a Charlie un libro de citas y pedirle que...

Marca las que él consideraba las mejores. Después de que él hiciera eso, yo miré el mismo libro y marqué las citas que pensé que eran las mejores. Luego comparamos nuestras opciones. Al principio, el 90 por ciento de nuestras opciones no coincidían. Entonces le expliqué por qué me gustaban las citas que elegí para que él entendiera mi razonamiento. Luego hicimos este ejercicio una y otra vez. Después de hacer esto unas cuantas veces, nuestras opciones coincidían el 90 por ciento de las veces. Si yo no hubiera asumido la responsabilidad de tratar de ayudar a Charlie, eso habría hecho que su trabajo fuera mucho más difícil.

Para sacar lo mejor de los demás, primero tengo que sacar lo mejor de mí. No puedo dar lo que no tengo. Tú tampoco puedes. Y aquí tienes la buena noticia: tu autoestima se fortalecerá a medida que vayas mejorando. Las victorias que experimentes en el exterior con tu equipo serán el resultado de las victorias que experimentes primero en el interior. Cada paso de mejora te permitirá sentirte bien contigo mismo y con tu trayectoria. Como dice mi amigo Mark Cole: "El valor de un líder servidor reside en por qué hace lo que hace y qué tan bien lo hace, no en lo que hace o con qué frecuencia lo hace. Esto le permite encontrar valor en quién es".

Para sacar lo mejor de los demás, primero tengo
que sacar lo mejor de mí. No puedo dar lo que no
tengo. Tampoco puedo dar lo que no tengo.
tú.

Como líder servidor, cuando usted mejora en áreas que son importantes para las personas que dirige, no solo mejora usted, sino que también hace que la persona a la que sirve sea mejor. Eso aumenta su eficacia y la de ellos, y tiene un alto rendimiento tanto a nivel personal como organizacional.

4. LA PREGUNTA DE EVALUACIÓN: "¿CÓMO SABRÉ QUE ESTOY SIRVIENDO BIEN A LA GENTE?"

Una de las lecciones que enseñé en *El manual del liderazgo* es lo siguiente: para ver cómo se desempeña el líder, observe a la gente. A menudo, la respuesta a qué tan bien se desempeña el líder es clara para los observadores externos. Pero, ¿cómo descubren los líderes la respuesta? ¿Cómo saben si están sirviendo bien a su gente?

Ayer invertí una hora en asesorar a un joven líder que tiene un gran potencial.

potencial. Una de las cosas que me preguntó fue: “¿Cuáles son los aspectos esenciales que necesito saber y hacer a medida que comienzo a establecer mi liderazgo?” Mi respuesta fueron dos palabras: *preguntas y esperanzas de heredar*. Mi consejo para él también ayuda a los líderes a saber cómo están sirviendo a su gente.

Como líder, es esencial hacer preguntas. ¿De qué otra manera sabremos dónde se encuentra nuestra gente mental y emocionalmente? ¿De qué otra manera sabremos qué quieren y necesitan? ¿De qué otra manera sabremos cómo guiarlos? Cuando era un líder joven, solía dar instrucciones y luego hacer preguntas (las preguntas eran principalmente para verificar que la gente comprendiera mis instrucciones). Hoy hago preguntas antes de siquiera intentar dar instrucciones.

Establecer expectativas también es esencial. Cuando era más joven, intentaba “colar” expectativas en el diálogo con los miembros de mi equipo, dándoles un poco de tiempo a la vez, con la esperanza de que con el tiempo lo entendieran para que yo no tuviera que ser demasiado directo. Muchas veces nunca entendían lo que yo quería. Eso nos frustraba a ambos. Hoy establezco expectativas al comienzo de cualquier proyecto. Esto le da claridad a todo el equipo. También pido saber cuáles son las expectativas de las personas a las que dirijo. Necesito saber cómo ven ellos una victoria.

He hablado mucho de Mark Cole, mi director ejecutivo, porque es un líder servidor maravilloso. Me sirve bien a mí y a las personas de las organizaciones que dirige. De hecho, va más allá y siempre trabaja duro para superar mis expectativas. Cumple y supera mis expectativas.

Mientras me preparaba para escribir este capítulo, le pregunté a Mark: “¿Cómo es que siempre superas las expectativas del equipo?”. Su respuesta fue muy reveladora. Dijo que hay cinco cosas que hace continuamente:

- Permanecer cerca de mí para que pueda saber lo que estoy pensando; esto le permite comunicar mi visión al equipo.
- Consulte conmigo para asegurarse de que esté en el camino correcto para servir a las empresas.
- Preguntarse: “¿Cómo puedo superar las expectativas de nuestros clientes y del equipo?”
- Preguntar continuamente al equipo cómo creen que pueden superar las expectativas del cliente.
- Asumir la responsabilidad personal de ofrecer lo que los demás necesitan y más.

Mark me dice que yo tengo más fe en él que él en sí mismo, lo que le ayuda a sentirse mejor. Creo que es lo mínimo que puedo hacer para ayudarlo. Y, como líder, quiero que él transmita esa fe a las personas que dirige.

Si tuviera que evaluar su desempeño en el servicio a sus empleados, ¿cómo se calificaría? ¿Sabe cuáles son las expectativas que sus empleados tienen de usted y las comparte con claridad? ¿Le hace preguntas a sus empleados para que le digan qué está haciendo bien y en qué podría mejorar? Si no evalúa su desempeño en el servicio a sus empleados, probablemente no lo esté haciendo tan bien como podría.

5. LA PREGUNTA DEL PUNTO CIEGO: “¿CÓMO ES LA SITUACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CONMIGO?”

Esta pregunta es mi favorita porque es la que más me ha ayudado. Todos tenemos puntos ciegos, cosas que no vemos sobre nosotros mismos. No siempre me veo como me ven los demás y no siempre veo las cosas como las ven los demás. Estoy segura de que esas cosas también son ciertas para ti.

Si usted tiene responsabilidades de liderazgo, sus puntos ciegos se multiplican. Como los líderes tienen poder y autoridad, las personas que los rodean suelen sentirse intimidadas y piensan que no pueden ser abiertas y honestas con ellos. Y cuanto más alto se encuentre en el liderazgo, más difícil será obtener una verdadera lectura de lo que sucede a su alrededor. Las personas suelen decirles a los líderes lo que quieren oír, no lo que necesitan oír. Eso significa que, como líder, usted tiene puntos ciegos personales. *más* No siempre recibes comentarios honestos de las personas que conocen tus defectos.

¿Cómo se puede superar este desafío? Como líder, hago dos suposiciones. En primer lugar, supongo que tengo puntos ciegos que me perjudican. En segundo lugar, reconozco que los demás pueden sentirse intimidados y no siempre están dispuestos a ayudarme con ellos. Por lo tanto, me pregunto: “¿Cómo es estar del otro lado de la mesa?”

Las respuestas que descubro no siempre son cómodas, pero si mantengo una buena actitud, pueden ayudarme a corregirme a mí mismo. Estos son algunos ejemplos de lo que sé sobre mí mismo:

- Siempre pienso que las cosas se pueden hacer más rápido de lo que en realidad son.
- No aprecio las luchas que enfrenta la mayoría de las personas.
- Con demasiada frecuencia supongo que la gente comprenderá instantáneamente mi visión y se alineará con ella.
- Estoy impaciente. (Eso es breve y directo.)
- Creo que todos son capaces de hacer lo que yo hago si están dispuestos a esforzarse.

el esfuerzo.

- Supero las dificultades rápidamente y espero que los demás hagan lo mismo a mi velocidad.

Podría seguir y seguir, pero no quiero aburrirte. Ya entiendes la idea.

Para intentar superar mis numerosos puntos ciegos, siempre me pregunto: “¿Qué me estoy perdiendo?” y “¿Puedes ayudarme?”. He dado permiso a las personas que me rodean para que me digan la verdad. Es la única forma en que puedo protegerme de mis puntos ciegos.

Otra pregunta que me hago continuamente es: “¿Estoy trabajando para servir a la gente que me rodea o para mi propio beneficio personal?”. La respuesta honesta debería ser ambas cosas. Sin embargo, si mi propio beneficio personal supera continuamente el servicio a los demás, hay un problema con mi liderazgo. He perdido el corazón para liderar a los demás y tengo que recordarme a mí mismo que, si pongo el servicio a los demás en primer lugar, entonces el beneficio personal normalmente llegará automáticamente.

Hace poco leí un consejo muy bueno que me ayuda a mantenerme firme como líder servidor. Proviene de Dan Price, fundador y director ejecutivo de Gravity Payments, una empresa de procesamiento de tarjetas de crédito que apoya a empresas independientes. Price escribió que para convertirse en líderes servidores, las personas deben hacer lo siguiente:

1. En lugar de dedicar su tiempo a definir expectativas para su equipo, dedíquelo a identificar cómo puede apoyarlos.
2. Haga que su equipo vigile sus acciones en lugar de lo contrario.
3. Pida retroalimentación en lugar de decirle a su equipo qué hacer.
4. Resista la tentación de acumular poder. Concéntrese en cederlo.⁹

¿Qué sienten las personas que se sientan al otro lado de la mesa o del escritorio? ¿Han pensado en eso? Con demasiada frecuencia asumimos que es fácil. A menudo no lo es. Cuanto más fuerte sea su liderazgo y su personalidad, más difícil será para los demás trabajar con usted. Cultive un corazón de servicio y ayudará a disminuir esa dificultad para las personas a las que dirige.

6. LA PREGUNTA DEL RESPETO: “¿CÓMO PUEDO GANAR VALOR AL MISMO TIEMPO QUE AGREGO VALOR A LOS DEMÁS AL SERVIR?”

Hace muchos años leí *Sacando lo mejor de las personas* de Alan Loy McGinnis. Era un libro que leía y releía porque encontraba la

mensaje tan impactante. La frase que más me impresionó fue: “No hay ocupación más noble en el mundo que ayudar

otro ser humano, para ayudar a alguien más a tener éxito”.¹⁰

No hay ocupación más noble en el mundo que ayudar a otro ser humano, ayudar a que alguien más tenga éxito.

—ALAN LOY MCGINNIS

En 1995, cuando renuncié a mi prestigioso puesto como pastor principal de Skyline Church, lo hice porque estaba haciendo una transición intencional. Había desarrollado líderes en mis congregaciones durante veinte años, pero había comenzado a preguntarme qué sucedería si pasaba *todo* Dediqué parte de mi tiempo a ayudar a líderes de todo el país. ¿Qué pasaría si dedicara mi tiempo a ayudar a otros a alcanzar nuevos niveles de éxito en lugar de solo tener éxito yo mismo?

Hice el cambio y no miré atrás. Ahora, más de veinte años después, puedo decir sin lugar a dudas que es más divertido ayudar a otros a ganar que ganar yo mismo. Marianne Williamson tenía razón cuando dijo: “El éxito significa que nos vamos a dormir por la noche sabiendo que nuestros talentos y habilidades se utilizaron de una manera que sirvió a los demás”. Ahora encuentro un gran valor en agregar valor a los demás.

Servir a los demás purifica nuestros motivos. Hacer las cosas bien por el motivo correcto nos aporta un gran valor. Por eso, cada vez que agrego valor, gano valor. Como decía Dieter F. Uchtdorf: “Al perdernos en el servicio a los demás, descubrimos nuestra propia vida y nuestra propia felicidad”.

7. LA PREGUNTA DE LOS DOTADOS: “¿QUÉ HAGO MEJOR QUE ME PERMITE SERVIR MEJOR A LA GENTE?”

Como líderes, servimos mejor a los demás en las áreas en las que tenemos más talento. Cuando miro hacia atrás, puedo ver que los mejores líderes que tuve usaron sus dones para sacar lo mejor de mí. Eso empezó con mi padre. No solo usó su don de aliento para inspirarme y darme confianza, sino que también usó sus conexiones relacionales para presentarme a líderes influyentes y prepararme para el liderazgo.

Otra persona que me ayudó fue mi mentor Tom Phillippe. Cuando era

A principios de mis treintas, y cuando tuve la oportunidad de hacer una transición profesional, Tom, que era un hombre de negocios fantástico, se hizo cargo de mi pequeño negocio incipiente para evitar que muriera hasta que una vez más tuviera tiempo suficiente para retomarlo. Tom y mi padre son solo dos de los muchos líderes que han utilizado sus mejores dones para servirme.

He intentado hacer lo mismo con los demás. Mis mayores dones son la oratoria, la escritura y la mentoría. Mis charlas no sólo sirven a las personas a las que enseño, sino que también ayudan a mis empresas al conectarme con otros líderes y organizaciones. Y he adoptado la práctica habitual de ser mentor de líderes emergentes. Una o dos horas con un líder de alto potencial un par de veces al año pueden ayudarlo a responder preguntas críticas sobre liderazgo y a abordar cuestiones en las que tengo cierta experiencia.

Piensa en lo que haces mejor y que te permitirá servir mejor a los demás. Utiliza estas preguntas para ayudarte:

- ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿Cómo puedo utilizarlos para servir a los demás?
- ¿Cuál es mi experiencia? ¿Cómo puedo usarla para servir a los demás?
- ¿Cuáles son mis experiencias? ¿Cómo puedo usarlas para servir a los demás?
- ¿Cuáles son mis oportunidades? ¿Cómo puedo aprovecharlas para servir a los demás?
- ¿Qué es lo que amo? ¿Cómo puedo usarlo para servir a los demás?
- ¿En qué aspectos estoy creciendo? ¿Cómo puedo utilizar eso para servir a los demás?

Los líderes que trabajan conmigo se esfuerzan por servir a los demás con sus mejores dones. Mark Cole es bueno con la gente, por lo que pasa la mayor parte de su tiempo allí. Paul Martinelli, el presidente del equipo John Maxwell, mi organización que capacita a oradores y entrenadores, es el mejor en producción estratégica, por lo que sirve a los demás descubriendo cómo hacer crecer y mejorar continuamente la organización. Meridith Simes tiene una mente fantástica para el marketing, por lo que está ayudando a mis organizaciones a conectarse con las personas para que tengan acceso a los recursos que necesitan. Lo que mejor haces es lo que debes usar para servir mejor a los demás.

8. LA PREGUNTA DE EJEMPLO: “¿CÓMO PUEDO SERVIR A LAS PERSONAS DE UNA MANERA QUE LAS INSPIRE A SERVIR A LOS DEMÁS?”

Recientemente organicé una reunión en el complejo turístico Breakers en Palm Beach. Es una instalación hermosa y el servicio es excelente. Mientras estuve allí, entablé una conversación con el vicepresidente ejecutivo y director de ventas y marketing, David Burke, y me contó sobre el enfoque de la organización en el servicio.

“El liderazgo es el núcleo de todo lo que hacemos aquí en Breakers”, dijo. “Todos los nuevos miembros del equipo pasan por una orientación de dos días antes de comenzar con sus tareas normales. Durante la mitad del último día del proceso de orientación, los nuevos empleados acompañan a un ejecutivo de alto nivel para salir y realizar de cuatro a cinco horas de servicio comunitario en una de las muchas organizaciones del condado: Urban Youth Impact, Homeless Coalition, Food Bank, Lord's Place, ARC, etc. No solo servimos a nuestros huéspedes, sino también a los demás y a la comunidad. Pagamos a nuestros empleados para que salgan en sus días libres a realizar servicio comunitario”.

David dijo que cree que lo que hacen por la comunidad es su legado y es más importante que los resultados financieros. Me encanta eso. Y me encanta que sus altos ejecutivos lideren la iniciativa mientras sirven a la gente.

Como líder, siempre soy muy consciente del ejemplo que doy a todos los que dirijo y sirvo, y eso a menudo me impulsa a ser más abierto y vulnerable de lo que sería de otra manera. Cuando me estaba preparando para cumplir sesenta años, pasé un tiempo pensando en quién quería ser al entrar en lo que parecía una nueva etapa de la vida. Entonces, después de pasar un tiempo con Dios, escribí una oración para Él sobre quién esperaba que Él me ayudara a ser. Soy muy consciente de mis defectos y quería la ayuda de Dios para agradarle y llegar a ser más como Jesús, quien no estaba por encima de servir a los demás, incluso haciendo el trabajo servil de lavar los pies de sus discípulos.

Escribí la oración para mí, pero rápidamente me sentí impulsada a compartirla con otras personas, aunque revela algunas de mis luchas personales. Y la comparto con ustedes ahora con la esperanza de que los ayude. Mi oración a los sesenta fue esta:

Señor, a medida que vaya creciendo, me gustaría ser conocido como. . . Disponible—en lugar de un gran trabajador. Compasivo: más que competente. Contenido—no impulsado.

Generoso—en lugar de rico. Amable, más que poderoso. Oyente: más que un gran comunicador. Amoroso—versus rápido o brillante. Confiable, no famoso.

Sacrificio—en lugar de éxito. Autocontrolado—en lugar de emocionante. Pensativo, más que dotado. ¡Quiero ser un lavapies!

Han pasado más de diez años desde que escribí esa oración. Ya tengo más de setenta años y sigo trabajando para convertirme en el siervo que deseo ser. Me queda mucho camino por recorrer, pero lo estoy dando todo.

El por qué y la forma en que usted dirige son importantes. Lo definen a usted, a su liderazgo y, en última instancia, a su contribución. Al humillarse y “renunciar” a su puesto, y al hacer del servicio a los demás una parte central de sus valores de liderazgo, usted, irónicamente, mejora su desempeño, porque ayuda y empodera a los demás. Tal vez por eso el filósofo chino Lao-Tzu escribió: “El tipo más elevado de gobernante es aquel de cuya existencia el pueblo apenas es consciente... El sabio es modesto y parco en palabras. Cuando su tarea está cumplida y las cosas se han completado, todo el pueblo dice: 'Nosotros mismos hemos logrado lo que queremos'”.
él."11

DESARROLLO DE LA SERVIDORDENTRO DE TI

Para convertirse en un líder que sirva a los demás, es necesario centrarse en realizar cambios en dos áreas.

DESARROLLAR EL CORAZÓN DE SIERVO

El liderazgo servicial se desarrolla de adentro hacia afuera. Las personas pueden percibir tu actitud hacia ellas. Pueden darse cuenta si las menosprecias o si quieres ayudarlas. Saben si quieres ayudarlas o ponerles trabas para ayudarte a ti mismo. Perciben si eres alguien que sube o que construye una escalera. Por eso, servir a los demás tiene que empezar en tu corazón.

¿De verdad te preocupas por las personas y quieres ayudarlas a ser lo mejor que puedan? ¿Quieres que los demás triunfen?*al menos*¿Tanto como tú quieres triunfar? La mayoría de nosotros somos egoístas (yo incluido). Todos tenemos que trabajar para desarrollar un corazón servicial. Si necesitas ayuda con el proceso, puedes intentar hacer las cosas que menciono en el capítulo:

1. **No confíe en su posición o título:**¿Cómo debes cambiar tu manera de liderar para encontrar a las personas en un terreno común en lugar de depender de la posición?
2. **Cree en las personas y en su potencial:**¿Cómo puedes fomentar el éxito de las personas que te rodean, incluso de aquellas que no te agradan?

3. **Ver Cosas desde la perspectiva de los demás:** ¿Cómo puedes conectar con alguien que te cae mal o te deja frío para conocer su perspectiva?
4. **Crear un ambiente de estímulo:** ¿Qué cosas positivas puedes decir cada día a las personas de tu equipo para motivarlas e inspirarlas?
5. **Mida su éxito según el valor que aporta a los demás:** ¿Qué debes cambiar para medir el éxito de tu día por cómo... *otros* ¿tener éxito?

Comience con estos cambios y verá cuánto mejora su actitud.

DESARROLLAR LAS MANOS DE UN SIERVO

Un cambio de corazón es como la gratitud. Si no se expresa, tiene poco valor. A medida que busca desarrollar un corazón de siervo, asegúrese de seguir adelante con el *comportamiento* Despierta cada mañana pensando en cómo puedes ayudar a los miembros de tu equipo a tener éxito, en lo personal, en lo profesional, en el desarrollo, en las relaciones, etc. Si logras que sean mejores o más exitosos de alguna manera, estás en el camino correcto.

OCHO

LA CUALIDAD INDISPENSABLE DEL LIDERAZGO:

VISIÓN

Visiones La cualidad indispensable del liderazgo. Sin ella, la energía de un equipo
La energía del equipo aumenta, la gente cumple con sus plazos, las
agendas personales pasan a un segundo plano, la producción aumenta y
las personas que trabajan juntas se convierten en un equipo próspero.

Como dijo mi amigo Andy Stanley: "La visión da significado a los detalles de nuestra vida que de otro modo carecerían de significado... Con demasiada frecuencia, las rutinas de la vida comienzan a parecerse a palear tierra. Pero tome esas mismas rutinas, esas mismas responsabilidades, y mírelas a través del lente de la visión y todo se verá diferente. La visión pone su mundo en foco. La visión pone orden en el caos. Una visión clara "Te permite ver todo de manera diferente."¹

Una visión clara hace maravillas para un equipo, pero también para un líder. Entre sus mayores beneficios están la dirección y la pasión. Para los líderes, la visión establece el rumbo de sus vidas. Es como tener un mapa de ruta. Prioriza tanto la acción como los valores, ayudando a los líderes a mantenerse centrados. Y crea pasión. Enciende un fuego dentro de los líderes que puede contagiar a los demás. Como ha dicho mi amigo Bill Hybels: "La visión es una imagen del futuro que produce pasión. No existe una 'visión sin emociones'". Tal vez por eso, cuando a Helen Keller le preguntaron qué sería peor que nacer ciego, respondió: "Tener vista sin visión".

DECLARACIONES DE VISIÓN

Todos los líderes tienen algo en común: ven más y antes que los demás. Lo que hace que esto sea indispensable es que permite a sus seguidores comenzar a expandir su visión y actuar en consecuencia más rápidamente. Si el líder no ve la visión, la gente nunca la verá.

¿Por qué la visión es tan importante para un líder? ¿Por qué usted debe ser capaz de ver lo que otros no pueden ver? Hay muchas razones:

1. LO QUE PUEDES VER DETERMINA LO QUE PUEDES SER

A menudo me he preguntado si la visión hace al líder o si el líder hace la visión. Después de años de pensar en esto y observar a los líderes, creo que la visión es lo primero. He conocido a muchos líderes que perdieron la visión y, en consecuencia, perdieron su poder para liderar.

La gente hace lo que ve. Ese es el principio motivador más importante del mundo. En otras palabras, la gente depende del líder para recibir estímulos visuales y orientación. Y cuando se trata de visión, creo que hay cuatro tipos de personas con las que se encuentran los líderes:

- Las personas que nunca lo ven son vagabundos.
- Personas que lo ven pero nunca lo persiguen por sí mismas: son seguidores.
- Las personas que ven sus objetivos y los persiguen son triunfadores.
- Las personas que lo ven, lo persiguen y ayudan a otros a verlo y perseguirlo son líderes.

La gran mayoría de las personas se encuentran en las dos primeras categorías. No persiguen un sueño por sí solas. Y quienes están dispuestos a seguirlo no van directamente en pos del sueño; siguen a líderes que poseen un sueño y que tienen la capacidad de comunicarlo de manera eficaz. Por eso es tan importante que un líder alimente un sueño o una visión y se responsabilice de él. Sólo cuando eso sucede, la visión puede crecer y el líder puede atraer seguidores. Si a una visión se le suma un líder dispuesto a implementar ese sueño, comienza un movimiento.

Cuando era adolescente leí *As Un hombre piensa* Por James Allen. Tuvo un gran impacto en mí y me ayudó a empezar a despertar al líder que llevo dentro. Allen dijo: "Los soñadores son los salvadores del mundo". Eso realmente despertó mi deseo de soñar en grande y comencé a preguntarme cómo podía ayudar a los demás de una manera importante.

Después de leer el libro de Allen, aprendí dos grandes lecciones. En primer lugar, necesitaba valorar mis ideales. Allen escribió:

Aprecia tus visiones. Aprecia tus ideales. Aprecia la música que se agita en tu corazón, la belleza que se forma en tu mente, la hermosura que envuelve tus pensamientos más puros, porque de ellos surgirán todas las condiciones deliciosas, todo el entorno celestial; de ellos, si permaneces fiel a ellos, surgirá tu mundo por fin se construirá.²

En segundo lugar, necesitaba extraer el oro. Allen escribió: “Sólo con mucha búsqueda y extracción se obtienen el oro y los diamantes, y el hombre puede encontrarlos todos”. La verdad conectada con su ser si cava profundamente en la mina de su alma”.³ La visión que adoptamos como líderes surge de nuestro interior, de nuestros mejores pensamientos y de nuestros ideales más nobles, pero tenemos que trabajar para sacarlos a la superficie. Tener una visión como líder es *mi* responsabilidad.

2. SÓLO VES LO QUE ESTÁS PREPARADO PARA VER

El estadista alemán Konrad Adenauer dijo: “Todos vivimos bajo el mismo cielo, pero no todos tenemos el mismo horizonte”. Todos tenemos el potencial de tener una visión, pero no todos la tenemos. Y eso es una función de nuestra perspectiva.

Todos vivimos bajo el mismo cielo pero nosotros
No todos tienen el mismo horizonte.

— KONRAD ADENAUER

En *ASalvador para todas las estaciones* William Barker relata la historia de un obispo de la Costa Este que visitó una pequeña universidad religiosa del Medio Oeste a principios del siglo XX. Se alojó en la casa del presidente de la universidad, que también era profesor de física y química de la misma. Después de la cena, el obispo mencionó que creía que casi todo lo que existía en la naturaleza ya había sido descubierto y que todos los inventos habían sido concebidos.

El presidente de la universidad cortésmente no estuvo de acuerdo y dijo que creía que habría muchos más descubrimientos. Cuando el obispo desafió al presidente a nombrar solo uno

Ante tal invento, el presidente respondió que estaba seguro de que dentro de cincuenta años los hombres podrían volar.

“¡Tonterías!”, respondió el obispo. “Sólo los ángeles están hechos para volar”.

El nombre del obispo era Milton Wright y tenía dos niños en casa...

Orville y Wilbur, quienes demostrarían tener una mayor visión que su padre.⁴ El padre y sus hijos vivían bajo el mismo cielo, pero no todos tenían el mismo horizonte.

Si queremos tener una visión de nuestro liderazgo, debemos prepararnos para ello. Debemos anticiparnos a ella. Cuando tenemos una expectativa positiva y estamos entusiasmados con lo que está por venir, estamos altamente motivados y nos preparamos diligentemente. Cuando hacemos esto de manera constante, nuestra sensación de anticipación se convierte en el catalizador de la inspiración.

3. LO QUE VES ES LO QUE OBTIENES

La tercera cosa que debes saber sobre la visión, además de saber que lo que ves determina lo que puedes ser y lo que ves es lo que estás preparado para ver, es que lo que recibes se basa en gran medida en lo que percibes. Los líderes entienden que tienen que creerlo para verlo, mientras que la mayoría de las personas pasan por la vida diciendo: “Tengo que verlo para creerlo”.

Una gran ilustración de este concepto está contenida en el libro de Luis Palau *Sueña grandes sueños* Palau escribió:

Piense en lo agradable y refrescante que es probar una Coca-Cola bien fría. Cientos de millones de personas en todo el mundo han disfrutado de esta experiencia gracias a la visión de Robert Woodruff. Durante su mandato como presidente de Coca-Cola (1923-1955), Woodruff declaró con valentía: “Nos aseguraremos de que cada hombre en uniforme reciba una botella de Coca-Cola por cinco centavos, dondequiera que esté y cueste lo que cueste”. Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, Woodruff declaró que antes de morir quería que todas las personas del mundo hubieran probado la Coca-Cola. ¡Robert Woodruff era un hombre con visión!

Con una planificación cuidadosa y mucha persistencia, Woodruff y sus colegas llegaron a su generación y al mundo entero en busca de Coca-Cola.

Cuando Disney World abrió por primera vez, le pidieron a la Sra. Walt Disney que hablara en la gran inauguración, ya que Walt había fallecido. Un hombre la presentó y le dijo: “Sra. Disney, me hubiera gustado que Walt hubiera podido ver esto”. Ella se puso de pie y dijo: “Lo vio”, y se sentó. Walt Disney lo sabía.

Robert Woodruff lo sabía. ¡Hasta Flip Wilson lo sabía! Lo que ves es lo que obtienes.⁵

Como líder, debes esforzarte por ver más y antes que los demás. Debes tener aspiraciones. Debes ser lo opuesto a lo que el autor Kenneth Hildebrand llamó el “hombre mundano”, a quien describió como alguien que cree “solo en lo que ve, solo en lo inmediato, solo en lo que puede tener en sus manos”. Continuó diciendo:

El hombre mundano carece de profundidad. Carece de visión. El más pobre de todos los hombres no es el que no tiene un centavo a su nombre. Es el tipo sin un sueño. El hombre mundano se parece a un gran barco hecho para el poderoso océano pero que intenta navegar en un estanque de molino. No tiene un puerto lejano al que llegar, ningún horizonte que lo eleve, ninguna carga preciosa que llevar. Sus horas se absorben en la rutina y en pequeñas tiranías. No es de extrañar que se sienta insatisfecho, pendenciero y “harto”. Una de las mayores tragedias de la vida es una persona con capacidad de 10x12 y un alma de dosx4.⁶

Los buenos líderes no se dejan arrastrar por lo mundano. Fijan su mirada en el horizonte y su corazón en la gente. Saben que mucho depende de su visión. Por eso, mi amigo, el pastor Rick Warren, haciendo eco del consejo de uno de sus profesores, aconseja que si quieres saber la temperatura de tu organización, debes poner un termómetro en el boca del líder.⁷ Los líderes no pueden llevar a su gente más allá de lo que pueden ver. Por eso su visión debe ser clara.

Si quieres saber la temperatura de
En su organización, debería poner
un termómetro en la boca del líder.

—Rick Warren

CÓMO AUMENTAR TU “MÁS Y ANTES”

El autor Napoleon Hill dijo: “Aprecia tus visiones y sueños porque son la

“hijos de tu alma: los planos de tus logros finales”.⁸ Los buenos líderes ven más y antes que los demás, y trabajan para aumentar esa capacidad de manera constante. Esto puede parecer un desafío. Mucha gente cree que o se tiene o no se tiene. No estoy de acuerdo con eso. Creo que todos tienen la capacidad de mejorar en esta área. He aquí cómo:

1. SABER QUE HAY MÁS “MÁS Y ANTES” ALLÁ AFUERA

Mi vida ha sido una expansión continua de la visión. Agregar valor a las personas fue el nacimiento de mi visión. Hoy esa visión ha tomado muchas formas y se ha expandido mucho más allá de mis esperanzas y sueños iniciales. Al reflexionar, puedo pensar en dos momentos distintos en los que me sentí tentado a pensar que ya no había más “más y antes” en mi visión.

El primero fue al principio de mi carrera, durante el nacimiento de mi sueño original de hacer crecer una iglesia que pudiera ayudar a la gente. Mi sueño estaba en su punto más vulnerable en ese momento. ¿Por qué? Porque la visión era nueva para mí. No tenía antecedentes de éxito en la realización de una visión y carecía de la experiencia necesaria para superar los desafíos de visión que tenía ante mí. Además, era susceptible a las opiniones de mis amigos. Si eran negativas, y muchas lo eran, corría el peligro de descartar el “más y antes” que imaginaba dentro de mí, y podría simplemente descartarlo como inalcanzable. Ojalá en ese entonces hubiera conocido una cita de Jonas Salk, el desarrollador de la vacuna contra la polio. Dijo: “Primero la gente te dirá que estás equivocado. Luego te dirán que tienes razón, pero lo que estás haciendo realmente no es importante. Finalmente, admitirán que tienes razón y que lo que estás haciendo no es importante”.

“Lo que estás haciendo es muy importante; pero después de todo, ellos lo sabían todo el tiempo”.⁹

La segunda vez que me sentí tentado a renunciar a aumentar mi capacidad de ver más, y antes de eso, ya tenía unos cuarenta y cinco años. Me había establecido profesionalmente en mi tercera iglesia, tenía una posición influyente y podría haber estado listo para toda la vida. Me sentía como si estuviera viviendo en la cima de la montaña. ¿Qué haría? ¿Establecerme? ¿O seguir luchando?

La psicóloga Judith Meyerowitz dijo que a muchas personas alrededor de los cuarenta y cinco años les sucede algo: pierden la visión de un futuro mejor para sí mismas.

Algunas personas dejan de trabajar y comienzan a fantasear.¹⁰ No quería hacer eso. No quería sentirme satisfecho con la montaña que había escalado. Busqué una cima más alta y me lancé hacia ella.

Hoy en día, dos cualidades me ayudan a mantenerme concentrado en las formas de aumentar mi “más y más”.

Antes: "creatividad y flexibilidad. Aprovechar la creatividad me ayuda a creer que siempre hay una respuesta. Esa mentalidad me permite ver las cosas antes que los demás porque espero que así sea. La flexibilidad me recuerda que siempre hay más de una respuesta. Esa mentalidad me permite ver más de lo que ven los demás. Estos dos conceptos influyen enormemente en cómo veo el futuro. Me permiten pensar con abundancia y no con escasez. Me convencen de que no existen situaciones desesperanzadas, solo personas que piensan desesperanzadamente.

Te animo a que adoptes esas dos cualidades y nunca permitas que otra persona determine tu visión. Si lo hace, lo más probable es que la reduzca a un tamaño demasiado pequeño.

2. DESARROLLAR UN PROCESO PARA ENCONTRAR MÁS "MÁS Y ANTES" La Ley del Diseño en *Las 15 leyes invaluable del crecimiento* dice, "A

maximizar el crecimiento, desarrollar estrategias".¹¹ Ese concepto funciona tanto para la visión como para el crecimiento personal. Dado que las estrategias no son más que sistemas para obtener resultados específicos, son como autopistas. Pueden ayudarte a llegar rápidamente a donde quieres ir.

En [Capítulo 6](#) escribí sobre el proceso que utiliza Paul Martinelli para poner la actitud en acción: Probar → Fallar → Aprender → Mejorar → Reingresar. Ese también es un gran proceso para aumentar el "más y antes" en su visión.

- **Prueba:** Sal de tu zona de confort y comparte tu visión. ¿Con quién puedes probarla para ver si hay una respuesta positiva? ¿En qué otros lugares puedes compartirla que no hayas hecho antes? Nunca sabes quién podría beneficiarse de tu visión hasta que la pones a prueba.
- **Fallar:** El fracaso te permite descubrir qué es lo que no funciona. Eso es muy importante. No eliminarás lo que no funciona hasta que sepas que no funciona. ¿Por qué no hacemos eso más a menudo?
- **Aprender:** Un espíritu enseñable más la humildad fomentan la experiencia de aprendizaje que es esencial para ampliar su visión.
- **Mejorar:** Como líder, debes preguntarte continuamente: "¿Estoy mejorando?". Esa es la pregunta que se hace cada día toda persona exitosa. Ese es el camino hacia la mejora.
- **Volver a entrar en:** Nada de esto importa a menos que vuelvas a jugar. La persona que se cae y se levanta de inmediato puede ser admirada por su tenacidad, pero eso no sirve de mucho a menos que aprenda, mejore y aplique lo que aprende.

Warren Bennis dijo: "El liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad".¹² El proceso que acabo de describir le ayudará a hacer exactamente eso.

3. PASA TIEMPO CON PERSONAS QUE TE INSPIREN A VER "MÁS Y ANTES"

En [Capítulo 5](#) mencioné que el autor Jim Collins me enseñó un concepto que él llamó "quién tiene suerte", la idea de que las personas que conoces hacen una gran diferencia en tu vida. Creo que la suerte de quién es la diferencia en tu vida. Creo que la suerte de quién es la suerte más importante de todas. Puedo mirar atrás en mi vida y verificar la diferencia que hace. En 1971, cuando era un pastor joven, llamé a los pastores de las diez iglesias más grandes de Estados Unidos y les pedí una cita de treinta minutos para hacerles preguntas sobre su liderazgo y éxito. Dos de los diez dijeron que sí, y comenzó mi viaje de quién tiene suerte. Mis conversaciones con ellos me ayudaron a ver más y antes. Y esos dos líderes me ayudaron a conocer a los otros ocho que originalmente habían dicho que no.

El liderazgo es la capacidad de traducir
visión en realidad.

—WARREN BENNIS

Puedo señalar una y otra vez en mi vida en las que estuve con personas que ampliaron mi visión y me hicieron querer ser más de lo que era. Y desde que conocí a esos dos líderes, he buscado intencionalmente personas y experiencias que amplíen mis dones de liderazgo y amplíen mi visión. Y esto es lo que he descubierto:

- Cuando estoy con las personas adecuadas y en los lugares adecuados, no pierdo tiempo, lo invierto. Es ahí donde obtengo el mayor retorno de la inversión.
- La suerte es 90 por ciento intencional y 10 por ciento accidental. No puedes simplemente... *esperanza* Conocer gente que te ayude a crecer. La esperanza no es una estrategia.
- Es imposible estar rodeado de personas más grandes y no volverse más grande uno mismo. Este tipo de experiencias pueden cambiar tu vida.
- La mejor manera de conocer a las personas adecuadas es hacer la pregunta correcta: "¿A quién conoces que yo debería conocer?"

¿Sabes que debería saberlo?

- La preparación previa y la reflexión posterior maximizan estas experiencias.
- Incluir a miembros de mi equipo es la mejor manera de que crezcamos juntos. Siempre que sea posible, lleva a gente contigo.
- El segundo encuentro con la persona adecuada es el más importante. Indica que ambos ven el valor de volver a encontrarse y que tal vez sea el comienzo de una relación duradera.

¿Está buscando activamente personas que puedan ampliar su visión y la de usted? ¿Es una de sus principales prioridades? Si no lo es, debería serlo.

4. HAZ PREGUNTAS QUE TE AYUDEN A AUMENTAR TU “MÁS Y ANTES”

En mi libro *Los buenos líderes hacen grandes preguntas* escribí que las preguntas son las llaves que abren las puertas de la oportunidad.¹³ Hace poco, cuando estaba en Nueva York, un entrevistador me preguntó: “¿Cuál es la mayor diferencia entre tu liderazgo cuando tenías treinta y el de hoy?”. Después de reflexionar un momento, respondí: “Cuando tenía treinta di muchas órdenes. Hoy hago muchas preguntas”.

Cuando encontramos nuestra visión, encontramos nuestro camino. Sin embargo, hay otro descubrimiento que es igualmente importante: las personas que nos acompañarán en el viaje para hacer realidad esa visión. Las preguntas nos permiten conocer a las personas cuando las conocemos y saber si deberíamos emprender ese viaje juntos. Las preguntas también abren la puerta al intercambio de grandes ideas, que ayudarán a dar forma e informar su visión.

Liderar a partir de suposiciones suele acabar siendo una pesadilla para el liderazgo. Las preguntas adecuadas acaban con las suposiciones erróneas. Cuanto más exitosa sea la persona con la que te encuentres, mejores deben ser tus preguntas y mejores serán las respuestas que recibirás.

5. CRECER INTENCIONALMENTE CADA DÍA PARA AUMENTAR TU CAPACIDAD DE “MÁS Y ANTES”

El crecimiento personal es mi pasión porque ha ampliado continuamente mi capacidad y mi visión. Hace muchos años, cuando oí a Earl Nightingale decir: “Si una persona dedica una hora al día, todos los días durante cinco años, a un tema determinado, se convertirá en un experto en ese tema”, decidí seguir su consejo en el área del liderazgo. Así que, durante una hora al día, todos los días, estudié

liderazgo.

Durante los primeros dos años me preguntaba constantemente: “¿Cuánto tiempo me llevará?”. Quería “llegar” como experta. Pero luego sucedió algo maravilloso. Empecé a experimentar la alegría del crecimiento personal. Podía ver mi progreso. Mejor aún, otros también podían verlo. Fue entonces cuando me enamoré del viaje del crecimiento. Y mi pregunta cambió de “¿Cuánto tiempo me llevará?” a “¿Hasta dónde puedo llegar?”. Me he estado haciendo esa misma pregunta durante los últimos cuarenta y cinco años. Todavía no he encontrado la respuesta y no creo que lo haga. No creo que quiera hacerlo. Sigo creciendo y me encanta.

Si estás trabajando en algo
emocionante que realmente te importa,
No hay que empujarlos. La visión
te atrae

— STEVE JOBS

Steve Jobs dijo: “Si estás trabajando en algo emocionante que realmente te importa, no tienes que dejar que nadie te presione. La visión te atrae”. Y tiene razón. Todavía siento la atracción del crecimiento personal, y eso me está llevando hacia adelante como líder.

PROPIEDAD PERSONAL DE LA VISIÓN

En mi libro *Pon tus sueños a prueba* Una de las preguntas que hago tiene que ver con la propiedad: ¿Mi sueño es realmente mi sueño? ¿Por qué? Porque no puedes lograr un sueño que no es tuyo¹⁴ Echa un vistazo a las diferencias que experimentarás en función de si eres dueño o no de tu sueño:

Cuando alguien más es dueño de ti Sueño	Cuando eres dueño de tu sueño
No tendrá el ajuste adecuado.	Te sentirás bien.

Será un peso para ti. espalda.	Dará alas a tu espíritu.
Te agotará la energía.	Te entusiasmará.
Te hará dormir.	Te mantendrá despierto toda la noche.
Te sacará de tu zona de fuerza.	Te sacará de tu zona de comodidad. zona.
Será gratificante para los demás.	Será gratificante para ti.
Será necesario que otros te hagan hazlo.	Te sentirás como si hubieras sido creado para él.

Nunca lograrás un sueño o una visión a menos que te apropiés de ellos. Además, como líder, no podrás lograr que los demás se adhieran a una visión que no te pertenece.

A lo largo de los años, una de las preguntas más frecuentes que me han hecho en las conferencias sobre liderazgo es: “¿Cómo puedo tener una visión para mi organización?”. Cuando escucho esta pregunta, me compadezco del líder que la formula, porque sé que significa que la persona ha sido colocada en una posición de liderazgo pero carece de esta cualidad indispensable del liderazgo. Hasta que no se responda la pregunta sobre la visión, la persona será un líder sólo de nombre. Espero que usted ya posea una visión propia para su equipo, departamento u organización. Sin embargo, si no la tiene, quiero ayudarlo. Aunque no puedo darle una visión, puedo compartir el proceso de búsqueda de una para usted y para quienes lo rodean. Y puedo ayudarlo a pensar en el proceso de implementarla.

MIRA DENTRO DE TI: “¿QUÉ SIENTES?”

No puedes tomar prestada la visión de otra persona. Debe surgir de tu interior. Lo que la hace surgir es la pasión. ¿Qué te entusiasma? ¿Qué es tan importante para ti que te quita el sueño, te hace hervir la sangre o te da una gran alegría? Esas son las claves de la visión.

Uno de los líderes que más admiro es Winston Churchill. Siempre que visito Londres, voy a las Churchill War Rooms, las oficinas subterráneas donde el primer ministro y otros líderes británicos hicieron sus planes para luchar contra los nazis durante la Segunda Guerra Mundial. Contra todo pronóstico, Churchill guió a Gran Bretaña a través de algunos de sus momentos más oscuros, inspirando a millones de personas a “nunca, nunca ...

¡Nunca te rindas!" Dijo, "Antes de poder inspirar con emoción, debes estar inundado de ella tú mismo. Antes de poder conmover sus lágrimas, las tuyas deben fluir. Para convencerlos, debes creer tú mismo."

Al buscar la visión, ¿por qué es importante empezar desde dentro? Hay tres razones principales. En primer lugar, habrá presión desde fuera que podría diluir la visión o distraerte de ella. Puede que recibas una visión gratis, pero el camino para hacerla realidad nunca lo es. Todos los días, alguien o algo se interpondrá en el camino de tu visión hacia donde quieres llevarte. Los obstáculos y la oposición son constantes y pueden desgastarte. ¿El resultado? A menudo, la visión "se filtra". Cuando eso sucede, la fuerza que hay dentro de ti es lo que debes aprovechar para sostenerte.

En segundo lugar, una visión que nace en nuestro interior suena verdadera y tiene autenticidad cuando se comparte con los demás. El ex presidente de la Universidad de Notre Dame, Theodore Hesburgh, dijo: "Una visión debe articularse con claridad y contundencia en cada ocasión. No se puede tocar una trompeta incierta". Una "trompeta incierta" suele ser el resultado de un líder que intenta transmitir la visión de otra persona sin una convicción profunda.

Y, por último, sólo una visión que surge desde dentro posee el "peso" necesario para hacer algo significativo. Las visiones sin peso se descartan y se desechan fácilmente. Fácil viene, fácil se va. Una visión con peso no parece opcional; es esencial. Implica oportunidades, pero también consecuencias si el líder la ignora. Las visiones con peso están siempre presentes para los líderes que las poseen. Y el peso de esa visión puede llegar a ser como su Estrella del Norte: los guía, les da credibilidad, les da seriedad y les da alegría en el camino. Una visión sin peso suele ser una ilusión. Un peso sin visión suele conducir a la depresión.

Tu visión se aclarará sólo cuando
mires dentro de tu corazón.

Mira afuera, sueña. Quien mira

Por dentro, despierta.

—Carl Jung

El psiquiatra Carl Jung dijo: "Tu visión se aclarará sólo cuando

Mira dentro de tu corazón. Quien mira afuera, sueña. Quien mira dentro, despierta". Mira dentro de ti, presta atención a cómo te sientes y comienza a despertar a tu sueño, a tu visión como líder.

MIRA HACIA ATRÁS: "¿QUÉ HAS APRENDIDO?"

Toda visión importante que tienen los líderes se basa en su pasado: las lecciones que han aprendido, el dolor que han experimentado, las observaciones significativas que han hecho. Por ejemplo, cuando comencé mi carrera como pastor, creía que se suponía que debía concentrar gran parte de mi tiempo y atención en las tareas administrativas. Los modelos de liderazgo que había observado durante mi infancia centraban su atención en esta área. Pero pronto descubrí que no tenía talento y menos paciencia para la administración. No importaba cuánto me esforzara o cuánto tiempo trabajara en ello. Me frustraba mucho. Finalmente, tuve que admitir que no iba a mejorar y que necesitaba encontrar otras formas de cumplir con las tareas administrativas esenciales de la iglesia en lugar de hacerlo yo mismo. Pronto comencé a reclutar la ayuda de voluntarios que eran expertos en administración y que se sentían realizados con ella. Y en mi segunda iglesia, pude contratar a un asistente administrativo. ¡Oh, día feliz!

Aprendí mi lección en ese primer puesto de liderazgo. Si miraras hacia atrás y vieras cómo he dirigido todas las organizaciones desde entonces, verías que ni siquiera... *intentar* Asumir un rol administrativo. Dejé eso en manos de personas que tenían experiencia en esa área. Esto me ha dado la libertad de ser un mejor líder. Me concentro en mis fortalezas.

¿Qué experiencias de su pasado le han servido de base para su visión? ¿Qué le han enseñado sus éxitos (y, en especial, sus fracasos) sobre la vida y el liderazgo? Estas cosas deben formar parte de su visión como líder.

MIRA A TU ALREDEDOR: "¿QUÉ ESTÁ PASANDO CON LOS DEMÁS?"

Una vez que la visión nace en ti, debes prestar atención a las personas que quieres que te ayuden a implementarla. ¿Por qué? La ley de aceptación *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* "La gente se compromete con el líder y luego con la visión". Si no consigues que la gente se comprometa, la visión no llegará a ninguna parte.

Los buenos líderes observan a la gente para saber cómo y cuándo presentar la visión. Escuchan a la gente, aprenden de ella y luego disciernen cómo dirigirla. Prestan atención al momento oportuno porque, como dice la Ley del Tiempo: "Cuando Liderar es tan importante como qué hacer y a dónde ir".¹⁵

En lo que se refiere al ritmo, me encanta la historia del niño que asistió a su primer concierto sinfónico. Estaba entusiasmado con la espléndida sala, la gente ataviada con sus mejores galas y la música de la orquesta profesional. De todos los instrumentos, sus favoritos eran los platillos. Su primer y dramático estruendo lo cautivó. Pero luego se dio cuenta de que el címbalo permanecía inmóvil la mayor parte del tiempo y solo ocasionalmente hacía su contribución musical. E incluso entonces era bastante breve.

Después del concierto, los padres del pequeño lo llevaron detrás del escenario para que conociera a algunos de los músicos. El niño inmediatamente buscó al percusionista que tocaba los platillos.

“¿Cuánto hace falta saber para tocar los platillos?”, preguntó.

El músico se rió y respondió: “Para tocar los platillos no hace falta saber mucho. Sólo hace falta saber cuándo”.

Una buena idea puede convertirse en una gran idea cuando la gente está preparada. Los líderes que son impacientes con la gente y tratan de imponer una idea antes de que sea aceptada se verán frustrados en sus esfuerzos por ver su visión hecha realidad. La prueba de la fortaleza del liderazgo no reside en avanzar con fuerza, sino en adaptar el paso al ritmo más lento de los demás sin perder el liderazgo. Como líderes, si nos adelantamos demasiado, perdemos nuestro poder para influir en la gente.

MIRA HACIA ARRIBA: “¿QUÉ ESPERA DIOS DE TI?”

Antes de pasar al siguiente y último punto que debes considerar para definir y crear la propiedad personal de tu sueño, quiero contarte cómo Dios entra en juego en mi vida. Hago esto porque soy una persona de fe y, para ser fiel a mí misma y a cómo funciona la visión en mi vida, debo incluir a Dios. Si esto te ofende, simplemente saltea esta sección y pasa al siguiente punto.

Creo que el regalo que Dios me ha dado es mi potencial. El regalo que le devuelvo a Dios es lo que hago con ese potencial. Creo que los grandes líderes sienten un llamado superior, uno que los eleva por encima de la multitud. Los obliga a tratar de lograr algo significativo, algo importante para los demás. Para las personas de fe, ese llamado es ordenado por Dios.

Qué terrible desperdicio de vida sería subir la escalera del éxito solo para descubrir, cuando llegas a la cima, que está apoyada en el edificio equivocado. Por eso le pido a Dios que me guíe. Por eso mi definición de éxito es

- Conocer a Dios y sus deseos para mí.
- Crecer hasta mi máximo potencial.
- Sembrar semillas que benefician a otros.

Si deseas que Dios te ayude con tu visión y tu llamado, simplemente pídele que te ayude. Incluso he animado a mis amigos ateos a que hagan esto. Inténtalo y verás lo que sucede.

MIRA HACIA ADELANTE: “¿CUÁL ES EL PANORAMA GENERAL?”

Si has prestado atención a lo que sientes, a lo que has aprendido, a lo que les sucede a los demás, a los recursos que tienes a tu disposición y a lo que Dios espera de ti, entonces estás listo para mirar el panorama general. Este es el último pensamiento para la elaboración de una visión.

Hace poco estuve haciendo un podcast para Growing Leaders, una organización dirigida por mi amigo Tim Elmore. El tema era “Avanzando rápido”. El entrevistador me pidió mi opinión sobre ese tema y me hizo pensar en la velocidad cada vez mayor de la vida. Cuando miramos hacia adelante, vemos que el futuro se acerca más rápido, no más lento. Cuanto más viejo me hago, más pienso que la vida es como un rollo de papel higiénico. Cuanto más cerca estás del final, más rápido pasa.

Hace cincuenta años, cuando empecé como líder, era más fácil ver el panorama general. En aquel entonces, se nos animaba a tener planes a largo plazo (diez años), planes a mediano plazo (cinco años) y planes a corto plazo (uno o dos años). Hoy, en muchas empresas, un plan a largo plazo puede ser de sólo dos años porque la necesidad de cambiar y adaptarse es muy fuerte. Con ese ritmo, la capacidad de un líder de ver más que los demás y antes que ellos le permite no obsesionarse con lo que es ahora, sino centrarse en lo que será en el futuro. Cuando empecé como líder, ver más era más importante que ver antes. Hoy creo que eso está cambiando. Ver antes de que los demás vean es esencial para el éxito como líder. Hoy en día, a menudo no hay primeros, segundos y terceros lugares. Sólo está el que termina primero. Todos los demás quedan fuera del juego.

PINTÉ UN CUADRO DE LA VISIÓN PARA ELLOS

Si comprendes el valor de la visión, te dedicas a ver más y antes que los demás, y has hecho el trabajo, a veces duro, de descubrir y desarrollar una visión, ¿qué pasa entonces? Nada sucederá a menos que estés dispuesto y seas capaz de pintar un cuadro claro de tu visión para las personas y movilizarlas para que se unan a ti. Como dice mi amigo Andy Stanley, si la visión no es clara, entonces la niebla en tu mente desaparecerá.

Con el tiempo se convertirán en una niebla en su organización.¹⁶

Si la visión no es clara, entonces la niebla en tu
mente eventualmente se convertirá en niebla.
en su organización.

—Andy Stanley

Una imagen de su visión vale más que mil palabras, ya que la gente piensa y recuerda en imágenes. A menudo, los líderes lo hacen verbalmente. El autor Donald T. Phillips, que ha estudiado extensamente a líderes y oradores, dijo: "De todos los sentidos humanos, el sonido es el principal estimulante intelectual, mientras que la vista es secundaria. Un discurso combina tanto el sonido como la visión y, por lo tanto, puede ser una forma inusualmente eficaz de expresarse".

"Método de comunicación dirigido a un público masivo".¹⁷

Toda gran visión tiene ciertos componentes, y los mejores líderes se aseguran de incluirlos en la visión para que su gente los experimente.

EL HORIZONTE

La visión que tiene un líder del horizonte lejano permite a las personas ver las alturas de sus posibilidades. Si bien es cierto que las personas con las que te relacionas determinarán hasta dónde quieren llegar, es tu responsabilidad como líder poner mucho cielo en el panorama. Paul Harvey dijo que el mundo de un ciego está limitado por los límites de su tacto; el mundo de un ignorante por los límites de su conocimiento; el mundo de un gran hombre por los límites de su visión. Como líder visionario que pinta un cuadro del futuro para las personas, puedes expandir sus horizontes.

EL SOL

Todos deseamos calidez y esperanza. Cuando pintas un futuro brillante para las personas, ellas sienten la calidez y el optimismo que surge de la "luz" que les brindas. Una función primordial de todo líder es mantener viva la esperanza.

MONTAÑAS

Toda visión tiene sus desafíos. Edwin Land, fundador de Polaroid, dijo: "Lo primero que se hace es enseñar a la persona a sentir que la visión es muy importante y

casi imposible. Eso hace que el ganador saque a relucir su ímpetu”.

Como líder, no pretenda que los desafíos no existen. La gente se dará cuenta de su engaño. En lugar de eso, reconozca esos desafíos y obstáculos, y asegúreles a las personas que todos están juntos en esto y que los superarán como equipo.

PÁJAROS

Ver a un águila elevarse hace que la gente sienta que su propio espíritu se eleva. La gente necesita este tipo de inspiración. Necesita que se le recuerde el poder del espíritu humano para elevarse. Como dijo el general George S. Patton: "Las guerras pueden librarse con armas, pero las ganan los hombres. Es el espíritu de los hombres que siguen y del hombre que dirige que obtiene la victoria."¹⁸

FLORES

Lograr una gran visión requiere tiempo, mucha energía y esfuerzo. No se puede lograr de un solo empujón. Por eso, hay que permitir que las personas se detengan y huelan las flores a lo largo del camino. Necesitan paradas para descansar, donde puedan refrescarse mental, emocional y físicamente. Créanme, mi inclinación natural es seguir adelante. Tuve que aprender a permitir que las personas respiren cuando lo necesitan.

EL CAMINO

La gente necesita una dirección. Quiere un camino que seguir. Y quiere saber que usted conoce el camino a seguir, que puede llevarlos desde donde están hasta el lugar al que quieren ir. Debe ser como el guía nativo americano que, cuando le preguntaron cómo era capaz de guiarlos por picos escarpados, a través de bosques y por senderos traicioneros, respondió: “Tengo la mirada de cerca y la visión de lejos. Con una veo lo que está directamente frente a mí; con la otra guío mi rumbo por las estrellas”.

TÚ MISMO

Nunca pintes la visión sin ponerte en escena. Esto demostrará tu compromiso con la visión y tu deseo de caminar junto a tu gente a lo largo de todo el proceso. No solo eres el guía sino el modelo a seguir.

y la persona que les tiende una mano cuando necesitan ayuda para subir. Como dijo el ex embajador ante las Naciones Unidas Warren R. Austin: “Si quieres levantarme, debes estar en un terreno más alto”.

LAS COSAS QUE AMA LA GENTE

Nunca olvidemos que la motivación principal de las personas es la persona y lo que aman. Por eso debemos recordar incluir estas cosas en la imagen que pintamos. Eso es lo que se hacía en las fábricas de paracaídas durante la Segunda Guerra Mundial. Había que fabricar miles de paracaídas, pero era un trabajo tedioso. Implicaba estar agachado sobre una máquina de coser de ocho a diez horas al día y coser interminables trozos de tela monocromática. Incluso cuando los costureros avanzaban en la confección de un paracaídas, lo que trabajaban parecía un montón informe de tela.

Si quieres levantarme, debes estar en
terreno más alto.

— Warren R. Austin

¿Cómo combatían los líderes el aburrimiento y prevenían los posibles errores? Todas las mañanas se recordaba a los trabajadores que cada puntada que hacían formaba parte de una operación para salvar vidas. Se les pedía que pensaran mientras cosían que cada paracaídas podría ser el que usaría su esposo, su hermano o su hijo. Aunque el trabajo era duro y las horas eran largas, las mujeres y los hombres del frente doméstico comprendían su contribución al panorama general. Estaban cumpliendo una visión que ayudaba a sus seres queridos.

Me encanta la forma en que Colón desafió la sabiduría imperante a través de sus acciones audaces. Cuando zarpó hacia el oeste en el océano Atlántico, la bandera de España bajo la que viajó llevaba el lema *Nuevo más ultra*, que significa “Nada más allá”. Tradicionalmente, esas palabras describían el estrecho de Gibraltar de España, también conocido como las Columnas de Hércules. Pero después de los viajes de Colón y su descubrimiento del Nuevo Mundo, Carlos V de España cambió el lema de la nación a *Más Ultra*, que significa “Más allá” o “Algo más”. La nación entera —y de hecho todo el mundo occidental— cambió y movilizó sus recursos, porque cambió la visión que la gente tenía del mundo.

El cofundador de Apple, Steve Jobs, dijo: “La única forma de hacer un gran trabajo es amarlo”.

lo que haces. Si aún no lo has encontrado, sigue buscando. No te conformes. Como con todo asuntos del corazón, lo sabrás cuando lo encuentres.”¹⁹ Como líder, cuando descubres tu visión, ésta se convierte en tu fuego, tu inspiración y tu guía. Si aún no la has encontrado, no te rindas. Sigue buscando. La sabrás cuando la encuentres. Y cuando lo hagas, cuídala, abrázala, apropiándote de ella y pintando una imagen convincente de ella para los demás. Porque la visión es la cualidad indispensable del liderazgo. Sin ella, nunca desarrollarás al máximo el líder que llevas dentro.

DESARROLLO DE LA VISIONARIO DENTRO DE TI

Dado que la visión es una cualidad indispensable del liderazgo, usted no querrá encontrarse en una posición de liderazgo o con responsabilidades de liderazgo sin ella.

IDENTIFICA TU VISIÓN

Si no tiene una visión clara de su liderazgo, entonces dedique algún tiempo a plantearse y responder las cinco preguntas contenidas en este capítulo:

Mire hacia su interior: ¿qué siente? Mire hacia atrás: ¿qué ha aprendido? Mire a su alrededor: ¿qué les está pasando a los demás? Mire hacia arriba: ¿qué espera Dios de usted? Mire hacia adelante: ¿cuál es el panorama general?

AUMENTE SU VISIÓN

¿Ve más allá y antes que las personas a las que dirige? ¿Tiene una visión global y ve los problemas antes que los demás? ¿O a menudo se ve sorprendido? ¿Su gente tiene que informarle sobre los problemas y desafíos que se avecinan?

Si no se adelanta a su gente, con el tiempo perderá su valor como líder para ellos. Debe mejorar su capacidad de ver más y antes. Para ello, concéntrese en estas tres áreas:

- ***Pasa tiempo con personas que te inspiren a soñar en grande:*** ¿Conoces a alguien que piense y sueñe en grande? Pide una reunión con esa persona o

Simplemente acompáñanos cuando puedas.

- ***Haga preguntas que le ayuden a ver más lejos y con mayor amplitud:*** No te tomes las cosas al pie de la letra. Cultiva una mente inquisitiva. Sal de tu zona de confort.
- ***Desarrollar un plan de crecimiento de visión:*** ¿Qué puedes hacer para crecer en el área de la visión? ¿Puedes leer biografías de grandes líderes e innovadores? ¿Necesitas ampliar tus capacidades técnicas? ¿Debes exponerte a otras culturas? Expande tu pensamiento y tus expectativas. Aprende a pensar en grande.

NUEVE

EL PRECIO DEL LIDERAZGO:

SDUENDE-DDISCIPLINA

PAG El residente Harry S. Truman dijo: “Al leer las vidas de grandes hombres, he Descubrieron que la primera victoria que obtuvieron fue sobre ellos mismos... La autodisciplina en todos ellos fue lo primero”. Esto es cierto no solo para los grandes triunfadores, sino también para los líderes eficaces. Los buenos líderes practican el autocontrol antes de intentar involucrar a los demás. La autodisciplina viene antes del éxito en el liderazgo. Es el precio del liderazgo.

Cuando estaba en la universidad, estudié griego y hebreo. Una de las palabras que en griego significa autocontrol es *Egráteia*. Creo que esta palabra da una gran idea de lo que Alguien necesita liderar con eficacia. La palabra significa tener el control de uno mismo.¹ Describe a las personas que están dispuestas a tomar el control de sus vidas y de las áreas que les traerán éxito o fracaso. Esto es fundamental porque necesito tener el control de mí mismo primero antes de intentar tener el control de cómo liderar a los demás.

Como líderes, nuestro mayor desafío en el liderazgo es liderarnos a nosotros mismos primero. No podemos esperar llevar a los demás más lejos de lo que nosotros mismos hemos llegado. Debemos viajar hacia nuestro interior antes de poder viajar hacia el exterior. Muchos líderes sumamente talentosos se han quedado muy lejos de alcanzar su potencial porque no estaban dispuestos a pagar este precio. Intentaron tomar la vía rápida hacia el liderazgo solo para descubrir que los atajos nunca dan resultado a largo plazo.

LA AUTODISCIPLINA HACE QUE EL LIDERAZGO SEA UNA CUESTA ASCENDENTE
POSIBLE

Hay una verdad que debes reconocer, no solo en lo que respecta al liderazgo, sino en todo lo que respecta a la vida. Durante el último año, más o menos, he estado enseñándola ampliamente a las personas dondequiera que voy. ¿Estás listo? Aquí está. *Todo lo que vale la pena es cuesta arriba.*

Tal vez digas: “Ahora que lo has señalado, puedo verlo. Bien. De acuerdo. Sigamos adelante. ¿Qué sigue?”. Pero quiero que te detengas un minuto y pienses en esto. *Todo* Vale la pena es cuesta arriba. La palabra *todo* es inclusivo. Lo abarca todo. Combínalo con *vale la pena*—las cosas que son deseables, apropiadas, buenas para ti, atractivas, beneficiosas. Así que cuando piensas en eso, es muy significativo. Todo lo que desees en la vida, todo lo que te gustaría alcanzar, *es cuesta arriba*, lo que significa que su búsqueda es desafiante, agotadora, extenuante, extenuante y difícil.

Como líderes, nuestro mayor desafío en el liderazgo
es liderarnos a nosotros mismos primero.

Las implicaciones son simples: no existen los logros accidentales. Ninguna persona que haya escalado la montaña del éxito dijo jamás: “No tengo idea de cómo llegué a la cima de esta montaña. Me desperté un día y ahí estaba”. Ningún líder que haya llevado a personas a hacer algo significativo lo hizo sin un gran esfuerzo. Cualquier ascenso cuesta arriba debe ser deliberado, consistente y voluntario. Es muy intencional.

La frase “Todo lo que vale la pena es cuesta arriba” no solo describe la vida, sino que también explica por qué la autodisciplina es tan esencial para una vida exitosa. Y es por eso que quiero dedicar este capítulo a explicar algunas verdades sobre la autodisciplina, porque si las aceptas y actúas en consecuencia, tendrás la capacidad de vivir un emocionante viaje cuesta arriba y podrás pagar el precio del liderazgo. Así que comencemos.

1. LA AUTODISCIPLINA TE PERMITE IR CUESTA ARRIBA

Si te preguntara: “¿Quieres mejorar tu vida?”, por supuesto que tu respuesta sería sí. La pregunta no es *si* quieres que suceda. La pregunta es *cómo* lo logras? La respuesta es vivir cada día con intencionalidad. Eso requiere autodisciplina.

La autodisciplina te lleva de las buenas intenciones a las buenas acciones. Es lo que

La autodisciplina separa las palabras y las ideas de los resultados reales. Una de las mayores brechas en la vida es la que existe entre sonar bien y hacer el bien. En última instancia, se nos mide por lo que hacemos y por cómo nuestras acciones moldean el mundo que nos rodea. Sin resultados, todas las mejores intenciones del mundo son sólo una forma de, en el mejor de los casos, entretenernos y, en el peor, engañarnos a nosotros mismos. La autodisciplina allana el camino hacia los resultados.

Todo lo que vale la pena es cuesta arriba.

¿Conoces a personas que siempre están preparándose para prepararse? ¿Conoces a personas que empiezan pero nunca terminan? Yo también. Deben prestar atención al consejo del poeta Edgar A. Guest, que escribió un poema llamado "Sigue adelante". Dice: Cuando las cosas van mal, como a veces lo hacen, y el camino que estás recorriendo parece cuesta arriba, cuando los fondos son bajos y las deudas son altas, y quieres sonreír, pero tienes que suspirar, cuando la preocupación te está presionando un poco, descansa, si debes hacerlo, pero no te rindas.

La vida es extraña con sus giros y vueltas, como todos aprendemos a veces, y muchos fracasos se vuelven contra nosotros.

Cuando podría haber ganado si hubiera perseverado.

No te rindas aunque el ritmo parezca lento: puede que tengas éxito con otro golpe.

El éxito es el fracaso al revés. El tinte plateado de las nubes de la duda, y nunca puedes saber qué tan cerca estás. Puede estar cerca cuando parece lejos;

Así que sigue luchando cuando estés más afectado. Es cuando...

Las cosas parecen tan mal que no debes rendirte.[2](#)

Cuando era un líder joven y estaba muy concentrado en desarrollar la autodisciplina, a menudo pensaba y hablaba sobre lo que estaba atravesando. Sentía la dificultad de las tareas de liderazgo que estaba asumiendo, sentía la dificultad de hacer el ascenso cuesta arriba y quería que las personas a mi alrededor supieran que estaba dispuesto a pagar el precio para mejorar. Tal vez en ese entonces esperaba llegar a un lugar donde no tuviera que seguir escalando. Pero no es así como funciona. Hoy sigo escalando. Pero la autodisciplina necesaria ya no tiene la sensación ardua de "Nadie sabe los problemas que he visto; nadie conoce mi dolor". He madurado bajo el peso del viaje. Me lo imagino como el condicionamiento

desarrollado por un escalador de montaña experimentado. Y mi perspectiva ha cambiado, de modo que mi enfoque no está en lo que estoy haciendo. *a través de* Es sobre lo que voy a. La cima de la montaña me llama y me atrae hacia arriba!

La autodisciplina te aleja del bien
intenciones a buenas acciones.

Mi amigo Jim Whittaker ha escalado las grandes montañas del mundo. Un día, durante el almuerzo, me contó que su mayor logro como alpinista fue la cantidad de personas que había llevado consigo a la cima. Y luego me dio un consejo para escalar que quiero transmitirles a ustedes. Dijo: "Nunca conquistas la montaña. Sólo te conquistas a ti mismo". Ese es el viaje de liderazgo más importante que cada uno de nosotros debe emprender.

2. LA AUTODISCIPLINA HACE LA DIFERENCIA ENTRE EL ÉXITO TEMPORAL Y EL ÉXITO SOSTENIDO

Quiero añadir algo importante a mi afirmación de que todo lo que vale la pena es cuesta arriba. Tres palabras: *Todo el camino*. ¿Por qué es importante? Cualquiera puede ascender durante un breve período de tiempo. Casi todo el mundo lo hace, al menos una vez. Pero, ¿puedes mantener ese nivel? ¿Puedes ascender todos los días, día tras día, año tras año? No te lo pregunto para desanimarte. Te lo pregunto porque quiero que entiendas lo que se necesita para que alcances tu potencial como persona y como líder. Por eso digo que el precio del liderazgo es la autodisciplina.

Brian Tracy escribió sobre un encuentro casual que tuvo con el legendario autor de libros sobre éxito Kop Koplmeier. Cuando Tracy le preguntó al autor cuál era el más importante de los miles de principios de éxito que había descubierto, Koplmeier respondió: "El principio de éxito más importante de todos fue enunciado por Thomas Huxley hace muchos años. Dijo: "Haz lo que debas hacer, cuando debas hacerlo, tengas ganas o no". Koplmeier continuó diciendo: "Hay otros 999 principios de éxito que he encontrado en mis lecturas y experiencias, pero Sin autodisciplina, ninguno de ellos funciona".³

Haz lo que debas hacer, cuando

Deberías hacerlo, ya sea que tengas ganas o no.
no.

— THOMAS HUXLEY

Mi amigo Kevin Myers, pastor de la iglesia 12Stone, lo dice de esta manera: “Todos buscan una solución rápida, pero lo que realmente necesitan es estar en forma. Las personas que buscan soluciones dejan de hacer lo correcto tan pronto como se alivia la presión que sienten. Las personas que buscan estar en forma hacen lo que deben sin importar las circunstancias”.

Todos los días nos enfrentamos a la decisión de si vamos a pagar el precio del liderazgo. Me gusta la forma en que Rory Vaden abordó esta cuestión en su libro *Toma las escaleras*. Lo llamó la paradoja del dolor. ¿Vamos a hacer lo que es fácil y *siente*? ¿Es bueno a corto plazo? ¿O vamos a hacer lo que es difícil y realmente *es*? ¿Es bueno a largo plazo? Vaden dijo que nos preguntamos: “¿Debería seguir adelante y comprar ese artículo o simplemente guardar mi dinero para un día lluvioso?”

“¿Debería tomar ese postre extravagante o dar por terminada la noche?” “¿Debería hacer un esfuerzo extra aquí o simplemente arreglármelas con lo mínimo?”

¿Cantidad requerida?”⁴

Estas preguntas, dijo Vaden, revelan la paradoja del dolor en la toma de decisiones, que dice:

Lo fácil a corto plazo conduce a lo difícil a largo plazo, mientras que lo difícil a corto plazo conduce a lo fácil a largo plazo. La gran paradoja es que lo que creíamos que era el camino fácil, lo que parece el camino fácil, lo que parece el camino fácil muy a menudo nos lleva a crear una vida que no podría ser más opuesta a lo fácil. Y a la inversa, las cosas que creíamos que eran más difíciles, los desafíos que parecen más duros y los requisitos que parecen más rigurosos son las mismas actividades que nos llevan a la vida fácil que todos llevamos.

desear.⁵

La facilidad a corto plazo conduce a la facilidad a largo plazo.

El corto plazo es difícil, mientras
que el corto plazo es fácil.

—Rory Vaden

Vaden dijo que la batalla que libramos es entre nuestras emociones, que normalmente tienen más poder en el momento, y la lógica, que tiene una visión más amplia de la vida. Eso me dice mucho porque tengo una personalidad optimista y me resulta muy fácil vivir el momento y querer divertirme. Descubrí esto pronto, así que necesitaba una estrategia que me ayudara a centrarme en el largo plazo y luchar por el éxito futuro. Escribí sobre mi respuesta a eso en mi libro *Today Matters*. Te daré la esencia de la idea aquí. Identifiqué doce áreas de decisión importantes para mi vida basadas en mis valores, y tomé una decisión lógica y bien pensada para cada una de ellas. Llamo a estas decisiones mi *Docena Diaria* porque mi objetivo es tomar mis decisiones diarias en el momento basándome en estos doce valores:

Justo hoy . . .	Porque escogeré y mostraré las actitudes correctas.
Justo hoy . . .	Porque abrazaré y practicaré los buenos valores.
Justo hoy . . .	Me comunicaré con mi familia y cuidaré de ella.
Justo hoy . . .	porque conoceré y seguiré pautas saludables.
Justo hoy . . .	Porque determinaré y actuaré sobre prioridades importantes.
Justo hoy . . .	Porque aceptaré y mostraré responsabilidad.
Justo hoy . . .	Porque asumiré y cumpliré compromisos adecuados.
Justo hoy . . .	Iniciaré e invertiré en relaciones sólidas.
Justo hoy . . .	porque ganaré y administraré adecuadamente mis finanzas.
Justo hoy . . .	Porque profundizaré y viviré mi fe.
Justo hoy . . .	Porque desearé y experimentaré la superación personal.

Justo	Planificaré y modelaré la generosidad.
hoy . . .	
Justo	Porque actuaré según estas decisiones y las practicaré.
hoy . . .	Disciplinas.
Entonces	1Veré los resultados acumulados de un día bien vivido.
día . . .	

Cuando siento la necesidad emocional de hacer lo que no es lo mejor para mí, elijo practicar la autodisciplina haciendo estas doce cosas que son buenas para mí. Si las hago con constancia, algún día tendré éxito en esas áreas. El énfasis aquí está en la constancia, porque la constancia genera.

3. LA AUTODISCIPLINA HACE DEL HÁBITO TU SIERVO EN LUGAR DE TU AMO

Cada persona tiene esperanzas y aspiraciones que van cuesta arriba. Todos tenemos sueños que van cuesta arriba. Pero también tenemos un problema. Todos tenemos hábitos que van cuesta abajo. Y esos hábitos son a menudo los que nos impiden escalar con autodisciplina hasta alcanzar un terreno más alto. ¿Por qué? Porque los hábitos tienen poder sobre nosotros. Echa un vistazo a este perspicaz artículo escrito por Dennis P. Kimbro que encontré hace varios años: Soy tu compañero constante.

Soy tu mayor ayudante o tu carga más pesada. Te
impulsaré hacia adelante o te arrastraré al fracaso.
Estoy completamente a tus órdenes.

La mitad de las cosas que haces,

También podrías dejármelo en mis manos y podré hacerlo
rápidamente y correctamente.

Soy fácil de manejar

Sólo debes ser firme conmigo.

Muéstrame exactamente cómo quieres que se haga algo, y después de algunas
lecciones

Lo haré automáticamente.

Soy el sirviente de todas las grandes personas. Y, por
desgracia, también de todos los fracasados. Aquellos
que son grandes,

Yo he hecho grandes a los
que son fracasados,

He cometido errores.
 No soy una máquina.
 Aunque trabajo con toda la precisión de una máquina, además de la
 inteligencia de un humano.
 Puedes utilizarme para obtener ganancias o para
 arruinarte. A mí me da igual.
 Tóname, entréname, sé firme conmigo, y
 pondré el mundo a tus pies. Sé amable
 conmigo y te destruiré. ¿Quién soy yo?

Soy un hábito.⁶

Los hábitos que tenemos nos hacen o nos destruyen. Nosotros elegimos cuál.

Todo líder se enfrenta a dos retos: primero, ¿cómo puedo convertir mis hábitos desfavorables en hábitos desfavorables? Segundo, ¿cómo puedo ayudar a las personas a las que dirijo a cambiar sus hábitos desfavorables por hábitos desfavorables? La pregunta es, entonces, ¿cómo podemos convertir los hábitos desfavorables en hábitos desfavorables que nos sirvan en lugar de esclavizarnos?

El primer paso para cambiar tus hábitos es cambiar tu manera de pensar. Si puedes ayudar a otros a cambiar su manera de pensar, entonces puedes ayudarlos a cambiar sus hábitos también. Lo que pensamos determina quiénes somos. Quiénes somos determina lo que hacemos. El mal pensamiento resulta en malos hábitos. El buen pensamiento resulta en buenos hábitos. Si pudiera hacer una cosa por las personas, las ayudaría a pensar de tal manera que sus decisiones resultaran en hábitos que les llevarían a la ruina.

Pensar cuesta arriba es deliberado, consistente y voluntario. Pensar cuesta abajo es involuntario, inconsistente y vacilante. Pensar cuesta arriba conduce a escalar cuesta arriba. Pensar cuesta abajo conduce a deslizarse cuesta abajo. Observa la diferencia:

Escalada cuesta arriba	Deslizamiento cuesta abajo
Todo lo que vale la pena	Nada que valga la pena
Victorias	Pérdidas
Preparante	Reparando
Moral alta	Baja moral

Alto respeto por uno mismo	Baja autoestima
Superación personal	Sin mejora
Útil	Sin objetivo
Cumpliendo	Vacío
Marcando la diferencia	No hacer ninguna diferencia
Acciones intencionales (hacer)	Buenas intenciones (saber)
Hábitos cuesta arriba	Hábitos en descenso

Permítanme explicar cómo suele suceder esto. Si tengo un problema o un desafío y creo que no hay una solución positiva, ¿cómo reaccionaré? Probablemente postergaré el asunto o tal vez empiece a poner excusas para no actuar. Pero las excusas son señales de salida que nos apartan del camino del progreso. A veces los resultados son trágicos. Otras veces son cómicos. Por ejemplo, estas son algunas excusas presentadas en reclamaciones a compañías de seguros de automóviles: “Cuando llegué a la intersección, apareció un seto que me impidió ver” (¿No odian esos setos instantáneos?). “Un coche invisible salió de la nada, chocó contra mi coche y desapareció” (como un superhéroe). “El poste de teléfono se acercaba rápido. Intenté esquivar su trayectoria cuando chocó contra mi parte delantera” (esos postes de teléfono tienen mente propia. Son muy impredecibles). “La causa indirecta de este accidente fue un tipo pequeño en un coche pequeño con una boca grande”. (Me lo puedo imaginar.) “Había estado conduciendo mi coche durante cuatro años cuando me quedé dormido al volante y tuve un accidente.” (Eso debe ser un récord.) “Para evitar golpear el parachoques del coche que iba delante de mí, ¡golpeé al peatón!” (Esa es una elección interesante.) “Estaba yendo al médico con un problema en la parte trasera cuando mi junta universal cedió, lo que me provocó un accidente.” (¡No voy a tocar eso ni con un palo de tres metros!) Si mi pensamiento es negativo, desarrollo los hábitos de posponer y poner excusas. Pero si mi pensamiento es positivo, asumo la responsabilidad y tomo medidas. Mi pensamiento determina mis hábitos.

En el centro de nuestra manera de pensar se encuentra nuestra actitud general hacia la vida. Muchas personas piensan que la vida debería ser fácil. Ese pensamiento les hace esperar que todo les llegue sin esfuerzo. Observan y esperan, con la esperanza de que el éxito llegue y los encuentre. No lo hará. Podemos conformarnos y asumir que todo llegará.

Nosotros podemos tomar el control de nuestras vidas y hacer que las cosas sucedan. Si no tomamos el control de nuestras vidas, alguien más lo hará. Y puede que no desee lo que nosotros queremos para nuestras vidas.

Dan Cathy, presidente y director ejecutivo de Chick-fil-A, compartió conmigo recientemente que el ritmo del cambio interno debe ser más rápido que el ritmo del cambio externo. Esa es la forma correcta de pensarlo. Sigue creciendo y cambiando por dentro, empezando por tu pensamiento, porque la autodisciplina en el área del pensamiento te ayudará a cambiar de hábitos que van cuesta abajo a esperanzas que van cuesta arriba. La vieja sabiduría es cierta: Porque como él piensa dentro de sí mismo, así es.⁷

4. LA AUTODISCIPLINA SE DESARROLLA, NO SE DA

Uno de mis campos de golf favoritos es el Highlands Country Club en Highlands, Carolina del Norte. Es el campo de golf en el que jugó Bobby Jones durante muchos años. De hecho, abrió los fairways golpeando la primera bola desde el tee en 1928.

La autodisciplina en el área del pensamiento
te ayudará a cambiar de rumbo.

hábitos que llevan a esperanzas ascendentes.

Bobby Jones fue un prodigio del golf que se convirtió en una leyenda. Comenzó a jugar en 1907 a los cinco años. A los doce años, su puntuación estaba por debajo del par, un logro que la mayoría de los golfistas no consiguen en toda una vida de juego. A los catorce años se clasificó para el Campeonato Amateur de Estados Unidos, pero Jones no ganó ese evento. Su problema se puede describir mejor con el apodo que se ganó: "lanzador de palos". Jones a menudo perdía los estribos y su capacidad para jugar bien. Y su temperamento era lo que le impedía alcanzar su verdadero potencial como golfista, no algo relacionado con su habilidad. La falta de autodisciplina tenía el potencial de ser su perdición.

Un viejo golfista al que Jones llamaba abuelo Bart había dejado de jugar a causa de la artritis, pero todavía trabajaba a tiempo parcial en la tienda de golf. Un día le dijo a Jones: "Bobby, eres lo suficientemente bueno como para ganar ese torneo, pero nunca ganarás hasta que puedas controlar ese temperamento tuyo. Si fallas un tiro, te enojas y luego pierdes".

Jones escuchó el consejo del hombre mayor y comenzó a trabajar para disciplinar a su hijo.

Emociones. A los veintiún años, Jones floreció y se convirtió en uno de los mejores golfistas de la historia. Se retiró después de ganar el Grand Slam de golf. Tenía solo veintiocho años. El comentario del abuelo Bart lo decía todo: “Bobby tenía catorce años cuando dominó el juego del golf, pero tenía veintiuno cuando se dominó a sí mismo”.

La falta de disciplina es el límite al potencial de muchas personas. Esa es la mala noticia. Sin embargo, también hay una buena noticia: la autodisciplina no es algo con lo que se nace. Es algo que se puede desarrollar. Se gana, no se da. En otras palabras, si la falta de autodisciplina ha sido un límite para ti, como lo fue para Bobby Jones, puedes quitar ese límite. Está en tu poder.

El primer paso para desarrollar la autodisciplina es la conciencia. Es necesario ver dónde se está fallando. Jones tuvo la suerte de que alguien estuviera dispuesto a hablarle y señalarle su problema. No todos tenemos tanta suerte. Tal vez necesitemos buscar personas que nos conozcan y estén dispuestas a decirnos la verdad.

Quiero darte tres consejos para ayudarte a desarrollar la autodisciplina si esta ha sido un área difícil para ti.

Las personas autodisciplinadas evitan la tentación

Hace poco, durante una época en la que me esforzaba por perder peso, mi amiga Traci Morrow, que me estaba asesorando, me dijo: “John, el éxito de tu dieta se determina en el supermercado. No llesves a casa alimentos que no sean buenos para ti. Déjalos en los estantes del supermercado, no en los de tu cocina”.

Las personas que desarrollan autodisciplina y hábitos positivos no se ponen en la línea de fuego. Si quieren perder peso, no guardan comida chatarra en los cajones de su escritorio. Si están tratando de dejar de gastar dinero, no van a pasear por el centro comercial.*intencionalmente* evitar la tentación.

Las personas autodisciplinadas saben cuándo gastar su energía

Es imposible estar al 100 por ciento todo el día, todos los días. Y no es necesario. Saber cuándo estar al 100 por ciento es esencial para la autodisciplina. ¿Por qué? Porque solo tienes una cierta cantidad de energía. Debes elegir cuándo utilizarla.

Todos los días miro mi calendario y me pregunto: “¿Cuándo necesito estar en mi mejor momento?”. Después de identificar esos momentos, controlo mi energía y esfuerzo para sacar el máximo partido de mí en esos momentos cruciales. Dedico la energía necesaria para practicar la autodisciplina en los momentos en que más la necesito.

Gary Keller, fundador de Keller Williams Realty, dijo: “Asegúrese de que todos los días Tú... sabes lo que más importa.”⁸ Es un gran consejo. Piensa con anticipación y adapta tu energía a las cosas que más importan.

Las personas autodisciplinadas comprenden y practican el principio de pagar ahora y jugar después En el ámbito de la disciplina hay dos tipos de personas: una que pospone lo que debe hacer y juega ahora, prefiriendo evitar hacer lo que debe hacer. La otra paga ahora haciendo lo necesario, aunque sea desagradable, y está dispuesta a posponer la diversión y el juego para más adelante. Lo que hay que saber es que todo el mundo paga. Todo lo que se pospone para más adelante siempre se acumula. Si se pospone el juego, se puede jugar más después. Si se pospone el pago, hay que pagar más después. En la vida no se puede hacer trampa.

Asegúrate de que todos los días... sepas
Lo que más importa.

—Gary Keller

Intuitivamente, sabes que esto es cierto. Si aportas a tu fondo de jubilación e inviertes en tu juventud, tendrás más dinero disponible en tus años de vejez. Si lo gastas todo mientras eres joven, no podrás jugar en tu vejez. Si pagas comiendo bien y haciendo ejercicio durante tus primeros años de vida, tu salud será mejor a medida que envejecas. Si descuidas esas cosas, pagarás por ello a medida que envejecas. Es tu elección.

Hace poco compartí con un grupo de estudiantes lo siguiente: “Si sólo haces lo que quieres hacer, nunca llegarás a hacer lo que realmente quieres hacer”. La autodisciplina se desarrolla diciendo que sí cuando queremos decir que no y diciendo que no cuando queremos decir que sí. Hay dos tipos de dolor en la vida: el dolor de la autodisciplina, que se alivia haciendo lo correcto, y el dolor del arrepentimiento, que nos duele hasta la muerte.

5. LA AUTODISCIPLINA SE DESARROLLA MÁS FÁCILMENTE EN LAS ÁREAS DE

FUERZA Y PASIÓN

El dramaturgo alemán Carl Zuckmayer dijo: “La mitad de la vida es suerte; la otra mitad es disciplina, y esa es la mitad importante. Porque sin disciplina no sabrías qué hacer con la suerte”. ¿Dónde se encuentra la disciplina que conduce al éxito? Haciendo lo que uno quiere. *bien* Lo correcto todos los días. Lo correcto generalmente involucra tus fortalezas y tu pasión. Lo que amas y en lo que eres bueno generalmente te indica lo correcto.

La autodisciplina siempre necesita combustible. El combustible más fuerte proviene de la inspiración y la motivación, que suelen estar relacionadas con tus puntos fuertes. Lo que haces bien suele inspirarte a ti y a los demás. Y la motivación es un subproducto de tu pasión. Si te encanta hacer algo, casi siempre estás motivado para hacerlo.

Si te concentras en desarrollar tu autodisciplina en las áreas en las que tienes fortalezas y pasiones, la carrera de la vida te resultará más fácil y la correrás más rápido. Si intentas desarrollar disciplina en áreas en las que no tienes talento ni pasión, la carrera te parecerá larga y ardua. La disciplina impulsada por tus fortalezas y tu pasión también es más fácil de convertir en hábitos positivos. Y aunque no seas muy bueno en nada de lo que hagas por primera vez, si la tarea está relacionada con tu talento o pasión, aprenderás a hacerla bien rápidamente y con un mayor grado de habilidad.

Durante años he pasado la mayor parte de mi tiempo desarrollando autodisciplina en las áreas de mis fortalezas porque complementan mi propósito. Cuando trabajo dentro de mis *por qué*, mi razón de ser en este planeta, soy capaz de mantenerme motivado mucho después de que el primer impulso de entusiasmo y energía excitante se haya disipado. Supongo que podría llamarse *¿Por qué el poder?* Puede llevarte adelante cuando la fuerza de voluntad no es suficiente.

Si el tiempo, la energía y los recursos de tu vida están enfocados en áreas que no están relacionadas con tus fortalezas o pasiones, quiero animarte a que reconsideres lo que estás haciendo. Tal vez sea el momento de:

- Dejar algo que no haces bien para hacer algo que sí haces bien.

- Dejar algo que no te apasione para hacer algo que te llene de pasión.
- Dejar algo que no hace la diferencia para hacer algo que sí la haga.
- Dejar algo que no es tu sueño para hacer algo que sí lo es.

Si cambias lo que haces, ¿siempre será agradable o fácil? No. Pero todos deberían decir no a lo bueno para poder decir sí a lo mejor.

6. LA AUTODISCIPLINA Y EL RESPETO ESTÁN CONECTADOS

Pocas cosas fortalecen tanto el respeto por uno mismo como la autodisciplina. El autor y orador Brian Tracy dijo: “Disciplinarse para hacer lo que uno sabe que es correcto e importante, aunque sea difícil, es el camino correcto hacia el orgullo, la autoestima y la satisfacción personal”.

El respeto es fruto de una vida disciplinada, tanto el respeto propio como el respeto de los demás. Cuando hablo de desarrollar relaciones con los demás, he dicho a menudo que el respeto se gana en terreno difícil. Pero también ganamos el respeto por nosotros mismos en terreno difícil. La autodisciplina es su propia recompensa.

Personas impulsadas por la disciplina	Personas impulsadas por las emociones
Haz lo correcto y luego siéntete bien	Siéntete bien y luego haz lo correcto
Están impulsados por el compromiso	Están orientados a la conveniencia
Tome decisiones basadas en principios	Tome decisiones basadas en la popularidad
La acción controla la actitud	La actitud controla la acción
Créelo, luego véalo	Véalo, luego créalo
Crear impulso	Esperar el impulso
Pregúntese: “¿Cuáles son mis responsabilidades?”	Pregúntese: “¿Cuáles son mis derechos?”
Continuar cuando surjan problemas	Renunciar cuando surjan problemas
Son constantes	Están de mal humor
Pueden ser líderes	Serán seguidores

El difunto Louis L'Amour es uno de los autores más vendidos de todos los tiempos. Se han vendido más de 900 millones de copias de sus libros en todo el mundo, y aunque Murió en 1988 y cada uno de sus libros sigue en imprenta.⁹ Cuando le preguntaron cuál era la clave de su estilo de escritura, respondió: “Empieza a escribir, pase lo que pase. El agua no fluye hasta que se abre el grifo”. Abrir el grifo es el comienzo. El respeto es el resultado de mantenerlo abierto. La autodisciplina te permite hacer eso.

Ganamos el respeto propio en situaciones difíciles.

suelo.

7. LA AUTODISCIPLINA HACE POSIBLE LA CONSISTENCIA, Y LA CONSISTENCIA COMPONE

Consistencia No es una palabra sexy. ¿Por qué? La constancia no se demuestra rápidamente y no se recompensa de inmediato. En la cultura actual, la gente se siente más cautivada por el carisma, el genio, el entusiasmo, la creatividad y la innovación. Pero puedo decirles que después de cincuenta años de esforzarme por ser constante, los dividendos pueden ser extraordinarios. Estas son solo algunas de las cosas que la constancia puede hacer por usted: *La coherencia establece tu reputación*

Cualquiera puede ser bueno de vez en cuando. Sólo los autodisciplinados son consistentemente buenos. Y esa consistencia hace que la gente se fije en ti y espere que cumplas con lo prometido. El 6 de agosto de 1999, viajé con mi yerno, Steve Miller, a Montreal, Canadá, debido a la reputación de alguien que siempre cumplía con lo prometido. Su nombre era Tony Gwynn, un jardinero de los Padres de San Diego. Uno de los mejores bateadores de la historia del béisbol de las Grandes Ligas, Gwynn estaba a punto de conseguir su hit número 3.000 contra los Expos. Sólo treinta jugadores en la historia de la liga

Ningún jugador de béisbol profesional ha logrado jamás esa hazaña.¹⁰ Casi todos ellos están en el Salón de la Fama. ¿Cómo lo logró Tony? Un hit a la vez, partido tras partido, año tras año.

La consistencia es un requisito previo para la excelencia

Cada vez que intentas algo por primera vez, no lo haces bien. Así son las cosas. Entonces, ¿por qué intentar algo nuevo? Porque todos tenemos que empezar por algún lado. El primer paso es dominar los conceptos básicos. Pero, ¿y después qué? No se llega a la excelencia de un salto. El camino para llegar a ella es la constancia. La mejora solo es posible mediante la práctica constante.

La coherencia proporciona seguridad a los demás

Como líderes, una de las cosas que podemos ofrecer a las personas que lideramos es una sensación de estabilidad. Tal vez el mayor cumplido que podamos recibir como líderes sean las palabras: "Puedo confiar en ti". Cuando las personas ven tu coherencia y saben que pueden confiar en ti, les da una sensación de seguridad.

La coherencia refuerza tu visión y tus valores

El liderazgo eficaz es muy visual. ¿Por qué? La gente hace lo que ve. Los líderes son modelos de conducta para aquellos a quienes dirigen. Cuando los miembros del equipo ven a su líder haciendo algo, a menudo siguen sus pasos, para bien o para mal. El líder toma atajos, ellos toman atajos. El líder llega tarde, ellos llegan tarde. El líder actúa solo cuando tiene ganas, actúa solo cuando tiene ganas. Sin embargo, cuando el líder paga el precio, llega temprano, cumple sus promesas y entrega los bienes, *consecuentemente*, entonces la mayoría de las personas del equipo se esfuerzan por hacer lo mismo.

Compuestos de consistencia Empecé a hablar en público en 1968. Me comprometí a formar líderes en 1976. Empecé a escribir libros en 1979. Y empecé a desarrollar y crear recursos en 1984. Cada vez que añadía un nuevo objetivo de liderazgo, no descuidaba el anterior. Seguía trabajando en él. Ahora miro atrás y me sorprende lo que he logrado. He hablado más de doce mil veces. Mis organizaciones han formado a más de cinco millones de líderes de todos los países del mundo. He publicado más de cien libros. Mi éxito se debe a que empecé joven, he trabajado de forma constante y ahora tengo setenta años. Ése es el potencial acumulativo de la constancia.

Recuerdo momentos en los que me sentí tentado a tomar atajos. Cuando tenía veintitrés años, me di cuenta de que podía improvisar para hablar en lugar de hacer el duro trabajo de preparación antes de dirigirme a una audiencia. Podría haberme salido con la mía tomando este camino fácil. *buscado* Tomé este camino fácil, porque me habría dado más tiempo para hacer otras cosas que quería hacer. Pero en el fondo sabía que sería un error. Si dependía del talento que tenía para salir adelante, no sería capaz de desarrollar ese talento y mejorar. Así que hice el trabajo. Esa decisión ha dado sus frutos una y otra vez a lo largo de los años.

Las personas exitosas hacen a diario lo que las personas fracasadas hacen solo ocasionalmente. Los pilares del éxito son empezar bien y terminar bien. ¿Qué hay entre esos pilares? La constancia. Si quieres convertirte en un líder, tienes la *potencial* Para serlo, es necesario pagar el precio de la autodisciplina.

Las personas exitosas hacen diariamente lo que
Las personas fracasadas sólo hacen
ocasionalmente.

Una última palabra sobre la autodisciplina antes de pasar al último capítulo: la mayoría de los buenos líderes que conozco tienen un fuerte deseo de ayudar a los demás. Quieren invertir en los miembros de su equipo, quieren hacer crecer sus organizaciones y quieren guiar a otros para que hagan algo significativo. Probablemente usted también sienta esos deseos. Puede que sienta un fuerte deseo de marcar una diferencia en este mundo. Si es así, hay algo que necesita saber. Los líderes son responsables de ayudarse a sí mismos y de mejorar antes de intentar ayudar a los demás.

Si alguna vez has volado en avión, habrás escuchado las instrucciones de seguridad de los auxiliares de vuelo. ¿Qué dicen? Ponte la máscara de oxígeno tú mismo antes de ponérsela a tu hijo o a alguien que pueda necesitar tu ayuda. ¿Por qué? Porque es imposible ayudar a los demás de manera eficaz hasta que te hayas ayudado a ti mismo. La autodisciplina es lo que te permite hacer eso. Si hay algo por lo que luchar como líder, es esto, porque abre la puerta a muchas otras habilidades: carácter, prioridades, influencia y servicio a los demás. Si ganas las batallas internas, todas las demás victorias estarán a tu alcance.

DESARROLLO DE LA PERSONA AUTODISCIPLINADA DENTRO TÚ

La autodisciplina no es algo por lo que se lucha una vez y luego se dice: “Me alegro de que se haya acabado”. Es algo por lo que hay que seguir trabajando día tras día. Pero aquí está la buena noticia: cuantas más batallas de autodisciplina hayas ganado, menos difíciles serán las batallas posteriores. Una victoria se basa en otra, y cada disciplina que practicas te ayuda con las demás que deseas hacer.

EMPIEZA POR ALGUNA PARTE: CONSIGUE VICTORIAS

Como mencioné en el capítulo, la autodisciplina no es algo que se da por sentado. Debe ser desarrollada por cada individuo que la posee. Si la disciplina es algo que has descuidado o con lo que has luchado en el pasado, necesitas prepararte para ello.

El éxito se consigue con pequeñas victorias. Intente empezar en estas áreas: • **Evite la tentación:** ¿En qué área de tu vida puedes trazar la línea de seguridad lejos del punto de tentación? Traci me enseñó a no comprar comida chatarra cuando estaba en la tienda para no sentirme tentada a comer alimentos inadecuados en casa. ¿Dónde puedes trazar la línea?

- **Paga ahora, juega después:** Elija tareas pequeñas y viables que pueda realizar *antes*. Recompénsate con diversión o relajación. Siempre que puedas posponer la gratificación y practicar la autodisciplina, habrás ganado. Permítete sentirte bien al respecto y úsalo para ayudarte. *desea*r practicar la autodisciplina.
- **Vuelve al camino correcto:** Todos fracasamos, y eso puede ser desalentador. No permita que un error o una falta de disciplina lo hagan darse por vencido. Reconozca el fracaso, aprenda de él, identifique las tentaciones que debe evitar y vuelva a la senda de la autodisciplina.

DESARROLLA LA DISCIPLINA EN TUS FORTALEZAS

Mientras creas o fortaleces una base sólida de disciplina en tu vida, comienza a desarrollar tus puntos fuertes. ¿Qué haces bien? ¿Cuáles son tus talentos? ¿Qué te apasiona? ¿Cómo puedes aprovechar estas cosas para tu vida y tu liderazgo?

Elige un área de tu vida en la que te resulte más fácil ganar e identifica una disciplina que puedas practicar para fortalecer esa área. Planifícala, prográmala y haz un seguimiento. *consecuentemente*.

DIEZ

LA EXPANSIÓN DEL LIDERAZGO:

PAGPERSONALGRAMOfila

Oh En mi cuadragésimo cumpleaños escribí una lección titulada “Tengo 40 años y sigo contando”. Lección reflexiva en la que examiné mi vida, evalué cómo había hecho algunas cosas mal y otras bien, y enseñé las diez cosas que, según mi opinión, todas las personas deberían intentar dominar antes de cumplir cuarenta años. Escribir la lección fue tan satisfactorio y la respuesta fue tan positiva que, cuando cumplí cincuenta, hice una lección llamada “Tengo 50 años y estoy reflexionando: las lecciones más importantes que he aprendido en mi vida”. Cuando cumplí sesenta... ¡Ya pueden ver a dónde va esto! Iré al grano. He escrito otras dos lecciones: “Tengo 60 años y estoy en proceso de crecimiento” y “Tengo 70 años y estoy en proceso de transformación”. Si llego a los ochenta, ya saben lo que haré para mi cumpleaños.

Esas lecciones han sido un hito en mi vida. Al mirar atrás, a lo largo de las décadas, creo que tengo una mejor idea de lo que realmente importa. Ahora, a los setenta, estoy seguro de menos cosas que cuando tenía cuarenta, pero estoy más seguro de esas pocas cosas que nunca en mi vida. Una de esas cosas (y ha sido la principal lección que he aprendido al escribir esas lecciones) es que el crecimiento importa. Mi capacidad para crecer ha determinado mi capacidad para liderar. Hoy lidero de manera diferente y más eficaz que cuando tenía cuarenta. Y no es solo porque he liderado durante más tiempo, sino porque he hecho del crecimiento personal una prioridad durante todos estos años.

En una de mis conferencias hace varios años, un hombre de mi edad se me acercó durante un descanso y me dijo: “Me hubiera gustado haberte escuchado hace veinte años”.

—No, no lo haces —respondí.

—No lo entiendes —respondió—. Dije que me hubiera gustado haberte escuchado hace veinte años.

"En realidad no", dije.

Ahora estaba empezando a frustrarse: "Si hubiera escuchado lo que dijiste hoy, hace veinte años, habría cambiado mi vida".

—Pero ese es el problema —respondí—. Hace veinte años no habría podido enseñarte lo que has aprendido hoy. En aquel entonces, todavía no lo había aprendido. —Su expresión pasó de la frustración a la comprensión y se rió. Ambos nos reímos.

Me encanta hablar y escribir sobre el crecimiento personal. Es una de mis pasiones. He visto de primera mano con qué eficacia una vida comprometida con el crecimiento personal continuo produce resultados que van más allá de nuestra imaginación más descabellada. Como he visto el poder del crecimiento, siempre me entusiasma compartir los principios y las prácticas que ayudarán a las personas a convertirlo en un hábito. Ese es el cómo del crecimiento. Pero antes de que alguien esté listo para aprender el *cómo* del crecimiento, necesitan abrazar la *por qué*.

EL CRECIMIENTO IMPORTA

Tu capacidad para crecer determinará tu capacidad para liderar. El crecimiento es importante. Si intentas liderar a partir de lo que aprendiste hace mucho tiempo y no creces en el presente, tu tiempo como líder está llegando a su fin. El desarrollo, la expansión y el futuro de tu liderazgo dependen de tu dedicación al crecimiento personal. Por eso digo esto:

1. EL CRECIMIENTO ES LA ÚNICA GARANTÍA DE QUE EL MAÑANA MEJORARÁ

En julio de 2015 fui a la reunión de exalumnos de mi quincuagésimo año de instituto en Circleville, Ohio. No había visto a la mayoría de mis compañeros de instituto desde que me gradué, así que me emocionaba renovar las relaciones con la gente después de tantos años. Me imaginé las caras de los amigos que esperaba ver.

Mi esposa, Margaret, y yo llegamos tarde a la fiesta. Cuando entramos al salón principal, miré a mi alrededor y me detuve. ¿Estaba en el lugar equivocado?

—Margaret, ¡aquí hay mucha gente mayor! —dije. Ella se rió. —

John, quizá necesites mirarte en el espejo —fue todo lo que dijo.

Esa noche disfruté de ponerme al día con mis compañeros de clase y tomarme fotos con ellos. Sin embargo, al final de la velada me sentí un poco deprimido. Durante tres horas había escuchado a la gente hablar de sí mismos, de los buenos tiempos y de los medicamentos que tomaban. ¿A esto hemos llegado? Pensé. Para cuando

Llegamos a nuestro coche de alquiler, yo también me sentía viejo.

El paso del tiempo garantiza que envejeceremos, pero no garantiza que mejoremos. Sé que me estoy haciendo mayor, pero no me doy por vencida. Quiero que mi futuro mejore. Eso requiere un crecimiento personal continuo. Aquella noche, en nuestro hotel, me senté y escribí lo siguiente:

Cinco maneras de no actuar como si fueras viejo

1. **Hacer las cuestiones:** Las personas mayores no son curiosas. Cuando dejas de hacer preguntas, pierdes el interés por la vida. Yo seguiré siendo curiosa.
2. **Mantenga el listón de la excelencia alto:** Las personas mayores bajan sus estándares. Se cansan y se vuelven complacientes. Yo subiré el listón.
3. **Centrarse en las personas:** Las personas mayores se ensimisman. Hablan de sí mismas, de sus dolencias y de sus medicamentos. Yo me centraré en los demás.
4. **Sea consciente de su postura:** Las personas mayores se encorvan. Te ves más joven cuando estás de pie. Trabajaré en mi postura.
5. **Manténgase centrado en el presente:** Los mayores hablan del ayer. Yo miraré hacia el futuro y hablaré del hoy.

Ese mismo fin de semana, salí a comer con mis compañeros de baloncesto de la escuela secundaria. Tuvimos una excelente comida y nos contamos viejas historias sobre nuestro equipo de baloncesto. Cuanto más hablábamos, mejores jugadores éramos. Hablamos de nuestra destreza en el tiro, nuestra ofensiva de contraataque, nuestra defensa aplastante. Concluimos que éramos un muy buen equipo.

Entonces Tom Smith dijo: "Chicos, traje un video de uno de nuestros juegos". "¡Veámoslo!", todos estuvimos de acuerdo, levantando los puños y chocando las manos. Tom dio inicio. En segundos la realidad se impuso. ¿Dónde estaba la velocidad de la que habíamos hablado? Alguien preguntó: "¿El video está en cámara lenta?"

—No —dijo Smitty.

Vi cómo yo, cuando tenía diecisiete años, hacía un mal tiro. Fallamos jugadas. Perdimos el balón. Hicimos tiros tontos que no acertamos. Nuestra defensa se vino abajo. Nada de lo que veíamos en el vídeo se correspondía con la grandeza de la jugada que recordábamos. A mitad del primer cuarto, John Thomas se puso de pie y dijo: "Voy a comer postre". El resto de nosotros lo imitamos. Esa noche nos dimos cuenta de que los buenos tiempos no eran tan buenos. Y si esa experiencia tuvo algo positivo, fue lo siguiente: el hecho de que el día de ayer no nos pareciera muy bueno fue una indicación de que habíamos madurado.

Hay muchas buenas razones para buscar el crecimiento personal. Nos abre puertas, nos hace mejores personas, nos ayuda a alcanzar nuestras metas profesionales y, con el tiempo, genera impulso en nuestras vidas, lo que a su vez nos anima a crecer aún más. Empezamos a poner más énfasis en crecer que en llegar a lo más alto, y eso nos permite aprender más fácilmente de nuestros fracasos. Pero todas esas cosas palidecen ante la razón más importante para buscar el crecimiento, porque esta razón tiene el mayor poder para cambiar nuestras vidas en todos los sentidos. El crecimiento personal aumenta la esperanza y nos enseña que el mañana puede ser mejor que el hoy. Aquí te contamos cómo.

El crecimiento personal aumenta la esperanza.
Nos enseña que el mañana puede ser mejor.
que hoy.

Una mentalidad de crecimiento es la semilla de la esperanza

Pensemos en el mundo de la naturaleza. Un retoño se convierte en un gran roble al crecer lentamente con el tiempo. Un bebé se convierte en un niño, que finalmente se convierte en un adulto. La esperanza es lo mismo. Mira hacia adelante. Cuando tenemos esperanza, podemos imaginar un futuro mejor. Y la esperanza no es solo desear cosas que podrían ser. Es la creencia firme en cosas que serán. Es mirar más allá de las circunstancias actuales con la creencia de que tenemos un futuro positivo.

Plantar la semilla del crecimiento no es complicado. Es tan sencillo como un cambio de mentalidad. Cuando decidimos creer que el crecimiento es posible y nos comprometemos a perseguirlo, la esperanza comienza a surgir en nuestro interior. El cambio de enfoque es solo el primer paso, pero puede ser el comienzo de un largo y gratificante viaje.

Un hábito de crecimiento fortalece la esperanza

Elegir crecer es importante, pero esa decisión no es suficiente para generar un cambio por sí sola. Necesitamos reconocer que el crecimiento es un proceso gradual y hacer que ese proceso sea parte de nuestra práctica diaria. Eso significa que debemos establecer los *hábito* de crecer de manera consistente.

Cuando practicas la disciplina de crecer un poco cada día, estás haciendo tu parte para fortalecer la esperanza dentro de ti. Con cada pequeño paso que das, progresas hacia la mejora de ti mismo y de tu mundo. Es como el humorista

Garrison Keillor dijo una vez: “Hay un límite a lo que puedes hacer, pero debes hacer eso, incluso si no sabes cuánto es”. Cuando creces, estás poniendo en marcha tu futuro. Y con cada paso hacia el futuro, la esperanza se refuerza y fortalece. Ese proceso se vuelve sostenible cuando haces del crecimiento un hábito.

El crecimiento sostenido en el tiempo hace realidad la esperanza

El crecimiento a lo largo del tiempo nos ayuda a vivir nuestra esperanza. Cuando damos pequeños pasos de crecimiento todos los días, con el tiempo, vemos avances. Si encadenas suficientes días de crecimiento constante, comienzas a cambiar como persona. Te vuelves mejor, más fuerte, más hábil o todo lo anterior. Y cuando cambias tú mismo, puedes cambiar tus circunstancias. Esto inicia un ciclo positivo en el que tu crecimiento fortalece tu esperanza y tu esperanza fortalece tu crecimiento. Cuando haces esto semana tras semana, mes tras mes, año tras año, gradualmente pasas de la esperanza imaginada a la esperanza hecha realidad.

2. CRECIMIENTO SIGNIFICA CAMBIO

Durante un descanso en una conferencia en la que yo estaba dando clases, un joven se me acercó y me dijo: “Me gustaría hacer lo que tú haces”. Estoy segura de que me pareció atractivo. Formaba parte de una gran audiencia de dos mil personas que estaban ansiosas por aprender. Gracias a mi personal, la conferencia se desarrolló sin problemas y la gente inundó el vestíbulo, comprando libros y acercándose a mí para que se los firmara. Creo que podía imaginarse a sí mismo en el escenario, transmitiendo un mensaje a una gran audiencia agradecida.

—Por supuesto —dije—. ¿A quién no le gustaría todo esto? —Miré alrededor del auditorio, tratando de captar todo lo que nos rodeaba—. Pero tengo una pregunta para ti —continué—. ¿Te gustaría hacer lo que yo hice para poder hacer lo que yo hago?

Su expresión cambió. No creo que se le hubiera ocurrido que yo había hecho un viaje muy largo y a veces doloroso para llegar hasta donde estaba.

Eso es algo que nos pasa a todos. Vemos deportistas estrella o músicos talentosos en la cima de su carrera y no entendemos el sacrificio y el trabajo duro que les costó llegar hasta allí. Solo la persona que tuvo el sueño y emprendió el viaje sabe realmente lo que requirió. El costo del cambio es a menudo el gran separador entre quienes crecen y quienes no, entre quienes crecen y alcanzan sus sueños y quienes sueñan pero permanecen donde están.

Durante años quise escribir un libro que ayudara a las personas a hacer realidad sus sueños, pero no quería que el libro fuera una inspiración vacía. Quería ser alentador, pero quería ayudar a las personas a construir su futuro sobre la realidad, no sobre aspiraciones superficiales. Me llevó un tiempo descubrir el enfoque correcto, pero finalmente pude escribir un libro llamado *Pon tu sueño a prueba*. Contiene diez preguntas que debes hacer y responder para determinar si tu sueño puede convertirse en realidad.

De esas diez preguntas, una se destaca sobre todas las demás para determinar la posibilidad de alcanzar el sueño. Es la pregunta del costo: ¿estoy dispuesto a pagar el precio por mi sueño? A veces creo que debería haber modificado la pregunta del costo para que dijera: "¿Estoy dispuesto a pagar el precio por mi sueño?" *continuamente* "Pagar el precio de mi sueño?" Como dice a menudo mi amigo Gerald Brooks, "Cada nivel de crecimiento exige un nuevo nivel de cambio". También exige más de ti. He descubierto que el precio del cambio suele llegar antes de lo que piensas, es más alto de lo que imaginabas y debe pagarse con más frecuencia de lo que esperabas. De hecho, seguir creciendo es seguir pagando el precio de ese crecimiento.

La vida comienza al final de nuestra zona de confort. Para crecer, debemos aceptar el cambio y aprender a sentirnos cómodos estando incómodos. La zona de confort se caracteriza por hacer las mismas cosas de la misma manera con las mismas personas al mismo tiempo y obtener los mismos resultados. Las personas permanecen en su zona de confort pero se preguntan por qué sus vidas no mejoran. Eso es una locura. Hacer lo mismo todos los días no te ayudará a tener éxito. El crecimiento siempre requiere cambio.

Cada nivel de crecimiento requiere un nuevo
nivel de cambio.

—GERALD BROOKS

La ley de la banda elástica en *Las 15 leyes invaluable del crecimiento* dice que el crecimiento se detiene cuando se pierde la tensión entre dónde estás y dónde estás.

Debería ser.¹ ¿Qué hace que una banda elástica sea útil? Estiramiento. No hay ninguna utilidad práctica para una banda elástica a menos que se estire. Lo mismo puede decirse de nosotros. El comentarista social y filósofo Eric Hoffer dijo: "En una época de cambios drásticos, son los aprendices quienes heredan el futuro. Los eruditos suelen encontrar "Están preparados para vivir en un mundo que ya no existe".²

Esa podría haber sido una descripción del mundo en el que me encontraba durante el

Los primeros años de mi liderazgo. La organización a la que me relacionaban se resistía al cambio y, por lo tanto, perdía gran parte de su potencial de crecimiento. (Su idea del progreso era retroceder lentamente). Me sentía dividida entre las personas a las que amaba, que querían que siguiera siendo la misma que era, y el nuevo crecimiento que estaba experimentando, que me hacía desear cambiar y correr riesgos para alcanzar mi potencial. Después de meses de lucha emocional interna, decidí que seguiría el camino del crecimiento personal. Las palabras de la autora Gail Sheehy describen mi forma de pensar:

Si no cambiamos, no crecemos. Si no crecemos, no estamos viviendo realmente. El crecimiento exige una renuncia temporal a la seguridad. Puede significar abandonar patrones familiares pero limitantes, trabajos seguros pero poco gratificantes, valores en los que ya no se cree, relaciones que han perdido su significado. Como dijo Dostoyevsky, "dar un nuevo paso, pronunciar una nueva palabra, es lo que la gente necesita".

El verdadero temor debería ser el camino opuesto.³

El proceso por el que pasé fue desafiante al principio. Tuvo sus altibajos. Cualquier progreso que hice en mi crecimiento reveló cuánto más tenía que aprender. El psicólogo Herbert Gerjuoy dijo: "Los analfabetos del futuro no son aquellos que

"Los que no saben leer ni escribir, pero los que no saben aprender, desaprenden y vuelven a aprender".⁴ Eso fue lo que tuve que seguir haciendo: aprender, desaprender y volver a aprender. El cambio se volvió constante porque cada nuevo desafío y cada nuevo nivel de crecimiento requería de una persona mejor y diferente.

Puedo darles un ejemplo de esto en el que aprendí a ser un mejor escritor. En 1977, mi mentor, el autor Les Parrott Jr., me dijo que si quería influir en personas que estaban más allá de mi alcance personal, debía comenzar a escribir libros. El día que me dijo esas palabras fue el día en que decidí convertirme en escritor. La decisión fue instantánea, pero el proceso de aprender a escribir bien fue largo y arduo. Para lograrlo, seguí el proceso de aprender, desaprender y volver a aprender:

Aprender: "¿Qué necesito aprender hoy que no sabía ayer?"

Me sumergí en el mundo de la escritura. Tomé clases de escritura. Entrevisté a escritores. Pedí a autores que me asesoraran. Leí libros, estudié su estilo y desarrollé un estilo que parecía encajar conmigo. Y escribí de manera constante. En diez años escribí siete libros. Todos tenían algo en común: no se vendían bien.

Desaprender: “¿Qué necesito soltar hoy de lo que me aferré ayer?”

Antes de decidirme a escribir libros, todo lo que escribía era para hablar. Tuve que aprender un conjunto diferente de habilidades. Tuve que separar mi forma de hablar de mi forma de escribir. Hablar me resultaba fácil y era eficaz incluso a una edad temprana. Había aprendido a usar mi voz para captar la atención y sacar el máximo partido a mi personalidad y carisma. Había aprendido a leer a la multitud y conectar con ella. Ninguna de esas habilidades se trasladó a mi escritura de libros.

Reaprender: “¿Qué necesito cambiar hoy de lo que estaba haciendo ayer?”

Tuve que desarrollar conexiones con el lector a través de la escritura. Tuve que aprender a pensar como piensa un lector y anticipar las reacciones de la gente en mi escritorio en lugar de en el escenario. Eso fue difícil. Mientras trabajaba duro para descubrir y desarrollar una nueva forma de escribir, me preguntaba continuamente: “¿El lector pasará la página?”. Después de años de trabajo duro y muchos cambios, puedo decir con confianza que he aprendido a conectar con el lector.

El camino hacia el crecimiento, de aquí para allá, suele ser solitario, porque hay que estar dispuesto a equivocarse y a cambiar. El crecimiento es el resultado de abandonar los malos hábitos, cambiar las prioridades equivocadas y adoptar nuevas formas de pensar. Las personas que no crecen se quedan estancadas porque no están dispuestas a abandonar lo que han conocido y practicado para hacer algo mejor. No están dispuestas a correr el riesgo de equivocarse para descubrir lo que es correcto. Irónicamente, se aferran a lo correcto, pero sus vidas terminan mal.

Si quieres crecer como persona y como líder, debes estar dispuesto a renunciar a sentirte bien para poder encontrar lo que realmente es correcto. Para ello no es necesario que seas brillante, talentoso o afortunado. Solo significa que debes estar dispuesto a cambiar y a sentirte incómodo.

3. EL CRECIMIENTO ES EL GRAN SEPARADOR ENTRE LOS QUE TIENEN ÉXITO Y LOS QUE NO.

Si deseas tener éxito, no puedes permitirte conformarte con ser mediocre. ¿Por qué? ¿Alguna vez te has sentido así? *entusiasmado*? Te ha gustado comer en un restaurante normal? ¿Alguna vez has hablado con otros sobre unas vacaciones normales?

¿Encuentras una profunda satisfacción en una relación promedio? ¿Recomiendas de corazón una película promedio a tus amigos? Por supuesto que no. Lo promedio nunca es suficiente. Debes esforzarte por alcanzar la excelencia.

Recientemente me encontré con un artículo del líder del equipo ejecutivo de telecomunicaciones, David Lewis, que describe lo que significa ser promedio:

“Promedio” es lo que los fracasados afirman ser cuando sus amigos les preguntan

Por qué no tienen más éxito.

“Promedio” es lo más alto de lo más bajo, lo mejor de lo peor, lo más bajo de lo peor.

lo mejor, lo peor de lo mejor. ¿Cuál de estos eres tú? “Promedio” significa ser común y corriente, mediocre, insignificante, un

también candidato, una no entidad.

Ser “promedio” es la excusa del perezoso; es falta de agallas para tomar una decisión. mantenerse en la vida; es vivir por defecto.

Ser “promedio” es ocupar espacio sin ningún propósito; tomar un tren a través de la vida, pero nunca pagar la tarifa; no devolver ningún interés por la inversión que Dios hizo en usted.

Ser “promedio” es pasar la vida con el tiempo, en lugar de pasar el tiempo con la vida; es para matar el tiempo, en lugar de trabajarlo hasta matarlo.

Ser “promedio” es ser olvidado una vez que pasas de esta vida.

Los exitosos son recordados por sus contribuciones; los fracasados son recordados porque lo intentaron; pero los “promedio”, la mayoría silenciosa, simplemente son olvidados.

Ser “promedio” es cometer el mayor crimen que uno puede cometer contra uno mismo, la humanidad y su Dios. El epitafio más triste es éste: “Aquí yacen el señor y la señora promedio, aquí yacen los restos de lo que

Podría haber sido así, excepto por su creencia de que eran “promedio”.⁵

¿Te parecen un poco duros estos pensamientos? Tal vez. Pero si te estimulan y te inspiran a salir de tu zona de confort, entonces habrán logrado un propósito noble. Está bien estar contento con lo que tienes, pero nunca está bien estar tan contento con quién eres que dejes de crecer.

La mayor recompensa del crecimiento no es lo que obtenemos de él, sino lo que llegamos a ser gracias a él. Hice del crecimiento personal mi meta el día que aprendí que el crecimiento no es automático, que no crecemos solo por vivir. El comienzo de mi viaje de crecimiento estuvo marcado por muchas metas. Sin embargo, a medida que maduré y cambié porque

A medida que crecí, me enamoré menos de las metas y me apasioné más por el crecimiento. ¿El resultado? Hoy soy constantemente consciente del crecimiento. Esta es la diferencia.

La mayor recompensa del crecimiento no es lo que nosotros
No obtenemos nada de ello, sino en lo que nos convertimos.

Por eso.

Consciente de objetivos	Crecimiento consciente
El foco está en un destino	El foco está en el viaje
Motiva a la gente	Personas maduras
Los objetivos son estacionales	El crecimiento dura toda la vida
Desafía a la gente	Cambia a la gente
Cuando se alcanza la meta, nosotros detener	Cuando se alcanza la meta, seguimos creciente
Pregunta de objetivo: ¿Cuánto tiempo durará? ¿esta toma?	Pregunta de crecimiento: ¿Hasta dónde puedo llegar?

Me gusta decirle a la gente que soy un escalador de montañas. La gente que me conoce bien me mira raro. Mi cuerpo no parece haber escalado ninguna montaña. Antes de que puedan decir nada, les digo: "La montaña que escalo se llama Crecimiento". Todos los días doy unos pasos hacia mi potencial. Incluso a los setenta años, sigo escalando. ¿El resultado?

La Ley de la Intención Decreciente dice
que cuanto más esperes para hacer algo
que deberías hacer ahora, mayores serán las
probabilidades de que nunca lo hagas.
él.

He superado el ayer y he crecido hasta convertirme en el mañana.

He superado viejas expectativas y he alcanzado nuevas expectativas. He superado victorias pasadas y he alcanzado victorias presentes.

He superado las relaciones mediocres y he crecido hasta mejorar mis relaciones. He superado lo que era y he crecido hasta convertirme en lo que podría ser.

He dejado atrás el éxito y he adquirido importancia.

Espero que te estés haciendo una idea de lo que el crecimiento puede hacer por ti. Espero que el deseo de crecer esté empezando a arder con fuerza dentro de ti. La Ley de la Intención Decreciente dice que cuanto más esperes para hacer algo que deberías hacer ahora, más mayores son las probabilidades de que nunca lo hagas.⁶ Si aún no has comenzado el viaje, empieza a escalar hoy mismo. Únete a mí mientras avanzamos hacia la cima de la montaña y hacemos un ascenso lento pero constante que supera con creces el promedio.

4. PARA MAXIMIZAR EL CRECIMIENTO, DEBE SER ESTRATÉGICO

El proyecto más grande e importante que emprenderás en tu vida es tu propia vida. Lamentablemente, la mayoría de las personas planifican sus vacaciones mejor que su vida. Pero como dijo el autor y orador Jim Rohn: "Si no diseñas tu propio plan de vida, lo más probable es que caigas en el plan de otra persona. ¿Y adivina qué puede haber planeado para ti? ¡No mucho!". Por ese motivo, debes ser intencional y estratégico.

Michael Gerber, autor de *El mito del empresario*, dijo, "Los sistemas permiten a la gente común lograr resultados extraordinarios". Las estrategias no son más que sistemas para obtener resultados específicos. Pienso en los sistemas como autopistas. Me llevan a donde quiero ir de manera rápida y eficiente. En el lapso de unos pocos años, pasé de "¿Qué es un plan de crecimiento?" a "Tengo un plan, así es como funciona y esto es lo que está haciendo por mí". Ese es el poder de tener sistemas estratégicos.

A medida que desarrolle sus estrategias de crecimiento personal, asegúrese de que incluyan estos cuatro elementos:

El panorama general: ¿Dónde debo centrar mi crecimiento?

Mi plan de crecimiento inicial se podría resumir en una sola palabra: crecer. Eso es

No es muy específico, pero así fue como empecé. La buena noticia es que, a medida que fui creciendo, también lo hizo mi conciencia del panorama de mi liderazgo. Comenzaron a surgir preguntas en mi mente. ¿En qué áreas debería tratar de crecer? ¿Qué recursos necesito? ¿Dónde puedo conseguirlos? ¿Cuánto tiempo debería dedicar a cada área de crecimiento? ¿Qué mentores debería buscar? ¿Qué experiencias necesito para ayudarme a crecer? Cada pregunta amplió mi panorama de crecimiento. Cuanto más he crecido, más amplia se ha vuelto mi imagen de crecimiento.

Desde el principio aprendí que la actividad no es necesariamente sinónimo de logro. Necesitaba concentrarme. Empecé a priorizar lo que hacía y cuándo lo hacía. Por ejemplo, soy una persona madrugadora. Ese es mi mejor momento para pensar y hacer, así que empecé a poner mis proyectos de crecimiento más importantes a primera hora de la mañana. Mi mejor momento lo dedicaba a mis prioridades de crecimiento más importantes.

También comencé a refinar lo que hacía para crecer y cómo lo hacía. Comencé a concentrarme en tres áreas principales:

- ***Mis puntos fuertes: las áreas de talento que me distinguen del promedio.*** Desarrollar mis puntos fuertes me permite llegar al 10 por ciento de las personas con un determinado conjunto de habilidades. Casi todo el éxito es el resultado de estar en el 10 por ciento de las personas con un determinado conjunto de habilidades. Si estás en el 20 por ciento de las personas con un determinado conjunto de habilidades, los demás te notarán y te admirarán. Si estás en el 10 por ciento de las personas con un determinado conjunto de habilidades, te buscarán y te seguirán.
- ***Mis elecciones: las áreas de debilidad que necesito cambiar para mi mejora general.*** Tomar las decisiones correctas es la forma más rápida de crecer porque usted tiene el control de sus decisiones. Mejorar en esta área agrega valor a sus fortalezas. Escribí un libro titulado *El talento nunca es suficiente*. Sigo creyendo que esa idea es cierta, pero también creo que el talento más las buenas decisiones son más que suficientes para tener éxito.
- ***Mi fe: mi relación con Dios que influye en mis relaciones con los demás.*** Mi fe es la base de todo lo que soy y de todo lo que hago. El crecimiento en esta área mejora mi vida y la de las personas a las que influyo.

¿Qué constituye tu panorama general? ¿A dónde quieres llegar? ¿Cuáles son las fortalezas que puedes desarrollar? ¿Qué decisiones puedes tomar en áreas fundamentales que te ayudarán a mejorar? ¿Qué valores fundamentales necesitas incluir en tu proceso de crecimiento? Si puedes responder estas preguntas ahora, te ayudarán a ser más estratégico en tu crecimiento personal. Sin embargo, es posible que seas como yo cuando comencé: no sabía lo que no sabía. Tuve que iniciar el proceso de crecimiento.

Para empezar a ver el panorama general. Si esto te describe, entonces empieza por donde estás, deja que el panorama general se desarrolle y haz ajustes a tus prioridades de crecimiento a medida que el panorama se aclare.

Medición: ¿Cómo puedo medir y afectar mi crecimiento?

Lo que se mide se hace. ¿Cómo sabrás qué progreso estás haciendo hasta que encuentres una manera de hacer un seguimiento de tu crecimiento? Debo decir que es importante hacerlo, pero también es difícil. Requiere evaluación y reflexión.

He descubierto que es más fácil hacer un seguimiento periódico de los avances que intentar medirlos a diario, porque intentar evaluar tu propio crecimiento con tanta frecuencia es como intentar detectar si los niños están creciendo. Cuando ves a tus propios hijos todos los días, no puedes saber si han crecido. Pero si no los ves durante tres meses o un año, los cambios se notarán.

Al final de cada año, realizo mi medición principal de crecimiento. En ese momento, dedico tiempo a reflexionar y a revisar mi calendario del año, y me hago dos preguntas: “¿Quién me ha exigido?” y “¿Qué me ha exigido?”.

Mientras pienso en la primera pregunta, hago una lista de los nombres de las personas que fueron catalizadores de mi crecimiento en la vida. Intento pensar en cómo puedo pasar más tiempo con ellas durante el próximo año. También escribo los nombres de las personas que me quitan tiempo, pero no hay valor para ninguno de los dos en la relación. Pienso en cómo pasar menos tiempo con ellas.

Mientras miro el calendario del año pasado, pienso en la segunda pregunta: ¿qué ideas, experiencias, eventos, historias, recursos y pensamientos me han enriquecido? Utilizo mis respuestas para evaluar las experiencias pasadas, enfocarme en las futuras y comenzar a planificar experiencias de crecimiento clave para el año que viene. En mis primeros años de crecimiento, todos y todo me exigían. A medida que he crecido y he experimentado más, he tenido que volverme más intencional y selectivo sobre cómo invierto mi tiempo de crecimiento. Pero la intención es siempre la misma. Quiero ser *estirado* He aquí el porqué:

- Una vez que una mente se estira, no puede regresar a sus dimensiones originales.
- Una vez que un corazón se estira, no puede volver a sus dimensiones originales.
- Una vez que una idea se expande, no puede volver a sus dimensiones originales.
- Una vez que la esperanza se agota, no puede volver a sus dimensiones originales.
- Una vez que la pasión se estira, no puede volver a sus dimensiones originales.
- Una vez que una obra se estira, no puede volver a sus dimensiones originales.

- Una vez que un equipo se estira, no puede volver a sus dimensiones originales.

Una vez que hayas crecido, quedarás impactado para siempre. Y si puedes ver tu progreso, nunca querrás dejar de crecer. Una mariposa no puede volver a ser una oruga. Después de cuarenta y cinco años de crecimiento intencional, no puedo volver atrás. No tengo ningún deseo de hacerlo. Tú tampoco lo tendrás.

Coherencia: ¿Cómo puedo crecer día a día?

Durante años he enseñado que el secreto del éxito de una persona está determinado por lo que hace a diario. Hace poco escuché a la ex primera dama Laura Bush decir: "Todo lo que tenemos es el ahora". ¡Vaya! Es simple pero profundo. Nunca habrá otro ahora. Cuidar el presente y todos los días garantizará que algún día su vida sea mejor. *ahorase* convertirá en *Guau*.

El secreto del éxito de una persona
está determinado por lo que hace.

a diario.

Soy intencional en mi búsqueda del crecimiento al hacer ciertas cosas todos los días:

- ***Mi prioridad número uno es el crecimiento.*** Para mí, un día sin crecimiento no es aceptable. Soy consciente de mi necesidad de aprender las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana.
- ***Busco oportunidades de crecimiento en cada situación.*** Sé que existen oportunidades, así que las busco activamente. Me pregunto: "¿Veo una oportunidad? ¿La he aprovechado?"
- ***Hago preguntas que me ayudarán a crecer.*** El crecimiento no viene a buscarme. Debo buscarlo de manera proactiva. Busco el crecimiento planteándome preguntas constantemente.
- ***Archivo lo que aprendo todos los días.*** La principal pérdida de tiempo es buscar cosas que se han perdido. Archivo ideas, citas e historias para poder encontrarlas rápidamente.
- ***Transmito a los demás lo que estoy aprendiendo.*** *Soysiempre* Pienso en compartir lo que descubro porque refuerza el aprendizaje y además agrega valor a las personas a quienes se lo transmito.

¿Qué debes hacer para asegurarte de que estás aprendiendo y creciendo todos los días? Usa mi lista o crea la tuya. Solo asegúrate de que el crecimiento sea algo que hagas. *cadadía, noalgunodía.*

Solicitud: ¿Puedo actuar en consecuencia?

El conocimiento no hace que una persona sea mejor, sino la aplicación. Todo lo que no se pone en práctica sigue siendo una teoría. Pero el objetivo del crecimiento personal es mejorar como persona, como padre, como cónyuge, como empleado, como empleador o como líder. Podemos experimentar cambios y seguir siendo pasivos, pero para experimentar el crecimiento debemos ser activos.

Tenemos que tomar el control de nuestro crecimiento personal, aceptar la responsabilidad por él y hacer algo con él. Mientras que otros pueden llevar vidas insignificantes, nosotros no podemos. Mientras otros se ven a sí mismos como víctimas, nosotros no lo haremos. Mientras otros dejarán su futuro en manos de alguien más, nosotros no lo haremos. Mientras otros simplemente *ir*A través de la vida, yo lo haré. *crece*ra través de la vida. Haz esa elección y no te rindas.

Siempre que escribo un libro o una lección, me pregunto: “¿Puede la gente recibir esto? ¿Pueden reproducir lo que hago? ¿Pueden aplicarlo? ¿Les ayudará?”. ¿Por qué me hago estas preguntas? Porque la aplicación estimula la transformación. Nada sucede con la información a menos que se aplique. Cada vez que aprendo algo, me pregunto: “¿Dónde puedo usar esto? ¿Cuándo puedo usar esto? ¿Quién necesita saber esto?”. Cuanto antes me haga esas preguntas y actúe en consecuencia, mayor será el beneficio para mí y para los demás.

5. EL CRECIMIENTO ES ALEGRÍA

Cuando tenía treinta y tantos años, uno de mis mentores me dijo: “El crecimiento es felicidad”. Esa frase se me quedó grabada y la repetí durante muchos años. Pero mi perspectiva al respecto ha cambiado y hoy mi apreciación del crecimiento se ha profundizado. Para mí, el crecimiento es más que solo felicidad. Es alegría.

¿Por qué digo esto? En primer lugar, el crecimiento ha llenado mi vida. Me ha hecho más grande por dentro que por fuera. La mayoría de las personas de mi edad están agotadas por el trabajo. En cambio, como he estado llenando mi pozo con pensamientos, ideas, experiencias y cambios que me han hecho crecer durante más de cincuenta años, no me siento agotada. Me siento como si simplemente estuviera calentando.

En segundo lugar, estoy viviendo mi misión y mi pasión, que es agregar valor a los líderes que multiplican el valor para los demás. Puedo vivir mi pasión todos los días y mi crecimiento

Está destinado a ayudarme a cumplir mejor mi misión.

El autor Napoleon Hill dijo: "Lo que cuenta no es lo que vas a hacer, sino lo que estás haciendo ahora mismo". Todos los días, durante cuarenta y cinco años, he centrado mi "ahora mismo" en mi misión. Es lo más gratificante que puedo hacer. Me da una gran alegría. Y puedo hacerlo solo porque he hecho del crecimiento mi compañero constante. La artista Dolly Parton dijo: "Descubre quién eres realmente" y hazlo a propósito."7Eso es lo que he hecho y sigo disfrutando de ello. ¿Por qué? Porque se alinea con lo que soy:

Quiero seguir marcando la diferencia. No
quiero dejar de crecer nunca.

Quiero utilizar mis mejores dones. Me
siento llamado.

Amo a mi equipo.

Tengo un fuerte sentido de la responsabilidad
y me encanta afrontar nuevos retos.

Estoy recibiendo una recompensa
económica. Estoy creando un legado.

Todavía disfruto lo que hago.

Quiero que tú también encuentres la alegría del crecimiento y que apliques ese crecimiento a tu propósito. Quiero que marques una diferencia. Y quiero que lo hagas desarrollando el líder que hay en ti para que puedas alcanzar tu potencial, no solo como líder, sino en todas las áreas de tu vida.

No es lo que vas a hacer, sino lo
que estás haciendo ahora mismo.
cuenta.

— COLINA DE NAPOLEÓN

Paul Harvey dijo: "Puedes saber que estás en el camino del éxito porque es cuesta arriba todo el camino". El viaje puede ser cuesta arriba, pero como expliqué en el capítulo anterior, todo lo que vale la pena es cuesta arriba.

Desarrollar su potencial de liderazgo requerirá mucho tiempo y esfuerzo.

Tendrás que ser muy intencional. Tendrás que trabajar para lograrlo. Tendrás que invertir tu tiempo y dinero para lograrlo. El crecimiento no vendrá por ti. Debes perseguirlo. El liderazgo eficaz no sucede por sí solo. Debes ir tras él. Pero el viaje es tan importante como el destino. Cada paso de tu viaje conduce a nuevos descubrimientos, así como al conocimiento de que hay más por aprender.

Demasiadas personas quieren saber el final de la historia antes de estar dispuestas a dar el primer paso, y eso las limita. Han escuchado: "No hay nada nuevo bajo el sol",⁸ Por eso se quedan en casa, no buscan el crecimiento, esperan que los descubrimientos de la vida les lleguen y siempre se desilusionan.

La verdadera alegría del viaje es que cada paso que damos comienza a revelar nuevos descubrimientos. Solo después de haber aprendido cosas nuevas podemos mirar atrás y darnos cuenta de lo que no sabíamos y de lo mucho que aún queda por aprender. Y nuestros nuevos conocimientos y descubrimientos se convierten en la motivación para continuar el viaje. En poco tiempo, comenzamos a darnos cuenta de que el destino no es lo que deseamos, sino el crecimiento que experimentamos a lo largo del camino. Y descubrimos que no hay una línea de meta.

¿A dónde te llevará tu camino de crecimiento? No lo sé. He llegado más lejos y he hecho mucho más de lo que jamás soñé mientras crecí en la pequeña ciudad de Circleville, Ohio. En ese entonces no podría haber imaginado dónde estoy ahora.

Así que toma el camino que está abierto ante ti. Da un paso. Haz del crecimiento personal tu hábito diario. Primero, deja que el camino te lleve adonde te lleve. A medida que crezcas, comienza a tomar decisiones en cada coyuntura. Con el tiempo te volverás más proactivo, más directivo, más intencional en cuanto a dónde te lleva. Pero siempre permanece abierto y dispuesto a aprender. Sigue permitiéndote sorprenderte todos los días. Conviértete en la persona que tienes el potencial de ser. Nunca te arrepentirás.

DESARROLLO DE LA APRENDIZAJE DENTRO DE TI

Como el crecimiento personal debe durar toda la vida, lo que hagas para crecer en esta área será solo el comienzo de un largo pero placentero viaje. Comienza aquí, pero revisa este proceso cada seis o doce meses.

ADOPTAR UNA MENTALIDAD DE ALUMNO

Los buenos líderes son aprendices. Son intencionales. Quieren aprender de todas las personas que conocen. Nunca llegan a un acuerdo. Nunca sienten que lo saben todo. Y no tienen miedo de tener que desaprender algunas cosas y volver a aprender otras.

¿Cuál es tu mentalidad sobre el crecimiento? ¿Qué debes cambiar en tu actitud para convertirte en un mejor estudiante? Toma la decisión de aprender algo hoy y todos los días. Luego, cuéntales a los demás sobre tu compromiso para que puedan exigirte cuentas.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ESPECÍFICA

El crecimiento no es automático. Hay que luchar por él y hay que convertirlo en un hábito diario. Utilice las pautas del capítulo para planificar su estrategia de crecimiento:

- **Panorama general: ¿Dónde necesito centrar mi crecimiento?** Si un plan de crecimiento es nuevo para usted, comience con lo básico. (¿Qué son? Comience con lo que *ú* (Piensa que lo son. Pregúntale a un mentor o a un colega respetado cuáles son sus puntos básicos. Esa es tu lista inicial). Si tienes experiencia en crecimiento personal, entonces concéntrate en tus fortalezas. Elige una o tres áreas en las que quieras crecer. Luego, profundiza en una de esas áreas.
- **Medición: ¿Cómo puedo medir y afectar mi crecimiento?** ¿Cómo sabrás que estás creciendo? ¿Cómo medirás tu progreso? Si tienes una idea vaga, algo como: “Quiero crecer como líder”, no sabrás si estás mejorando. Sin embargo, si en cambio decides mejorar tus habilidades de comunicación como líder y dices: “En seis meses, quiero ser capaz de hacer una presentación formal, impactante y pulida de quince minutos para el trabajo que sea elogiada por mis colegas, y quiero ser capaz de hablar con claridad y decisión cada vez que me llamen a una reunión”, entonces tienes un objetivo medible al que apuntar.
- **Consistencia: ¿Cómo puedo crecer diariamente?** El crecimiento personal debe ser una actividad diaria que se convierta en un hábito diario. Si no lo planificas, lo programamos y le asignamos los recursos necesarios, nunca lo lograrás. Divide tu objetivo medible en pasos de crecimiento que puedas dar a diario.
- **Solicitud: ¿Puedo actuar sobre ella?** A medida que revisa los materiales, apunta a eventos de aprendizaje, identifica experiencias de crecimiento, recluta mentores y desarrolla otras estrategias para su crecimiento diario, elija siempre cómo emplea su tiempo en función de si puede poner en práctica lo que está aprendiendo.

Te recomiendo que reevalúes tus objetivos de crecimiento con regularidad: trimestral, semestral o anualmente. Durante cada período de evaluación, mide el progreso que has logrado en tus objetivos de crecimiento anteriores y determina si necesitas crear otros nuevos. Como te expliqué, yo hago esto todos los años durante la última semana de diciembre. Te animo a que encuentres tu propio ritmo. Y recuerda, esta no es una actividad que se hace una sola vez. Es algo que puedes hacer todos los años de tu vida.

YoCuando escribí la versión original de *Desarrollando el líder que hay en ti* Hace veinticinco años, pensé que sería mi único libro sobre liderazgo. No se me había ocurrido que podría tener más que decir sobre el tema. Pero debería haberlo pensado mejor. Como estoy trabajando continuamente para crecer y desarrollarme, ¿cómo podría *no*? Tiene algo más que decir sobre el tema? Por eso agradezco la oportunidad de actualizar este libro. Y, por supuesto, también he escrito otros libros sobre liderazgo desde 1993.

El proceso de desarrollar el líder que hay en usted es un viaje que dura toda la vida. Si se ha tomado el tiempo de leer este libro y ha realizado las tareas que se indican al final de cada capítulo, no tengo ninguna duda de que ha comenzado a ver cambios en su capacidad de liderazgo. Su influencia sobre los demás ha aumentado. Sus prioridades son más claras y actúa en consecuencia con mayor decisión. Ha ganado batallas de carácter. Ha podido iniciar cambios y resolver problemas con mayor habilidad. Su actitud le está ayudando a creer en las personas y a servirles mejor. Tiene una visión para su liderazgo y más autodisciplina para llevarla a cabo. Y está aprendiendo más cada día.

Pero esto es sólo el principio. El viaje que tienes por delante puede ser apasionante. Quiero animarte a que sigas ampliando y desarrollando tus habilidades de liderazgo. Sigue trabajando en las diez áreas principales que analizo en este libro. Utiliza los materiales adicionales en www.MaxwellLeader.com. Escucha podcasts. Lee libros sobre liderazgo de otros autores. También quiero recomendarte *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* para ti. Te brindará principios de liderazgo específicos para vivir.

No creo que sea posible que alguien llegue a un punto en el que haya aprendido todo lo que hay que saber sobre liderazgo. Tengo setenta años, he pasado casi cincuenta estudiando liderazgo y practicando lo que he aprendido, y todavía estoy creciendo. Siento que soy como el violonchelista Pablo Casals, a quien a los ochenta y un años le preguntaron por qué todavía practicaba durante horas todos los días. Su respuesta:

“Porque creo que estoy progresando”.¹

Adopta la actitud de Casals y continúa desarrollando el líder que llevas dentro. Será una de las mejores cosas que hagas por ti mismo.

AACERCA DE ELAAUTOR

Yohn C. Maxwell es un número 1 *El New York Times* Autor de best-sellers, entrenador y orador que ha vendido más de 26 millones de libros en cincuenta idiomas. En 2014 fue identificado como el líder número uno en negocios por la American Management Association® y el experto en liderazgo más influyente del mundo por *Información empresarial* y *C^a* revistas. Es el fundador de John Maxwell Company, John Maxwell Team, EQUIP y John Maxwell Leadership Foundation, organizaciones que han capacitado a millones de líderes. En 2015, alcanzaron el hito de haber capacitado a líderes de todos los países del mundo. Ganador del Premio Madre Teresa para la Paz y el Liderazgo Global de la Luminary Leadership Network, el Dr. Maxwell habla cada año en *Fortuna* 500 empresas, presidentes de naciones y muchos de los líderes empresariales más importantes del mundo. Puede seguirlo en [Twitter.com/JohnCMaxwell](https://twitter.com/JohnCMaxwell). Para obtener más información sobre él, visite JohnMaxwell.com.

CAPÍTULO 1: LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

1. James C. Georges, en una entrevista publicada en *Comunicación ejecutiva*, Enero de 1987.
2. J.R. Miller, *El día a día de la vida* (Nueva York: Thomas Y. Crowell, 1892), 246–47.
3. Warren G. Bennis y Burt Nanus, *Líderes: Estrategias para tomar el control* (Nueva York: Harper Business Essentials, 2003), 207.
4. Robert L. Dilenschneider, *Poder e influencia: cómo dominar el arte de la persuasión* (Nueva York: Prentice Hall, 1990), 8.
5. CE McKenzie, *Citas y chistes* (Gran Rapids: Baker, 1980).
6. Fred Smith, *Aprender a liderar: sacar lo mejor de las personas* (Waco: Palabra, 1986), 117.
7. James Kouzes y Barry Posner, *El desafío del liderazgo: cómo lograr que sucedan cosas extraordinarias en las organizaciones*, 5ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), 38.
8. “Influencia”, en Roy B. Zuck, ed., *El libro de citas del orador* (Madrid: Kregel, 2009), 277.

CAPÍTULO 2: LA CLAVE DEL LIDERAZGO

1. Jamie Cornell, “Gestión del tiempo: NO es cuestión de tiempo”, *El blog de HuffPost*, 10 de octubre de 2016, http://www.huffingtonpost.com/jamiecornell/time-management-its-not-a_b_12407480.html?utm_hp_ref=business&ir=Business.
2. William James, *Los principios de la psicología* (Nueva York: Henry y Holt, 1890), cap. 22.
3. Robert J. McKain, citado en Tejgyan Global Foundation, *Grandes Pensadores Grandes Pensamientos: Un Pensamiento Puede Cambiar Tu Mundo*. . . (Np: O! Publishing, 2012), cap. 44.

- 4 Dan S. Kennedy, "5 técnicas de gestión del tiempo que vale la pena utilizar", *Emprendedor*, 8 de noviembre de 2013, <https://www.entrepreneur.com/article/229772>.
- 5 Richard A. Swenson, *Margen: Cómo recuperar las reservas emocionales, físicas, financieras y de tiempo para vidas sobrecargadas* (Colorado Springs: NavPress, 2004), 69.
- 6 Véase John Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, 10ª edición anual (Nashville: Thomas Nelson, 2007), cap. 12.
- 7 "Acerca de la inteligencia emocional", TalentSmart, <http://www.talentsmart.com/about/emotional-intelligence.php>.
- 8 Tony Schwartz, "¡Relájate! Serás más productivo". *El New York Times* 9 de febrero de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/02/10/opinion/sunday/relax-youll-be-more-productive.html>.
9. Ibíd.

CAPÍTULO 3: LOS FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO

1. Paul Valley, *Papa Francisco: Desatando los nudos: La lucha por el alma del catolicismo*, ed. rev. y exp. (Nueva York: Bloomsbury, 2015), 155.
2. Resumen de Gary Hamel, "Las 15 enfermedades del liderazgo, según el Papa Francisco", *Revista de negocios de Harvard*, 14 de abril de 2015, <https://hbr.org/2015/04/las-15-enfermedades-del-liderazgo-segun-el-papa-francisco>.
3. Ibíd.
- 4 David Kadalie, *Kit de recursos para líderes: herramientas y técnicas para desarrollar su liderazgo* (Nairobi: Evangelium, 2006), 102.
- 5 Stephen MR Covey con Rebecca R. Merrill, *La velocidad de la confianza: algo que lo cambia todo* (Nueva York: Free Press, 2006), 14.
- 6 James M. Kouzes y Barry Z. Posner, "Sin confianza no se puede liderar", *Líder innovador* 8, núm. 2 (febrero de 1999), http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles351_400.htm
- 7 Rob Brown, *Construya su reputación: desarrolle su marca personal para alcanzar el éxito profesional y empresarial* (West Sussex, Reino Unido: Wiley, 2016), 22–23.
- 8 Tim Irwin, *Descarrilado: cinco lecciones aprendidas de fracasos catastróficos de liderazgo* (Nashville: Thomas Nelson, 2009), 17.
9. Rosalina Chai, "La belleza del mosaico", Awakin.org, 22 de febrero de 2016,

<http://www.awakin.org/read/view.php?tid=2138>.

10. David Gergen, "Carácter versus capacidad", *EE.UU. Noticias y reportajes mundiales* 22 de octubre de 2000.
11. Robert F. Morneau, *Humildad: 31 reflexiones sobre las virtudes cristianas* (Winona, MN: St. Mary's Press, 1997).
12. David Brooks, *El camino hacia el carácter* (Nueva York: Random House, 2015), xii.
13. *Ibíd.*
14. Parker J. Palmer, *La plenitud oculta: el viaje hacia una vida indivisa* (San Francisco: Wiley, 2004), 5.
15. Arroyos, *Camino al carácter*, 14.
16. Juan Ortberg, *Guardando el alma* (Grand Rapids: Zondervan, 2014), 43.
17. *Ibíd.*, 46.
18. *Diccionario Webster del Nuevo Mundo*, 3.^a ed. universitaria, sv "integridad".
19. Ortberg, *Guardando el alma*, 103.
20. Tom Verducci, "El hacedor de lluvia: cómo el jefe de los Cachorros, Theo Epstein, puso fin a una segunda sequía épica de títulos", *Deportes Ilustrados*, 19 de diciembre de 2016, <https://www.si.com/mlb/2016/12/14/theo-epstein-chicago-cubs-worldseries-rainmaker>.

CAPÍTULO 4: LA PRUEBA DEFINITIVA DEL LIDERAZGO

1. Gordon S. White Jr., "Holtz provoca un éxito ordenado", *El New York Times*, 23 de octubre de 1988, <http://www.nytimes.com/1988/10/23/sports/collegefootball-holtz-causes-orderly-success.html>.
2. Eric Harvey y Steve Ventura, *Olvidar para triunfar: alejarse de creencias y prácticas sociales obsoletas y contraproducentes* (Dallas: Performance, 1997), 12.
3. *Ibíd.*, 2-3.
4. Malcolm Gladwell, "The Big Man Can't Shoot" (podcast), Revisionist History, episodio 3, <http://revisionisthistory.com/episodes/03-the-big-mancant-shoot>, consultado el 10 de febrero de 2017.
5. "Wilt Chamberlain", Basketball Reference, <http://www.basketballreference.com/players/c/chambwi01.html>, consultado el 10 de febrero de 2017.
6. "Rick Barry", Basketball Reference, <http://www.basketballreference.com/players/b/barryri01.html>, consultado el 10 de febrero de 2017.
7. "Transcripción: Elegir mal", This American Life de WBEZ

(sitio web), 24 de junio de 2016, <https://www.thisamericanlife.org/radioarchives/episode/590/transcript>, consultado el 10 de febrero de 2017.

8. Gladwell, "El gran hombre no sabe disparar". 9. Adaptado de Lightbulbjokes.com, <http://www.lightbulbjokes.com/directory/a.html>, consultado el 8 de febrero de 2017.

10. Rick Warren, "Por qué tu manera no funciona", Crosswalk.com, 12 de julio de 2016, <http://www.crosswalk.com/devotionals/daily-hope-with-rickwarren/daily-hope-with-rick-warren-july-12-2016.html>.

11 "Eran unos locos. El mejor lanzamiento de todos. Una historia real" *Transmisión Acerca de* (blog), 23 de marzo de 2012, <http://streamabout.blogspot.com/2012/03/madmen-they-were-greatestpitch-of-them.html>.

12. "Peter Marsh, ejecutivo de publicidad: obituario" *Telégrafo* 12 de abril de 2016, <http://www.telegraph.co.uk/obituaries/2016/04/12/peter-marshadvertising-executive-obituary/>.

13. Samuel R. Chand, 8 años *Pasos para alcanzar tu destino: Vive tu vida con propósito* (New Kensington, PA: Whitaker House, 2016), edición Kindle, loc. 997 de 1895.

14. Mac Anderson, *212 Liderazgo: Las 10 reglas para un liderazgo altamente efectivo* (Napierville, IL: Simple Truths, 2011), edición Kindle, 33–34. 15. Paráfrasis de una declaración hecha por Robert Kennedy en mayo de 1964 durante un discurso en la Universidad de Pensilvania.

16. Mac Anderson y Tom Feltenstein, *El cambio es bueno... tú vas primero: 21 maneras de inspirar el cambio* (Napierville, IL: Sourcebooks, 2015). Las cursivas pertenecen al original.

17. Winston Churchill, *Sus discursos completos, 1897-1963*, ed. Robert Rhodes James, vol. 4 (1922–1928) (Np: Chelsea House, 1974), 3706. 18. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, 169.

CAPÍTULO 5: LA FORMA MÁS RÁPIDA DE GANAR LIDERAZGO

1. Sr. Scott Peck, *El camino menos transitado* (Nueva York: Touchstone, 1978), 15.

2. Véase Paul Larkin, "3 Principles of Pragmatic Leaders", LinkedIn, 19 de julio de 2015, <https://www.linkedin.com/pulse/3-principles-pragmatic-leaderspaul-larkin/>.

3. Jim Collins, *De bueno a excelente*, (Nueva York: Harper Collins, 2001), 81. 4.
- "Teoría de la motivación basada en expectativas y valores, Psychology Concepts, <http://www.psychologyconcepts.com/expectancy-value-theory-of-motivation/>, consultado el 14 de febrero de 2017.
5. Louis E. Bisch, "Perspicacia espiritual", *Hojas de hierba*, Clyde Francis Lytle, ed. (Fort Worth: Brownlow, 1948), 14.
6. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, 103.
7. Víctor Goertzel y Mildred Goertzel, *Cunas de Eminencia*, 2da ed. (Boston: Great Potential Press, 1978), 282.
8. Glenn Llopis, "Las 4 formas más efectivas en que los líderes resuelven problemas", *Forbes*, 4 de noviembre de 2013, <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/11/04/the-4-most-effectiveways-leaders-solve-problems/#397e9edf2bda>.
9. Max De Pree, *El liderazgo es un arte* (Np: Corona Business, 2004), 11. 10.
- Adaptado de un chiste de Henny Youngman incluido en la Carta a los accionistas de Warren Buffett de Berkshire Hathaway, Inc. de 1991, <http://www.berkshirehathaway.com/letters/1991.html>, consultado el 9 de febrero de 2017.
11. Llopis, "Las 4 formas más efectivas en que los líderes resuelven problemas". 12.
- . Larkin, "3 principios de los líderes pragmáticos".
13. "John F. Kennedy y PT 109", Biblioteca y Museo Presidencial John F. Kennedy, <https://www.jfklibrary.org/JFK/JFK-in-History/John-F-Kennedy-and-PT109.aspx>, consultado el 9 de febrero de 2017.

CAPÍTULO 6: EL PLUS EXTRA EN EL LIDERAZGO

1. "Charles R. Swindoll: Citas: Citas citables", Goodreads, <http://www.goodreads.com/quotes/267482-the-longer-i-live-the-more-i-realize-the-impact>, consultado el 25 de septiembre de 2017.
2. Robert E. Quinn, *Cambio profundo: Descubriendo al líder que hay en nosotros* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), 21.
3. Nell Mohny, "Las creencias pueden influir en las actitudes", *Kingsport Times-Noticias*, 25 de julio de 1986, 48.
4. Danny Cox con John Hoover, *Liderazgo en tiempos de crisis*, 2da ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2002), 88.
5. "Elisha Gray y el teléfono", sitio web de ShoreTel, <https://www.shoretel.com/elisha-gray-and-telephone>, consultado el 1 de marzo de 2016.

2017.

6. Adaptado de su artículo "Principios de éxito: ¿se siente afortunado o afortunado?", SuccessNet.org, <http://successnet.org/cms/successprinciples17/lucky-fortunate>, consultado el 5 de junio de 2017.
7. Richard Jerome, "Charlton Heston 1923–2008", *Genterevista*, abril 21, 2008, <http://people.com/archive/charlton-heston-1923-2008-vol-69-no-15/>.
8. Tim Hansel, *A través del desierto de la soledad* (2000), pág. 128.
9. T. Boone Pickens, en *El manual definitivo de citas motivacionales para entrenadores y líderes*, ed. Pat Williams con Ken Hussar (Monterey, CA: Coaches Choice, 2011), cap. 2.
10. Diane Coutu, "La creatividad paso a paso", *Revista de negocios de Harvard*, abril de 2008, <https://hbr.org/2008/04/creativity-step-by-step>.
11. Allison Eck, "No te limites a terminar tu proyecto, hazlo evolucionar", 99U, <http://99u.com/articles/52033/do-you-have-a-jazz-mindset-or-a-classicalmindset>, consultado el 25 de septiembre de 2017.
12. Ibíd.
13. Sarah Rapp, "Por qué el éxito siempre comienza con el fracaso", 99U, <http://99u.com/articles/7072/why-success-always-starts-with-failure>, consultado el 21 de febrero de 2017.
14. Heidi Grant Halvorson, "Por qué deberías darte permiso para equivocarte", 99U, <http://99u.com/articles/7273/why-you-should-giveyourself-permission-to-screw-up>, consultado el 6 de marzo de 2017.
15. Kouzes y Posner, *El desafío del liderazgo*.
16. Mark Batterson, *Persigue al león: si tu sueño no te asusta, es demasiado pequeño* (Nueva York: Multnomah, 2016), ix.

CAPÍTULO 7: EL CORAZÓN DEL LIDERAZGO

1. Efesios 4:11–12 NVI.
2. "El servidor como líder", Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>, consultado el 9 de marzo de 2017.
3. Eugene B. Habecker, *El otro lado del liderazgo* (Wheaton, IL: Victor Books, 1987), 217.
4. 1 Timoteo 6:17–19 MSG.

5. S. Chris Edmonds, *El motor de la cultura: un marco para generar resultados, inspirar a sus empleados y transformar su lugar de trabajo* (Hoboken: John Wiley and Sons, 2014), 67.
6. Ann McGee-Cooper y Duane Trammell, "De héroe como líder a servidor como líder", *Liderazgo centrado en el servicio: liderazgo de servicio para el siglo XXI*, ed. Larry C. Spears y Michele Lawrence (Nueva York: John Wiley and Sons, 2002), edición Kindle, loc. 1623 de 4168.
7. "Papa a los diáconos: 'Estáis llamados a servir, no a ser egoístas'", Radio Vaticano, 29 de mayo de 2016, http://es.radiovaticana.va/news/2016/05/29/pope_to_deacons_'you_are_called_to_serve/1233321.
8. Canción utilizada con permiso.
9. Dan Price, "Conviértase en un líder servidor en 4 pasos", *Éxito*, 25 de enero de 2017, <http://www.success.com/article/conviértase-en-un-lider-servidor-en-4-pasos>.
10. Alan Loy McGinnis, *Cómo sacar lo mejor de las personas: cómo disfrutar ayudando a los demás a sobresalir* (Minneapolis: Augsburg Books, 1985), 177.
11. Jim Heskett, "¿Por qué no es más frecuente el 'liderazgo de servicio'?" Working Knowledge (Harvard Business School), 1 de mayo de 2013, <http://hbswk.hbs.edu/item/why-isnt-servant-leadership-more-prevalent>.

CAPÍTULO 8: LA CUALIDAD INDISPENSABLE DEL LIDERAZGO

1. Andy Stanley, *La visión: el plan de Dios para desarrollar y mantener la visión* (Colorado Springs: Multnomah, 1999), 9.
2. James Allen, *Como un hombre piensa* (Np: Shandon Press, 2017), edición Kindle, loc. 329 de 394.
3. *Ibíd.*, loc. 75 de 394.
4. William P. Barker, *Un salvador para todas las estaciones* (Antiguo Tappan, Nueva Jersey: Fleming H. Revell, 1986), 175–76.
5. Luis Palau, *Sueña grandes sueños* (Colorado Springs: Multnomah, 1984).
6. Kenneth Hildebrand, *Alcanzando la verdadera felicidad* (Nueva York: Harper & Brothers, 1955).
7. Rick Warren, "La diferencia crucial entre administrar y liderar", Pastors.com, 31 de julio de 2015, <http://pastors.com/the-crucial-difference-between-managing-and-leading/>.
8. Napoleon Hill, citado en Barry Farber, *El poder del diamante: Joyas de sabiduría del mayor vendedor de Estados Unidos* (Franklin Lakes, Nueva Jersey: Carrera

Prensa, 2003), 53.

- 9 Como citan Michael Nason y Donna Nason, *Robert Schuller: La historia desde dentro* (Waco: Libros de palabras, 1983).
10. Judith B. Meyerowitz, "Las fantasías vocacionales de hombres y mujeres en la mediana edad" (tesis doctoral, Universidad de Columbia, 1989).
- 11 Véase John Maxwell, *Las 15 leyes invaluableles del crecimiento* (Nueva York: Center Street, 2012), cap. 7.
- 12 Como lo cita Dianna Daniels Booher, *Portafolio de discursos modelo para ejecutivos para todas las ocasiones* (Nueva York: Prentice Hall, 1991), 34. 13
- Juan Maxwell, *Los buenos líderes hacen grandes preguntas* (Nueva York: Center Street, 2014), 6.
14. Véase el capítulo 1 de John Maxwell, *Pon tus sueños a prueba* (Nashville: Thomas Nelson, 2011).
- 15 Véase Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables*, capítulo 19.
16. "Andy Stanley—Chick-Fil-A Leadercast 2013", The Sermon Notes, mayo 10, 2013, <http://www.thesermonnotes.com/andy-stanley-chick-fil-a-leadercast-2013/>.
17. Donald T. Phillips, *Martin Luther King, Jr. y el liderazgo: inspiración y sabiduría para tiempos difíciles* (Nueva York: Warner Books, 1998), 97.
18. George S. Patton, "Fuerzas mecanizadas: una conferencia", *Diario de caballería* (septiembre-octubre de 1933), en J. Furman Daniel III, ed., *Patton del siglo XXI: perspectivas estratégicas para la era moderna* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2016), 142.
19. Tim Worstall, "Steve Jobs y el discurso de no conformarse", *Forbes*, Octubre 8 de 2011, <https://www.forbes.com/sites/timworstall/2011/10/08/steve-jobsand-the-dont-settle-speech/#4a2544f87437>.

CAPÍTULO 9: EL PRECIO DEL LIDERAZGO

1. "Templanza (1466) egkrátēia", SermonIndex.net (Estudios de palabras griegas), consultado el 17 de abril de 2017, <http://www.sermonindex.net/modules/articles/index.php?view=article&aid=35940>.
2. Edgar A. Guest, "Sigue adelante", *Águila diaria de Brooklyn* 24 de febrero de 1953, 8, https://www.newspapers.com/clip/1709402/keep_going_poem_by_edgar_a_g

3. Brian Tracy, *El poder de la disciplina: 7 maneras en las que puede cambiar tu vida* (Naperville, IL: Verdades simples, 2008), 6-7.
4. Rory Vaden, *Sube las escaleras: 7 pasos para alcanzar el verdadero éxito* (Nueva York: Perigee, 2012), 35-36.
5. Ibíd., 38.
6. Atribuido a Dennis P. Kimbro en Jeorald Pitts y Lil Tone, "¿Puedes identificar quién soy?" *El centinela de Los Ángeles*, 16 de diciembre de 2010, <http://www.lasentinel.net/puedes-identificar-lo-que-soy.html>.
7. Proverbios 23:7.
- 8 Gary Keller con Jay Papasan, *La ÚNICA cosa: La verdad sorprendentemente simple detrás de lo extraordinario* (Nota: Bard Press, 2013).
9. "Biografía", LouisLamour.com, <http://www.louislamour.com/aboutlouis/biography6.htm>, consultado el 20 de abril de 2017.
10. "3,000 Hits Club", MLB.com, http://mlb.mlb.com/mlb/history/milestones/index.jsp?feature=three_thousand_h, consultado el 19 de abril de 2017.

CAPÍTULO 10: LA EXPANSIÓN DEL LIDERAZGO

1. Maxwell, *Las 15 leyes invaluables del crecimiento*, 156.
2. Eric Hoffer, *Reflexiones sobre la condición humana* (Nueva York: Harper & Row, 1973), 22.
3. Gail Sheehy, *Pasajes: Crisis predecibles de la vida adulta* (Nueva York: Ballantine, 2006), 499.
- 4 Citado en Alvin Toffler, *Choque del futuro* (Nueva York: Bantam Books, 1970), 414.
- 5 Página de desarrollo personal de David D. Lewis Jr., Facebook, 12 de noviembre de 2014, <https://www.facebook.com/DreamUnstuck/posts/743099232444718>.
6. Maxwell, *Las 15 leyes invaluables del crecimiento*, 5.
7. Dolly Parton, Twitter, 8 de abril de 2015, <https://twitter.com/dollyparton/status/585890099583397888?lang=es>.
8. Eclesiastés 1:9.

¿QUÉ SIGUE?

- 1 Citado en Leonard Lyons, Lyons Den, *Defensor diario* (Chicago), 4 de noviembre de 1958, página 5, col. 1.



República Dominicana

«He revisado exhaustivamente el libro completo. Es por eso que lo he llamado 2.0. Aún contiene las enseñanzas fundamentales para convertirse en un buen líder. Es el primer libro que todavía recomiendo que la gente lea para iniciar su camino de desarrollo hacia el liderazgo.

Y es el libro que todavía recomiendo a líderes que utilicen para guiar a otros en el liderazgo.

Pero me he esforzado mucho para darle mayor profundidad y enfocarlo más específicamente en las necesidades de un líder».

—JOHN C. MAXWELL

Hace veinticinco años, John Maxwell publicó *Desarrolle el líder que está en usted*, un libro que transformó la perspectiva de la gente acerca del liderazgo. No solo afirmaba que ser líder es una cualidad que se cultiva, y no una que sea innata, sino que también ofrecía a la gente una manera de desarrollarse como líderes. Ese libro ayudó a más de dos millones de personas.

Ahora Maxwell ha actualizado este libro revolucionario para incluir perspectivas y prácticas de liderazgo que ha aprendido durante las décadas transcurridas desde la publicación inicial del libro.

Con más de ochenta por ciento del contenido revisado, esta nueva edición ofrece los principios fundacionales que Maxwell ha utilizado en el liderazgo durante más de cuarenta años e incluye dos capítulos completamente nuevos. No importa su ámbito de liderazgo —negocios, organizaciones sin fines de lucro, educativo, ministerial o familiar—, los principios que Maxwell comparte tendrán un impacto positivo en su vida y en las vidas de todos los que le rodean.

JOHN C. MAXWELL es autor *best seller* #1 del *New York Times*, *coach* y conferencista que ha vendido más de veintiséis millones de libros en cincuenta idiomas. En 2014 fue identificado como el líder #1 en negocios por la American Management Association* y el experto en liderazgo más influyente del mundo por las revistas *Business Insider* e *Inc.* Es el fundador de John Maxwell Company, el John Maxwell Team, EQUIP, y la Fundación de Liderazgo John Maxwell, organizaciones que han capacitado a millones de líderes.

Diseño de cubierta: Brand Navigation
Diseño original de cubierta © 2018 HarperCollins



Para otros materiales, visiten a
gruposnelson.com

NEGOCIOS Y ECONOMÍA / Liderazgo

ISBN: 978-1-4185-9805-1



9 781418 598051