

JOHN C.
MAXWELL

REVISADA Y ACTUALIZADA

EDICIÓN DEL 10º ANIVERSARIO

LAS 21 LEYES
IRREFUTABLES
DEL LIDERAZGO

CUADERNO DE EJERCICIOS

AUTOR DE MAYOR VENTAS DEL *NEW YORK TIMES* DE

LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO

JOHN C.
MAXWELL

REVISADA Y ACTUALIZADA

EDICIÓN DEL 10º ANIVERSARIO

LAS 21 LEYES
IRREFUTABLES
DEL LIDERAZGO

CUADERNO DE EJERCICIOS

AUTOR DE MAYOR VENTAS DEL NEW YORK TIMES DE
LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO

LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO

**CUADERNO DE EJERCICIOS
REVISADA Y ACTUALIZADA**

EDICIÓN DEL 10º ANIVERSARIO

JOHN C. MAXWELL



NASHVILLE DALLAS MÉXICO DF. RÍO DE JANEIRO BEIJING

© 2009 por Grupo Nelson®
Publicado en Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América.
Grupo Nelson, Inc. es una subsidiaria que pertenece
completamente a Thomas Nelson, Inc.
Grupo Nelson es una marca registrada de Thomas Nelson, Inc.
www.gruponelson.com

Título en inglés: *The 21 Irrefutable Laws of Leadership Workbook*
© 2007 por John C. Maxwell
Publicado por Thomas Nelson, Inc.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio —mecánicos, fotocopias, grabación u otro— excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa por escrito de la editorial.

Las citas bíblicas son de las siguientes versiones y son usadas con permiso:
La Santa Biblia, Versión Reina-Valera 1960
© 1960 por Sociedades Bíblicas en América Latina,
© renovado 1988 por Sociedades Bíblicas Unidas.

Biblia Dios Habla Hoy, tercera edición
© 1996 por Sociedades Bíblicas Unidas.

Adaptación del diseño al español: *Grupo Nivel Uno, Inc.*

Edición revisada por Lidere



www.lidere.org

ISBN: 978-1-60255-243-2

Impreso en Estados Unidos de América

09 10 11 12 13 VIC 9 8 7 6 5 4 3 2 1

CONTENIDO

Introducción

Evaluación del liderazgo según las 21 leyes

1. LA LEY DEL TOPE

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

Los hermanos Dick y Maurice estuvieron muy cerca, según sus capacidades, de vivir el «sueño americano», pero no lo alcanzaron. En cambio, un hombre llamado Ray pudo lograrlo por medio de la compañía que ellos fundaron. Eso sucedió porque aquellos hermanos no conocían la Ley del Tope.

2. LA LEY DE LA INFLUENCIA

La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos

Abraham Lincoln comenzó con el rango de capitán, pero cuando la guerra terminó, él acabó siendo un soldado raso. ¿Qué sucedió? Él fue una baja de la Ley de la Influencia.

3. LA LEY DEL PROCESO

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

Theodore Roosevelt contribuyó a la creación de un poder mundial, obtuvo el Premio Nobel de la Paz, y llegó a ser presidente de Estados Unidos. Pero usted ni siquiera reconocería hoy su nombre si él no hubiera sabido lo que era la Ley del Proceso.

4. LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta

Con una brújula infalible, Scott dirigió a su equipo de aventureros hasta el extremo de la tierra, y hacia una muerte infame. Hubieran sobrevivido si él,

su líder, hubiese conocido la Ley de la Navegación.

5. LA LEY DE LA ADICIÓN

Los líderes añaden valor por medio del servicio a los demás

¿Qué clase de ejecutivo de la lista de Fortune 500 trabaja en una mesa plegable, responde su propio teléfono, visita a sus empleados con frecuencia y es criticado por Wall Street por ser demasiado bueno con sus empleados? La clase de líder que comprende la Ley de la Adición.

6. LA LEY DEL TERRENO FIRME

La confianza es el fundamento del liderazgo

Si Robert McNamara hubiese conocido la Ley del Terreno Firme, la Guerra de Vietnam habría sido distinta, y se hubiera prevenido todo lo que sucedió en Estados Unidos debido a ella.

7. LA LEY DEL RESPETO

Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes

Tenía contra ella cientos de circunstancias desfavorables en casi todos los aspectos, pero miles y miles de personas la consideraban su líder. ¿Por qué? Porque no podían escapar del poder de la Ley del Respeto.

8. LA LEY DE LA INTUICIÓN

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

¿Cómo sigue Steve Jobs reinventando Apple Computer y la lleva a un nuevo nivel? La respuesta se halla en la Ley de la Intuición.

9. LA LEY DEL MAGNETISMO

Usted atrae a quien es como usted

¿Cómo logró el ejército confederado, con poca gente y armamento, aguantar por tanto tiempo la ofensiva del ejército de la Unión? Los confederados tenían mejores generales. ¿Por qué? La Ley del Magnetismo lo explica claramente.

10. LA LEY DE LA CONEXIÓN

Los líderes tocan el corazón antes de pedir la mano

Cómo nuevo líder de la organización, John sabía que la persona más influyente podía aumentar su liderazgo. ¿Qué hizo entonces? Se acercó utilizando la Ley de la Conexión.

11. LA LEY DEL CÍRCULO ÍNTIMO

El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él

Lance Armstrong es considerado el mejor ciclista que jamás haya existido. La gente se lo achaca a su rudeza, a su entrenamiento brutal; pero no se dan cuenta que tiene que ver con la Ley del Círculo Íntimo.

12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros

Henry Ford es considerado un ícono en la empresa norteamericana por haber revolucionado la industria automovilística. ¿Qué fue entonces lo que lo hizo tropezar de tal forma que su hijo llegó a temer que la Ford Motor Company se fuera a la quiebra? Quedó cautivo por la Ley del Otorgamiento de Poderes.

13. LA LEY DE LA IMAGEN

La gente hace lo que ve

La compañía Easy detuvo el avance alemán en la batalla de Las Árdenas y truncó la última esperanza de Hitler de detener a los aliados. Pudieron lograrlo porque sus líderes se aferraron a la Ley de la Imagen.

14. LA LEY DEL APOYO

La gente apoya al líder, luego a la visión

Ellos liberaron su nación por medio de la protesta pasiva aunque eso les costara las vidas de miles. ¿Qué los inspiró a hacer tal cosa? La Ley del Apoyo.

15. LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

¿Qué salvó a Inglaterra del bombardeo alemán; permitió que se aboliera lo más duro de la segregación racial en Sudáfrica, y ayudó a los Bulls de

Chicago a ganar varias veces el campeonato mundial? En los tres casos la respuesta es la misma, los líderes vivían según la Ley de la Victoria.

16. LA LEY DEL GRAN IMPULSO

El impulso es el mejor amigo de un líder

Jaime Escalante ha sido llamado el mejor maestro de Estados Unidos, pero su capacidad como instructor es sólo la mitad de la historia. Su éxito y el de la escuela de bachillerato Garfield fue producto de la Ley del Gran Impulso.

17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro

Lo llamaban el mago. Él se enfocaba tanto en sus prioridades que si uno le hablaba de una fecha y de un momento específico, él podía decir con exactitud qué ejercicio hicieron sus jugadores y por qué. Eso lo hizo conquistar diez campeonatos. ¿Qué puede hacer por usted la Ley de las Prioridades?

18. LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

¿Qué salvó usted por la gente que le ha seguido? Este líder dio su vida. ¿Por qué? Porque entendía la Ley del Sacrificio.

19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

Los líderes en todos los niveles fallaron: el alcalde, el gobernador, el secretario del gabinete y el presidente. Ninguno comprendió la devastación potencial que puede ocurrir cuando un líder hace caso omiso de la Ley del Momento Oportuno.

20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes

¿Es posible capacitar a más de un millón de personas alrededor del mundo? Si lo es, si utiliza la matemática del líder. Ese es el secreto de la Ley del Crecimiento Explosivo.

21. LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero del líder se mide por la sucesión

¿Qué es lo que la gente diría en su funeral? Lo que digan mañana depende de cómo viva usted hoy la Ley del Legado.

Conclusión

Apéndice: Guía de crecimiento de las 21 leyes

Notas

Acerca del autor

INTRODUCCIÓN

Cada libro es una conversación entre el autor y el individuo que lo lee. Algunas personas toman un libro esperando encontrar un poco de ánimo. Otras devoran la información del libro como si estuvieran asistiendo a un seminario intensivo. Otras más, encuentran en sus páginas un mentor con el que pueden reunirse diariamente, semanalmente o mensualmente.

Lo que me encanta al escribir libros es que me permite «hablar» a muchas personas que nunca podré conocer en persona. Es por eso que tomé la decisión en 1977 de convertirme en autor. Mi deseo de darles más valor a las personas era tan apasionado que me inspiró a escribir. Esa pasión todavía está en mí hasta la fecha. No son muchas las cosas que me gratifican más que estar de gira, encontrarme con alguien que nunca había conocido antes y que me diga: «Gracias. Sus libros realmente me han ayudado». ¡Por eso escribo e intento seguir haciéndolo!

A pesar de la gran satisfacción de saber que mis libros les han ayudado a las personas, también hay una frustración que conlleva el ser autor. Una vez que un libro ha sido publicado, se congela en el tiempo. Si usted y yo nos conociéramos personalmente y nos reuniéramos semanalmente o mensualmente para hablar acerca del liderazgo, cada vez que nos reuniéramos, le compartiría algo nuevo que he aprendido. Yo sigo creciendo como persona. Leo constantemente. Analizo mis errores. Converso con grandes líderes para aprender de ellos. Cada vez que usted y yo nos sentáramos a hablar le diría: «No creerías lo que acabo de aprender».

Como conferencista y orador, con frecuencia enseño los principios que presento en mis libros y constantemente estoy actualizando mi material. Utilizo nuevas historias. Refino mis ideas. Y con frecuencia tengo una mejor perspectiva al pararme frente a una audiencia. Sin embargo, cuando vuelvo a los libros que he escrito previamente, me he dado cuenta de lo que

he cambiado desde que los escribí. Eso me frustra, porque los libros no pueden crecer y cambiar junto conmigo.

Es por eso que me emocioné cuando mi editorial, Thomas Nelson, me pidió que revisara *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* para una edición especial de décimo aniversario. Cuando escribí el libro originalmente, lo hice para responder a la declaración: «Si yo pudiera reunir todo lo que he aprendido sobre el liderazgo durante todos estos años y lo resumiera en una lista breve, ¿cuál sería?» En papel escribí lo esencial del liderazgo, comunicado de la forma más sencilla y clara posible. Tan pronto el libro salió a la venta y apareció en cuatro listas diferentes de éxitos de librería, me di cuenta de que tenía el potencial de ayudar a muchas personas para que fueran mejores líderes.

CRECIMIENTO = CAMBIO

No obstante ahora, años más tarde, existen algunas cosas que no me satisfacen de la edición original. Sabía que podía mejorar algunas ideas. Algunos de los relatos se han vuelto anticuados y quería remplazarlos con otras historias. También desarrollé un nuevo material para explicar mejor e ilustrar algunos de esos principios. Mientras enseñaba las leyes en docenas de países alrededor del mundo por casi una década, respondí miles de preguntas acerca de ellas. Ese proceso me ayudó a reflexionar más en lo que había escrito. Esta edición del décimo aniversario me ha permitido presentar esas mejorías.

El mayor cambio que quería hacer con respecto al libro original se centra en dos de las leyes, principalmente.

Seguro te estás preguntando: *¿Qué? ¿Cómo se puede cambiar una de las leyes irrefutables?*

Primero, al enseñarlas descubrí que dos de esas leyes en realidad eran subtemas de otras leyes. La Ley de E. F. Hutton (Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha) en realidad era sólo un aspecto más de la Ley de la Influencia, (La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más,

nada menos). Cuando las personas se detienen a escuchar cuando un líder habla, están revelando que esa persona tiene influencia. Ya que las ideas de la Ley de E.

F. Hutton eran parte de la Ley de la Influencia, combiné esos dos capítulos. De igual manera, reconocí que la Ley de la Reproducción (Se necesita un líder para levantar otro líder) se asumía en la Ley del Crecimiento Explosivo (Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes). Por esa razón, combiné esas leyes también.

Otra cosa que sucedió fue que comencé a darme cuenta de que había olvidado algunas cosas cuando escribí sobre las leyes del liderazgo al principio. Mi primera omisión la descubrí cuando comencé a enseñar las leyes en países en desarrollo. Descubrí que en muchos de esos lugares, el liderazgo se enfoca en la posición, el privilegio y el poder. En mi paradigma del liderazgo, di algunas cosas por hecho. Como yo veo el liderazgo principalmente como una forma de servicio nunca había identificado una ley que enseñara ese principio. La segunda omisión tuvo que ver con ejemplificar el liderazgo e impactar la cultura de una organización. El resultado fueron dos nuevas leyes en esta edición del décimo aniversario de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*:

La Ley de la Adición: Los líderes añaden valor al servir a los demás.

La Ley de la Imagen: Las personas hacen lo que ven.

Desde una perspectiva actual me pregunto: *¿Cómo se me pasaron por alto?* Lo bueno fue que a usted no se le pasaron por alto. Estoy seguro que estas dos leyes le servirán en su habilidad de dirigir. Servir a los demás y mostrarles la forma de hacerlo son componentes vitales de un liderazgo exitoso. Me gustaría revisar cada uno de los libros que he escrito cada diez años para incluir cosas que he pasado por alto.

MÁS LECCIONES APRENDIDAS

Hay otras dos cosas que he visto al enseñar las 21 leyes estos últimos diez años:

1. EL LIDERAZGO REQUIERE LA HABILIDAD DE HACER BIEN MÁS QUE UNA SOLA COSA

Las personas exitosas, instintivamente, comprenden que el enfoque es algo importante para llegar a la meta, pero el liderazgo es muy complejo. Durante un receso en una de las conferencias donde estaba enseñando las 21 leyes, un estudiante universitario se me acercó y me dijo: «Sé que está enseñando las 21 leyes del liderazgo, pero quiero saber qué es lo más importante». Con algo de intensidad, me apuntó con su dedo y me preguntó: «¿Qué es lo único que necesito saber acerca del liderazgo?»

Intentando emular intensidad, le apunté con mi dedo y le respondí: «Lo único que necesita saber acerca del liderazgo es que hay más de una sola cosa que se necesita saber acerca del liderazgo». Para dirigir bien, debemos hacer las veintiuna cosas bien.

2. NADIE REALIZA BIEN TODAS LAS 21 LEYES

A pesar del hecho que debemos realizar las veintiún cosas bien para ser líderes excelentes, la realidad es que ninguno de nosotros puede realizarlas todas completamente bien. Por ejemplo, yo me considero promedio o poco menos que una persona promedio en cinco de las leyes, y yo escribí el libro. Entonces ¿qué debe hacer un líder? ¿Debe ignorar esas leyes? No. Debe desarrollar un equipo de liderazgo.

Al principio de este cuaderno de ejercicios existe una evaluación de liderazgo. Le animo para que la realice y así examine su actitud con cada ley. Una vez que haya descubierto en cuales leyes usted es una persona promedio o poco menos que eso, comience a buscar miembros en su equipo cuyas cualidades sean fuertes donde las suyas son débiles. De esa forma se complementarán y todo el equipo saldrá beneficiado. Eso hará que usted desarrolle un equipo de liderazgo excepcional. Recuerde, ninguno de nosotros es tan listo como todos nosotros juntos.

ALGUNAS COSAS NUNCA CAMBIAN

Aun cuando he hecho ajustes a las leyes y he actualizado las formas en que las enseño, algunas cosas no han cambiado en los últimos diez años. Todavía sigue siendo cierto que el liderazgo es liderazgo, sin importar adónde vaya usted o lo que haga. Los tiempos cambian. La tecnología avanza. Las culturas son diferentes de un lugar a otro, pero los principios de liderazgo son constantes, sin importar si estamos analizando a los ciudadanos de la antigua Grecia, a los hebreos en el Antiguo Testamento, los ejércitos del mundo moderno, los líderes de la comunidad internacional, los pastores de las iglesias, o los hombres de negocios de la economía global actual. Los principios del liderazgo pasan la prueba del tiempo. Son irrefutables.

Me gustaría que mientras lee los siguientes capítulos tenga presente las cuatro ideas siguientes:

1. **Las leyes pueden ser aprendidas.** Algunas son más fáciles de entender y aplicar que otras, pero cada una de ellas puede ser adquirida.
2. **Las leyes son independientes.** Cada ley complementa todas las demás, pero usted no necesita una para poder aprender otra.
3. **Las leyes traen consigo consecuencias.** Aplique las leyes, y la gente lo seguirá a usted. Quebrántelas o páselas por alto, y no podrá dirigir a otros.
4. **Estas leyes son el fundamento del liderazgo.** Una vez que usted aprende los principios, debe ponerlos en práctica y aplicarlos a su vida.

Sea que, como seguidor, esté apenas comenzando a descubrir el impacto del liderazgo, o que sea un líder natural que ya tiene seguidores, usted puede ser un mejor líder. Es posible que cuando lea las leyes y conteste preguntas acerca de ellas se dé cuenta de que ya está practicando eficazmente algunas de ellas; otras leyes expondrán vulnerabilidades que usted no sabía que tenía. Utilice su repaso como una experiencia de aprendizaje. Las preguntas y los ejercicios se han incluido para ayudarle a poner en práctica cada ley.

Ciertamente, usted puede aprender las leyes del liderazgo por usted mismo con este cuaderno de trabajo. No obstante, ya que el liderazgo tiene que ver con trabajar junto con otras personas, este cuaderno de trabajo está diseñado para que se puedan aprender estas leyes de manera colectiva. Las primeras tres secciones en cada capítulo (Lea, Observe, Aprenda) se deben completar de manera individual. Las últimas tres secciones (Comente, Aplique y Actúe) se realizan mejor en un ambiente grupal. Debido a que los individuos tienen diferentes fortalezas y debilidades, si ustedes trabajan juntos en cada ley, aprenderán unos de los otros. *Antes de que empiece a trabajar en los capítulos, le recomiendo que tome la evaluación de liderazgo*, la cual encontrará en las siguientes páginas. Eso le dará un punto de referencia del nivel en el que está comenzando en el proceso de crecimiento del liderazgo. Cuando haya terminado este cuaderno de trabajo, vuelva a hacer la evaluación otra vez. Sin importar en donde se encuentre en el proceso de desarrollo del liderazgo, sepa esto: mientras mayor sea el número de leyes que aprenda, mejor líder llegará a ser. Cada ley es como un instrumento, listo para ser tomado y usado para ayudarle a alcanzar sus sueños y sumar valor a otras personas. Tome aunque sea una de las leyes, y se convertirá en un mejor líder. Apréndalas todas, y la gente lo seguirá gustosamente.

Ahora abramos juntos la caja de herramientas.



EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO SEGÚN LAS 21 LEYES

Lea cada oración y escriba un número al lado de cada una de ellas, utilizando la siguiente escala:

0 Nunca

1 Rara vez

2 De vez en cuando

3 Siempre

1. LA LEY DEL TOPE

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

- a) Cuando me enfrento con un desafío, lo primero que pienso es: *¿A quién puedo enlistar para que me ayude?* en vez de: *¿Qué puedo hacer?*
- b) Cuando mi equipo, departamento u organización no logra alcanzar un objetivo, lo primero que pienso es que hay algún problema en el liderazgo.
- c) Creo que al desarrollar mis habilidades de liderazgo la efectividad aumentará dra
- _____ Total

2. LA LEY DE LA INFLUENCIA

La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos

- a) Me apoyo más en la influencia que en la posición o el título para hacer que otras personas me sigan y hagan lo que deseo.
- b) Durante un ambiente de lluvia de ideas o conversaciones, las personas me miran y buscan mi consejo.
- c) Me apoyo en mis relaciones con los demás más que en los sistemas organizativos y los procedimientos para realizar las cosas.
- Total

3. LA LEY DE L PROCESO

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

- a) Tengo un plan específico y concreto de desarrollo personal que practico semanalmente.
- b) He encontrado expertos mentores en áreas claves de mi vida que me ayudan de manera constante
- c) Para promover mi crecimiento personal, he leído al menos seis libros (o al menos he tomado una clase valiosa o escuchado doce o más lecciones en audio) al año en los últimos tres años.
- Total

4. LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta

- a) Percibo los problemas, obstáculos y tendencias que impactarán el resultado de las iniciativas que la organización pone en marcha.
 - b) Puedo ver claramente un sendero para implementar una visión, que no sólo incluye el proceso sino también a las personas y los recursos necesarios.
 - c) He sido llamado a planear iniciativas para un departamento u organización.
- Total

5. LA LEY DE LA ADICIÓN

Los líderes añaden valor mediante el servicio a los demás

- a) más que molestarme cuando los miembros de mi equipo tienen situaciones que no les permiten hacer sus trabajos efectivamente, veo esas situaciones como una oportunidad para servir y ayudarles a esas personas.
 - b) Busco maneras de mejorar las cosas para las personas que dirijo.
 - c) Encuentro una gran satisfacción personal al ayudar a los demás a tener más éxito.
- Total

6. LA LEY DEL TERRENO FIRME

La confianza es el fundamento del liderazgo

- a) Las personas que dirijo confían en mí en lo que respecta a asuntos delicados.
- b) Cuando le digo a alguien en la organización que voy a hacer algo, puede contar conmigo que lo haré.

c) Evito minar el carácter de otras personas o hablar a sus espaldas.

Total

7. LA LEY DEL RESPETO

Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes

a) Las personas por lo general se sienten atraídas hacia mí y con frecuencia quieren hacer cosas conmigo sólo para estar a mi lado.

b) Hago lo que pueda para mostrar respeto y lealtad a las personas que dirijo.

c) Tomo decisiones y riesgos personales que puedan beneficiar a mis seguidores aun cuando no tenga yo un beneficio personal.

Total

8. LA LEY DE LA INTUICIÓN

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

a) Puedo medir fácilmente la moral, en un salón lleno de personas, en un equipo o en una organización.

b) Con frecuencia tomo la acción correcta aunque no puede explicar la razón.

c) Puedo interpretar las situaciones y las tendencias sin tener que reunir una gran cantidad de evidencia.

Total

9. LA LEY DEL MAGNETISMO

Usted atrae a quien es como usted

- a) Estoy satisfecho con el calibre de las personas que trabajan para mí.
 - b) Espero que las personas que yo atraigo tengan valores, cualidades y habilidades de liderazgo similares a las mías.
 - c) Reconozco que no existe un proceso que pueda mejorar la calidad de las personas que recluto a menos que yo mismo mejore.
- Total

10. LA LEY DE LA CONEXIÓN

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano

- a) Cuando encuentro una situación nueva de liderazgo, una de las primeras cosas que hago es desarrollar una conexión personal con los individuos involucrados.
- b) Conozco las historias, los sueños y las esperanzas de las personas que dirijo.
- c) Evito pedirles ayuda a las personas para lograr una visión sino he hecho una relación que vaya más allá del vínculo de trabajo.

Total

11. LA LEY DEL CÍRCULO ÍNTIMO

El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él

- a) Me considero muy estratégico y altamente selectivo en lo que respecta a las personas que me son más cercanas personal y profesionalmente.
 - b) Regularmente me apoyo en las personas claves de mi vida para lograr cumplir mis propósitos.
 - c) Creo que el cincuenta por ciento o más del mérito de mis logros le pertenece a la gente de mi equipo.
- Total

12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

Solo los líderes seguros otorgan poder a otros

- a) Acepto el cambio fácilmente y no me siento satisfecho con el statu quo.
- b) Creo que sin importar lo talentosas que son las personas que trabajan para mí, mi posición es segura.
- c) Es mi práctica regular darle a las personas que dirijo la autoridad para tomar decisiones y arriesgarse.

Total

13. LA LEY DE LA IMAGEN

La gente hace lo que ve

- a) Si observo una acción o una cualidad indeseable en los miembros de mi equipo, me analizo primero antes de hablar con ellos al respecto.
- b) Continuamente me esfuerzo en hacer que mis acciones y mis palabras concuerden las unas con las otras.

c) Hago lo que debería en lugar de lo que quiero porque estoy consciente de que estoy dando el ejemplo a los demás.

Total

14. LA LEY DEL APOYO

La gente apoya al líder, luego a la visión

a) Reconozco que la falta de credibilidad puede ser tan dañina para una organización como la falta de visión.

b) Espero hasta ver que las personas de mi equipo tienen confianza en mí antes de pedirles que se comprometan a una visión.

c) Aunque mis ideas no sean muy buenas, mi gente tiende a ponerse de mi lado.

Total

15. LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

a) Cuando dirijo un equipo, me siento responsable sea o no que logremos los objetivos.

b) Si los miembros del equipo no están unificados en su esfuerzo para lograr la visión, empiezo a actuar para que todos vayan al mismo ritmo.

c) Realizo sacrificios personales para hacer que mi equipo, departamento u organización tenga la victoria.

Total

16. LA LEY DEL GRAN IMPULSO

El impulso es el mejor amigo de un líder

- a) Soy entusiasta y mantengo una actitud positiva todos los días por causa de los miembros de mi equipo.
 - b) Cuando tomo una decisión de liderazgo importante, considero cómo esa decisión el impulso de mi equipo, departamento u organización.
 - c) Inicio acciones específicas con el propósito de generar impulso cuando estoy presentando algo nuevo o controversial.
- Total

17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro

- a) Evito tareas que no necesite hacer, que no tengan un dividendo tangible, o que no me gratifiquen de manera personal.
- b) Dedico tiempo todos los días, cada mes y cada año para planear una agenda futura basada en mis prioridades.
- c) Delego cualquier tarea donde un miembro de mi equipo tenga al menos el ochenta por ciento de efectividad que yo tendría.

Total

18. LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

- a) Sé que hacer intercambios es un proceso natural del crecimiento de liderazgo, y realizo sacrificios para convertirme en un mejor líder

en tanto que no se violen mis valores.

- b) Espero dar más que mis seguidores para poder lograr la visión.
- c) Cederé mis derechos para poder lograr mi potencial como líder.
- Total

19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

- a) Me esfuerzo tanto como pueda para saber cuál es el momento oportuno de una iniciativa mientras descubro la estrategia.
- b) Iniciaría algo utilizando una estrategia no tan ideal porque sé que el momento es el adecuado.
- c) Puedo darme cuenta si las personas están listas o no para una idea.
- Total

20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes

- a) Creo que puedo desarrollar mi organización más rápidamente si desarrollo líderes en lugar de cualquier otro método.
- b) Dedico una gran cantidad de tiempo cada semana a invertir en el desarrollo del veinte por ciento de mis líderes principales.
- c) Preferiría ver que los líderes que yo desarrollo tuvieran éxito por sí mismos que mantenerlos conmigo para que pueda seguir guiándolos.
- Total

21. LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero del líder se mide por la sucesión

- a) Poseo un conocimiento firme del por qué estoy en mi trabajo y por qué estoy dirigiendo.
 - b) En cada posición que he tenido, he identificado a las personas que pueden seguir después de mí y he invertido en ellas.
 - c) Una de mis motivaciones más fuertes es dejar a cualquier equipo que dirijo mejor de lo que lo encontré.
- Total

Ahora que ha completado esta evaluación, examine cada ley y note sus áreas fuertes y débiles. Utilice las siguientes directrices:

8-9 Esta ley es su zona de fortaleza. Aproveche al máximo esta habilidad y guíe a los demás en esta área.

5-7 Concéntrese en el crecimiento de esta ley. Usted tiene el potencial para convertirla en un punto fuerte.

0-4 Este es su punto débil. Contrate personal que tenga esta cualidad, o asóciense con otros en esta área.

1

LA LE Y DEL TOPE

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

LA LEY DEL TOPE LE AYUDARÁ A ENTENDER EL VALOR DEL LIDERAZGO. SI USTED PUEDE asirse de esta ley, podrá visualizar el impacto increíble del liderazgo en cada aspecto de la vida.

LEA

En 1930, dos jóvenes hermanos llamados Dick y Maurice se mudaron de New Hampshire a California en busca del «sueño americano». Acababan de salir de la escuela de bachillerato y eran muy pocas las oportunidades que había en su pueblo natal, de modo que partieron rumbo a Hollywood donde finalmente encontraron empleo en el escenario de un estudio de cinematografía.

Después de un tiempo, el espíritu empresarial y el interés en la industria del entretenimiento que tenían los hermanos los impulsaron a abrir un teatro en Glendale, una ciudad a cinco millas al noreste de Hollywood. Sin embargo, a pesar de todos sus esfuerzos, no les fue posible hacer que el negocio resultara rentable. En los cuatro años que dirigieron el teatro no pudieron generar de manera continua suficiente dinero para pagar el alquiler de cien dólares que les cobraba el propietario.

Los hermanos tenían un fuerte deseo de triunfo, de modo que siguieron buscando mejores oportunidades para un negocio. Finalmente, en 1937, se les ocurrió algo que sí funcionó. Abrieron un pequeño restaurante de «autoservicio» en Pasadena, al este de Glendale. La gente del sur de California se había hecho muy dependiente de sus autos, y la cultura estaba cambiando para adaptarse a esta realidad, lo cual incluía los negocios.

Los restaurantes de «autoservicio» constituyeron un fenómeno que surgió al principio de los años treinta, y se estaban haciendo muy populares. Los clientes no entraban a un comedor a comer, sino que entraban en su automóvil a un estacionamiento alrededor de un restaurante, ordenaban lo que deseaban a un camarero que se les acercaba, y recibían sus alimentos en bandejas dentro de sus autos. Se usaban platos de loza, vasos de vidrio y cubiertos de metal. Esta era una idea oportuna en una sociedad que se volvía cada vez más móvil y acelerada.

El pequeño restaurante de «autoservicio» de Dick y Maurice resultó un éxito extraordinario, y en 1940, los hermanos decidieron mudar sus operaciones a San Bernardino, ciudad a cincuenta millas al este de Los Ángeles donde la clase trabajadora experimentaba una prosperidad repentina. Construyeron una instalación más grande y expandieron su menú de «perros calientes», papas fritas, y batidos, para incluir emparedados de carne y cerdo a la barbacoa. El negocio floreció. Las ventas anuales llegaron a los \$200.000, y cada hermano recibía una ganancia de \$50.000 cada año, suma que los colocó en la élite económica de la ciudad.

En 1948, la intuición les dijo que los tiempos estaban cambiando, e hicieron modificaciones a su negocio. Eliminaron el servicio en los autos y comenzaron a servir a los clientes en el interior del local. También aumentaron la eficiencia del proceso de servicio. Redujeron su menú y se concentraron en vender hamburguesas. Eliminaron los platos, los vasos de vidrio, y los cubiertos de metal e introdujeron productos de cartón y de plástico. Redujeron los costos y el precio a los clientes. También crearon lo que llamaron el «Sistema de Servicio Rápido». La cocina se convirtió en algo así como una línea de ensamblaje, en la que cada persona se concentraba en servir con rapidez. La meta de los hermanos era servir la orden de cada cliente en treinta segundos o menos. Y tuvieron éxito. A

mediados del decenio de los cincuenta, el ingreso anual llegó a \$350.000, y ya para entonces Dick y Maurice recibían cada uno una ganancia anual de \$100.000.

¿Quiéneseran estos dos hermanos? En aquellos días, usted hubiese podido conocerlos si hubiera llegado en su auto al pequeño restaurante que tenían en la esquina de la calle Catorce y la Calle E en San Bernardino. Al frente del pequeño edificio octagonal colgaba un letrero de neón que simplemente decía MCDONALD'S HAMBURGERS. Dick y Maurice McDonald habían ganado el premio gordo norteamericano. Y el resto, como se dice, es historia, ¿no es cierto? Incorrecto. Los McDonald no llegaron más lejos porque su débil liderazgo puso un tope a su capacidad de triunfo.

Es muy cierto que los hermanos McDonald tenían su futuro económico asegurado. Su restaurante era uno de los más rentables en todo el país, y no hallaban cómo gastar todo el dinero que hacían. La genialidad de los hermanos consistía en el servicio al cliente y la organización de la cocina. Ese talento contribuyó a la creación de un nuevo sistema de servicio de comida y bebida. De hecho, aquel talento era tan conocido en los círculos de servicios de alimentos, que la gente comenzó a escribirles y a visitarlos de todas partes del país para aprender más de sus métodos. Llegaron a un punto en que recibían trescientas llamadas y cartas cada mes.

Esto les dio la idea de lanzar al mercado el concepto McDonald's. La idea de la franquicia de restaurantes no era nueva. Había estado en funcionamiento durante varias décadas. Para los hermanos McDonald era una forma de hacer dinero sin tener que abrir ellos mismos otro restaurante. Comenzaron a poner en práctica esta idea en 1952, pero el esfuerzo resultó un fracaso catastrófico. La razón fue muy simple. No tenían el liderazgo necesario para aplicar la idea en forma eficaz. Dick y Maurice eran buenos propietarios de restaurantes. Sabían cómo dirigir un negocio, crear sistemas eficientes, reducir costos, y aumentar las ganancias. Eran gerentes eficientes, pero no eran líderes. Sus patrones de pensamiento pusieron un tope a lo que hubieran podido hacer y llegar a ser. En la cumbre de su éxito, Dick y Maurice se hallaban exactamente contra la Ley del Tope.

En 1954, los hermanos cerraron un trato con un hombre llamado Ray Kroc, quien sí era un líder. Kroc había estado dirigiendo una pequeña compañía que él mismo había fundado, dedicada a la venta de máquinas para hacer batidos. Él conocía a los McDonald. El restaurante de éstos era uno de sus mejores clientes. Tan pronto visitó el negocio, tuvo la visión de su gran potencial, pudo ver en su mente al restaurante en toda la nación, en cientos de mercados. Al poco tiempo cerró un trato con Dick y Maurice, y en 1955 creó McDonald's System, Inc. (llamado posteriormente McDonald's Corporation).

Kroc inmediatamente compró los derechos a una franquicia a fin de poder usarla como modelo y prototipo para vender otras franquicias. Entonces comenzó a formar un equipo y a erigir una organización para convertir a McDonald's en una entidad nacional. Reclutó y empleó a la gente más hábil que pudo encontrar, y cuando su equipo creció en tamaño y capacidad, sus asociados reclutaron a otras personas con capacidad de liderazgo.

En los primeros años, Kroc sacrificó mucho. Aunque tenía más o menos cincuenta y cinco años, trabajaba largas horas exactamente como lo había hecho al entrar en los negocios treinta años atrás. Eliminó asuntos superfluos en casa, como su afiliación en el club campestre, lo cual, según dijo él después, añadió diez golpes a su juego de golf. Durante sus primeros ocho años con McDonald's, no recibió salario. Y no sólo eso, sino que personalmente pidió dinero prestado al banco y contra su seguro de vida para ayudar a cubrir los salarios de unos cuantos líderes clave que deseaba mantener en el equipo. Su sacrificio y su liderazgo dieron buenos resultados. En 1961, por la suma de \$2,7 millones, Kroc compró los derechos exclusivos de los hermanos McDonald's, y procedió a convertir la compañía en una institución norteamericana y una entidad mundial. El «tope» en la vida y el liderazgo de Ray Kroc era obviamente mucho más alto que el de sus predecesores.

En los años que Dick y Maurice McDonald habían intentado otorgar la franquicia de su sistema de servicio de comida, solamente pudieron vender el concepto a quince compradores, y sólo diez de éstos realmente abrieron restaurantes. Y aun en esa pequeña empresa, su liderazgo y visión limitados

representaron obstáculos. Por ejemplo, cuando su primer concesionario, Henil Fox de Phoenix, les dijo que deseaba llamar McDonald's a su restaurante, la respuesta de Dick fue: «¿Para qué? McDonald's no significa nada en Phoenix».

Por otra parte, el tope del liderazgo en la vida de Ray Kroc iba por las nubes. Entre 1955 y 1959, Kroc tuvo éxito en la apertura de cien restaurantes. Cuatro años después, había quinientos McDonald's. Hoy la compañía ha abierto más de treinta y un mil restaurantes en ciento diecinueve países.¹

OBSERVE

La habilidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Entre menor sea la habilidad del individuo para dirigir, menor es el tope de su potencial. Entre mayor sea el liderazgo, mayor será la efectividad.

La habilidad de liderazgo o específicamente la falta de habilidad de liderazgo fue el tope de la efectividad de los hermanos McDonald.

1. *Mencione dos ejemplos de pasos que Ray Kroc tomó para desarrollar su negocio de franquicia que los hermanos McDonald no tomaron.*

2. *¿De qué manera estas acciones reflejan la habilidad de liderazgo de Ray Kroc?*

3. En base a su profesión o área de servicio, mencione un ejemplo de un líder que ha sido limitado por su «tope». ¿En qué forma el «tope» de este líder afectó a la organización?

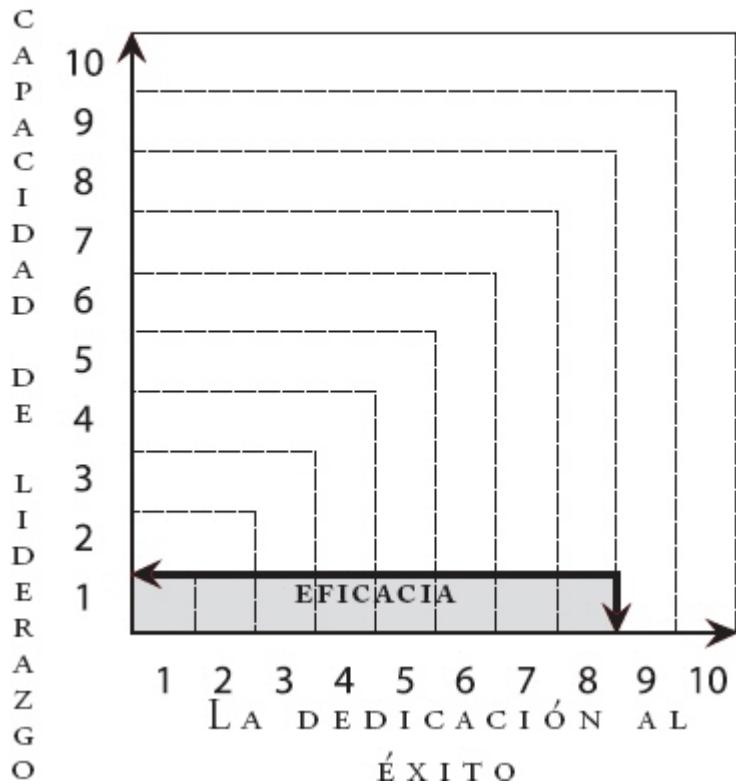
4. ¿A quién conoce usted cuyo tope de liderazgo parece ilimitado?

APRENDA

Lo que usted logre está restringido por su habilidad para dirigir a otros. Por ejemplo, si su liderazgo tuviera una puntuación de 8, entonces su efectividad nunca podría ser mayor que un 7. Si su liderazgo es sólo un 4, su efectividad no sería mayor que un 3. Su habilidad de liderazgo, para bien o para mal, siempre determina su efectividad y el impacto potencial de su organización.

Permítame darle una ilustración de lo que quiero expresar. Digamos que en lo que se refiere al éxito, usted obtiene una puntuación de 8 (en una escala del 1 al 10). Esta es muy buena puntuación. Creo que sería justo decir que los hermanos McDonald estaban en esa categoría. Pero digamos, también, que el liderazgo no es algo importante para usted. No le interesa y no hace ningún esfuerzo para desarrollarse en el área de liderazgo. Su capacidad de liderazgo es sólo de 1. Su nivel de eficacia sería algo así:

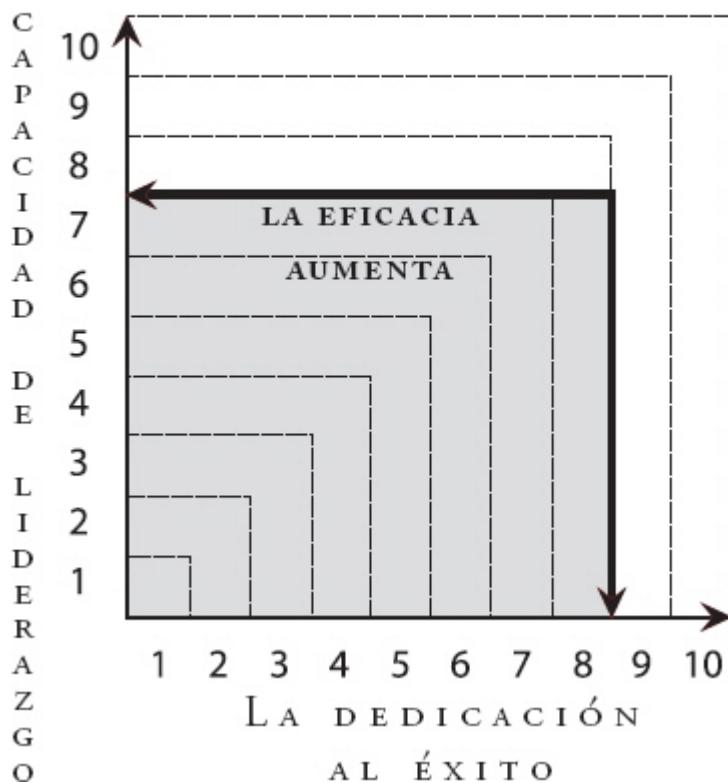
BUEN ÉXITO SIN LIDERAZGO



Para aumentar su nivel de eficacia, usted tiene varias alternativas. Podría trabajar muy duro para aumentar su dedicación al éxito y a la excelencia de trabajar para llegar a la puntuación de 10. Es posible que pueda llegar a este nivel, aunque según la Ley de los Rendimientos Decrecientes, el esfuerzo que tendría que hacer para aumentar esos últimos 2 puntos podría exigirle más energía de la que usó para alcanzar los primeros 8 puntos. Si realmente hizo un esfuerzo sobrehumano, pudo aumentar su éxito ese veinticinco por ciento.

Sin embargo, usted tiene otra opción. Puede trabajar duro para aumentar su nivel de *liderazgo*. Digamos que su nivel de liderazgo natural es un 4, un poco debajo del nivel promedio. Usando nada más que el talento que le dio Dios, aumenta su nivel de eficacia trescientos por ciento. Pero digamos que usted se convierte en un verdadero estudiante de liderazgo y maximiza su potencial. Su capacidad de liderazgo llega a obtener, digamos, un 7. Visualmente, los resultados serían así:

BUEN ÉXITO CON LIDERAZGO



Al aumentar su capacidad de liderazgo, sin aumentar su dedicación al éxito en lo más mínimo, usted puede aumentar su eficacia original ¡600 por ciento! El liderazgo tiene un efecto multiplicador.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Qué tan efectiva será una persona si aumenta su liderazgo mas no su ética de trabajo (dedicación al éxito)?*

2. ¿Está usted de acuerdo con la evaluación del autor de que aumentar su liderazgo es una de las mejores maneras de aumentar su nivel de efectividad? Explique.

3. ¿Qué criterio se puede usar para determinar la habilidad de liderazgo de una persona? ¿Cuáles son algunas señales claras de áreas fuertes y débiles en el liderazgo?

4. ¿Cuánto tiempo le toma determinar el «tope» de liderazgo de una persona una vez que ella sea puesta como encargada del equipo?

5. Describa algunas señales que indican que un líder ha llegado a su tope.

6. Describa una situación en la que el tope de su liderazgo afectó un proyecto o una tarea.

7. Del 1 al 10, ¿cómo describe su liderazgo? ¿Quién es su esposa o sus colegas de acuerdo con esa evaluación?

8. *Hasta ahora, ¿qué tan dedicado ha estado en desarrollarse como líder? ¿Cómo puede hacer crecer esa dedicación?*

APLIQUE

1. Haga una lista de sus objetivos más importantes. (Intente enfocarse en aquellos objetivos significativos, cosas que requerirán un año o más de su tiempo. Haga una lista de al menos cinco pero no más de diez metas.) Ahora identifique cuáles requieren la participación o la cooperación de otras personas. En estas actividades, su capacidad de liderazgo impacta grandemente su efectividad.

2. Evalúe su habilidad de liderazgo. Haga la evaluación de liderazgo en Apéndice A al final de este libro para darse una idea de su habilidad básica de liderazgo.

3. Pídale a otras personas que califiquen su liderazgo. Hable con su jefe, su cónyuge, dos colegas (del mismo rango) y tres personas que estén bajo su mando y pregúntele acerca de su habilidad de liderazgo. Pídale a cada uno de ellos que lo enumeren en una escala del 1 al 10 (siendo el 1 lo más bajo y 10 lo más alto) en cada una de las siguientes áreas:

- Don de gente
- Pensamiento planificador y estratégico
- Visión

- Resultados

Promedie las calificaciones y compárelas con su propia evaluación. En base a estas evaluaciones, ¿es su habilidad de liderazgo mejor o peor de lo que esperaba? ¿Existe una brecha entre su evaluación y la de los demás? ¿Cuál cree que sea la causa? ¿Está lo suficientemente dispuesto a crecer en esta área de liderazgo?

ACTÚE

Entreviste a alguien que usted considera que tiene un tope de liderazgo alto. Lo ideal sería que esta persona fuera la que usted mencionó en la sección de OBSERVE cuando se le preguntó: ¿A quién conoce usted cuyo tope de liderazgo parece ilimitado? Hágale las siguientes preguntas:

1. *¿Cuándo se vio usted como líder por primera vez?*

2. *¿Cuáles son algunos de los desafíos más grandes que usted ha enfrentado como líder?*

3. *¿Qué ha contribuido a su crecimiento como líder?*

4. *¿Qué hace actualmente para desarrollarse como líder?*

5. ¿Cuál sería su mejor consejo para alguien que aspira ser un líder efectivo?



LA LEY DE LA INFLUENCIA

La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos

SI USTED NO TIENE INFLUENCIA, *nunca PODRÁ DIRIGIR A OTROS.* TAL COMO LO DIJO Harry A. Overstreet: «La verdadera esencia del poder de la influencia yace en hacer que los demás participen». Si nadie lo sigue, usted no es un líder. La *Ley de la Influencia* es obtener seguidores, lo cual es la base del liderazgo.

LEA

Una de mis historias favoritas que ilustra la Ley de la Influencia tiene que ver con Abraham Lincoln. En 1832, años antes de convertirse en presidente, el joven Lincoln reunió un grupo de hombres para combatir en la guerra contra Black Hawk [el indio Black Hawk, Halcón Negro]. En esos días, la persona que reunía una compañía voluntaria para la milicia por lo general se convertía en su líder y asumía el rango de comandante. En este caso, Lincoln obtuvo el rango de capitán, pero Lincoln tenía un problema. No sabía nada de milicia. No tenía experiencia militar, y no sabía nada acerca de tácticas. Le costaba recordar los procedimientos militares más sencillos.

Por ejemplo, un día iba marchando con varias docenas de hombres a lo largo de un campo y debía guiarlos a través de una puerta hacia otro campo. No supo cómo hacerlo. Al referir luego al incidente, Lincoln dijo: «Ni por mi propia vida pude recordar la palabra de mando correcta para que los soldados de mi compañía se pusieran uno detrás del otro. Finalmente, cuando nos acercábamos [a la puerta] grité: “Esta compañía romperá filas por dos minutos, y luego formará filas otra vez al otro lado de la puerta”».¹

Con el paso del tiempo, el nivel de influencia de Lincoln sobre otros en la milicia en realidad *disminuyó*. Mientras otros oficiales se destacaron y obtuvieron rango, Lincoln comenzó a ir en dirección opuesta. Comenzó con el *título* y la *posición* de capitán, pero esto no le sirvió de mucho. No pudo superar la Ley de la Influencia. Al final de su servicio militar, Abraham Lincoln encontró su lugar adecuado cuando bajó al rango de soldado raso.

Afortunadamente para él y para el destino de Estados Unidos Lincoln llegó a superar su incapacidad de influir en otros. Siguió su tiempo en la milicia, y tuvo trabajos más bien mediocres en la asamblea legislativa del estado de Illinois y en la Cámara de Representantes de Estados Unidos. No obstante, con el tiempo y con mucho esfuerzo y experiencia personal, se convirtió en una persona de impacto e influencia notables y uno de los mejores presidentes estadounidenses.

Este es mi proverbio favorito acerca del liderazgo: «El que se cree líder y no tiene seguidores, sólo está dando un paseo». Si usted no puede influir en otros, estos no lo seguirán. Y si ellos no lo siguen, usted no es un líder. Esa es la Ley de la Influencia. No importa lo que cualquier persona le diga, recuerde que el liderazgo es influencia, nada más, nada menos.

OBSERVE

La gente tiene muchos conceptos erróneos acerca del liderazgo. Cuando las personas oyen que alguien tiene un título impresionante o una posición de liderazgo asignada, suponen que la persona es un líder. A veces es cierto, pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata del

liderazgo. El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse. Debe ser ganada. Lo único que un título puede comprar es un poco de tiempo, sea para aumentar su nivel de influencia sobre otros o para eliminarlo.

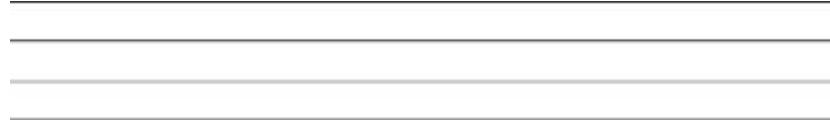
¿Por qué era Lincoln un capitán ineficiente?

¿Cómo fue que la incapacidad de Lincoln de influenciar a los demás afectó su carrera militar?

3. ¿Cuál es el principal factor básico que usted puede usar para determinar si alguien es un líder o no?

4. De acuerdo con la definición de «liderazgo es influencia», ¿quiénes son los líderes más destacados en su industria? ¿Qué influencia tienen sobre las tendencias y los principios de ella?

5. ¿Quién es la persona dentro de su organización que aunque no es reconocida formalmente como líder, tiene la influencia sobre los demás?



APRENDA

La gente ha adoptado muchos mitos o conceptos erróneos acerca de los líderes y el liderazgo. He aquí los cinco más comunes:

1. EL MITO DE LA ADMINISTRACIÓN

Un error muy difundido es que el liderazgo y la administración son lo mismo. Hasta hace unos pocos años, libros que proclamaban ser sobre liderazgo por lo general eran realmente sobre administración. La diferencia principal entre las dos cosas es que el liderazgo consiste en influir en la gente para que siga al líder, mientras que la administración se enfoca en los sistemas y los procesos de mantenimiento. Como antiguo presidente y jefe principal de la Chrysler, Lee Iacocca comentó a manera de parodia: «Algunas veces, hasta el mejor administrador se asemeja al muchacho que pasea un perro grande y espera a ver dónde quiere ir el animal para entonces llevarlo allá»..

La mejor forma de probar si una persona es líder en vez de administrador es pedirle que haga algunos cambios positivos. Los administradores pueden mantener el rumbo, pero no pueden cambiarlo. Para cambiar el rumbo de las personas, se necesita influencia.

2. EL MITO DEL EMPRESARIO

Con gran frecuencia la gente supone que todos los vendedores y empresarios son líderes, pero no siempre es así. Los empresarios son diestros para ver las oportunidades e ir tras ellas. Ven las necesidades y entienden la manera de suplirlas de manera que produzca una ganancia.

Sin embargo, no todos ellos tienen la habilidad de tratar con las personas. Muchos descubren que necesitan asociarse con alguien que sea hábil en la parte de la relación con la gente. Si no pueden influenciar a la gente, no pueden liderar.

3. EL MITO DEL CONOCIMIENTO

Sir Francis Bacon dijo: «El conocimiento es poder». Mucha gente que cree que el poder es la esencia del liderazgo, naturalmente supone que los que poseen conocimiento e inteligencia son líderes, pero eso no sucede de manera instantánea. Usted puede visitar cualquier universidad importante y conocer hombres de ciencia ocupados en la investigación y filósofos cuyo poder de raciocinio es tan alto que se sale de las gráficas, pero cuya capacidad para dirigir es tan baja que ni siquiera se registra en las gráficas. El coeficiente intelectual (IQ) no necesariamente equivale a liderazgo.

4. EL MITO DEL PRECURSOR

Otro concepto erróneo es que todo el que está frente a la multitud es un líder, pero ser el primero no siempre es lo mismo que ser el líder. Por ejemplo, Sir Edmund Hillary fue el primer hombre en llegar a la cumbre del monte Everest. Desde su ascenso histórico en 1953, mucha gente lo ha «seguido» en la realización de esa hazaña, pero eso no convierte a Hillary en un líder. Ni siquiera fue el líder de esa expedición particular. El líder era John Hunt. Y cuando Hillary viajó al Polo Sur en 1958 como parte de la Expedición Transantártica de la Comunidad de Naciones, iba acompañado de otro líder, Sir Vivian Fuchs. Para ser líder, una persona no sólo debe ir al frente, sino que también debe tener gente que intencionadamente viene detrás de ella, sigue su dirección, y actúa sobre la base de su visión.

5. EL MITO DE LA POSICIÓN

Como ya se dijo, el peor de todos los conceptos erróneos acerca del liderazgo, es aquel que se basa en la posición. Observe lo que sucedió hace varios años en Cordiant, la agencia publicitaria conocida antiguamente como Saatchi & Saatchi. En 1994, inversionistas institucionales en Saatchi & Saatchi obligaron a la junta directiva a despedir a Maurice Saatchi, el jefe principal de la compañía. ¿Cuál fue el resultado? Varios de los ejecutivos lo siguieron. También lo siguieron algunas de las cuentas más grandes de la compañía, incluidas British Airways, y Mars, el fabricante de caramelos. La influencia de Saatchi era tan grande que su partida ocasionó que las acciones de la compañía bajaran inmediatamente de \$8 5/8 a \$4 por acción.² Lo que sucedió fue resultado de la Ley de la Influencia. Saatchi perdió su título y su posición, pero siguió siendo el líder. Stanley Huffty afirmó: «No es la posición lo que hace al líder; es el líder quien hace la posición»..

Aun cuando las personas en su organización puedan creerse uno de estos mitos, al final, el verdadero liderazgo es influencia. El liderazgo es habilidad para obtener seguidores. Es la habilidad de influenciar a los demás para que lo sigan. Porque sin seguidores, ¿a quién está usted dirigiendo?

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Cuáles la diferencia entre la administración y el liderazgo?*

2. *¿Está usted de acuerdo con la evaluación del autor de que liderazgo es influencia? Explique.*

3. ¿Cuáles obstáculos puede enfrentar la gente si han aceptado algunos de los mitos de liderazgo?

4. Describa una situación donde usted fue parte de un equipo que fue dirigido por una persona que estaba a cargo debido a su conocimiento o su posición y no a sus habilidades de liderazgo.

5. ¿Se considera usted un líder? ¿En quién influye usted?

6. ¿Cuáles son algunas formas positivas en las que usted puede aumentar su influencia en su organización?

APLIQUE

1. ¿Cuáles mitos mencionados en este capítulo eran parte de su pasado: la administración, el empresario, el conocimiento, el precursor, o la oposición? ¿Por qué ha sido susceptible a ese mito? ¿Qué le dice acerca de su

percepción del liderazgo hasta ahora? ¿Qué es lo que debe cambiar en su pensamiento actual para que se abra al progreso de su liderazgo en el futuro?

2. ¿En qué cosas se apoya más para persuadir a las personas? Califíquese usted mismo en una escala del 1 al 10 en base a los siete factores mencionados en el capítulo (el 1 significa que usted no lo considera un factor mientras que el 10 significa que se apoya en él continuamente):

Carácter: quiénes son

Relaciones: a quienes conocen

Conocimiento: lo que saben

Intuición: lo que sienten

Experiencia: donde han estado

Éxitos pasados: lo que han hecho

Capacidad: lo que pueden hacer

¿Cómo puede optimizar o utilizar mejor aquellos factores que tienen calificaciones más bajas?

3. Busque una organización donde pueda trabajar como voluntario. Escoja algo en lo que usted cree apasionadamente: por ejemplo, una escuela, un comedor escolar, o un proyecto comunitario, y entregue su tiempo y energía. Si cree que tiene la habilidad de liderar, entonces intente dirigir. Aprenderá a dirigir por medio de la influencia.

ACTÚE

Esta semana trate de influir en cinco personas: un supervisor, un colega de su misma posición, un seguidor en su esfera de influencia, un seguidor fuera de su esfera de influencia, un miembro de su familia o un amigo cercano. Puede ser algo tan sencillo como sugerir dónde comer o tan crítico como sugerir una nueva dirección para un proyecto. Al final de la semana, revise cada situación siguiendo las siguientes instrucciones.

Superior:

Mis expectativas:	Resultado y explicación:
-------------------	--------------------------

Colega en la misma posición:

Mis expectativas:	Resultado y explicación:
-------------------	--------------------------

Seguidor en su área de influencia:

Mis expectativas:	Resultado y explicación:
-------------------	--------------------------

Seguidor fuera de su esfera de influencia:

Mis expectativas:	Resultado y explicación:
-------------------	--------------------------

Miembro de la familia o amigo cercano:

Mis expectativas:	Resultado y explicación:
-------------------	--------------------------

¿En cuáles situaciones fue usted exitoso para influir en otros para que siguieran su idea? Márquelos con un signo positivo.

¿En cuáles situaciones no lo fue? Márquelos con signo negativo.

Evalúe cada situación pensando porqué usted esperaba que las personas le siguieran. ¿Fue por que usted se encontraba en una posición de autoridad? ¿Era usted la persona de mayor conocimiento acerca del tema? ¿Fue usted la persona que trajo la idea original? ¿Fue usted el líder reconocido? Luego evalúe porque piensa usted que la gente siguió o no su dirección

¿Cuándose siente usted influido por alguien más debido a su posición, conocimiento o liderazgo?

¿De qué manera es esto similar a la forma en que las personas reaccionaron a usted?

3

LA LEY DEL PROCESO

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

SER UN LÍDER ES COMO INVERTIR EXITOSAMENTE EN LA BOLSA DE VALORES. SI USTED espera hacer una fortuna en un día, no tendrá éxito. La Ley del Proceso nos muestra que lo que más importa es lo que usted hace día a día a largo plazo.

LEA

Hay un viejo refrán que dice: «Los campeones no se convierten en campeones en el cuadrilátero, simplemente se les reconoce allí»». Esto es cierto. Si usted quiere ver cómo alguien se forja como campeón, mire su rutina diaria. El antiguo campeón de peso pesado Joe Frazier dijo: «Puede trazar el plan de una pelea o el plan de una vida, pero cuando comienza la acción, usted depende de sus reflejos. Allí es donde se demuestra el trabajo que ha hecho durante cada día. Si hizo trampas en la oscuridad de la madrugada, la gente se va a dar cuenta ahora bajo las luces brillantes».¹ El boxeo es una buena analogía del desarrollo del liderazgo porque consiste en una preparación diaria. Aunque la persona tenga talento natural, debe entrenarse y prepararse para tener éxito.

Uno de los más grandes líderes de este país era fanático del boxeo: el presidente Theodore Roosevelt. De hecho, en una de sus citas más famosas

usa una analogía del boxeo:

No es el crítico lo que cuenta, ni el hombre que señala cómo el hombre fuerte dio un traspie, ni qué hubiera hecho mejor el que realizaba el acto. El crédito es del hombre que se halla en la arena, cuya cara está estropeada por el polvo, el sudor, y la sangre; que lucha esforzadamente; que se equivoca y se queda corto una y otra vez; que conoce los grandes entusiasmos, las grandes devociones, y se dedica a una buena causa; que, en el mejor de los casos, conoce al final el triunfo de una gran realización; y que, en el peor, si falla, ha hecho al menos un intento extraordinario, de modo que su lugar nunca estará cerca de aquellas almas frías y tímidas que no conocen ni la victoria ni la derrota.

Roosevelt, que era también boxeador, era la máxima expresión de un hombre de acción. No sólo era un líder eficaz, sino que también fue el más pintoresco de todos los presidentes de Estados Unidos. El historiador británico Hugh Brogan lo describió como «el hombre más capaz que se ha sentado en la Casa Blanca desde Lincoln; el más dinámico desde Jackson; el más estudiioso desde John Quincy Adams».

TR (sobrenombre de Roosevelt) es recordado como un hombre de acción, franco, y defensor de la vida dinámica. Mientras estaba en la Casa Blanca, era conocido por sus sesiones regulares de boxeo y lucha, veloces paseos a caballo, y caminatas largas y agotadoras. Un embajador francés que visitó a Roosevelt acostumbraba a hablar de la ocasión en que acompañó al presidente a una caminata en el bosque. Cuando los dos hombres llegaron a la orilla de un arroyo que era muy profundo para ser atravesado a pie, TR se quitó la ropa y esperó que el dignatario hiciera lo mismo para que ambos pudieran nadar a la otra orilla. Nada representaba un obstáculo para Roosevelt.

En distintos momentos de su vida, Roosevelt fue vaquero en el oeste norteamericano, explorador y cazador de caza mayor, y soldado de caballería en la guerra contra España. Su entusiasmo y vigor parecían ilimitados. Como candidato a la vicepresidencia en 1900, dio 673 discursos y viajó 20 mil millas haciendo campaña a favor del presidente McKinley. Y años después de su presidencia, mientras se preparaba para dar un discurso en Milwaukee, Roosevelt recibió un disparo en el pecho. Fue víctima de un atentado. Con una costilla rota y con la bala dentro de su pecho, Roosevelt insistió en terminar su discurso antes de permitir que lo trasladaran al hospital.

De todos los líderes que ha tenido esta nación, Roosevelt fue uno de los más fuertes, física y mentalmente, pero no comenzó así. El presidente vaquero de Estados Unidos nació en Manhattan en el seno de una familia rica y eminente. Cuando niño era débil y muy enfermizo. Sufría de un asma debilitante, tenía muy mala visión, y era terriblemente delgado. Sus padres no creían que sobreviviría.

Cuando tenía doce años, su padre le dijo: «Tienes la mente, pero no tienes el cuerpo, y sin la ayuda del cuerpo la mente no puede llegar tan lejos como debiera. Debes *desarrollar* el cuerpo». Y Roosevelt lo hizo. Vivió según la Ley del Proceso.

TR comenzó a dedicar un tiempo *todos los días* a cultivar su cuerpo y su mente, y lo siguió haciendo por el resto de su vida. Se ejercitaba con pesas, caminaba, patinaba sobre hielo, cazaba, remaba, montaba a caballo, y boxeaba. En años posteriores, Roosevelt evaluó su progreso y admitió que cuando niño era «nervioso y tímido. Sin embargo», dijo él, «al leer acerca de las personas a las que admiraba... y conociendo a mi padre, sentía gran admiración por los hombres audaces que se mantienen firmes en el mundo, y yo tenía un gran deseo de ser como ellos».² Cuando TR se graduó de Harvard, *era* como uno de ellos, y estaba listo para entrar en el mundo de la política.

Roosevelt tampoco se convirtió en un gran líder de la noche a la mañana. Su camino a la presidencia fue de crecimiento lento y continuo. Mientras sirvió en varias posiciones, desde jefe de policía de la ciudad de Nueva York hasta presidente de Estados Unidos, siguió aprendiendo y creciendo. Se mejoró a sí mismo, y con el tiempo llegó a ser un líder fuerte. Esto prueba que vivía según la Ley del Proceso.

La lista de hechos de Roosevelt es notable. Bajo su liderazgo, Estados Unidos emergió como una potencia mundial. Ayudó al país a desarrollar una marina de guerra superior. Bajo su mandato se construyó el Canal de Panamá. Negoció la paz entre Rusia y Japón, y durante ese proceso obtuvo el Premio Nobel de la Paz. Y cuando el pueblo cuestionó su liderazgo, tomó la presidencia después del asesinato de McKinley, hizo campaña y fue

reelegido por el mayor número de votantes que jamás hubiera elegido a un presidente hasta ese momento.

Como era siempre un hombre de acción, al completar su período presidencial en 1909, inmediatamente viajó a África donde dirigió una expedición auspiciada por The Smithsonian Institution (El Instituto Smithsoniano). Unos cuantos años después, en 1913, con la colaboración de otro líder dirigió una expedición a un río inexplorado de Brasil. Esta era una aventura de aprendizaje que no podía desaprovechar. «Era mi última oportunidad de ser niño», admitió posteriormente. Tenía cincuenta y cinco años.

El 6 de enero de 1919, en su hogar en Nueva York, Theodore Roosevelt murió mientras dormía. Entonces el vicepresidente Marshall dijo: «La muerte tenía que llevárselo dormido, porque si Roosevelt hubiera estado despierto, hubiera habido una pelea». Cuando lo levantaron de su lecho, encontraron un libro debajo de su almohada. Hasta el último momento, Theodore Roosevelt estaba luchando por aprender y mejorarse a sí mismo. Aun se hallaba practicando la Ley del Proceso.

Si usted desea ser líder, le tengo buenas noticias: puede serlo. Todo el mundo tiene el potencial, pero no es algo que se alcanza de la noche a la mañana. Se necesita perseverancia. Y absolutamente no podrá pasar por alto la Ley del Proceso. El liderazgo no se desarrolla de un día para el otro. Toma toda una vida.

OBSERVE

Mi amigo Tag Short dice: «el secreto de nuestro éxito se encuentra en nuestra agenda diaria». Si usted invierte continuamente en su desarrollo de liderazgo, permitiendo que sus «bienes» aumenten, el resultado es un crecimiento a largo plazo.

1. ¿Cuáles son algunos de los desafíos que Roosevelt tuvo que vencer para convertirse en gran líder?

2. *¿Cuáles son algunas cosas que Roosevelt incluía en su agenda diaria que contribuyeron a su habilidad de liderazgo?*

3. *Roosevelt se inspiraba en su padre y otros líderes. ¿Quiénes son algunas personas en quienes usted se inspira? ¿Por qué?*

4. *¿A quién admira usted en su profesión o área de servicio? ¿Por qué esta persona le inspira?*

5. *¿Quién cree usted, en su área de servicio o profesión, que hubiera podido lograr más de lo que ha logrado hasta ahora? ¿Por qué cree usted que esta persona se quedó estancada? ¿De qué manera la dedicación de esta persona al crecimiento personal fue un factor en su nivel de éxito?*

6. *¿Con cuál de las personas de las preguntas cuatro y cinco se identifica más? ¿Por qué?*

APRENDA

En un estudio de noventa líderes principales de varios campos, los expertos en liderazgo Warren Bennis y Burt Nanus hicieron un descubrimiento acerca de la relación entre el crecimiento y el liderazgo: «Es la capacidad de desarrollar y mejorar las destrezas lo que marca la diferencia entre los líderes y sus seguidores». Los líderes exitosos son aprendices. Y el proceso del aprendizaje es un continuo resultado de la autodisciplina y la perseverancia. La meta de cada día debe ser mejorar un poco, edificar sobre el progreso del día anterior.

No obstante, aunque usted no tenga una gran capacidad natural para el liderazgo, su desarrollo y su progreso probablemente se producirán basándose en las cinco fases siguientes:

FASE 1: NO SÉ LO QUE NO SÉ

La mayoría de las personas no reconocen el valor del liderazgo. Creen que el liderazgo es sólo para unos cuantos, para las personas que están en las más altas posiciones de la compañía. No tienen idea de las oportunidades que están desaprovechando por no aprender a dirigir. Me di cuenta de esto cuando el rector de una universidad me dijo que sólo unos cuantos alumnos se habían anotado en el curso de liderazgo que allí» se ofrecía. ¿Por qué? Sólo unos pocos creían tener la capacidad para ser líderes. Si hubiesen sabido que el liderazgo es influencia, y que en el transcurso de un día la mayoría de los individuos tratan de influir por lo menos en cuatro personas, el deseo de aprender más acerca del tema hubiera surgido en ellos. Esto es una lástima porque cuando un individuo no sabe lo que no sabe, no crece.

FASE 2: SÉ QUE NECESITO SABER

Por lo general, en algún momento de la vida somos colocados en una posición de liderazgo, y miramos a nuestro alrededor y descubrimos que nadie nos está siguiendo. Nos damos cuenta de que necesitamos *aprender* a dirigir. Y naturalmente, en ese momento el proceso puede comenzar. El Primer Ministro inglés Benjamin Disraeli hizo un sabio comentario: «El ser conscientes de que ignoramos los hechos, es un paso decisivo hacia el conocimiento».

Eso fue lo que me sucedió cuando ocupé mi primera posición de liderazgo en 1969. Toda mi vida había sido capitán de equipos deportivos y había sido presidente del gobierno estudiantil en la universidad, de modo que pensaba que ya era un líder, pero cuando intenté dirigir a las personas en el mundo real, descubrí la cruel realidad. Estar a cargo de algo no es lo mismo que ser un líder.

FASE 3: SÉ LO QUE NO SÉ

Por un tiempo tuve dificultades en esa primera posición de liderazgo. Para ser honesto, tuve que apoyarme en mi energía y en el carisma que poseía. Pero llegó un momento cuando me di cuenta que el liderazgo iba a ser la clave de mi carrera profesional. Si no mejoraba en el liderazgo, mi carrera se acabaría y nunca hubiera alcanzado las metas que me había impuesto. Afortunadamente, fui a desayunar con Kurt Kampmeir de Succes Motivation Inc. [Motivación al éxito]. Durante ese desayuno, él me hizo una pregunta que cambiaría mi vida: «Juan, ¿Estás tu plan de crecimiento personal?»

Me puse a pensar en una respuesta y finalmente le dije que no tenía ninguna. Esa noche, mi esposa, Margaret y yo decidimos realizar algunos sacrificios financieros para que yo pudiera asistir al programa que Kurt ofrecía. Ese fue un paso hacia el crecimiento. Desde ese momento hasta la fecha, me he disciplinado a leer libros, escuchar cintas de audio e ir a conferencias sobre liderazgo.

En la época cuando conocí a Kurt, también tuve otra idea: Escribí a los diez mejores líderes en mi campo y les ofrecí cien dólares por media hora de su tiempo para poder hacerles algunas preguntas. (Esta era una suma bastante considerable para mí en 1969.) Durante los siguientes años, mi esposa Margaret y yo planeamos cada vacación en áreas donde vivían estas personas. Si un gran líder en Cleveland respondía que sí a mi solicitud, ese año pasábamos las vacaciones en Cleveland para que yo pudiera conocerlo. Y mi idea dio muy buenos resultados. Esos hombres compartieron conmigo conceptos únicos que no hubiera podido aprender de otra forma.

FASE 4 : SÉ, ME DESARROLLO Y COMIENZA A NOTARSE

Cuando usted reconoce su falta de destreza y empieza una disciplina diaria de crecimiento en el liderazgo, comienzan a suceder cosas muy emocionantes.

Una vez estaba enseñando a un grupo de Denver y noté entre la multitud a un joven inteligente de diecinueve años llamado Brian. Por unos días observé el mucho interés con que tomaba notas. Conversé con él unas cuantas veces durante algunos descansos. Cuando llegué a la parte del seminario en la que enseño la Ley del Proceso, pedí a Brian que se pusiera de pie para que todos escucharan lo que iba a decirle.

Le dije: «Brian, te he estado observando aquí, y tu anhelo de aprender y crecer me ha impresionado mucho. Quiero decirte un secreto que cambiará tu vida». Todo el mundo en el auditorio se inclinó hacia adelante.

«Creo que en unos veinte años, podrás llegar a ser un *gran* líder. Quiero animarte a que te conviertas en un aprendiz del liderazgo durante toda tu vida. Lee libros, escucha con regularidad cintas de audio, y sigue asistiendo a seminarios. Y cuando te encuentres con una verdad de oro o una cita importante, anótala y archívala para usarla en el futuro.

»No va a ser fácil», le dije. «Pero en cinco años verás progreso a medida que aumenta tu influencia. En diez años irás desarrollando una competencia

que hará muy eficaz tu liderazgo. Y en veinte años, cuando apenas tengas treinta y nueve años de edad, si has seguido aprendiendo y creciendo, otros comenzarán a pedirte que les enseñes acerca del liderazgo. Y algunos quedarán asombrados, se mirarán unos a otros y dirán: “¿Cómo se volvió tan sabio de repente?”

»Brian, tú puedes ser un gran líder, pero no sucederá en un día. Comienza a pagar el precio ahora». Lo que es cierto para Brian también es cierto para usted. Comience a desarrollar su liderazgo hoy, y algún día experimentará los efectos de la Ley del Proceso.

FASE 5: CAMINO HACIA DELANT E PORQUE AHORA Sé A DONDE VOY

Cuando está en la fase cuatro, puede ser muy eficaz como líder, pero tiene que pensar bien cada acción que ha de tomar. Sin embargo, cuando se halla en la fase cinco, su capacidad de dirigir es casi instantánea. Usted desarrolla grandes instintos. Y es allí» donde la recompensa es más grande que la vida, pero la única forma de llegar a ese lugar es obedeciendo la Ley del Proceso y pagando el precio.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

- 1. Según la Ley del Proceso, ¿en qué debe usted comprometerse para poder convertirse en un líder exitoso?*

- 2. ¿Está usted de acuerdo con el autor de que el liderazgo es un proceso? ¿Por qué? ¿Por qué no?*

3. *¿Es el liderazgo sólo para unas pocas personas? ¿Por qué?*

4. *¿Qué pasos ve usted que los otros líderes de su organización están tomando para ser mejores líderes?*

5. *¿En cuál de las cuatro fases usted se hubiera colocado hace un año? ¿Por qué? ¿Y qué tal ahora?*

6. *Durante el año pasado, ¿Qué ha sido lo que más ha contribuido a su crecimiento como líder?*

APLIQUE

1. *¿Cuál es su plan de crecimiento? Si usted es como yo era antes cuando Kurt Kampmeir me hizo esta pregunta, tiene una intención vaga de crecer, no tiene un plan específico. Escriba un plan. Le recomiendo que lea un libro cada mes, que escuche al menos una cinta de audio, o un mensaje por*

medio de la Internet, y también asista a una conferencia cada año. Seleccione los materiales con anticipación. Separe el tiempo para su crecimiento utilizando un calendario y empiece a hacerlo inmediatamente. Si desarrollar un plan desde cero le parece algo difícil, quizás desee leer mi libro: *Hoy es importante*. Contiene el plan de crecimiento personal que utilicé por varios años.

2. Lo que separa a los líderes sobresalientes de los buenos es la forma en que invierten en las personas que los siguen. De la misma forma en que usted necesita un plan de crecimiento para progresar, también los que trabajan para usted lo necesitan. Puede ayudar a sus empleados por medio de libros, trayendo entrenadores capacitados, reuniones privadas, lo que sea necesario. Provéales oportunidades de crecimiento. Esa es su responsabilidad.

3. Si es líder de un negocio, una organización o un departamento, debe crear una cultura de crecimiento. Cuando las personas que pertenecen a su esfera de influencias saben que el crecimiento personal y el desarrollo de liderazgo son algo valorado, respaldado y gratificado, el crecimiento explotará. Y el ambiente que usted ha creado empezará a atraer a personas con gran potencial.

ACTÚE

Aunque es verdad que alguna gente nace con dones naturales más grandes que otros, la capacidad de dirigir es en realidad una combinación de destrezas, que en su mayor parte pueden ser aprendidas y mejoradas. Sin embargo, ese proceso no tiene lugar de la noche a la mañana. El liderazgo es algo complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno, y la lista sigue. Como puede ver, muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Por eso es que los líderes necesitan mucha experiencia para ser eficaces.

Esta semana, entreviste o haga una investigación de la persona que usted admira como líder en su profesión o área de servicio. Plantéele las siguientes preguntas a esa persona.

1. ¿Qué le hizo entrar en esa área en la que usted es exitoso?
2. ¿Quiénes fueron algunos de sus mentores?
3. ¿Cuáles han sido los cinco libros que han hecho el mayor impacto en su liderazgo?
4. ¿Cuáles hábitos personales y de aprendizaje tiene usted?

Pregúntese esto: ¿Cuáles son las tres cosas más grandiosas que he aprendido de la vida de esta persona, que aplicaré a mi propio desarrollo de liderazgo?

Lea los cinco libros que le recomendó.

LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta

LEROY EIMS, AUTOR DE *Be the Leader You Were Meant to Be* [SEA EL LÍDER QUE DEBE ser], escribe: «Un líder es un individuo que ve más que los demás, ve más allá que los demás, y ve antes que los demás». Para ser un líder exitoso, usted debe aprender la importancia de la Ley de la Navegación y estar dispuesto a guiar a sus seguidores.

LEA

En 1911, dos grupos de exploradores emprendieron una misión increíble. Aunque usaron estrategias y rutas diferentes, los líderes de los equipos tenían la misma meta: ser los primeros en la historia en llegar al Polo Sur. La historia de estos grupos son ilustraciones claras de la Ley de la Navegación.

Uno de los grupos fue dirigido por el explorador noruego Roald Amundsen. Irónicamente, la intención original de Amundsen no era ir a la Antártica. Su deseo era ser el primer hombre en llegar al Polo Norte, pero cuando supo que Robert Peary hizo la proeza antes que él, Amundsen

cambió su meta y se dirigió hacia el otro extremo del mundo. Norte o Sur, él sabía que su plan valdría la pena.

Antes de la salida de su equipo, Amundsen había planeado su viaje con mucho esmero. Estudió los métodos de los esquimales y de otros experimentados viajeros del Ártico y determinó que su mejor plan sería transportar todo su equipo y todas sus provisiones en trineos tirados por perros. Al reunir su equipo, escogió expertos esquiadores y entrenadores de perros. Su estrategia era sencilla. Los perros harían la mayor parte del trabajo mientras el grupo avanzaba de quince a veinte millas en un período de 6 horas cada día. Esto daría suficiente tiempo tanto a los perros como a los hombres para descansar cada día después de una jornada.

La previsión y la atención que Amundsen dio a los detalles fueron increíbles. Ubicó y surtió depósitos de provisiones a lo largo de toda la ruta. De esa manera, su grupo no tendría que llevar cada parte de la provisión durante todo el viaje. También equipó a su grupo con la mejor ropa posible. Amundsen había considerado detenidamente todo aspecto posible del viaje, lo había estudiado a fondo, y había hecho planes conforme a ello. Y obtuvo buenos resultados. El peor problema que sucedió en el viaje fue que a uno de los hombres se le infectó un diente y tuvieron que sacárselo.

El otro equipo de hombres fue dirigido por Robert Falcon Scott, un oficial de la marina británica que previamente había hecho algunas exploraciones en el área antártica. La expedición de Scott fue la antítesis de la de Amundsen. En vez de usar trineos tirados por perros, Scott decidió usar trineos motorizados y caballos. Sus problemas comenzaron cuando los motores de los trineos dejaron de funcionar a sólo cinco días de haber comenzado el viaje. Los caballos tampoco viajaron bien en esas temperaturas glaciales. Cuando llegaron al pie de las montañas fue necesario sacrificar a todos esos pobres animales. Como resultado, los miembros del equipo quedaron arrastrando aquellos trineos de doscientas libras. Fue un trabajo arduo.

Scott no había puesto suficiente atención en el resto del equipo del grupo. La ropa estaba tan mal diseñada que todos los hombres sufrieron de congelación. Uno de los miembros del grupo necesitaba una hora todas las

mañanas para ponerse las botas en sus pies hinchados y gangrenosos. Todos fueron cegados por el reflejo de la nieve debido a las gafas inadecuadas que Scott había proporcionado. Lo peor de todo era que el grupo siempre estuvo escaso de comida y agua. Esto también fue consecuencia del mal planeamiento de Scott. Los depósitos de provisiones que Scott estableció no fueron abastecidos adecuadamente, estaban demasiado lejos uno de otro, y muy mal señalados, por lo cual era difícil encontrarlos. Como tenían poco combustible para derretir la nieve, todos se deshidrataron. Las cosas empeoraron aun más porque Scott tomó la decisión de último minuto de llevar consigo a un quinto hombre, aunque sólo tenían provisiones suficientes para cuatro.

Después de abarcar ochocientas penosas millas en diez semanas, el exhausto grupo de Scott finalmente llegó al Polo Sur el 17 de enero de 1912. Allí encontraron la bandera noruega que ondeaba al viento y una carta de Amundsen. El otro equipo, bien dirigido, había llegado primero a la meta ¡con más de un mes de antelación!

El viaje de este grupo al Polo fue muy malo, pero esa no es la peor parte de la historia. El largo viaje de regreso fue terrible. Scott y sus hombres se estaban muriendo de hambre y contrajeron la enfermedad del escorbuto. Pero Scott, incapaz de guiar hasta el fin, no era consciente de la situación difícil en la que se encontraban. Estaban contra el tiempo y tenían muy pocos alimentos, y sin embargo insistió en recolectar treinta libras de muestras geológicas para llevar de regreso, más peso que aquellos hombres ya exhaustos iban a tener que cargar.

El progreso del grupo era cada vez más lento. Uno de los hombres murió. Otro, Lawrence Oates, se encontraba muy mal. El antiguo oficial del ejército que había sido traído originalmente para ocuparse de los caballos, se sentía tan entumido que casi no podía avanzar. Como creía que estaba poniendo en peligro la supervivencia del equipo, a propósito se lanzó a una ventisca para librarse al grupo de la responsabilidad de cargar con él. Antes de salir de la carpa y en medio de la tormenta, dijo: «Sólo voy a salir un rato, tal vez me tarde un poco».

Scott y los dos hombres que quedaban sólo avanzaron un poco más al norte antes de darse por vencidos. El viaje de regreso ya había tomado dos meses y aún faltaban ciento cincuenta millas para llegar al campamento base. En aquel lugar murieron. Hoy sabemos su historia porque pasaron sus últimas horas escribiendo unos diarios. Algunas de las últimas palabras de Scott fueron: «Moriremos como caballeros. Creo que esto demuestra que el brío y el poder para aguantar no se ha ido de nosotros».¹ Scott tenía valor, pero no tenía liderazgo. Como no pudo vivir según la Ley de la Navegación, esta acabó con él y sus compañeros.

OBSERVE

Los seguidores necesitan líderes que puedan «navegar», guiar eficazmente con ellos. Y cuando enfrentan situaciones de vida o muerte, la necesidad es más que obvia. Sin embargo, aun cuando las consecuencias no sean tan serias, la necesidad es igualmente grande. La verdad es que casi cualquier persona puede gobernar el barco, pero se necesita de un líder para trazar la ruta.

1. *¿Cuáles fueron algunas de las cosas que Amundsen planeó que Scott pasó por alto?*

2. *¿En qué forma la falta de liderazgo de Scott afectó a su equipo?*

3. *En su organización, ¿cuáles eventos o proyectos pudieron haber sido mejor planeados? ¿Cuál cree usted que hubiera sido el resultado si el equipo hubiera tenido un líder que fuera un buen navegante?*

-
-
-
4. ¿Quiénes son los mejores navegantes en su área? ¿De qué manera las habilidades de liderazgo de esas personas han beneficiado a su organización?
-
-
-

APRENDA

Los navegantes de primera categoría siempre tienen presente que otras personas dependen de ellos y de su capacidad de trazar un buen rumbo. Leí una observación que hizo James A. Autry en *Life and Work: A Manager's Search for Meaning* [Vida y trabajo: La búsqueda de un gerente por el sentido de la vida] que ilustra esta idea. Él sostuvo que de vez en cuando se oye la noticia del choque de cuatro aviones militares que vuelan juntos en formación. La razón de la pérdida de los cuatro es la siguiente: Cuando los aviones de guerra vuelan en grupos de cuatro, un piloto, el líder, decide hacia dónde debe volar la cuadrilla. Los otros tres aviones vuelan según los dirija el líder, observándolo y siguiéndolo adondequiera que vaya. Cualquiera que sea la movida que haga, el resto de su equipo la hará con él. Y esto es así, ya sea que se eleve en las nubes o se estrelle en la cima de una montaña.

Antes de llevar a su gente a una jornada, el líder atraviesa por un proceso a fin de que el viaje tenga la mejor oportunidad de ser exitoso:

LOS NAVEGANTES SE BENEFICIAN DE LA EXPERIENCIA PASADA

Cada éxito y cada fracaso pasado pueden ser una fuente de información y sabiduría, si se permite que lo sean. Los buenos éxitos le enseñan sobre sí mismo y lo que es capaz de hacer con sus dones y talentos particulares. Sin embargo, sus fracasos generalmente le enseñan grandes lecciones. Los fracasos señalan qué tipo de malas suposiciones ha hecho y en qué han fallado sus métodos. Irónicamente, muchas personas odian tanto sus fracasos que los encubren rápidamente en lugar de analizarlos y aprender de ellos. Tal como lo expliqué en mi libro: *El lado positivo del fracaso*, si usted no aprende de sus errores, fracasará una y otra vez.

¿Por qué le menciono algo que parece tan sencillo? Lo hago porque la mayoría de los líderes naturales son activistas. Tienden a mirar hacia delante y no hacia atrás, toman decisiones y siguen adelante. Lo sé porque esa es mi tendencia, pero para que los líderes se conviertan en buenos navegantes, necesitan reflexionar y aprender de sus propias experiencias. Es por esa razón que he desarrollado la disciplina de la reflexión. Hablo de ello con más detalle en mi libro: *Piense, para obtener un cambio*, pero permítame darle algunas ventajas acerca de la reflexión. La reflexión:

Le da una perspectiva correcta.

Le da una integridad emocional a sus pensamientos.

Aumenta su confianza en la toma de decisiones.

Clarifica la imagen completa.

Toma una buena experiencia y la convierte en experiencia valiosa.²

Cada beneficio le da al líder una gran ventaja cuando planea los siguientes pasos de un equipo o una organización.

LOS NAVEGANTES EXAMINAN LAS CONDICIONES ANTES DE CONTRAER COMPROMISOS

Extraer de la experiencia significa mirar internamente. Examinar las condiciones significa mirar externamente. Un buen líder no planea un curso de acción sin poner mucha atención a las condiciones actuales.

Sería como navegar contra la marea, o seguir el curso hacia un huracán. Los buenos navegantes analizan todo *antes* de realizar un compromiso con ellos o con los demás. No sólo examinan los factores medibles como las finanzas, los recursos y el talento sino también los recursos intangibles como el tiempo, la moral, el ímpetu, la cultura, etc. (Hablaremos más al respecto en las Leyes de la Intuición y del Momento oportuno.)

LOS NAVEGANTES ESCUCHAN LO QUE OTROS DICEN

No importa cuánto aprenda del pasado, este nunca le dirá todo lo que necesita saber sobre el presente. No importa cuán buen líder es, usted no tendrá todas las respuestas. Por eso los navegantes de primera clase reúnen información de diversas fuentes. Por ejemplo, antes de que Roald Amundsen hiciera la expedición hacia el Polo Sur, aprendió de un grupo de indígenas en Canadá acerca de la ropa que se debía usar y técnicas de supervivencia árticas. Esas nuevas habilidades marcaron la diferencia entre el fracaso y el éxito de su equipo en la Antártica.

Los líderes navegantes obtienen ideas de los miembros de su equipo de liderazgo. Hablan con la gente de su organización para descubrir qué está pasando al nivel de las bases populares y pasan algún tiempo con líderes que no son de la organización, pero que pueden ser sus mentores. Siempre piensan en términos de apoyarse en un equipo y no hacerlo solos.

LOS NAVEGANTES SE ASEGURAN QUE SUS CONCLUSIONES REPRESENTEN TANTO LAS EXPECTATIVAS COMO LOS HECHOS

El poder «navegar», dirigir a los demás, exige al líder una actitud positiva. Usted debe tener fe de que puede llevar a su gente a lo largo de toda la jornada. Si no puede hacer el viaje confiando en su mente, no podrá concretarlo en la práctica.

Por otra parte, usted también debe ser capaz de ver los hechos de manera realista. No puede minimizar los obstáculos ni racionalizar los retos. Si no empieza con los ojos bien abiertos, se encontrará con una sorpresa. Como observa Bill Easum: «Los líderes realistas son lo suficientemente realistas para minimizar las ilusiones. Saben que el engañarse a sí mismos puede costarles su visión»..

Jim Collins confirmó este equilibrio entre las expectativas y los hechos en su libro: *Good to Great (Empresas que sobresalen)*. Él lo llama la paradoja de Stockdale. Él dice: «Uno debe tener la expectativa de que al final prevalecerá pero *además* debe confrontarse con los hechos más brutales de su realidad actual».³ A veces es difícil equilibrar el optimismo y el realismo, la intuición y la planeación, las expectativas y los hechos, pero eso es lo que se necesita para ser un líder navegante eficaz.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Cuáles es el proceso a seguir si desea navegar exitosamente con su equipo?*

2. *¿Está usted de acuerdo que todos los cuatro pasos del proceso de la navegación son necesarios? Explique.*

*3. ¿Cuál paso del proceso de la navegación encuentra usted más difícil?
¿Por qué?*

4. ¿Cómo escoge con quién comentar sus ideas antes de implementarlas?

5. Describa una situación de la cual usted se saltó uno de los pasos en el proceso de la navegación. ¿Fue el resultado?

6. ¿Cómo prepara usted a su equipo para los proyectos? En su opinión, ¿necesita usted más tiempo para planear? ¿Qué le impide hacerlo? ¿Cómo puede usted organizar la planeación eficazmente?

APLIQUE

1. ¿Reflexiona de manera regular sobre sus experiencias negativas y positivas? Si no es así, se perderá las lecciones que esas experiencias puedan ofrecer. Realice una de estas cosas: separe tiempo para reflexionar cada semana, examinando su calendario o su diario. O separe tiempo para reflexionar en su horario inmediatamente después de cualquier éxito o fracaso. Escriba lo que aprendió durante ese proceso de descubrimiento.

2. Los líderes navegantes hacen su tarea. En cada proyecto o asignación en los cuales sea actualmente responsable, extraiga de su experiencia, busque conversaciones con expertos y miembros del equipo para reunir información y examinar las condiciones actuales que puedan impactar el éxito de su tarea. Después de tomar estos pasos realice un plan de acción.

3. ¿En cual área se apoya más, en las expectativas o los hechos? Es muy difícil encontrar un líder que sea talentoso en ambas áreas (soy una persona de expectativas, muy visionario y creo que todo es posible. Por lo general me apoyo en mi hermano, Larry, en lo que respecta a un pensamiento más realista). No obstante los buenos navegantes pueden hacer ambas cosas.

Para practicar exitosamente la Ley de la navegación, usted debe saber cuál es su fortaleza. Si no está seguro, pregúntele a sus amigos y colegas confiables. Luego asegúrese de tener a alguien que tenga la capacidad en la otra área para que puedan trabajar juntos.

ACTÚE

Utilice el siguiente acróstico para planear y ejecutar un proyecto futuro con su equipo. Siga el ejemplo dado.

EJEMPLO DE PROYECTO : CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA

Predetermine un curso de acción

Si deseamos crecer necesitamos un nuevo local.

Limite sus objetivos mediante una presentación clara de ellos

Nuestros objetivos son: diseñar y construir el local, pagarla en 10 años, mantener una moral alta durante el proceso.

Ajuste sus prioridades

Nuestra prioridad es: tener un plan financiero sólido de tal forma que

el negocio no sufra durante la construcción.

Notifique a su personal clave

Las personas que necesitan saber sobre el plan son: las personas con mayor influencia, líderes clave, personas que están trabajando en el proyecto.

Invierta tiempo para que haya aceptación

Anunciaremos el proyecto en una presentación de dos horas a la junta directiva y le daremos un seguimiento tres días después.

Facilite la acción

El primer paso para la construcción del nuevo local es poner los límites de la propiedad.

Indique al equipo que habrá problemas

Un obstáculo para nuestro progreso puede ser los asuntos que tienen que ver con la limitación de la propiedad. Planearemos cómo vencerlo mediante una investigación de las leyes topográficas en nuestra ciudad.

Concéntrese en señalar el triunfo

Enviaremos información sobre los nuevos triunfos mediante un memorando cada dos semanas.

Analice su planeamiento diariamente

Los líderes del proyecto le comunicarán a los demás los avances en una reunión de 15 minutos cada mañana.

LA LEY DE LA ADICIÓN

Los líderes añaden valor por medio del servicio a los demás

MUCHAS PERSONAS VEN EL LIDERAZGO DE LA MISMA FORMA EN QUE VEN EL ÉXITO, tratando de llegar lo más lejos posible, de escalar, y lograr la mayor posición debido a su talento. Pero en contraste con el pensamiento convencional, yo creo que lo más importante en el liderazgo no es que tan lejos avancemos, sino qué tan lejos ayudemos a los demás a avanzar. Esto se logra sirviendo a los demás y añadiéndoles valor a sus vidas.

LEA

En un mundo donde muchos líderes políticos disfrutan su poder y su prestigio y donde los ejecutivos de las empresas ganan ingresos astronómicos, viviendo con lujos y preocupándose más por sus propias ganancias, Jim Sinegal, es una contradicción.

Sinegal es el cofundador y presidente ejecutivo de Costco, la cuarta cadena de supermercados más grande en Estados Unidos y la novena cadena más grande alrededor del mundo. A él parecen no interesarle mucho los beneficios extras. Trabaja en una oficina con sillas y mesas plegables. Si invita a alguien a reunirse con él en las oficinas corporativas, él mismo baja al vestíbulo a recibirlo. Responde a sus propias llamadas. Y su salario es

únicamente de \$350.000 al año, colocándolo en el diez por ciento de presidentes ejecutivos que reciben el menor salario de parte de grandes corporaciones.

La senda de Sinegal al liderazgo corporativo tampoco fue algo común. No asistió a una escuela privada de gran reputación. No es abogado, ni contador. Cuando era un adolescente, pensó en hacerse doctor, pero sus notas escolares no eran impresionantes. Así que decidió ir a la universidad y sacar un título menor. Mientras estaba asistiendo a la Universidad de San Diego, le ayudaba a un amigo suyo a descargar colchones en una tienda local llamada Fed-Mart. Poco después ese se convirtió en su trabajo. Una vez que recibió una promoción dejó de estudiar. Había encontrado su carrera. Con el tiempo también había encontrado un mentor, Sol Price, el presidente de la junta directiva de Fed-Mart. Bajo su guía, Sinegal, logró convertirse en el vicepresidente ejecutivo de la sección de mercadeo. Sinegal le ayudó después a Price a fundar Price Club, y después a ser el cofundador de Costco en 1983 junto con Jeffrey Brotman. El crecimiento de la compañía fue muy rápido. Costco compró Price Club diez años más tarde.

Los expertos en el mercado ponen mucha atención a la fórmula exitosa de Sinegal: ofrecer una cantidad limitada de artículos, apoyarse en ventas de alto volumen, mantener los costos lo más bajo posible y no gastar dinero en publicidad. Pero hay algo que lo separa de aquellos competidores que emplean estrategias similares: la forma en que trata a sus empleados. Él cree en pagarles a los empleados bien y ofrecerles un buen paquete de beneficios. Los empleados de Costco reciben un cuarenta y dos por ciento más de ganancias que sus rivales. Además los empleados de Costco pagan sólo una fracción del promedio nacional por beneficios médicos. Sinegal cree que si uno les paga bien a las personas «va a obtener buenas personas y una gran productividad ».¹ Además de eso obtiene lealtad de los empleados. Costco es la compañía que tiene menos empleados abandonando sus posiciones en el campo de las ventas de supermercados.

Además el estilo de liderazgo de Sinegal de añadir valor no acaba con la compensación de los empleados. Él les demuestra a sus empleados que se preocupa por ellos. Mantiene una política de puertas abiertas con todos

ellos. Utiliza un gafete como los demás empleados, y los conoce por sus nombres personales, además se asegura de visitar cada tienda de Costco al menos una vez al año.

«Ningún gerente o parte del personal de algún negocio se siente bien si el jefe no se interesa lo suficiente como para venir a verlos», dice Sinegal. Y cuando él se aparece, su personal disfruta verlo. «Los empleados saben que quiero saludarlos, porque los aprecio».²

Sinegal se esfuerza para mostrar a su gente que le importa. Sinegal una vez viajó desde Texas hasta San Francisco cuando supo que un ejecutivo de Costco fue hospitalizado de emergencia, algo que no sorprendió al ejecutivo ya que esa es la forma en que Sinegal siempre dirige.

Sol Price, el mentor de Sinegal dice: «Jim ha realizado un magnífico trabajo en equilibrar los intereses de los accionistas, los empleados, y los clientes. La mayoría de las compañías tienden a apoyarse más en un área que en otra». Sinegal aprendió muchas de las lecciones de Price, un hombre que cree también en tratar a las personas bien y darles el mérito. Durante una reunión en Fed-Mart, Sinegal notó que un gerente buscaba el mérito en algunas cosas y culpaba a los empleados en otras. Sin embargo Price vio más allá.

«Deseando enseñarnos una lección»», recuerda Sinegal, «Sol utilizó una reunión semanal para mostrar su desagrado acerca de algo que estaba sucediendo en las tiendas. Yo no entendía por qué lo hizo. Pero cuando él vio que su gerente culpaba a dos de sus empleados, lo despidió una semana después.

»No es correcto que una persona reciba el mérito cuando se necesitan muchas personas para crear una organización exitosa», afirma Sinegal. «Cuando uno intenta ser el más importante, no está creando lealtad. Si no puede dar el mérito a los demás (o aceptar la culpa personalmente) se desvanecerá en su incapacidad de inspirar a los demás»..³

Las únicas personas que critican a Sinegal son los de Wall Street. Los analistas creen que Sinegal es demasiado generoso con su gente. Ellos quisieran verlo pagándoles menos dinero a sus empleados y en cierta

manera explotándolos, pero Sinegal nunca haría eso. Él considera que si uno trata bien a los empleados y a los clientes, las ganancias vendrán por sí solas. «Wall Street», dice él «vive para hacer dinero entre hoy y el próximo jueves. No lo digo amargamente, pero nosotros no podemos hacer lo mismo. Queremos desarrollar una compañía que siga aquí en los próximos cincuenta a sesenta años»..⁴

Otras personas fuera de la organización aprecian su enfoque. Nell Minow, un experto en gobierno corporativo recalcó: «Me encantaría clonarlo. De las 2000 compañías que tenemos en nuestra base de datos, él es la persona que tiene el contrato de empleo más pequeño como presidente ejecutivo». Es menos de una página. «Y es el único contrato que específicamente dice que puede ser despedido por una mala causa».⁵

Sinegal está más enfocado en añadir valor a las personas mediante el servicio, que en servirse a sí mismo, o hacerse rico con un salario exorbitante. Él vive de acuerdo a la Ley de la Adición. «Lo que pasa es que pienso que si uno va a intentar dirigir una organización consciente de los costos, no puede tener esas discrepancias. Tener un individuo que está ganando 100, 200 o 300 veces más que el empleado promedio que está trabajando en el edificio, no es algo correcto».⁶

Sinegal lo sintetiza de esta manera: «Esto no es algo altruista. Esto es un buen negocio». Él decir que eso es un buen liderazgo.

OBSERVE

La interacción entre los líderes y los seguidores es una relación, y todas las relaciones añaden o sustraen algo de la vida de una persona. Si usted es un líder, está teniendo un impacto positivo o negativo en las personas que dirige.

1. ¿Cómoles añadió valor Sinegal a los empleados de Costco?

2. *¿Cuál es el beneficio de la inversión hecha por Sinegal en sus empleados?*

3. *¿Por qué deben dirigir los líderes? Y cuando lo hacen, ¿Qué es su responsabilidad primordial?*

4. *¿Importa realmente la motivación de un líder o lo importante es que logre simplemente que el trabajo se lleve a cabo? ¿Qué es lo esencial?*

APRENDA

He desarrollado cuatro directrices que me ayudan a añadir valor a los demás. Tres de ellas son fundamentales y pueden ser utilizadas por cualquiera que desee practicar la Ley de la Adición. La cuarta se basa en mi fe personal. Si eso pudiera ofenderle o usted no tiene interés en esa área, simplemente puede pasarla por alto.

1. AÑADIMOS VALOR A LOS DEMÁS CUANDO... REALMENTE VALORAMOS A LOS DEMÁS

Darryl Hartley Leonard, presidente pensionado de la junta directiva de la corporación de los hoteles Hyatt y que actualmente es presidente y ejecutivo oficial de Production Group International dice: «Cuando una persona entra en una posición de autoridad, cede su derecho de abusar de las personas». Creo que es cierto. Pero ese es solamente el principio de un buen liderazgo. Los líderes eficaces no sólo dejan de dañar a los demás sino que intencionalmente les ayudan. Para hacer eso ellos deben valorar a las personas y demostrarles que las aprecian de tal forma que lo sepan sus seguidores.

Dan Reiland, quien fuera por muchos años mi mano derecha, es un líder excelente y valora mucho a las personas. Pero cuando él comenzó a trabajar para mí, no lo demostraba. Un día cuando apenas comenzaba con su empleo, yo estaba hablando con algunas personas en el vestíbulo y Dan entró con su portafolio. Pasó a nuestro lado sin decir una palabra y siguió hacia su oficina. Yo me quedé atónito. ¿Cómo puede un líder pasar en frente de un grupo de personas con las que trabaja y ni siquiera saludarles? Dejé la conversación por un momento y seguí a Dan a su oficina.

«Dan», le pregunté después de saludarlo: «¿cómo puedes pasar en frente de nosotros sin decir nada?»

Dan respondió: «Tengo mucho trabajo que hacer hoy, y deseaba comenzar».

«Dan», le dije: «acabas de pasar por tu trabajo. No olvides que el liderazgo tiene que ver con las personas». A Dan le importaban las personas y quería servirles como líder. Simplemente no lo estaba mostrando.

Me han dicho que en el lenguaje de señas estadounidense, la señal que se utiliza para la palabra servicio se realiza poniendo las manos al frente hacia arriba y moviéndolas de atrás hacia delante. Me parece una buena metáfora de la actitud que los líderes siervos deben poseer. Deben ser personas abiertas, confiables, cuidadosas, ofreciendo su ayuda y dispuestos a ser vulnerables. Los líderes que añaden valor por medio del servicio creen en su personal mucho antes de lo que ese personal cree en ellos mismos y sirven a los demás antes de recibir algún servicio.

2. AÑADIMOS VALOR A LOS DEMÁS CUANDO... NOS HACEMOS MÁS VALIOSOS PARA ELLOS

Todo este asunto de añadir valor a los demás depende de la idea de que uno tenga algo de valor para dar. No puede dar lo que no posee. Si usted tiene habilidades, las ha obtenido a través del estudio y la práctica. Si tiene oportunidades que dar, las ha adquirido por medio del esfuerzo. Si posee sabiduría, la ha obtenido al evaluar intencionalmente las experiencias que ha tenido. Entre más intencional haya sido acerca de su crecimiento personal, mayor será lo que tiene que ofrecer. Entre más continúe buscando el crecimiento personal, más que ofrecer.

3. AÑADIMOS VALOR A LOS DEMÁS CUANDO... CONOCEMOS Y NOS RELACIONAMOS CON LO QUE LOS DEMÁS VALORAN

La asesora administrativa Nancy K. Austin dice que una vez miró debajo de la cama de su cuarto en uno de sus hoteles favoritos y se sorprendió cuando encontró una tarjeta. La tarjeta decía: «Así es, nosotros también limpiamos aquí abajo». Dijo Austin: «No recuerdo el vestíbulo, el número de candelabros, o la cantidad de metros cuadrados de mármol que hacía nuestra experiencia placentera». Lo que ella recordaba era esa tarjeta. El personal de limpieza había anticipado lo que era importante para ella y le sirvieron correctamente.

Pensamos que eso es un buen servicio al cliente, y cuando somos clientes o huéspedes esperamos recibir esa clase de servicio. Pero como líderes, no esperamos darlo de manera automática. Sin embargo, esa es la clave del liderazgo efectivo. Como líderes, ¿cómo conocemos y nos relacionamos con lo que valora nuestro personal? Debemos escucharlos.

Los líderes sin experiencia se ponen a dirigir sin saber nada sobre las personas que intentan dirigir. Por el contrario los líderes maduros, escuchan, aprenden y luego dirigen. Ellos *escuchan* las historias de su personal. Averiguan cuáles son sus sueños y esperanzas. Se familiarizan con sus

aspiraciones. Y ponen atención a sus emociones. Sabiendo esto, *aprenden* de su gente. Descubren lo que es valioso para ellos. Y *luego* dirigen basados en lo que han aprendido. Cuando hacen eso, todos ganan, la organización, el líder y los seguidores.

4. AÑADIMOS VALORA LOS DEMÁS CUANDO... HACEMOS LAS COSAS QUE DIOS VALORA

Ya le mencioné que usted puede saltarse este punto, pero para mí no es un aspecto negociable. Yo creo que Dios no sólo quiere que tratemos a las personas con respeto, sino que también nos acerquemos a ellas y les sirvamos. La Escritura nos provee muchos ejemplos y descripciones de cómo debemos conducirnos, pero este es mi ejemplo favorito, tomado de la versión Dios Habla Hoy:

Cuando el Hijo del hombre venga, rodeado de esplendor y de todos sus ángeles, se sentará en su trono glorioso. La gente de todas las naciones se reunirá delante de él, y él separará unos de otros, como el pastor separa las ovejas de las cabras. Pondrá las ovejas a su derecha y las cabras a su izquierda. Y dirá el Rey a los que estén a su derecha: «Vengan ustedes, los que han sido bendecidos por mi Padre; reciban el reino que está preparado para ustedes desde que Dios hizo el mundo. Pues tuve hambre, y ustedes me dieron de comer; tuve sed, y me dieron de beber; anduve como forastero, y me dieron alojamiento. Estuve sin ropa, y ustedes me la dieron; estuve enfermo, y me visitaron; estuve en la cárcel, y vinieron a verme». Entonces los justos preguntarán: «Señor, ¿cuándo te vimos con hambre, y te dimos de comer? ¿O cuándo te vimos con sed, y te dimos de beber? ¿O cuándo te vimos como forastero, y te dimos alojamiento, o sin ropa, y te la dimos? ¿O cuándo te vimos enfermo o en la cárcel, y fuimos a verte?» El Rey les contestará: «Les aseguro que todo lo que hicieron por uno de estos hermanos míos más humildes, por mí mismo lo hicieron».⁷

Ese parámetro en mi conducta incluye todo lo que hago, no solamente como parte del liderazgo sino especialmente en mi liderazgo. Porque entre más poder tengo, mayor es mi impacto en los demás, para bien o para mal. Siempre quiero ser alguien que añade valor a los demás, no que sustraiga de ellos.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. ¿Qué significa «añadirle valor» a alguien?

2. Describa la forma en la que alguien le haya añadido valor a usted.

3. ¿Qué pruebas puede señalar que respalden la influencia positiva que ha tenido en alguien a quien ha dirigido?

4. ¿Qué pasos ha tomado, o tomará, para comprender lo que las personas en su equipo valoran?

5. ¿Cómo puede su crecimiento personal ayudarle a servir mejor a la gente de su equipo?

APLIQUE

1. ¿Tiene usted una actitud de siervo en lo que respecta al liderazgo? No se apresure en contestar afirmativamente. Piense primero lo siguiente: en situaciones donde necesita satisfacer las necesidades de los demás, ¿cómo responde? ¿Es impaciente? ¿Se resiente? ¿Cree que ciertas tareas no son de su dignidad o posición? Si su respuesta es afirmativa a alguna de esas preguntas, su actitud no es tan buena como debiera ser. Realice pequeñas tareas de servicio a los demás regularmente sin buscar el mérito o el reconocimiento de ellos. Continúe haciéndolas hasta que no las resienta.

2. ¿Qué es lo que valoran las personas más cercanas a usted? Haga una lista de las personas más importantes de su vida, de su hogar, su trabajo, la iglesia, etc. Después de hacer esa lista, escriba lo que cada persona valora más. Luego califíquese usted en una escala del 1 al 10. Uno es la calificación menor y 10 la calificación más alta sobre cómo se relaciona usted con los valores de esa persona. Si no puede expresar lo que alguien valora o su calificación es menor de 8 con respecto a su relación a ella, dedique más tiempo a mejorar su relación con esa persona.

3. Haga que el añadir valor sea su estilo de vida. Comience con las personas más cercanas a usted. ¿Cómo puede añadirle valor a las personas de su lista relacionándose con lo que *ellos* valoran? Comience a hacerlo. Luego haga lo mismo con todas las personas que dirige. Si son sólo unas pocas, añada valor de manera individual. Si dirige grupos grandes, piense en servirles de manera colectiva e individual.

ACTÚE

¿Qué posee que les pueda dar a los demás? ¿Puede enseñarles destrezas, darles oportunidades, darles entendimiento y perspectiva que ha ganado a través de la experiencia? Usted le puede añadir valor a alguien.

Anote abajo el nombre de la persona a la que le añadirá valor durante los siguientes meses, y llene la frase relacionada. Después establezca un tiempo regular para reunirse con ella por los próximos meses.

Seré el mentor de:

La razón por la que escogí a esta persona:

Esto es lo que tengo para ofrecerle a esa persona:

Tres maneras en las que le puedo añadir algo son:

- 1.
- 2.
- 3.

Nos vamos a reunir (una vez a la semana / cada dos semanas) por _____ meses.

6

LA LEY DEL TERRENO FIRME

La confianza es el fundamento del liderazgo

¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA CONFIANZA EN UN LÍDER? Es lo más importante. LA confianza es el fundamento del liderazgo.

Es lo que hace que una organización se mantenga unida. Los líderes no pueden romper la confianza repetidamente y seguir influyendo en la gente. Simplemente no sucede así.

LEA

Watergate y otros escándalos públicos que han minado la confianza del público en los líderes durante los últimos treinta años. Pero el evento que pienso comenzó a erosionar la fe del pueblo en sus líderes y que desarrolló un fuerte escepticismo en el país fue la guerra de Vietnam. Las acciones que los miembros de la administración Johnson tomaron, los errores cometidos por Robert McNamara y su falta de disposición para enfrentar y admitir esos errores rompió la confianza del pueblo estadounidense. Desde entonces, Estados Unidos ha estado sufriendo las repercusiones.

Vietnam ya estaba en guerra cuando el presidente Kennedy y Robert McNamara, su secretario de defensa, asumieron el cargo en enero de 1961. La región de Vietnam había sido un campo de batalla durante décadas y

Estados Unidos se involucró a mediados de la década de los cincuenta, cuando el presidente Eisenhower envió un pequeño número de tropas estadounidenses a Vietnam como asesores. Cuando Kennedy asumió la presidencia, continuó la política de Eisenhower. Su intención siempre fue que Vietnam del Sur peleara y ganara su propia guerra, pero con el tiempo, Estados Unidos se fue involucrando cada vez más. Antes de que la guerra terminara, más de medio millón de tropas norteamericanas había servido en Vietnam.

Si usted recuerda esos años de guerra, tal vez le sorprenda saber que el apoyo norteamericano a la guerra era muy fuerte, aun cuando el número de tropas enviadas aumentaba rápidamente y la cantidad de víctimas crecía. En 1966, más de doscientos mil estadounidenses habían sido enviados a Vietnam, aunque dos tercios de todos los norteamericanos entrevistados por Louis Harris creían que Estados Unidos debía «permanecer y pelear contra el comunismo». La mayoría de las personas expresaban esa opinión de que las tropas debían quedarse y pelear hasta que la guerra terminara.

Sin embargo, el apoyo no continuó por mucho tiempo. La guerra de Vietnam se estaba manejando muy mal. Lo peor fue que nuestros líderes siguieron la guerra aun después de darse cuenta de que no podíamos ganarla. Pero el peor error de todos fue que McNamara y el presidente Johnson no fueron honestos con el pueblo estadounidense. Quebrantaron la Ley del Terreno Firme, y finalmente destruyeron el liderazgo de la administración.

En su libro *In Retrospect* [Retrospectivamente], McNamara relata que repetidamente minimizaba las bajas estadounidenses y sólo decía verdades a medias respecto a la guerra. Por ejemplo, él dice: «A mi regreso a Washington [desde Saigón] el 21 de diciembre [1963], no fui completamente sincero cuando dije a la prensa: “Observamos los resultados de un incremento muy sustancial de la actividad en Vietcong” (cierto); pero después añadí: “Revisamos los planes de los vietnamitas del sur y creemos firmemente que tendrán éxito” (en el mejor de los casos, una exageración)»..

Durante un tiempo, nadie cuestionó las declaraciones de McNamara porque no había ninguna razón de desconfiar en el liderazgo del país. Pero con el tiempo, el pueblo reconoció que sus palabras y los hechos no coincidían. Fue entonces cuando el pueblo estadounidense comenzó a perder fe. Años después McNamara admitió su falta: «Nosotros, los de las administraciones de Kennedy y Johnson, que participamos en las decisiones sobre Vietnam, actuamos según lo que pensábamos que eran los principios y las tradiciones de esta nación. Tomamos las decisiones a la luz de esos valores, pero estábamos equivocados, terriblemente equivocados».¹

Muchos dirían que la admisión de McNamara llegó treinta años y cincuenta y ocho mil víctimas tarde. El costo de Vietnam fue alto, y no sólo en cuanto a vidas. Así como la confianza del pueblo estadounidense en sus líderes mermó, también su deseo de seguirlos. La era que había comenzado con la esperanza y el idealismo caracterizados por John F. Kennedy, terminó con la desconfianza y el cinismo asociados con Richard Nixon.

Cuando un líder quebranta la Ley del Terreno Firme, su liderazgo paga un precio. McNamara y el presidente Johnson perdieron la confianza del pueblo norteamericano y, en consecuencia, su capacidad de dirigir sufrió. A la larga, McNamara renunció al cargo de secretario de defensa. Johnson, político consumado, reconoció su posición debilitada y no participó como candidato a la reelección. Pero las repercusiones de la confianza perdida no terminaron allí. La desconfianza del pueblo estadounidense en los políticos ha continuado hasta este día, y sigue aumentando.

Ningún líder puede traicionar la confianza de su pueblo y esperar influirlo. La confianza es el fundamento del liderazgo. Rompa la Ley del Terreno Firme, y no podrá seguir siendo el líder.

OBSERVE

El presidente de la junta directiva y jefe principal de Pepsi Co., Craig Weatherup, admite lo siguiente: «La gente tolera errores honestos; pero si usted viola la confianza de ellos, le será muy difícil recuperarla. Esa es

una de las razones por las que la confianza debe ser para usted una de sus posesiones más valiosas. Puede engañar a su jefe, pero jamás podrá engañar a sus colegas o a sus subordinados».

1. *¿En qué forma Robert McNamara violó la confianza del pueblo estadounidense?*

2. *¿De qué manera, las acciones de McNamara y de Johnson se reflejaron en el resto del gobierno estadounidense?*

3. *Dé un ejemplo de alguna vez cuando un líder violó su confianza.*

4. *Una vez que su confianza ha sido violada, ¿cómo es recuperada?*

5. *¿Puede usted pensar en ejemplos en los cuales usted ha violado la confianza de sus seguidores? Si es así, ¿cómo la restaurará?*

APRENDA

La confianza es el fundamento del liderazgo. Para ganar la confianza de los demás, el líder debe ser ejemplo de las siguientes cualidades: aptitud, conexión y carácter. La gente perdonará errores ocasionales relacionados con la capacidad, especialmente si son conscientes de que usted es un líder en proceso de crecimiento. Pero no confiarán en un individuo con fallas en el carácter. A este respecto, aun equivocaciones ocasionales pueden resultar letales. Todos los líderes eficaces saben esta verdad.

El general H. Norman Schwarzkopf señala la importancia del carácter: «El liderazgo es una potente combinación de estrategia y carácter. Pero si usted debe prescindir de uno de los dos, prescinda de la estrategia». El carácter y la credibilidad relacionados con el liderazgo siempre van de la mano. Anthony Harrigan, presidente del Consejo Empresarial e Industrial de Estados Unidos, dijo:

El papel del carácter ha sido siempre el factor clave en la grandeza y en la caída de las naciones. Podemos estar seguros de que Estados Unidos de América no es la excepción a esta regla histórica. No sobreviviremos como país porque somos más inteligentes o más sofisticados, sino porque somos (eso creemos) más fuertes en nuestro interior. En pocas palabras, el carácter es el único baluarte eficaz contra las fuerzas internas y externas que provocan la desintegración o el derrumbe de un país.

El carácter hace posible la confianza. Y la confianza hace posible el liderazgo. Cuando uno dirige individuos, es como si estos consintieran en hacer un viaje juntos. Su carácter predice en qué irá a parar ese viaje. Si tiene un buen carácter, cuanto más largo es el viaje, tanto mejor se ve. Pero si tiene fallas de carácter, cuanto más largo es el viaje, tanto peor se vuelve. ¿Por qué? Porque a nadie le gusta pasar tiempo con una persona en quien no confía.

El carácter comunica muchas cosas a los seguidores. Las siguientes son las más importantes:

EL CARÁCTER COMUNICA COHERENCIA

No se puede contar día tras día con los líderes que no tienen fuerza interior porque su capacidad de desempeño cambia constantemente. El gran Jerry West, de la NBA [National Basketball Association: Asociación Nacional de Baloncesto], comentó una vez: «Usted no podrá obtener mucho en la vida si sólo trabaja los días en los que se siente bien». Si su gente no sabe qué esperar de usted como líder, en algún momento dejarán de buscar su liderazgo.

Cuando pienso en líderes que personifican el fruto del carácter, la primera persona que se me viene a la mente es Billy Graham. Independientemente de las creencias religiosas personales, todo el mundo confía en él. ¿Por qué? Porque ha sido ejemplo de un gran carácter por más de medio siglo. Todos los días vive según sus valores. Nunca adquiere un compromiso si no puede cumplirlo, y personifica muy bien la integridad.

EL CARÁCTER COMUNICA POTENCIAL

El político y autor inglés John Morley observó: «Ningún hombre puede escalar más allá de las limitaciones de su carácter». Un carácter débil limita a una persona. ¿Quién cree usted que tiene el mayor potencial de lograr grandes sueños y de tener un impacto positivo en los demás:una persona que es honesta, disciplinada y que se esfuerza o una persona que es engañosa, impulsiva y perezosa? Es obvio cuando se presenta de tal forma, ¿no es cierto?

El talento por sí mismo nunca es suficiente. Si una persona desea ir lejos debe ser reforzado por el carácter. Piense en alguien como el jugador de la NFL [National Football League: Liga Nacional de Fútbol Americano] Terrell Owens. Muy pocos jugadores tienen su talento. Sin embargo parece no llevarse bien con ninguno de sus compañeros de equipo. Si sigue por el mismo camino, nunca realizará todo su potencial como jugador.

Un carácter débil es como una bomba de tiempo. Sólo es cuestión de tiempo antes de que explote la habilidad de una persona para realizar algo y su capacidad para dirigir. ¿Por qué? Porque las personas que tienen un carácter débil no son confiables y la confianza es el fundamento del

liderazgo. Craig Weatherup explica: «No se gana la confianza de otros por hablar simplemente de ella. Se gana cuando se obtienen resultados, siempre con integridad, y de tal forma que muestre una verdadera consideración personal hacia la gente con quien se trabaja».²

Cuando el líder tiene un carácter firme, las personas confían en él y en su capacidad de emplear su potencial. Esto no sólo infunde en los seguidores esperanza en el futuro, sino que también promueve una confianza sólida en ellos mismos y en su organización.

EL CARÁCTER COMUNICA RESPETO

Si usted no tiene fuerza interior, no podrá ganar el respeto de los demás. El respeto es algo absolutamente esencial para que un liderazgo sea duradero. ¿Cómo ganan respeto los líderes? Tomando sabias decisiones, admitiendo sus errores, y anteponiendo a sus planes personales lo que es mejor para sus seguidores y la organización.

Hace años se filmó una película sobre el Quincuagésimo Cuarto regimiento de infantería de Massachussets y su coronel, Robert Gould Shaw. La película se titula: *Glory* [Gloria], y aunque parte de la trama es ficticia, la historia de la jornada emprendida por Shaw y sus hombres durante la Guerra Civil y del respeto que ganó de ellos, es real.

La película describe la formación de este primer batallón del ejército de la Unión, compuesto de soldados afroamericanos. Shaw, quien era un oficial blanco, asumió el mando del regimiento, supervisó el reclutamiento, seleccionó los oficiales (blancos), equipó a los hombres, y los entrenó en las artes militares. Los hizo trabajar duro, pues sabía que el desempeño de ellos en la batalla vindicaría o condenaría en la mente de muchos blancos norteños el valor de los negros como soldados y ciudadanos. En el proceso, Shaw ganó el respeto de los soldados, y estos ganaron el respeto de Shaw.

Pocos meses después de acabar el entrenamiento, los hombres del Quincuagésimo Cuarto tuvieron la oportunidad de probarse a sí mismos en el ataque al Fuerte Wagner de los confederados en Carolina del Sur. Russell

Duncan, biógrafo de Shaw, comentó lo siguiente acerca del ataque: «Shaw dio la admonición final a sus soldados: “Prueben su propia hombría”, se puso al frente y ordenó: “¡Adelante!” Años después, un soldado recordó que el regimiento peleó duro porque Shaw estaba al frente, no detrás»..

Casi la mitad de los seiscientos hombres del Quincuagésimo Cuarto que pelearon ese día resultó herida, capturada, o asesinada. Aunque pelearon esforzadamente, los soldados no pudieron tomar el Fuerte Wagner, y Shaw, que en el primer ataque había dirigido valientemente a sus hombres a la parte superior del terraplén del fuerte, fue asesinado junto con sus hombres.

Las acciones de Shaw ese último día solidificaron el respeto que sus hombres ya sentían por él. Dos semanas después de la batalla, Albanus Fisher, un sargento del Quincuagésimo Cuarto, dijo lo siguiente: «Ahora tengo más ganas que nunca de luchar, porque ahora deseo vengar a nuestro valeroso coronel». ³ J. R. Miller observó una vez: «Lo único que regresa de la tumba con los dolientes y se niega a ser enterrado es el carácter del hombre. Esto es verdad. Lo que un hombre es, nunca muere. Nunca puede ser enterrado». El carácter de Shaw, fuerte hasta el final, había transmitido a sus hombres un nivel de respeto que sobrevivió a su muerte.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Está usted de acuerdo con el autor que para desarrollar confianza en un líder, éste debe ser un ejemplo de aptitud, conexión y carácter?*
¿Puede usted ganarse la confianza sin una de estas características?
¿Hay alguna otra característica que usted desea agregar? Explique.

2. ¿Qué tan efectivo puede ser un líder si ha perdido la confianza del equipo?

3. ¿Cómo comunica el carácter la constancia, el potencial y el respeto?
Dé un ejemplo de cada uno.

4. ¿Cuál es la forma más sencilla en la que una persona puede perder su confianza?

5. ¿Cómo manejaría usted una situación en la que trabajara con alguien en quien no pudiera confiar?

6. ¿Cómo obtiene y mantiene la confianza de los demás?

7. De los tres factores que edifican la confianza: aptitud, conexión y carácter, ¿cuál es su punto más fuerte? ¿Cuál es su punto más débil? ¿Por qué?

APLIQUE

1. ¿Qué tan confiable dirían sus seguidores que es usted? ¿Cómo se puede medir su confianza? Por medio de lo abiertos que ellos sean con usted. ¿Comparten ellos con usted sus opiniones incluyendo las negativas? ¿Le dan ellos malas noticias tanto como buenas noticias? ¿Le hacen saber ellos lo que está sucediendo en sus áreas de responsabilidad? Si no es así, es probable que no confíen en su carácter.

¿Y qué tal sus colegas y su líder? ¿Ponen su confianza constantemente en usted?

¿Cómo puede medir su confianza? Por la responsabilidad que ellos ponen en usted. Si ellos le entregan a grandes responsabilidades, es una buena señal de que usted es confiable. Si no es así, necesita averiguar si ellos dudan de su competencia o de su carácter.

2. La mayoría de las personas que buscan lograr metas altas ocupan su tiempo desarrollando sus aptitudes profesionales. Quieren ser altamente competentes. Pocas veces se enfocan en su carácter. ¿Qué está haciendo usted actualmente para desarrollar su carácter?

Le recomiendo que se enfoque en tres áreas principales: integridad, autenticidad y disciplina. Para desarrollar la integridad haga un compromiso con usted mismo de ser escrupulosamente honesto. No moldee la verdad, no diga mentiras blancas, y no invente números. Sea honesto aunque duela. Para desarrollar la autenticidad, sea usted mismo con todos. No sea demagogo, no actúe o pretenda ser algo que no es. Para reforzar su disciplina, haga cosas correctas todos los días a pesar de cómo se sienta.

3. Si ha roto la confianza de otras personas en el pasado, entonces su liderazgo siempre sufrirá hasta que intente restaurar las cosas. Antes que nada, discúlpese con aquellas personas que haya dañado o traicionado. Si

usted puede hacer alguna enmienda o restitución, hágala y comprométase a volver a ganarse la confianza de ellos. Entre mayor sea la traición, más tiempo necesita para repararla. La responsabilidad de confiar no está en ellos. Usted debe ganarse la confianza de ellos (si ha roto la confianza en su hogar, comience primero allí» antes de tratar de reparar las relaciones profesionales).

ACTÚE

Cuando trabaja con los demás, usted tiene varias oportunidades para mostrar su aptitud, su conexión y su carácter en las decisiones que toma y las acciones que realiza. Con cada decisión y acción, usted está ganando o perdiendo cambio, ganando o perdiendo la confianza.

Dedique un momento para evaluar su nivel actual de confianza con respecto a su equipo de trabajo:

1. En general, ¿qué puntuación le daría la gente por su aptitud?

2. ¿Ha habido ocasiones cuando sus errores han hecho que su equipo no avance? Si es así, ¿cómo ha dañado la confianza de las personas en usted? ¿Cópuede reparar eso?

3. Haga una lista de los nombres de las personas de su equipo. Junto a cada nombre, dé un ejemplo de cómo usted se ha esforzado por conectarse con esa persona.

Nombre:	Conexión:
---------	-----------

4. ¿Cómo afecta su nivel de conexión su capacidad para dirigir o trabajar con las personas que nombró? ¿Con quién debe pasar más tiempo conectándose? ¿Cómo planea hacer esto?

5. En una escala del 1 al 10 (siendo 1 el área de más debilidad y siendo 10 el área de mayor fortaleza) mida cada una de las siguientes áreas de carácter:

Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Honestidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perseverancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preparación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respeto por los demás	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autodisciplina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deseo de aprender	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Generosidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Para evaluar mejor su carácter, hable con alguien en su trabajo en quien usted confíe y que pueda decirle honestamente acerca de sus áreas de carácter o del cómo se expresa usted cuando trabaja.

LA LEY DEL RESPETO

Por naturaleza, la gente sigue a los líderes que son más fuertes

CUANDO LAS PERSONAS RESPETAN A ALGUIEN COMO PERSONA, ELLOS LA ADMIRAN. Cuando ellos la respetan como amiga, ellos la aman. Cuando ellos la respetan como un líder, ellos la siguen. Hay diferentes formas y niveles de respeto y si usted desea influir en los demás usted necesita ser respetado como un líder. Y para hacer eso, usted tendrá que probar sus habilidades y su persona de la forma que lo declara la *Ley del Respeto*. Tal como lo dijo Clarence B. Randall: «El líder debe saber, que él sabe y debe ser capaz de dejar lo suficientemente claro ante los demás que él sabe».

LEA

Si usted la hubiese visto, es probable que su primera reacción no hubiera sido de respeto. No era una mujer de aspecto muy impresionante, tenía poco más de metro y medio de estatura, casi llegaba a los cuarenta años, y su piel era oscura y curtida. No sabía leer ni escribir. Usaba ropa gruesa y desgastada. Cuando sonreía, la gente podía ver que le faltaban los dos dientes frontales superiores.

Vivía sola. Había dejado a su esposo a la edad de veintinueve años. Se fue sin darle aviso. Un día, él despertó, y ella se había ido. Después de

varios años, ella le habló sólo una vez más, y a partir de allí» no volvió jamás a mencionar el nombre de él.

El trabajo de esta mujer era intermitente. La mayor parte del tiempo aceptaba trabajos domésticos en hoteles pequeños: limpiando pisos, arreglando las habitaciones, y cocinando. Pero casi todas las primaveras y los otoños ella desaparecía de su trabajo, regresaba sin un céntimo, y trabajaba nuevamente para reunir poco a poco el dinero que pudiese juntar. Cuando estaba presente en su empleo, trabajaba duro y parecía fuerte físicamente, pero se sabe que también tenía ataques en los que de repente se quedaba dormida, a veces en medio de una conversación. Ella atribuía su aflicción a un golpe en la cabeza que le habían dado en una pelea durante su adolescencia.

¿Quiénhubiera respetado a una mujer así? La respuesta es: más de trescientos esclavos que la siguieron a la libertad porque conocían y respetaban su liderazgo, al igual que casi todos los abolicionistas de Nueva Inglaterra. Era el año de 1857. El nombre de la mujer era Harriet Tubman.

Harriet Tubman tenía apenas unos treinta años cuando comenzó a ser llamada «Moisés» por su habilidad de ir a la tierra de cautiverio y libertar del yugo de la esclavitud a muchas personas de su pueblo. Tubman nació esclava en 1820 y creció en los sembradíos de Maryland. Cuando tenía trece años recibió un golpe en la cabeza que le causó problemas toda su vida. Estaba en una tienda, y un supervisor blanco le ordenó unirse a él para poder golpear a un esclavo que estaba intentando escaparse. Cuando ella se negó y bloqueó el camino del supervisor, el hombre le arrojó una pesa de dos libras que golpeó su cabeza. Esto casi provocó su muerte, y su recuperación tomó meses.

A la edad de veinticuatro años se casó con John Tubman, un hombre negro libre. Cuando ella le habló de escapar a la libertad del norte, él no quiso escuchar. Le dijo que si intentaba escapar, él la entregaría a las autoridades. Cuando ella decidió correr el riesgo e irse al norte en 1849, lo hizo sola, sin decirle una palabra. Su primera biógrafa, Sarah Bradford, afirmó que Tubman le dijo: «Pensé esto bien: había dos cosas a las que yo tenía *derecho*, la libertad o la muerte. Si no podía tener una, tendría la otra,

porque ningún hombre me iba a capturar viva. Debía pelear por mi libertad mientras tuviera fuerzas, y cuando llegara el tiempo de marcharme, el Señor iba a permitir que ellos me mataran».

Tubman pudo llegar a Filadelfia, Pensilvania, por el «Underground Railroad», una red secreta de escape de los negros libres, de los abolicionistas blancos, y de los cuáqueros que ayudaban a los esclavos a escapar. Aunque ya era libre, juró que volvería a Maryland y libertaría a su familia. En 1850, hizo su primer viaje de regreso como «conductora» del «Underground Railroad» alguien que sacaba y guiaba a los esclavos con la ayuda de simpatizantes a lo largo de todo el camino.

Cada verano e invierno, Tubman trabajaba como doméstica, reuniendo poco a poco los fondos necesarios para hacer sus viajes de regreso al sur. Cada primavera y otoño arriesgaba su vida yendo al sur y regresando con más gente. Era intrépida, y su liderazgo era inquebrantable. Era una tarea sumamente peligrosa, y cuando la gente a su cuidado flaqueaba, ella permanecía fuerte como el acero. Tubman sabía que si los esclavos que habían escapado regresaban, serían golpeados y torturados hasta que dieran información de quiénes los habían ayudado. De modo que nunca permitió que la gente que guiaba se rindiera. «Los muertos no cuentan historias», decía a un esclavo temeroso mientras lo apuntaba en la cabeza con una pistola cargada. «¡Sigues, o mueres!»

Entre 1850 y 1860, Harriet Tubman guió a más de trescientas personas, incluidos muchos miembros de su propia familia. Hizo diecinueve viajes en total y se enorgullecía del hecho de que nunca perdió a una persona bajo su cuidado. «Mi tren nunca se descarriló», decía, «y nunca perdí un pasajero». Los blancos sureños pusieron a la cabeza de Tubman el precio de \$12.000, una fortuna. Al comienzo de la Guerra Civil, había sacado más gente de la esclavitud que ningún otro norteamericano en la historia, blanco o negro, hombre o mujer.

La reputación y la influencia de Tubman imponían respeto, y no sólo entre los esclavos que soñaban con obtener su libertad. Norteños influyentes de ambas razas la buscaban. Hablaba en reuniones y en hogares a lo largo de Filadelfia, Pensilvania; Boston, Massachussets; St. Catharines, Canadá; y

Auburn, Nueva York, donde finalmente se estableció. Gente prominente la buscaba, como el senador William Seward, que posteriormente se convirtió en el secretario de estado de Abraham Lincoln, y el franco abolicionista y antiguo esclavo Frederick Douglass. El consejo y el liderazgo de Tubman también fueron buscados por John Brown, el famoso abolicionista revolucionario. Brown siempre se refería a la antigua esclava como «general Tubman», y se han citado sus palabras cuando dijo que ella: «era mejor oficial que la mayoría de los que él había visto, y podía dirigir un ejército con el mismo éxito que había dirigido sus pequeños grupos de fugitivos».¹ Esa es la esencia de la Ley del Respeto.

OBSERVE

Harriet Tubman no parecía ser candidata al liderazgo porque la suerte estaba contra ella. No había recibido educación. Nació en esclavitud. Vivía en una cultura que no respetaba a los afroamericanos. Y trabajaba en un país donde las mujeres aún no tenían derecho al voto. A pesar de sus circunstancias, se convirtió en una líder increíble. La razón es sencilla: Los individuos, por naturaleza, siguen a los líderes más fuertes. Todo el que entraba en contacto con ella reconocía su poderoso liderazgo y se sentía obligado a seguirla. Así es como funciona la Ley del Respeto.

1. *¿Por qué Harriet Tubman no era una e lección obvia como líder?*

2. *¿Qué hizo Harriet Tubman para ganarse el respeto?*

3. ¿En qué forma el respeto fue un factor en sus habilidades de liderazgo?

4. ¿A quién respeta más usted en su profesión? ¿Por qué esta persona es tan respetada? ¿Qué es lo que esta persona ha logrado hacer?

5. ¿A quién respeta usted más en su organización? ¿Por qué?

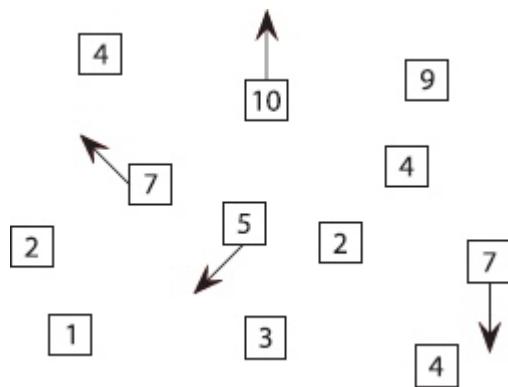
APRENDA

La gente no sigue a otros por accidente. Siguen a individuos cuyo liderazgo respetan. Alguien que tiene un liderazgo de 8 (en una escala de 1 a 10, en la que 10 es lo más alto) no sale a buscar un 6 para seguirlo, por naturaleza sigue a un 9 o a un 10. Los menos capacitados siguen a los altamente capacitados y dotados. En ocasiones, un líder fuerte decide seguir a alguien más débil que él. Pero cuando eso sucede, hay una razón. Por ejemplo, el líder más fuerte sigue a uno débil por respeto a la posición de la persona o a sus realizaciones pasadas. O tal vez esté siguiendo la cadena de mando. Sin embargo, por lo general, los seguidores son atraídos a personas que son mejores líderes que ellos. Esa es la Ley del Respeto.

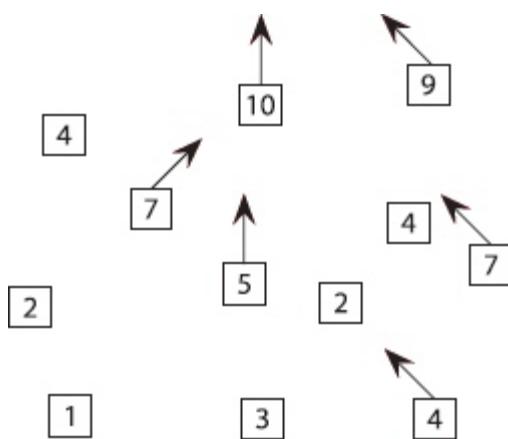
Observe lo que ocurre cuando un grupo de personas se reúne por primera vez. Tan pronto empiezan a interactuar, los líderes que hay en el grupo se

hacen cargo inmediatamente. Piensan en términos de la dirección en la que desean ir y a quiénes quieren llevar con ellos. Al principio, la gente se mueve tentativamente en varias direcciones, pero después de conocerse unos a otros, al poco tiempo reconocen los líderes más fuertes y los siguen.

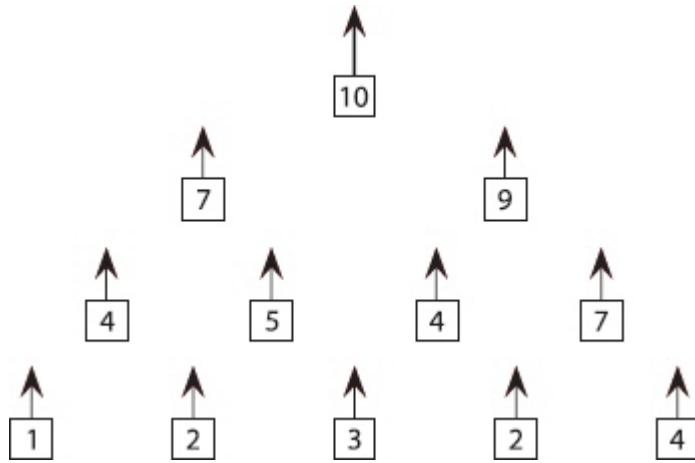
LOS LÍD SIGUEN SU PRO PIO PLAN CUANDO UN GRUPO SE RE ÚN POR PRI MERA VEZ



LA GENTE CAMBIA DE DIRE CCIÓN PARA SEGUIR A LOS LÍDERES MÁS FUERTES



LA GENTE SE ALINEA NATURAL MENTE Y SIGUE A LOS LÍDERES MÁS FUERTE S



Usualmente, cuanto más capacidad de liderazgo tiene una persona, tanto más rápido reconoce el liderazgo, o la falta de este, en otros. Con el tiempo, la gente del grupo sube a bordo y sigue a los líderes más fuertes. Hacen eso, o abandonan el grupo y siguen sus propios planes.

Recuerdo haber oído una historia que muestra cómo la gente comienza a seguir a los líderes más fuertes. Ocurrió a principio de la década de los setentas, cuando Bill Walton, el central de baloncesto, ahora en el Salón de la Fama, entró al equipo de UCLA [Universidad de California, Los Ángeles] dirigido por John Wooden. Se cuenta que el entrenador les dijo a los jugadores que no se les permitía tener vello facial. Walton, en un intento de asegurar su independencia, dijo que él no se afeitaría la barba. La respuesta sensata de Wooden fue: «Bueno, Bill, te vamos a extrañar». Walton se afeitó la barba.

¿Qué es lo que hace que una persona respete y siga a otra? ¿Son las cualidades del líder? ¿Es debido al proceso en que el líder y el seguidor participan? ¿Sucede debido a las circunstancias? Yo creo que todos los factores forman parte de ello. Basado en mis observaciones y en mi experiencia personal aquí están las seis formas principales en que los líderes obtienen el respeto de los demás:

1. HABILIDAD NATURAL DE LIDERAZGO

Antes que nada, la habilidad de liderazgo. Algunas personas nacen con mayores aptitudes y habilidades para dirigir que otras. Todos los líderes no son creados de la misma forma. No obstante, tal como lo declaré en la Ley del Tope y en la Ley del Proceso, cada persona puede mejorar como líder.

Si usted posee una habilidad natural de liderazgo, las personas quieren seguirle. Quieren estar alrededor suyo. Le escucharán. Se emocionan cuando usted les comunica una visión. No obstante, si no exhibe algunas de las prácticas y características adicionales que se presentan seguidamente, usted no logrará su potencial en el liderazgo y puede ser que las personas no continúen siguiéndole. Uno de los posibles errores más grandes en los líderes naturales, es apoyarse solamente en su talento.

2. RESPETO POR LOS DEMÁS

Los dictadores y otros líderes autocráticos se apoyan en la violencia y en la intimidación para hacer que las personas hagan lo que ellos quieren. Eso realmente no es liderazgo. En contraste, los buenos líderes se apoyan en el respeto. Ellos comprenden que todo liderazgo es voluntario. Cuando los líderes muestran respeto por los demás, especialmente por las personas que tienen menos poder o una menor posición que ellos, obtienen su respeto. Y las personas *quieren* seguir a personas que respetan grandemente.

Obtener el respeto de los demás sigue un patrón:

Cuando las personas le respetan a usted como persona, le *admiran*.

Cuando le respetan como amigo, le *aprecian*.

Cuando le respetan como líder, le *siguen*.

Si usted respeta a los demás continuamente y les dirige bien constantemente, continuará teniendo seguidores.

3. VALOR

Algo que hizo que las personas respetaran tanto a Harriet Tubman era su tremendo valor. Ella se había determinado a triunfar o al menos moriría intentándolo. A ella no le preocupaba el peligro. Su misión era muy clara y ella no tenía miedo.

El ex secretario de estado Henry Kissinger dijo: «Un líder no merece ese título a menos que esté dispuesto a pararse sólo de vez en cuando». Los buenos líderes hacen lo que es correcto, aun arriesgándose al fracaso, en medio de un gran peligro o bajo una crítica despiadada. No recuerdo ningún líder de la historia que no haya tenido valor. La valentía de un líder tiene gran valor: hace que sus seguidores tengan esperanza.

4. ÉXITO

El éxito es algo muy atractivo. Las personas por naturaleza se sienten atraídas a él. Esa es la razón por la cual las personas de nuestra sociedad se enfocan tanto en la vida de las celebridades. Por esa razón vitorean a su equipo favorito de deportes y por eso siguen las carreras de los artistas musicales.

El éxito es aun más importante cuando se aplica a las personas que dirigimos. Las personas respetan los logros de otras personas. Es muy difícil llevarle la contraria a alguien que tenga un buen historial. Cuando los líderes tienen éxito en sus tareas, las personas los respetan. Cuando triunfan en hacer llevar un equipo a la victoria, los seguidores creen que pueden hacerlo otra vez. Como resultado, los seguidores van tras ellos porque quieren ser parte del éxito en el futuro.

5. LEALTAD

Vivimos en la era de la libre empresa. Los atletas profesionales pasan de equipo a equipo, buscando el mejor contrato. Los presidentes ejecutivos negocian altos paquetes financieros y luego se van como millonarios

cuando las cosas salen mal. El trabajador promedio, de acuerdo con una información, cambiará de ocupación diez veces antes de tener treinta y seis años.²

En una cultura de cambios y transiciones constantes, la lealtad es algo muy valioso. Cuando los líderes se mantienen con el equipo hasta que el trabajo se realice, cuando se mantienen leales a la organización aun en medio de dificultades y cuidando de sus seguidores aunque esto les afecte, eso hace que ellos le sigan y le respeten por sus acciones.

6. AÑADIRLE VALOR A LOS DEMÁS

Quizás la fuente más grande de respeto de un líder surge de su dedicación al añadir valor a los demás. Ya que he hablado de esto extensamente en la Ley de la Adición, probablemente no necesito decir más en este capítulo. Pero puede estar seguro que los seguidores valoran a los líderes que les añaden valor. Y su respeto por ellos se mantiene aun después de que la relación ha terminado.

Si usted desea medir cuánto respeto tiene como líder, lo primero que debe hacer es mirar a quien atrae. Dennis A. Peer dijo: «El liderazgo se puede medir por el calibre de las personas que deciden seguirle». Otra cosa que debe hacer es ver cómo responden las personas cuando usted les pide que hagan un compromiso o un cambio.

Cuando los líderes son respetados y piden un compromiso, su gente da un paso al frente y lo apoyan. Están preparados para tomar riesgos, atacan la colina, trabajan por largas horas, o hacen lo que sea necesario para realizar el trabajo. De la misma forma, cuando los líderes respetados piden un cambio, los seguidores están dispuestos a aceptarlo. Pero cuando los líderes no son respetados y ellos piden un compromiso o un cambio, las personas dudan, se excusan, o simplemente se alejan. Es muy difícil que un líder que no se ha ganado el respeto logre hacer que otras personas le sigan.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Bajo qué circunstancias un líder fuerte seguiría a un líder débil?*

2. *Describa brevemente las tres fases que la mayoría de los grupos enfrenta cuando se reúnen por primera vez.*

3. *¿Está usted de acuerdo que en la mayoría de los casos las personas deciden seguir a líderes a quienes ellos respetan? Explique.*

4. *¿Cómo determina quién es el líder más fuerte del grupo?*

5. *Basándose en su experiencia u observación, describa lo que sucede cuando dos líderes fuertes están en un mismo grupo.*

6. Piense en un grupo actual en el cual usted participa de manera voluntaria. ¿Por qué la persona que está dirigiendo el grupo es el líder? ¿Qué forma de respeto tiene usted por el líder (posición, amistad, admiración, liderazgo, logros anteriores)?

7. ¿Cómo reacciona cuando lo colocan en un grupo de líderes fuertes?

8. ¿Qué está haciendo o que hará para aumentar su nivel de respeto entre las personas con las que interactúa con frecuencia o diariamente?

APLIQUE

1. Piense en la última vez que le pidió a sus empleados, seguidores o voluntarios un compromiso o un cambio. ¿Cuál fue su reacción? En general, ¿qué tan rápido hace que la gente le siga en esas situaciones? Ese puede ser un medidor bastante real de su nivel de liderazgo.

2. Observe las cualidades que hacen que un líder obtenga respeto:

- La habilidad de liderazgo (habilidad natural) •

- Respeto por los demás

- Valor

- Historial de éxito

- Lealtad

- A valor a los demás

Evalúese usted en cada área en una escala del 1 (bajo) al 10 (alto). Una de las mejores maneras de elevar su «número de liderazgo» es mejorar en cada área. En cada una de ellas escriba una oración mencionando una práctica, hábito o meta que le ayudará a mejorar en esa área. Luego dedíquese un mes a cada una de ellas hasta que se vuelva una parte rutinaria de su vida.

3. Una de mis definiciones favoritas del éxito es tener el respeto de las personas más cercanas a mí. Creo que si mi familia (que me conoce mejor) y mis colegas más cercanos (que trabajan conmigo todos los días) me respetan, entonces soy un éxito y mi liderazgo será eficaz.

Si tiene el valor, pregúntele a esas personas qué es lo que ellas respetan más de usted. Y también pregúntele en qué áreas necesita crecer. Luego determine cómo mejorar basado en esa retroalimentación honesta.

ACTÚE

Tener el respeto de los que están más cerca de usted es invaluable. Creo que el éxito está en que las personas que me conocen mejor, me respeten. El respeto no siempre es el resultado de que las personas estén de acuerdo contigo y ya que somos individuos únicos no vamos a estar de acuerdo con todo. Pero ganarse el respeto de las personas que nos conocen con nuestros triunfos y fracasos, nuestras creencias y convicciones, nuestras fortalezas y debilidades, nuestro carácter y nuestros motivos, es en sí un gran logro.

Esta semana reúna a tres de sus amigos. Piensen en al menos cinco situaciones en las que ustedes deban reunirse como grupo. (Por ejemplo: planear un viaje, iniciar un negocio, experimentar una emergencia médica,

formar un equipo deportivo, etc.) Para cada situación, que cada persona decida quién en el grupo sería líder y por qué. Haga una lista de esas situaciones y al lado ponga el nombre de la persona que sería el líder en cada situación.

Situación:	Líder
------------	-------

Este ejercicio le ayudará a reconocer que personas diferentes toman posiciones de liderazgo en momentos diferentes dependiendo de sus habilidades, personalidad y capacidad de liderazgo.

¿Cómo fue la persona que se nombró más veces de líder? ¿Por qué?

¿Cómo fue nombrado menos veces? ¿Por qué?

¿Con qué frecuencia fue nombrado usted? ¿Qué le dice eso a usted de su liderazgo? ¿Cómo podría hacer para obtener más respeto?

LA LEY DE LA INTUICIÓN

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

DURANTE LA DÉCADA EN LA QUE DI CONFERENCIAS ACERCA DE LAS 21 LEYES DE liderazgo, he descubierto que la Ley de la Intuición es la más difícil de enseñar. Cuando hablo al respecto, los líderes naturales la entienden instantáneamente, los líderes aprendices la entienden con el tiempo y los que no son líderes no la entienden del todo.

Los líderes miran las cosas de manera diferente a los demás. Ellos evalúan todo según su predisposición hacia el liderazgo. Poseen la intuición del liderazgo que les informa lo que hacen. Es una parte inseparable de lo que son.

LEA

Cuando los líderes enfrentan un problema, automáticamente lo miden, y comienzan a resolverlo, aplicando la Ley de la Intuición. Todo lo evalúan con la predisposición del liderazgo. Por ejemplo, usted puede notar cómo entró en acción la intuición del liderazgo en Apple Computer. Casi todo el mundo conoce la historia del gran éxito de Apple. La compañía fue creada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniack en la cochera del padre de Jobs. Cuatro años después, el negocio se hizo público, abriendo

acciones a veintidós dólares cada una y vendiendo 4,6 millones de acciones. De la noche a la mañana hizo millonarios a más de cuarenta empleados e inversionistas.

Pero la historia de Apple no es toda positiva. Desde aquellos primeros años, su éxito, el valor de las acciones, y la capacidad de capturar clientes han fluctuado mucho. Jobs se fue de Apple en 1985, presionado por una batalla con John Sculley, el jefe principal, antiguo presidente de la junta directiva de la Pepsi, que Jobs había empleado en 1983. Sculley fue sucedido por Michael Spindler en 1993, y luego vino Gilbert Amelio en 1996. Ninguno pudo restablecer el éxito previo de Apple. En sus días de gloria, Apple había vendido 14,6 por ciento de todos las computadoras personales en Estados Unidos. En 1997, las ventas disminuyeron a 3,5 por ciento. En ese momento Apple buscó nuevamente el liderazgo de su fundador, Steve Jobs. La gente de la compañía creía que él podía salvarla.

Jobs estudió la situación en forma intuitiva e inmediatamente tomó medidas. Sabía que era imposible hacer mejoras si no se hacían cambios en el liderazgo, de modo que rápidamente despidió a todos los antiguos miembros de la junta excepto dos de ellos, e instaló nuevos. También hizo cambios en el liderazgo ejecutivo. También des a la agencia publicitaria y puso tres firmas a competir por la cuenta.

Jobs también estudió el enfoque de la compañía. Quería volver a las cosas básicas que Apple siempre había hecho mejor: usar su individualidad para crear productos que hacían una diferencia. Jobs dijo: «Hemos revisado la lista de nuevos productos y eliminado setenta por ciento de los proyectos, y nos hemos quedado con el treinta por ciento que eran gemas. Además estamos añadiendo nuevos productos que constituyen toda una nueva forma de ver las computadoras».¹

Ninguna de estas medidas causó una sorpresa especial. Pero Jobs también hizo algo que verdaderamente mostró la Ley de la Intuición en acción. Tomó una decisión que iba totalmente en contra del pensamiento previo de Apple. Fue un increíble salto intuitivo del liderazgo. Jobs hizo una alianza estratégica con el hombre que los empleados de Apple consideraban su archienemigo, Bill Gates. Jobs explicó: «Llamé a Bill y le dije que

Microsoft y Apple debían trabajar más de cerca, pero que teníamos un asunto que resolver: la disputa de la propiedad intelectual. Resolvámoslo»..

Rápidamente negociaron un trato, que arregló el pleito legal contra Microsoft. Gates prometió pagar a Apple e invertir \$150 millones en acciones sin derecho a votar. Abrieron el camino para futuras sociedades y llevaron a la compañía mucho capital que era necesario. Esto fue algo que sólo un líder intuitivo pudo haber hecho. En Wall Street, el valor de las acciones de Apple de inmediato subió vertiginosamente treinta y tres por ciento y con el tiempo Apple volvió a obtener algo del prestigio que había perdido años anteriores.

En el año 2001, Jobs realizó otro movimiento en el liderazgo basado en su intuición. Mientras que otros fabricantes de computadoras estaban poniendo la mira en las agendas digitales, él se enfocó en la música. Cuando un contratista y experto en hardware independiente llamado Tony Fadell se acercó a Apple con una idea de un reproductor de música digital MP3 y una compañía de ventas de música, Apple la aceptó, aunque varias otras compañías la habían rechazado. Fadell fue contratado y comenzó a trabajar en lo que después sería conocido como iPod.

La participación de Jobs con el iPod es un indicio de su liderazgo de intuición. Ben Knauss, quien participó en el proyecto internamente dice: «Lo interesante acerca de iPod es que desde su comienzo, ha ocupado el cien por ciento del tiempo de Steve Jobs. No hay muchos proyectos que puedan hacer eso. Él se involucró en cada aspecto del proyecto». ² ¿Por qué lo hizo? Porque su intuición como líder lo hizo comprender el impacto que ese aparato podía tener. Algo coherente con su visión de crear un estilo de vida digital.

Jobs tuvo razón. Las ventas han sido fenomenales y han excedido las ventas de las computadoras de la compañía. Apple comenzó a recibir ganancias mientras otras compañías tecnológicas sufrían. Para la primavera del año 2002, Apple había embarcado más de diez millones de unidades.³ Al final del 2005, Apple poseía el setenta y cinco por ciento del mercado mundial en reproductores digitales de música.⁴

OBSERVE

La historia de Jobs es un recordatorio de que el liderazgo es realmente más arte que ciencia. Los principios del liderazgo son constantes, pero la aplicación de los mismos cambia con cada líder y cada situación. Por eso es necesaria la intuición. Sin ella, uno puede ser tomado por sorpresa, y esa es una de las peores cosas que le puede suceder a un líder.

1. *¿Por qué hizo una alianza Jobs con Bill Gates?*

2. *Defina la palabra intuición.*

3. *¿De qué forma la cantidad de tiempo que un líder tiene para tomar una decisión se relaciona con la Ley de la Intuición?*

4. *En su profesión o área de servicio, ¿de qué forma el liderazgo de intuición aceleró el éxito de una organización sobre otra?*

APRENDA

Debido a su intuición, los líderes evalúan todo con una predisposición típica del liderazgo. La gente que nació con una capacidad de liderazgo natural es especialmente fuerte en el área de la intuición de liderazgo. Otros tienen que hacer un gran esfuerzo para desarrollarla y pulirla. Pero independientemente de cómo se produzca, la intuición es el resultado de dos cosas: la combinación de la habilidad natural, que se haya en las áreas fuertes de una persona, y las destrezas aprendidas. Esta intuición informada hace que los asuntos del liderazgo salten a la vista de un líder en una manera única.

Yo considero la intuición de liderazgo como la capacidad de un líder de interpretar lo que está sucediendo. Es por esta razón que yo digo que los líderes son intérpretes:

LOS LÍDERES SON INTÉRPRETES DE SU SITUACIÓN

En la actualidad tengo muchas ocupaciones: escribo, doy conferencias, soy mentor, y hago conexiones. También soy dueño de dos compañías. Aunque hablo con los presidentes de mis compañías semanalmente, ellos se encargan de la operación diaria de las compañías y voy a sus oficinas de vez en cuando.

Recientemente, John Hull, presidente de EQUIP, me comentó: «John, cuando vienes a la oficina, puedes entrar a nuestro mundo fácilmente». Las palabras que usó fueron muy interesantes y le pregunté que quería decir con ello.

«Estás muy familiarizado con la atmósfera y el ambiente» me explicó. «Haces muy buenas preguntas y rápidamente te amoldas al mismo paso que nosotros. Nunca sentimos que tu llegada a la oficina causa incomodidad». Mientras reflexionaba en ello, me di cuenta de que lo que él estaba describiendo era la forma en que utilizo mi intuición de liderazgo.

En toda clase de circunstancias, los líderes retoman detalles que otros no ven. Pueden «sintonizarse» a la dinámica de liderazgo. Muchos líderes describen esto como una habilidad para «oler» las cosas en la organización. Pueden percibir la actitud de las personas. Pueden detectar la química del

equipo. Pueden saber cuando las cosas marchan muy bien, cuando van en descenso, o cuando van a detenerse. No necesitan mirar estadísticas, leer reportes o examinar una hoja de balance. Conocen la situación *antes* de tener todos los hechos. Ese es el resultado de su liderazgo de intuición.

LOS LÍDERES SON INTÉRPRETES DE LAS TENDENCIAS

La mayoría de los seguidores se enfocan en su trabajo actual. Piensan en términos de asignaciones, proyectos o metas específicas. Así debe ser. La mayoría de los gerentes se preocupan de la eficiencia y la efectividad. Con frecuencia tienen un punto de vista más amplio que los empleados, pensando en términos de semanas, meses y años. No obstante, los líderes tienen una perspectiva aun más amplia. Ellos se fijan con anticipación en años y hasta en décadas.

Todo lo que sucede a nuestro alrededor ocurre en el contexto de un panorama más amplio. Los líderes tienen la capacidad y la responsabilidad de apartarse de lo que está pasando en el momento y ver no sólo hasta dónde ellos y su gente han llegado, sino también visualizar hacia dónde se dirigen en el futuro. A veces pueden lograr esto por medio del análisis, pero con frecuencia los mejores líderes lo perciben primero y luego encuentran información para explicarlo después. Su intuición les dice que algo está sucediendo, que las condiciones están cambiando y que el problema o la oportunidad se están acercando. Los líderes siempre se encuentran unos pasos al frente de los demás, si no lo hicieran no estarían dirigiendo. Ellos pueden hacer eso solamente si pueden interpretar las tendencias.

LOS LÍDERES SON INTÉRPRETES DE SUS RECURSOS

Una de las diferencias más importantes entre los líderes y el resto de las personas, es su forma de ver los recursos. Un buen trabajador encuentra un desafío y piensa: *¿Qué puedo hacer para ayudar?* Una persona con muchos logros se pregunta: *¿Cómo puedo resolver este problema?* El

máximo ejecutor se pregunta: *¿Qué debo hacer para llegar al siguiente nivel y poder superar esto?*

No obstante, los líderes piensan diferente. Ellos piensan en términos de recursos y de cómo utilizarlos al máximo. Ellos ven el desafío, el problema o la oportunidad y luego piensan: *¿Quién es la mejor persona que puede encargarse de esto? ¿Cuáles recursos, materiales, tecnología, información, etc. poseemos que nos puede ayudar ahora? ¿Cuánto nos costará esto? ¿Cómo puedo estimular a mi equipo para que triunfen?*

Los líderes ven todo por medio de una predisposición. Su enfoque es movilizar a las personas y reforzar los recursos para lograr sus metas más que utilizar sus propios esfuerzos. Los líderes que quieren triunfar utilizan al máximo cada recurso y cada activo que tienen para el beneficio de su organización. Por esa razón, continuamente están conscientes de lo que tienen a su disposición.

LOS LÍDERES SON INTÉRPRETES DE LAS PERSONAS

El presidente Lyndon Johnson dijo una vez que cuando uno entra a una habitación y no puede saber quién está a favor y quién está en contra de uno, no pertenece al mundo de la política. Esta declaración también se aplica al liderazgo. La intuición ayuda a los líderes a percibir lo que sucede entre las personas y casi instantáneamente conocer sus esperanzas, temores, y preocupaciones. Pueden percibir lo que está pasando en un salón, si hay curiosidad, duda, renuencia, anticipación o alivio.

Interpretar a las personas es quizás la habilidad intuitiva más importante que los líderes pueden poseer. Después de todo, si lo que usted está haciendo no involucra a las personas, entonces no es liderazgo. Y si no puede persuadir a las personas para que le sigan entonces no está dirigiendo.

LOS LÍDERES SON INTÉRPRETES DE SÍMISMOS

Por último, los buenos líderes desarrollan la capacidad de interpretarse a sí mismos. El poeta James Russell Lowell dijo: «Nadie que no pueda ser completamente sincero consigo mismo puede producir cosas grandes». Los líderes no sólo deben saber cuales son sus puntos fuertes y sus puntos ciegos, sus destrezas y debilidades, sino también su estado de ánimo mental actual. ¿Por qué? Porque los líderes pueden obstaculizar el progreso tan fácilmente como lo pueden ayudar a crear. De hecho, es más fácil dañar una organización de lo que es edificarla. Todos hemos visto organizaciones excelentes que necesitaron muchas generaciones para construirse y que se destruyeron en cuestión de años.

Cuando los líderes se vuelven egocéntricos, pesimistas o rígidos en sus pensamientos, con frecuencia dañan a sus organizaciones porque caen en la trampa de pensar que no pueden o no deben cambiar. Y una vez que eso sucede, las organizaciones tienen mucha dificultad en mejorar. Su declive es inevitable.

TRES NIVELES DE INTUICIÓN

Si usted está pensando: *Me gustaría poder interpretar esta dinámica en mi organización pero no veo las cosas de manera intuitiva*, no se desespere. La buena noticia es que puede mejorar su intuición de liderazgo, aunque no sea un líder natural. Tal como lo mencioné antes, el liderazgo de intuición es una intuición *informada*. Entre menos talento natural de liderazgo tenga, mayor será su necesidad de obtener experiencia y de desarrollar aptitudes. Estas pueden ayudarle a desarrollar patrones de pensamiento y los patrones de pensamiento pueden ser aprendidos.

He visto que todas las personas entran en uno de los tres niveles principales de intuición:

1. LOS QUE COMPRENDEN EL LIDERAZGO NATURALMENTE

Alguna gente nace con dones excepcionales del liderazgo. En forma instintiva entienden a las personas y saben cómo moverlas del punto A al punto B. Aun desde niños actúan como líderes. Obsérvelos en el parque de juegos y podrá ver que todos los siguen. Las personas con una intuición natural de liderazgo pueden pulirla y llegar a ser líderes de categoría mundial del más alto calibre. Esta capacidad natural a menudo es la diferencia entre un 9 (un líder excelente) y un 10 (un líder de categoría mundial).

2. LOS QUE SON CULTIVADOS PARA COMPRENDER EL LIDERAZGO

La mayoría de las personas caen en esta categoría. Tienen aptitudes adecuadas y si aceptan la enseñanza, pueden desarrollar la intuición. El liderazgo puede ser aprendido. La gente que no desarrolla su intuición o que no intenta mejorar su liderazgo está condenada a ser tomada por sorpresa en su liderazgo durante el resto de su vida.

3. LOS QUE NUNCA COMPRENDERÁN EL LIDERAZGO

Creo que casi todo el mundo puede adquirir técnicas de liderazgo e intuición. Pero en ciertas ocasiones, me encuentro con algunos que no parecen tener ni una fibra de liderazgo en su cuerpo y que no tienen interés en adquirir las técnicas necesarias para dirigir. Usted no es esa clase de persona porque entonces nunca habría comprado este libro.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Qué es lo que crea la intuición?*

2. *¿Está usted de acuerdo con el autor que la intuición no es sólo algo natural sino también puede ser desarrollada?*

3. *Describa una situación en la cual el liderazgo de intuición afectó su organización.*

4. *¿En cuál nivel de liderazgo de intuición se encuentra usted? ¿En qué forma su intuición ha afectado su desempeño y habilidad de liderazgo?*

5. *¿Cuáles para usted el desafío más grande: analizar la situación, las tendencias, sus recursos, otras personas, o usted mismo? ¿Cómo puede mejorar su intuición en esta área?*

APLIQUE

1. ¿Cómo se considera usted en lo que respecta a confiar en su intuición? ¿Es usted una persona que se basa más en los hechos o en los sentimientos? Para mejorar en la Ley de la Intuición, debe estar dispuesto primero a *confiar* en su intuición. Comience trabajando en sus áreas de mayor fortaleza.

Primero, determine cuál es su talento natural más fuerte. Segundo, participe en ese talento, ponga atención a sus sentimientos, instintos e intuición. ¿En qué momento sabe usted que algo es «bueno» antes de tener la evidencia? ¿Cómo puede saber que ese es el lugar exacto? ¿Alguna vez lo han traicionado sus instintos en esta área? Si es así, ¿cuándo y por qué? Conozca su aptitud para la intuición en su área fuerte antes de intentar desarrollarla en el liderazgo.

2. Una de las habilidades más importantes del liderazgo es interpretar a las personas. ¿Cómo se cataloga usted en esta área? ¿Cómo puede saber lo que otras personas están sintiendo? ¿Cómo puede saber cuando las personas están molestas? ¿Felices? ¿Confusas? ¿Anticipa lo que otras personas están pensando?

Si esta no es su área de fortaleza entonces mejore haciendo estas cosas:

- Lea libros sobre relaciones.
- Involucre a más personas en las conversaciones.
- Observe a las personas.

3. Capacítese para pensar en términos de movilizar a las personas y de controlar recursos. Piense en los proyectos o metas actuales. Ahora, imagínese cómo puede alcanzar esas metas *sin* que usted haga ningún otro trabajo que no sea reclutar, motivar y capacitar a los demás.

Tal vez desee escribir la siguiente nota y guardarla en su bolsillo o agenda:

¿Cuáles la mejor persona que puede encargarse de esto?

¿Cuáles recursos, materiales, tecnología, información, etc. poseemos que nos puede ayudar ahora?

¿Cuántos costará esto?

¿Cómo puedo estimular a mi equipo para que triunfen?

ACTÚE

La forma en que ve el mundo alrededor suyo, está determinada por quién es. Y aunque la mayoría de las personas sólo aceptarán las situaciones, el líder intuitivo mide la situación y hace preguntas: ¿por qué es así? ¿Por qué es la decisión popular? ¿Por qué funciona? ¿Por qué no? ¿De qué otra manera podría verse la situación o resolverse el problema? El líder intuitivo observa y analiza.

Explore una situación de liderazgo en donde usted o alguien más se encuentre y en donde las decisiones que se han hecho no le parecen bien a usted. Podría ser una situación en la cual usted es el líder y todos los demás

le dicen que las cosas marchan bien, pero usted lo está dudando. O podría ser una situación en la que usted piense que otro líder está manejando la situación incorrectamente. Observe la situación de diferentes maneras y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles la situación?
2. ¿Cuál es la decisión popular? ¿Por qué?
3. ¿Por qué funciona? ¿Por qué no?
4. ¿Qué es lo que su liderazgo de intuición le está diciendo?
5. ¿Cuál ley de liderazgo está usted violando?
6. ¿Se está haciendo el trabajo lo mejor posible?
7. ¿Lo que se está haciendo está dañando la relación?
8. ¿De qué otra forma se podría resolver o analizar la situación?

LA LEY DEL MAGNETISMO

Usted atrae a quien es como usted

CON SEGURIDAD USTED HA ESCUCHADO EL DICHO: «DIOS LOS CRÍA, Y ELLOS SE JUNTAN; el que anda con sabios, sabio será». Cuando crecí, instintivamente me di cuenta que los buenos estudiantes pasan su tiempo con buenos estudiantes, y la gente que sólo desea jugar se reúne con gente semejante. Esta idea también es verdadera con respecto al liderazgo. Quien esté en su equipo raramente tiene que ver con lo que quiere sino más bien con quien es usted. Para poder desarrollar un equipo fuerte usted debe comprender la *Ley del Magnetismo*.

LEA

Podemos ver un ejemplo vívido de la Ley del Magnetismo entre los líderes militares de la Guerra Civil. Cuando los estados del sur se separaron, no se sabía en qué lado pelearían muchos de los generales. Robert E. Lee era considerado el mejor general de la nación, y el presidente Lincoln le ofreció el comando del ejército de la Unión. Pero Lee nunca habría considerado pelear contra Virginia, su estado natal. Rechazó la oferta y se unió a los Estados Confederados, y lo siguieron los mejores generales del país.

Si Lee hubiese decidido dirigir un ejército de la Unión, muchos otros buenos generales lo habrían seguido al norte. Como resultado, probablemente la guerra habría sido mucho más corta. Habría durado dos años en vez de cinco, y cientos de miles de vidas habrían sido salvadas. Esto le demuestra que cuanto mejor sea el líder, mejores líderes atraerá. Y eso causa un impacto increíble en todo lo que usted hace.

OBSERVE

Al McGuire, ex director técnico de la Universidad de Marquette, dijo una vez: «Un equipo debe ser la extensión de la personalidad del entrenador. Mis equipos eran arrogantes y detestables ». Yo pienso que es más que una cuestión de «debe ser». Los equipos no pueden ser otra cosa que una extensión de la personalidad de su líder.

1. *¿Cómo fue que la decisión de Lee de unirse a los confederados afectó la Guerra Civil?*

2. *¿Por qué son tan importantes las decisiones de un líder?*

3. *¿Está usted de acuerdo con la declaración del autor de que el equipo es una extensión de la personalidad del entrenador? Proporcione un ejemplo que apoye su respuesta.*

4. Dé un ejemplo de cómo los líderes atraen a las personas que son como ellas en su área de servicio o industria.

APRENDA

Tal vez usted ha comenzado a pensar en la gente que ha atraído a su organización. Tal vez esté pensando: *Un momento. Puedo mencionar veinte cosas que me hacen diferente a mi gente.* Mi respuesta sería: «Por supuesto que puede». Pero las personas que se sienten atraídas a usted probablemente tengan más similitudes que diferencias, especialmente en unos cuantos aspectos clave.

Observe las siguientes características. Probablemente descubrirá que la gente que lo sigue tiene cosas en común con usted en varios de los siguientes aspectos clave:

GENERACIÓN

La mayoría de las organizaciones reflejan las características de sus líderes claves y eso incluye su edad. Durante la época denominada punto-com en los noventas, miles de compañías fueron fundadas por personas mayores de veinte años y menores de cuarenta años. ¿Y a quiénes contrataron? Otras personas contemporáneas. En casi todas las organizaciones, la mayoría del tiempo las personas que son parte de ellas tiene una edad similar a los líderes que les contratan. Por lo general eso ocurre dentro de los departamentos. Y de vez en cuando ocurre en toda la compañía.

ACTITUD

Muy pocas veces he visto gente positiva y negativa atraída mutuamente. La gente que ve la vida como una serie de oportunidades y retos emocionantes no quiere escuchar a otros hablar todo el tiempo de lo mal que salen las cosas. Sé que esto se aplica a mí. Y no sólo las personas

atraen a otras personas con actitudes similares, sino que también sus actitudes tienden a asimilarse entre ellas. La actitud es una de las cualidades más contagiosas que un ser humano posee. Las personas con buenas actitudes tienden a hacer que las personas a su alrededor se sientan más positivas. Aquellas con actitudes terribles tienden a minar las actitudes de los demás.

TRASFONDO

En el capítulo de la Ley del Proceso, escribí acerca de Theodore Roosevelt. Una de sus memorables hazañas fue su osado ataque al cerro San Juan con sus hombres de caballería conocidos como «Rough Riders» [Jinetes rudos] durante la guerra de Estados Unidos contra España. Roosevelt reclutó personalmente a toda la compañía voluntaria de caballería, y se dio cuenta de que este era un grupo extraordinariamente peculiar. Estaba compuesto principalmente por dos tipos de hombres: aristócratas ricos del noreste y vaqueros del oeste estadounidense. ¿Por qué? Porque T. R. era aristócrata de nacimiento, un neoyorquino educado en Harvard, y se transformó en un cazador de caza mayor en las Dakotas del oeste. Era un líder fuerte y genuino en ambos mundos, y por eso atraía a ambos tipos de personas.

Las personas atraen o son atraídas a otras personas con un trasfondo similar. Los obreros tienden a andar unidos. Los jefes tienden a contratar personas de la misma raza. Las personas con educación tienden a respetar y a valorar a otras que también sean educadas. Este magnetismo natural es tan fuerte que las organizaciones que valoran la diversidad tienen que luchar contra él.

Por ejemplo, en la NFL, los dueños de los equipos son blancos y por décadas todos los directores técnicos eran blancos. Pero debido a los miembros de la liga de la diversidad racial, se creó una política de diversidad que requería que al menos un candidato de una de las minorías estuviera en el proceso de entrevista cada vez que se contrataban directores técnicos. Esa política ha ayudado a que más directores técnicos

afroamericanos sean contratados (pero a excepción de la raza, el *trasfondo* de todos los entrenadores se mantiene muy similar).

VALORES

Los individuos son atraídos a líderes cuyos valores son similares a los de ellos. Piense en la turba que acudió ante el presidente John F. Kennedy después de su elección en 1960. Él era un joven idealista que quería cambiar el mundo, y atraía a personas de un perfil similar. Cuando formó el Cuerpo de Paz y llamó al pueblo al servicio, diciendo: «No pregunte qué puede hacer su país por usted; pregunte qué puede hacer usted por su país», miles de personas jóvenes e idealistas dieron un paso al frente en respuesta al llamado.

No importa si los valores comunes son positivos o negativos. De cualquier forma, la atracción es igualmente fuerte. Piense en alguien como Adolfo Hitler. Era un líder muy fuerte (como se puede juzgar por su nivel de influencia), pero sus valores estaban corrompidos hasta la médula. ¿A qué clase de personas atraía? A líderes con valores similares: Hermann Goering, fundador de la Gestapo; Joseph Goebbels, un amargado antisemita que dirigía el aparato propagandístico de Hitler; Reinhard Heydrich, segundo en comando de la policía secreta nazi, que ordenaba las ejecuciones masivas de los oponentes de ese partido; y Heinrich Himmler, jefe de la SS [Schutz-Staffel: Escuadras de protección] y director de la Gestapo, que inició la ejecución sistemática de los judíos. Todos ellos eran líderes fuertes, y también eran hombres totalmente perversos. La Ley del Magnetismo es poderosa. Cualquiera que sea su carácter, es probable que lo encuentre en la gente que lo sigue.

ENERGÍA

Es algo bueno que las personas con niveles similares de energía sean atraídas mutuamente porque cuando se une una persona de mucha energía con una persona de muy poca energía y se les pide que trabajen

unidas, pueden volverse locas. La persona de alta energía piensa que la persona de poca energía es perezosa y la persona de poca energía piensa que la otra está loca.

TALENTO

Las personas no salen por allí» a buscar líderes mediocres. Las personas se sienten atraídas a la capacidad y a la excelencia, especialmente en el área del talento. Es muy probable que respeten y sigan a alguien que posea su misma clase de talento. Los hombres de negocios quieren seguir personas que tengan habilidad en desarrollar una organización y obtener una ganancia. Los jugadores de fútbol desean seguir entrenadores que tengan un gran talento futbolístico. Las personas creativas quieren seguir líderes que estén dispuestos a pensar sin limitaciones. El talento atrae al talento. Parece muy obvio. Sin embargo, muchos líderes esperan que personas muy talentosas los sigan, aun cuando ellos no poseen ni expresan valor por los talentos de las personas.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Por último, la gente que usted atrae tendrá una capacidad de liderazgo similar a la suya. Como dije al hablar de la Ley del Respeto, la gente, por naturaleza, sigue a los líderes que son más fuertes que ellos. Pero también se debe tomar en cuenta la Ley del Magnetismo, que establece que quien es usted es a quien atrae. Eso significa que si usted, en lo que respecta al liderazgo, es un 7, atraerá más a los 5 y 6 que a los 2 y 3. Los líderes que atraiga tendrán un estilo y una capacidad similares a la suya.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. ¿Por qué Abraham Lincoln no pudo atraer a Robert E. Lee al ejército de la Unión? ¿Cuál era el área común que Lee utilizó para su razonamiento?

2. Mencione un ejemplo de cómo el trasfondo puede atraer a las personas a ciertas compañías.

3. ¿En qué forma las seis áreas comunes desempeñaron un papel en el crecimiento y la formación de su organización?

4. ¿Cuál de las áreas comunes tiene el potencial más fuerte para decidir a quién seguir? Explique.

5. ¿Cuál de las áreas comunes encuentra que atrae a la mayoría de las personas a usted? Mencione un ejemplo.

6. ¿De qué manera la capacidad para atraer a otros positivamente o negativamente afectó su liderazgo?

7. ¿Qué puede hacer para ser un líder más magnético?

APLIQUE

1. Basado en las personas que usted atrae, quizás necesite crecer en el área del carácter y el liderazgo. Busque mentores que estén dispuestos a ayudarle a crecer en cada área. Buenos mentores del carácter pueden ser un pastor o un consejero espiritual, un profesional cuya habilidad usted respete, o un entrenador profesional. Lo ideal es que su mentor de liderazgo trabaje en la misma profesión o en una similar y que se encuentre unos pasos adelante de usted en su carrera.

2. Si usted ya está atrayendo la clase de personas que desea, es tiempo de que eleve su liderazgo al siguiente nivel. Esfuércese en emplear personal que le ayude con sus debilidades y reclute personal que complemente su liderazgo en el área de las actividades. Escriba una lista de las cinco áreas de fortaleza más grandes en lo que respecta a sus habilidades. Luego escriba sus cinco áreas más débiles.

Ahora es el momento de crear el perfil del personal que está usted buscando. Comience con el talento que corresponda a sus debilidades. Añada los valores y las actitudes que son similares a las suyas. También considere si la edad, el trasfondo o la educación son factores. ¿Le ayudaría si fueran diferentes? Finalmente, busque a alguien que sea un buen líder en potencia o que al menos comprende y aprecia cómo funciona el liderazgo. Pocas cosas son más frustrantes que ser un buen líder con un compañero que tenga una mentalidad burocrática.

ACTÚE

Los líderes eficaces siempre están al acecho de personas valiosas. Creo que cada uno de nosotros lleva una lista mental del tipo de gente que nos gustaría tener en nuestra organización. Piense en lo siguiente: ¿Sabe qué tipo de personas está buscando ahora mismo? ¿Cómo describiría a los empleados perfectos? ¿Qué cualidades poseen estos individuos? ¿Quiere que sean dinámicos y emprendedores? ¿Está buscando líderes? ¿Desea usted que sean personas de veinte, cuarenta, o sesenta años? Deténgase ahora por un momento, y escriba una lista de las cualidades que desea en la gente de su equipo. Busque un lápiz o un bolígrafo, y escriba la lista ahora, antes de continuar leyendo.

Mi personal debería tener estas cualidades:

¿Qué determina si obtiene las personas que desea y si estas poseen las cualidades que busca? La respuesta puede sorprenderlo. Aunque no lo crea, lo que usted *quiere* no determina a quien atrae. Se determina por quién usted *es*.

Observe la lista que acaba de escribir y al lado de cada característica marque si usted posee esa cualidad. Por ejemplo, si escribió que le gustaría tener «grandes líderes» y usted es un líder excelente, entonces coincide. Ponga un gancho (✓) al lado de la cualidad. Si su liderazgo no sobrepasa el promedio, ponga una «X» y escriba al lado «sólo un líder promedio». Si escribió que desea gente «emprendedora» y usted posee esa cualidad, coloque un gancho (✓). Si no la posee, escriba una «X» y continúe con el resto de las cualidades. Ahora revise toda la lista.

Si encuentra muchas «X», está en problemas porque las personas que ha descrito no son el tipo de gente que querrá seguirlo. En la mayor parte de

las situaciones, usted atrae a las personas que poseen sus cualidades. Esa es la Ley del Magnetismo: quien es usted es a quien atrae.

10

LA LEY DE LA CONEXIÓN

Los líderes tocan el corazón antes de pedir la mano

PARA SER EFICACES, LOS LÍDERES NECESITAN CONECTARSE CON LA GENTE. PORQUE UNO primero debe tocar el corazón de la gente antes de pedirles una mano. Esa es la Ley de la Conexión. Todos los grandes comunicadores reconocen esta verdad y la llevan a la práctica casi de manera instintiva. Uno no puede hacer que la gente actúe si primero no commueve sus emociones.

LEA

En 1972, tuve que enfrentar una situación muy difícil. Me iba a mudar a Lancaster, Ohio, donde asumiría el liderazgo de una iglesia. Antes de aceptar la posición, un amigo me dijo que la iglesia acababa de atravesar por una gran batalla relacionada con un proyecto de construcción. El dirigente de una de las facciones era la persona más influyente de la iglesia, un hombre llamado Jim, el líder laico electo de la congregación. También escuché que Jim tenía reputación de ser negativo y un disidente. Le gustaba usar su influencia para mover a la gente en direcciones que no siempre ayudaban a la organización.

Como varias veces el pastor anterior había tenido encontronazos con Jim, yo sabía que para tener éxito en mi liderazgo debía conectarme con él, de lo

contrario, siempre tendríamos un conflicto los dos. Si usted quiere que alguien esté de su lado, no trate de convencerlo, haga conexión con él. Eso era lo que yo estaba determinado a hacer. Lo primero que hice al llegar allí» fue hacer una cita con Jim para verlo en mi oficina.

Tengo que admitir que no anhelaba conocer a Jim. Jim era un hombre grande. Tenía casi un metro noventa de estatura y pesaba un poco más de cien kilos. Era muy amedrentador, y tenía unos sesenta y cinco años. Yo, por otra parte, sólo tenía veinticinco. La cita tenía todo el potencial para que saliera mal.

Cuando él entró le dije: «Jim, sé que es la persona más influyente en esta iglesia, y quiero que sepa que he decidido hacer todo lo que esté a mi alcance para entablar una buena relación con usted. Me gustaría reunirme con usted todos los martes para almorzar en el Holiday Inn y hablar de las cosas. Mientras yo sea el líder aquí, nunca presentaré a las personas una decisión sin haberla discutido primero con usted. Realmente quiero que trabajemos juntos.

»Tambiénquiero que sepa que he oído decir que usted es una persona muy negativa», le dije, «y que le gusta entrar en contiendas. Si decide trabajar en contra mía, creo que tendremos que estar en lados opuestos. Y como tiene tanta influencia, sé que al principio ganará la mayor parte del tiempo, pero voy a entablar relaciones con las personas y a atraer a gente nueva a esta iglesia y, algún día, tendrá mayor influencia que usted.

»Sin embargo, no deseo contender con usted», continué yo. «Tiene ahora sesenta y cinco años. Digamos que tiene por delante otros quince años de buena salud y productividad. Si lo desea, estos pueden ser sus mejores años, y hacer que su vida sea de provecho.

»Juntos podemos hacer cosas grandes en esta iglesia, pero la decisión es suya».

Cuando terminé de hablar, Jim no dijo una sola palabra. Se levantó de su asiento, caminó hacia el pasillo, y se detuvo a beber agua de la fuente. Lo seguí y esperé.

Después de un largo rato, se paró erguido y se volvió hacia mí. Cuando lo hizo, pude ver que lágrimas surcaban sus mejillas. Entonces me dio un abrazo de oso y me dijo: «Puede contar conmigo, estoy de su lado».

Y Jim estuvo de mi lado. Resultó que vivió unos diez años más, y como estuvo dispuesto a ayudarme, juntos realizamos algunas cosas positivas en esa iglesia. Pero esto nunca habría sucedido si yo no hubiera tenido el coraje de hacer una conexión con él ese primer día en mi oficina.

OBSERVE

Los buenos líderes buscan conectarse con los demás todo el tiempo, sea de manera colectiva o individual. La conexión con la gente no es algo que sólo debe ocurrir cuando el líder se comunica con un grupo de personas. También debe haber conexión en el plano individual. Entre mejor sea la relación y la conexión entre los individuos, más probabilidades hay de que el seguidor quiera ayudar al líder. Mi personal se quejaba cada vez que yo decía: «A las personas no les interesa cuánto sabe usted hasta que sepan cuánto se preocupa por ellas», pero también sabía que esto era cierto. Usted adquiere credibilidad cuando se conecta con los individuos y les muestra su interés genuino en ayudarlos. Como resultado, ellos responden generalmente con amabilidad y quieren ayudarle.

1. *¿Cómo se conectó John con Jim?*

2. *¿Por qué es importante crear una conexión con su equipo?*

3. ¿Está usted de acuerdo con el autor que los líderes deben tocar el corazón antes de pedir ayuda? Explique o mencione un ejemplo.

4. En su profesión o área de servicio, ¿quién ha perfeccionado la Ley de la Conexión? ¿Cómo reacciona usted cuando le escucha hablar?

APRENDA

La clave para conectarse con los demás es reconocer que aun en un grupo, usted debe relacionarse con las personas como individuos. El general Norman Schwarzkopf comentó: «Hay líderes competentes que al pararse frente a un pelotón, todo lo que ven es un pelotón. Pero los grandes líderes se paran frente a un pelotón y ven a cuarenta y cuatro individuos, cada uno de los cuales tiene aspiraciones, quiere vivir, y hacer el bien».¹

Durante mi desempeño profesional he tenido la oportunidad de hablar a algunos auditorios maravillosos. Los más grandes han sido en estadios donde había unos sesenta mil a setenta mil concurrentes. Algunos de mis colegas que también son oradores profesionales me han preguntado: «¿Cómo puedes hablar a tanta gente?» El secreto es sencillo. No trato de hablar a los miles. Me centro en hablar a una sola persona. Esa es la única forma de conectarse con la gente. Lo mismo sucede cuando escribo un libro. No pienso en los millones de personas que han leído mis libros. Pienso en *usted*. Pienso que si puedo conectarme con usted individualmente, entonces lo que tengo que ofrecer puede ayudarle. Si no lo estoy haciendo, dejará de leer e irá a hacer otra cosa.

¿Cómo se conecta usted? Sea que esté hablando en frente de una gran audiencia o conversando en un pasillo con un individuo, las directrices son las mismas:

1. CONÉCTESE CON USTED MISMO

Debe saber quién es y tener confianza en usted mismo si desea conectarse con los demás. Las personas no escuchan el llamado de una trompeta incierta. Tenga confianza y sea usted mismo. Si no cree en sí mismo ni a dónde quiere ir, trabaje en eso antes de hacer cualquier otra cosa.

2. COMUNÍQUESE CON APERTURA Y SINCERIDAD

Las personas pueden detectar la falsedad desde grandes distancias. El entrenador legendario de la NFL, Bill Walsh, dijo: «No hay nada más eficaz que un elogio sincero y no hay nada más feo que un elogio inventado». Los líderes auténticos saben conectarse.

3. CONOZCA SU AUDIENCIA

Cuando trabaja con personas, conocer su audiencia significa aprenderse los nombres, conocer sus historias, preguntarles sus sueños. Cuando se comunica con una audiencia, usted aprende acerca de la organización y de sus metas. Debe hablar sobre lo que *ellos* aprecian, no sobre lo que usted aprecia.

4. VIVA LO QUE PREDICA

Quizás lo más importante que uno pueda hacer como líder y comunicador es practicar lo que se predica. De allí surge la credibilidad. Muchas personas están dispuestas a decir algo a una audiencia pero hacen lo contrario. Esa clase de personas no dura mucho.

5. BÚSQUELOS

Como comunicador, me disgustan las barreras de la comunicación. No me gusta estar muy lejos de la audiencia, o muy alto en el escenario. Y definitivamente no me gusta ninguna barrera física entre las personas y yo. Pero el *método* de comunicación de una persona también puede ser una barrera. Sea que esté hablando en frente de un escenario o sentado junto a alguien en mi oficina. Intento utilizar el mismo idioma de la persona. Busco estar sincronizado con la cultura, el trasfondo, la educación etc. Me adapto a los demás. No espero que ellos se adapten a mí.

6. ENFÓQUESE EN ELLOS, NO EN USTED MISMO

Si usted se subiera conmigo a un elevador y me preguntara cómo resumiría el secreto de una buena comunicación, le diría que es enfocarse en los demás y no en usted mismo. Es el problema número uno de los conferencistas sin experiencia, y también el problema número uno de los líderes ineficientes. Siempre podrá conectarse más rápido cuando su enfoque no esté en usted.

7. CREA EN ELLOS

Una cosa es comunicarse con las personas porque usted cree que tiene algo de valor que decir. Otra cosa es comunicarse con las personas porque cree que ellos tienen valor. La opinión que las personas tienen de nosotros por lo que ven en nosotros no es tan importante con lo que podemos ayudarles a ver acerca de ellos mismos.

8. OFREZCA DIRECCIÓN Y ESPERANZA

Las personas esperan que los líderes les ayuden a llegar a dónde ellos quieren ir. Pero los buenos líderes hacen eso y más. El general francés

Napoleón Bonaparte dijo: «Los líderes son repartidores de esperanza». Eso es muy cierto. Cuando usted le da esperanza a la gente, le está dando un futuro.

Nunca subestime el poder de entablar relaciones con la gente antes de pedirles que lo sigan. Si alguna vez ha estudiado la vida de grandes comandantes militares, es probable que haya notado que los mejores aplicaban la Ley de la Conexión. Una vez leí que durante la Primera Guerra Mundial en Francia, el general Douglas MacArthur dijo al comandante de un batallón antes de un ataque arriesgado: «Mayor, cuando se dé la señal de lanzarse al ataque, quiero que usted vaya primero, antes que sus hombres. Si lo hace, ellos lo seguirán». Entonces MacArthur quitó de su uniforme la cruz de servicio distinguido y la prendió en el uniforme del mayor. Lo había premiado por su heroísmo antes de pedirle que lo mostrara. El mayor dirigió a sus hombres, estos se lanzaron al ataque, y alcanzaron su objetivo.

No todos los ejemplos militares de la Ley de la Conexión son tan dramáticos. Por ejemplo, se dice que Napoleón acostumbraba aprenderse el nombre de cada uno de sus oficiales y recordar dónde vivían y qué batallas habían peleado con él. Se sabe que Robert E. Lee visitaba a sus hombres en sus campamentos la noche anterior a cualquier batalla importante. A menudo enfrentaba los retos del siguiente día sin haber dormido. También leí que Norman Schwarzkopf siempre encontraba la forma de conectarse con sus tropas. En la Navidad de 1990 durante la Guerra del Golfo Pérsico, pasó el día entre los hombres y mujeres que estaban tan lejos de sus familias. Dice en su autobiografía:

Estreché las manos de todos los que estaban en la fila, fui detrás del mostrador a saludar a los cocineros y los ayudantes, pude atravesar el comedor, deteniéndome en cada mesa y deseando a todos Feliz Navidad. Luego fui a las otras dos instalaciones para comer e hice lo mismo. Entonces regresé a la primera instalación y repetí el ejercicio, porque a esa hora ya había todo un grupo de caras nuevas. Después me senté a cenar con algunas de las tropas. En el transcurso de 4 horas había estrechado cuatro mil manos.²

Schwarzkopf era el general; él no tenía que hacer eso, pero lo hizo. Usó uno de los métodos más eficaces para conectarse con los demás, algo que yo llamo caminar lentamente a través de la multitud. Puede sonar trillado, pero es cierto: A las personas no les interesará cuánto sabe usted hasta que sepan cuánto se interesa por ellas. Como líder, encuentre momentos en que

esté disponible para la gente. Aprenda sus nombres. Dígales cuánto los aprecia. Sepa cómo les va. Y lo más importante, escuche. Los líderes que se relacionan con la gente y se conectan realmente, son líderes que la gente sigue hasta el fin de la tierra.

Cuando el líder se ha esforzado por conectarse con su gente, uno puede percibirlo en la forma en que funciona la organización. Entre los empleados hay una lealtad increíble y una sólida ética laboral. La visión del líder se convierte en la aspiración de la gente. El impacto es increíble.

Una de las compañías que admiro es Southwest Airlines. La compañía ha sido exitosa y ha dado ganancias mientras que otras aerolíneas han declarado bancarrota. La persona responsable por el éxito inicial de la organización y la creación de su cultura es Herb Kelleher, el fundador de la compañía y actual presidente ejecutivo de la junta.

Me encanta lo que los empleados de Southwest hicieron en la celebración del día del jefe en 1994, cuando apareció un anuncio de toda una página en el diario *USA Today*. Fue escrito y pagado por los empleados de Southwest Airlines, e iba dirigido a Herb Kelleher, el jefe principal de la compañía:

Gracias, Herb

Por recordar a cada uno de nosotros por nuestro nombre.

Por apoyar el Hogar de Ronald McDonald.

Por ayudar a subir equipaje en el día de Acción de Gracias.

Por dar a todos un beso (a todos).

Por saber escuchar.

Por dirigir la única aerolínea principal rentable.

Por cantar en nuestra fiesta de fin de año.

Por cantar sólo una vez al año.

Por dejar que usemos pantalones cortos y zapatos deportivos para trabajar.

Por jugar al golf en el Clásico de LUV con un solo palo de golf.

Por hablar más que Sam Donaldson.

Por conducir su Harley Davidson a las oficinas centrales de Southwest.

Por ser un amigo, no sólo un jefe.

Feliz día del jefe de parte de cada uno de sus 16.000 empleados.³

Una muestra de afecto como esta sólo ocurre cuando un líder se ha esforzado mucho por conectarse con su gente.

Nunca subestime la importancia de construir puentes en las relaciones entre usted y la gente a quien dirige. Dice un antiguo refrán: Para dirigirse a usted mismo, use su cabeza; para dirigirse a los demás, use su corazón. Esa es la naturaleza de la Ley de la Conexión. Siempre toque el corazón de una persona antes de pedirle una mano.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿De qué forma se relaciona la habilidad de conectarse con los demás a su liderazgo?*

2. *¿Cuánto tiempo le toma normalmente comunicarse con alguien? Describa las señales de esa conexión.*

3. ¿Cuál de las ocho claves de la conexión es la que usted realiza mejor?
¿Cuál clave es más Por qué?

4. ¿Existen otros aspectos para la conexión? ¿Por qué está o no de acuerdo con la lista del autor?

5. ¿Cómo se ha conectado usted con alguien en su equipo? ¿Usted inició la relación o fue la otra persona?

6. Hasta ahora, ¿pensaba usted que era o no era importante conectarse con las personas en su ambiente de trabajo?

7. ¿En qué forma puede usted iniciar relaciones de trabajo saludables?

APLIQUE

1. ¿Qué significa realmente «conectarse con usted mismo»? Significa *conocer y apreciar* lo que es. Comience midiendo su nivel de conocimiento sobre sí mismo. Responda cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo describiríami personalidad?

¿Cuáles el punto más fuerte de mi carácter?

¿Cuáles el punto más débil de mi carácter?

¿Cuáles mi mayor activo?

¿Cuáles mi mayor déficit?

¿Quétan bien me relaciono con los demás (1-10)?

¿Qué tan bien me comunico con los demás (1-10)?

¿Quétan agradable soy (1-10)?

Ahora pregúntele a tres personas que conozca bien que respondan las mismas preguntas acerca de usted. Compare las respuestas. Si sus respuestas son significativamente diferentes de las suyas, usted tiene un punto flaco que necesita rectificar. Involucre a un mentor, un compañero de crecimiento y responsabilidad o un consejero para que le ayude a ser más consciente de sí mismo y le ayude a valorar sus fortalezas y resolver positivamente sus debilidades.

2. Aprenda a caminar lentamente entre la gente. Cuando esté con los empleados o los colegas, haga que el desarrollo de las relaciones y las conexiones sean una prioridad. Antes de hablar de cosas de trabajo, realice una conexión; con las personas que no conoce todavía, eso puede tomar un tiempo. Con las personas que usted conoce bien, dedique un momento para conectarse de manera relacional. Eso hará que el lugar de trabajo sea un ambiente más positivo.

3. Los buenos líderes son buenos comunicadores. En una escala del 1 al 10, ¿cómo se calificaría usted como orador? Si se considera menos que un 8, necesita mejorar sus aptitudes. Lea libros sobre comunicación, tome algún curso, o sea parte de un club de preparación de oratoria. Afine sus habilidades practicando su enseñanza y su comunicación. Si no tiene

oportunidades para hacerlo en el trabajo, busque hacerlo de manera voluntaria.

ACTÚE

Cuando el líder ha hecho el trabajo de conectarse con su gente, usted puede verlo en la forma en que la organización funciona. Hay una lealtad increíble y una ética de trabajo sólida entre los empleados. La visión del líder se convierte en la aspiración de las personas y el impacto es increíble.

Esta semana, dedique tiempo a conectarse con alguien de su equipo que usted no conoce muy bien. Encuentre una situación apropiada que le permita hablar con él o ella de intereses fuera de trabajo. Puede pedirle a la persona que vaya con usted a almorzar. Si eso no es una opción, busque algo en el área de trabajo que pueda servir para iniciar la conversación (fotos de la familia, recuerdos de la universidad, colección de recuerdos de viajes, etc.) Póngase una meta de aprender tres cosas acerca de esa persona en su equipo.

11

LA LEY DEL CÍRCULO ÍNTIMO

El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él

CUANDO VEMOS A UNA PERSONA INCREÍBLEMENTE TALENTOSA, NOS SENTIMOS TENTADOS a creer que el talento por sí solo la hizo exitosa. Creer eso es creer en una mentira. Nadie hace nada grandioso por sí solo. Los líderes no llegan al triunfo por sí mismos. El potencial de un líder se determina por aquellos que están más cerca de él. Lo que marca la diferencia es el círculo íntimo de un líder.

LEA

Lance Armstrong es uno de los atletas más talentosos de este planeta. Debido a sus dotes físicas, ha sido llamado un fenómeno de la naturaleza. Su deporte, el ciclismo, es quizás el deporte más extenuante. El Tour de France, que ha ganado asombrosamente siete veces seguidas, ha sido comparado con veinte maratones en veinte días consecutivos. Los corredores recorren aproximadamente 2000 millas de terreno montañoso en un período de tres semanas. En los días más fuertes, consumen hasta 10.000 calorías para proveer la energía que necesitan.

Armstrong se ha convertido en una leyenda como conquistador del Tour de France. El escritor Michael Specter provee una perspectiva sobre la

habilidad de Armstrong:

Tres tipos de corredores triunfan en las carreras largas como la del Tour de France: aquellos que se destacan en los recorridos de montaña pero que apenas son atletas promedios en los recorridos de velocidad, donde los ciclistas corren contra el reloj; aquellos que pueden ganar recorridos de velocidad pero tienen dificultades en los recorridos de montaña; y los ciclistas que son moderadamente buenos en ambos casos. Pero existe un cuarto grupo: Armstrong. Se ha convertido en el mejor escalador del mundo... y no existe mejor ciclista en los recorridos de velocidad.¹

Claramente, Armstrong se encuentra en una clase que pocos pueden alcanzar. Su determinación es incuestionable. Su régimen de entrenamiento es incomparable. Su talento es extraordinario. No obstante, sin un equipo él no podría ganar ningún título.

El ciclismo realmente es un deporte de equipo, aunque no lo parezca para el observador casual. Durante sus carreras del Tour de France, Armstrong tuvo un equipo increíble. Su equipo era formado por Chris Carmichael, su entrenador; y Johan Bruyneel, un ex ciclista que trabajaba como el director deportivo y pensador táctico del equipo. Ambos hombres eran indispensables, porque al principio cuando Armstrong intentaba seguir su propio régimen de entrenamiento e intentaba sus propias tácticas, perdía fácilmente. Pero una vez que esos dos miembros de su círculo íntimo estuvieron con él, Armstrong comenzó a utilizar su talento al máximo.

Llevando el enfoque del equipo aun más allá, los patrocinadores y los distribuidores de equipo de Armstrong, Trek, Nike, AMD, Bontrager, Shimano y Oakley se unieron como grupo en vez de contribuir individualmente sin saber lo que los demás estaban haciendo. Eso fue algo revolucionario en ese momento y ayudó a elevar al equipo completo a un nivel más alto. Actualmente es una práctica común en el ciclismo profesional.

Y también por supuesto, los otros ciclistas que iban con él cada año. En el año 2005, el último año de Armstrong, incluyeron a José Azevedo de Portugal, Manuel Beltrán, Benjamín Noval y José Luis Rubiera de España; Pavel Padmos de la República Checa, Yaroslav Popovych de Ucrania. Paolo Savoldelli de Italia y George Hincapie de Estados Unidos. «Yo quería un equipo experimentado para el último Tour de Lance y ese fue el factor

determinante», explicó Bruyneel.² Cada persona contribuyó con habilidades singulares al equipo.

«Creo que hemos logrado el equipo más fuerte hasta la fecha con esta formación», dijo Armstrong. «Tiene muchos elementos consistentes de años pasados, como la armada española para las montañas, tipos fuertes como George, Pavel y Benjamín, el ganador de giro en Salvadelli además de un tipo como Popovych con un futuro brillante. Deseo dirigir este equipo e intento darle a la gente de Discovery la camiseta amarilla».

«Lance es el primero en decir que nunca hubiera ganado el Tour de France sin ayuda de sus compañeros de equipo», explica el sitio web del equipo Discovery. «Muchos corredores sacrifican la gloria individual de la carrera para poder trabajar con un corredor, Lance, lo que dice mucho considerando lo que está en juego. No obstante, cada año, Lance logra hacerlo gracias al trabajo de su equipo. Si el equipo se sacrificara y Lance no tuviera lo necesario para llegar al final, tendríamos que rediseñar el plan».³

Los líderes tienen que hacer su parte. No existe un sustituto para el desempeño. Pero sin un buen equipo, por lo general el líder no tiene oportunidad. Su potencial se determina por los que están cerca de ellos. Esa es la Ley del Círculo Íntimo.

OBSERVE

Warren Bennis, un experto en el tema del liderazgo, tenía razón cuando afirmaba que «el líder encuentra grandeza en el grupo, y él ayuda a los miembros de este a encontrarla en sí mismos».⁴ Piense en cualquier líder altamente eficaz, y podrá ver que este se ha rodeado de un fuerte círculo íntimo.

1. ¿Cómo forma parte de el equipo de Armstrong?

2. *¿Por qué es importante que Armstrong reconozca a su equipo cuando él gana?*

3. *Piense en alguien en su profesión o área de servicio que sea exitoso. ¿De qué forma esta persona ha seguido la Ley del Círculo Íntimo?*

4. *¿En qué forma su potencial será afectado si usted no forma un círculo íntimo sólido?*

APRENDA

La mayoría de la gente crea un círculo íntimo de personas a su alrededor. Sin embargo, al hacerlo no meditan mucho cómo hacerlo. Tendemos naturalmente a buscar personas que apreciamos o personas con las que nos sentimos cómodas. Son pocas las personas que analizan de qué manera esas personas impactarán su efectividad o su potencial de liderazgo. Uno puede observar este fenómeno todo el tiempo con atletas cuando son contratados en el ámbito profesional al igual que los artistas que logran el éxito a escala profesional. Algunos de ellos nunca logran su

potencial y por lo general es a causa de la clase de gente con la que se rodean.

Para practicar la Ley del Círculo Íntimo, usted debe poner de su parte al crear relaciones. Debe pensar en el logro de su misión y en el éxito de las personas que le siguen. Solamente si alcanza su potencial como líder su gente tiene una oportunidad de alcanzar su potencial.

Al considerar las personas que deben estar en su círculo íntimo, hágase las siguientes preguntas. Si usted responde afirmativamente a ellas, entonces esas personas son candidatos excelentes para su círculo íntimo:

1. ¿TIENEN UNA GRAN INFLUENCIA CON LOS DEMÁS?

Una de las claves del liderazgo exitoso es la capacidad de influir en las personas que influyen en otras. ¿Cómo lograrlo? Mediante el reclutamiento de personas de influencia a su círculo íntimo. Eso fue lo que hice con Jim en la iglesia de Lancaster, Ohio (hablé de él en el capítulo de la Ley de la Conexión). Jim era la persona más influyente de la organización cuando llegué. Al desarrollar una relación con Jim e involucrarlo en mi círculo íntimo, estaba haciendo dos cosas. Primero, comencé a ejercer mi influencia en él, compartí mis valores, la visión y la filosofía del liderazgo con él. Quería que él fuera un portador de la visión a otras personas en la organización. Segundo, comencé a averiguar qué pensaba. Si tenía preguntas u objeciones sobre lo que yo quería hacer. Pude conocerlo e inmediatamente empezar a trabajar con él. Y como él tenía muchos años de experiencia con las personas de la organización, con frecuencia me ayudó a navegar lejos de las explosiones potenciales que yo no conocía.

2. ¿TRAEN ALGO EXTRA AL GRUPO?

Debido a mi talento en el liderazgo, por naturaleza atraigo a otros líderes, y también me siento muy atraído a ellos. Se dice que los beisbolistas que saben pegarle bien a la pelota, cuando se reúnen con otros beisbolistas

iguales a ellos, se la pasan hablando de béisbol. Lo mismo sucede con los buenos líderes. Cuando se juntan, comparten sus experiencias y sus dudas además de probar ideas. Pero una de las mejores cosas que he hecho en mi carrera de liderazgo es traer a mi círculo íntimo las personas claves que posean puntos fuertes que contrarresten mis puntos débiles.

Una de esas personas es Linda Eggers, mi asistente. Siempre les aconsejo a los ejecutivos jóvenes que la primera persona que deben emplear es su asistente. Yo tengo una gema en Linda. Ella ha trabajado para mí por veinte años. Tiene una capacidad mental increíble para los detalles, no se cansa y tiene la capacidad de anticipar lo que necesito antes de que yo me dé cuenta. Es más, ella me conoce tan bien que puede hablar con los demás en mi nombre, sabiendo cómo a las preguntas el noventa por ciento del tiempo.

3. ¿TIENEN UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN ?

Algunas personas pertenecen a su círculo íntimo debido a su importancia en la organización. Si usted y ellos no van al mismo paso, la organización completa está en problemas. John Hull ciertamente responde a esa descripción en mi vida. Las dos organizaciones no pueden funcionar sin su liderazgo. Algunas de las cosas más significativas que hago se realizan por medio de EQUIP. La organización ya ha capacitado a más de un millón de líderes alrededor del mundo y sigue capacitando más.

Si algo le sucediera a EQUIP que la llevara en la dirección equivocada, muchas cosas en mi vida se detendrían abruptamente. Crearía un caos personal. Por eso tengo a John, un líder sobresaliente, encabezando la organización y es por eso que él sigue siendo parte de mi círculo íntimo.

4. ¿ME AÑADEN VALOR A MÍ Y A MI ORGANIZACIÓN ?

En el capítulo de la Ley de la adición expliqué la forma en que las personas añaden, sustraen, multiplican o dividen en lo que respecta a los demás. Las personas de su círculo íntimo deben saber añadir y multiplicar su influencia en los demás. Deben tener un historial comprobado de activos en su organización. A continuación un antiguo poema de Ella Wheeler Wilcox que mi madre acostumbraba recitar para mí:

Hay dos tipos de personas en la tierra hoy,
Sólo dos tipos, no más, digo yo.
No son los buenos y los malos, pues se sabe bien
Que los buenos son mitad malos y los malos mitad buenos.
¡No! Los dos tipos de personas a los que me refiero
Son los que saben animar y los que se apoyan.
Hay dos tipos de personas en la tierra hoy,
Sólo dos tipos, no más, digo yo.
No son los pecadores y los santos, pues se sabe bien
Que los buenos son mitad malos y los malos mitad buenos...
¡No! Los dos tipos de personas a los que me refiero
Son los que saben animar y los que se apoyan.
Reúna únicamente personas que saben animar a los demás en su círculo íntimo

Los miembros del círculo íntimo deben añadirle valor a usted también. Eso no es algo egoísta. Si ellos tienen un efecto negativo, eso obstaculizará su capacidad de dirigir correctamente y dañará su gente y su organización.

Un amigo me dijo una vez: «En la cima hay mucha soledad, de modo que mejor es que sepas por qué estás allí». Es cierto que los líderes llevan una carga muy pesada. Cuando usted está al frente, puede convertirse en un blanco fácil, pero no tiene que ir solo. Por eso yo digo: «En la cima hay mucha soledad, de modo que lleve con usted a alguien». ¿Quién resultaría mejor compañero que un hombre que lo anima, no un adulador, sino un sólido apoyo y un amigo? Salomón, del antiguo Israel, reconocía esta verdad: «Hierro con hierro se aguza; y así el hombre aguza el rostro de su amigo».⁵ Busque para su círculo íntimo personas que lo ayuden a mejorar.

5. ¿IMPACTAN ELLOS POSITIVAMENTE A LOS DEMÁS MIEMBROS DEL CÍRCULO ÍNTIMO ?

Soy un gran creyente de la química del equipo. Si usted desea que su círculo íntimo vaya a trabajar unido y funcione como equipo, necesita comprender cómo interactúan entre ellos. Primero, desea que todos se acoplen. Al igual que un equipo de básquetbol de campeonato tiene habilidades complementarias y papeles compatibles, así cada miembro de su círculo íntimo tiene un lugar en su vida donde contribuyen sin pasarle por encima a los demás.

Segundo, usted debe buscar que los miembros de su círculo íntimo se ayuden a mejorar mutuamente, que eleven el nivel de acción de todos en el grupo. A veces eso sucede porque ellos se animan los unos a los otros. A veces por medio de compartir mutuamente información y sabiduría. Y a veces se da por medio de la competencia amigable. Sin importar como ocurra, si ellos pueden mejorar la habilidad de los demás miembros, ellos mejoraráán la habilidad de sus líderes.

IDENTIFICAR... CULTIVAR... RECLUTAR

Hay otra pregunta más que necesita hacerse sobre los miembros potenciales de su círculo íntimo. No la puse con las otras cinco preguntas porque responder afirmativamente a esta pregunta no significa que por eso debemos agregarlos a nuestro círculo íntimo. No obstante, contestarla negativamente definitivamente los excluiría del grupo. La pregunta es: ¿Muestran ellos excelencia, madurez y un buen carácter en todo lo que hacen?

Usted podrá responder a esa pregunta una vez que los haya llegado a conocer bien, lo cual significa que probablemente los estará seleccionando de su propia organización. De hecho, en la mayoría de los casos necesitará desarrollarlos antes de darles un lugar en su círculo íntimo. Mientras lo hace escuche el consejo del por mucho tiempo ejecutivo, ya retirado presidente

ejecutivo y presidente de la junta directiva de Agilent Technologies, Ned Barnholt. Él cree que hay tres grupos de personas en una organización cuando se trata de ver su respuesta al liderazgo y al impacto que este causa: (1) los que lo entienden casi de inmediato y funcionan con él; (2) los escépticos que no están seguros de lo que deben hacer con él; y (3) los que comienzan negativos y esperan que este liderazgo desaparezca. «Yo acostumbraba pasar la mayor parte de mi tiempo con los más negativos», dice Barnholt, «tratando de convencerlos de que cambiaran. Ahora paso mi tiempo con las personas del primer grupo. Estoy invirtiendo en mis mejores posesiones».⁶

Lee Iacocca dice que el éxito no procede de lo que usted sabe, sino de la gente que conoce y de cómo se presenta a usted mismo ante cada uno de esos individuos. Hay mucho de cierto en esta afirmación. Si desea aumentar su capacidad y utilizar al máximo su potencial como líder, su primer paso es ser el mejor líder que pueda. Luego rodearse de los mejores líderes que pueda encontrar. Nunca olvide que el potencial de cada líder está determinado por las personas más cercanas a él. Esa es la Ley del Círculo Íntimo. Esa es la única forma en que usted puede alcanzar el nivel más alto posible.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Está usted de acuerdo con la lista de cualidades del autor en lo que se refiere a crear un círculo íntimo? ¿Qué otras cualidades usted añadiría?*

2. En el pasado, ¿cómo ha seleccionado usted a las personas de su círculo íntimo?

3. ¿Cuáles son las características comunes que se encuentran en las personas que le rodean?

4. Las personas que usted ha escogido en su círculo íntimo, ¿le han hecho la vida más fácil o más difícil? Si le han hecho más daño que bien, ¿cómo puede usted cambiar el proceso de selección?

APLIQUE

1. ¿Sabe usted cuáles son los miembros de su círculo íntimo? Esas son las personas a las que busca para obtener un consejo, a las que se vuelve para buscar apoyo y en las que confía para que le ayuden a realizar las cosas. Si se tiene un personal pequeño, todos los empleados son parte de su círculo íntimo.

Escriba los nombres de los miembros de su círculo íntimo. Junto a cada nombre escriba lo que esa persona contribuye. Si algunos no tienen un papel o función clara, escriba lo que cree que ellos tienen como *potencial*. Ponga atención a los baches y a las duplicidades. Luego comience a buscar personas que llenen esos baches y considere cómo puede eliminar las

redundancias. Y esté preparado para desafiar a los miembros actuales que tienen potencial para que alcancen sus expectativas.

2. Los buenos círculos íntimos no se unen por accidente. Los líderes eficaces continuamente están desarrollando miembros actuales y futuros de su círculo íntimo. ¿Cómo lo hacen?

- Dedican más tiempo con ellos específicamente para guiarlos y desarrollar sus relaciones.
- Les dan una mayor responsabilidad y colocan mayores expectativas sobre ellos.
- Les dan aun más mérito cuando las cosas van bien y los responsabilizan cuando las cosas van mal.

Examine la lista de miembros de su círculo íntimo para determinar si está usted siguiendo esos pasos con ellos. Si no es así, empiece a realizar cambios. Además, asegúrese de utilizar esta estrategia de desarrollo con nuevos miembros potenciales de su círculo íntimo.

3. Si dirige un personal grande, entonces no todos los que trabajan para usted serán parte del círculo íntimo. ¿Cuándo se realiza la transición a un círculo íntimo más pequeño, algo así como un equipo dentro de un equipo?

- Cuando el número de su personal inmediato es mayor a siete personas
- Cuando no puede dirigir directamente a todas las personas
- En caso de grupos voluntarios, buscando personas además del personal pagado que puedan estar en su círculo íntimo

Si esto describe su situación, comience a pensar en términos de crear un círculo utilizando la estrategia de desarrollo ya mencionada.

ACTÚE

Evalúe su propio círculo íntimo. Haga una lista de los nombres de sus miembros actuales. Junto a cada nombre, explique porqué esa persona es parte de su círculo íntimo. ¿Qué cualidades y habilidades traen al grupo? ¿En qué áreas son más capacitados que usted? ¿De qué manera las habilidades de ellos complementan y completan sus habilidades? ¿De qué manera ellos le apoyan emocionalmente? ¿De qué forma ellos le ayudarán a alcanzar las metas del equipo?

Miembro del círculo íntimo	Contribuciones:
----------------------------	-----------------

Si hay personas en su lista que no le añaden valor, o que le dañan, considere sacarlas de su círculo íntimo.

Después de identificar sus miembros actuales del círculo íntimo y las cualidades y habilidades que ellos traen, trate de identificar tres personas más que usted añadiría a su círculo íntimo. Junto al nombre de cada persona, haga una lista de sus cualidades y habilidades especiales. Busque personas que puedan suplir una necesidad que hasta ahora no ha sido suplida por ningún otro miembro del círculo íntimo. Recuerde que su círculo íntimo debe constar de personas de diferentes áreas de su vida de tal forma que usted pueda recibir un balance en los consejos y las reacciones.

Miembro potencial del círculo íntimo:	Contribuciones:
---------------------------------------	-----------------

12

LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros

LA ÚNICA FORMA DE HACERSE INDISPENSABLE ES LLEGAR AL PUNTO EN QUE SE PUEDA prescindir de uno. Al convertirse en un líder seguro que puede otorgar poder, su organización se hará más poderosa. Pero si usted desecha la *Ley del Otorgamiento de Poderes*, su potencial será limitado.

LEA

Casi todo el mundo ha oído hablar de Henry Ford. Fue el revolucionario que innovó la industria automovilística y una leyenda en la historia empresarial de Estados Unidos. En 1903 fundó la Ford Motor Company con la convicción de que el futuro del automóvil estribaba en ponerlo al alcance del norteamericano promedio. Ford dijo:

Fabricaré un carro para la multitud. Será lo suficientemente grande para la familia, pero suficientemente pequeño como para que un individuo pueda conducirlo y cuidarlo. Será fabricado con los mejores materiales, por los mejores hombres que se puedan contratar, según los diseños más sencillos que la ingeniería moderna pueda idear. Pero tendrá un precio tan bajo que todo hombre que reciba un buen salario podrá poseer uno, y disfrutar con su familia las bendiciones de las horas placenteras en los grandes espacios abiertos de Dios.

Henry Ford llevó a cabo esa visión con el Modelo T y así transformó la faz de la vida norteamericana del siglo XX. En 1914, Ford producía casi

cincuenta por ciento de todos los automóviles en Estados Unidos. La Ford Motor Company parecía una historia de éxito norteamericana.

Sin embargo, no toda la historia de Ford es de consecuencias positivas; una de las razones fue que él no se adhirió a la Ley del Otorgamiento de Poderes. Henry Ford estaba tan enamorado de su Modelo T, que no tenía intenciones de cambiarlo ni de mejorarlo, ni quería que ninguna otra persona lo intentara. Una vez, cuando un grupo de sus diseñadores lo sorprendieron presentándole el prototipo de un modelo mejorado, Ford sacó las puertas de las bisagras y destruyó el auto con sus propias manos.

Por casi veinte años, la Ford Motor Company sólo ofreció un diseño, el Modelo T, que Ford personalmente había desarrollado. No fue sino hasta 1927 que finalmente, de mala gana, accedió a ofrecer al público un nuevo modelo. La compañía produjo el Modelo A, pero este era muy atrasado en comparación con sus competidores en lo referente a las innovaciones técnicas. A pesar de haber comenzado a la cabeza y de su increíble ventaja sobre sus competidores, el mercado de la Ford Motor Company se fue encogiendo. En 1931 había bajado a veintiocho por ciento, un poco más de la mitad de lo que había producido diecisiete años atrás.

Henry Ford era la antítesis del líder que sabe otorgar poderes. Siempre minaba a sus líderes y miraba a su gente por encima del hombro. Llegó al extremo de crear un departamento sociológico dentro de la Ford Motor Company para investigar a sus empleados y dirigir la vida privada de estos. Con el transcurso del tiempo, Ford se volvió más excéntrico. Una vez fue a su oficina de contabilidad y tiró a la calle los libros de su compañía diciendo: «Echen en un barril grande todo el dinero que ganamos y cuando llegue un cargamento de materiales vayan al barril y tomen el dinero necesario para pagar el cargamento».

Tal vez las relaciones más peculiares de Ford eran aquellas con sus ejecutivos, especialmente con su hijo Edsel. El joven Ford había trabajado en la compañía desde niño. Mientras Henry se volvía más excéntrico, Edsel trabajaba más duro para mantener la compañía en funcionamiento. Si no hubiese sido por él, probablemente la Ford Motor Company se hubiera ido a la quiebra en la década de los treintas. Henry llegó a conceder a Edsel la

presidencia de la compañía y afirmó públicamente que bajo el liderazgo de su hijo, el futuro de la Ford Motor Company se veía muy prometedor. Sin embargo, al mismo tiempo lo minaba y apoyaba a otros líderes de la compañía. Cada vez que surgía un líder prometedor, Henry lo derribaba. Como consecuencia perdió a sus mejores ejecutivos. Los pocos que se quedaron lo hicieron por Edsel. Estos imaginaban que en algún momento el viejo Henry moriría, y que finalmente Edsel se encargaría de todo y arreglaría las cosas, pero eso no fue lo que ocurrió. En 1943, Edsel murió a la edad de cuarenta y nueve años.

El hijo mayor de Edsel, Henry Ford II, de veintiséis años de edad, inmediatamente dejó la marina para regresar a Dearborn, Michigan, y hacerse cargo de la compañía. Al principio enfrentó la oposición de los seguidores incondicionales de su abuelo, pero después de dos años obtuvo el apoyo de varias personas claves, recibió el respaldo de la junta directiva (su madre controlaba cuarenta y uno por ciento de las acciones de la Ford Motor Company), y convenció a su abuelo de que le cediera el puesto de presidente.

El joven Henry asumía la dirección de una compañía que no había registrado ganancias en quince años. En aquel tiempo estaba perdiendo ¡un millón de dólares *al día!* El joven presidente sabía que este cargo estaba por encima de su capacidad, de modo que comenzó a buscar líderes. Afortunadamente, un primer grupo se acercó a él. Era un equipo de diez hombres, dirigido por el coronel Charles «Tex» Thornton. Estos querían trabajar juntos, después de haber prestado servicios en el Departamento de Guerra en la Segunda Guerra Mundial. La contribución de estos hombres a la Ford Motor Company fue sustancial. En los años subsiguientes, el grupo produjo seis vicepresidentes y dos presidentes de la compañía.

La segunda afluencia de líderes se dio con la entrada de Ernie Breech, ejecutivo experimentado de la General Motors (GM), y antiguo presidente de Bendix Aviation. El joven Henry lo contrató como vicepresidente ejecutivo de la Ford. Aunque Breech ocupaba la segunda posición después de Henry Ford II, se esperaba que asumiera el mando y transformara completamente la compañía. Y Breech lo hizo. Al poco tiempo trajo a la

Ford Motor Company más de ciento cincuenta ejecutivos sobresalientes de la General Motors, y en 1949 la compañía marchaba sobre ruedas nuevamente. Ese año vendió más de un millón de Ford, Mercury y Lincoln; las mejores ventas desde el Modelo A.

Si Henry Ford II hubiese cumplido la Ley del Otorgamiento de Poderes, la Ford Motor Company hubiera crecido notablemente y más tarde o más temprano habría sobrepasado a la General Motors para convertirse nuevamente en la compañía automovilística número uno. Sin embargo, sólo los líderes seguros pueden otorgar poder a otras personas. Henry se sintió amenazado. El éxito de Tex Thornton, Ernie Breech, y Lewis Crusoe, un legendario ejecutivo de la GM que Breech había empleado, hizo que Henry viera su puesto en peligro. Su posición no dependía de su influencia, sino de su nombre y del control de su familia de las acciones de la compañía.

Henry comenzó, pues, a poner a los altos ejecutivos unos contra otros. Invitaba a Thornton a su oficina y lo incitaba a criticar a su colega Crusoe. Después de un tiempo, Crusoe se cansó de la insubordinación de Thornton y exigió a Breech que lo despidiera, lo cual Breech hizo. Luego Ford comenzó a respaldar a Crusoe, que trabajaba para Breech. Peter Collier y David Horowitz, biógrafos de Ford, describieron el método del segundo Henry Ford de la siguiente manera:

El instinto de supervivencia de Henry se manifestaba como astucia combinada con algo de debilidad. Había concedido a Crusoe el poder de hacer casi todo lo que este deseaba. Al quitar su favor a Breech y darlo al lugarteniente de este, Henry volvió en antagonistas a los dos hombres más importantes del éxito de la Ford. Aunque había perdido su confianza en Breech, lo había dejado oficialmente a cargo porque esto aumentaba su propia maniobrabilidad. Y como jefe oficial de Crusoe, Breech podía ser útil si Henry deseaba mantener a aquel bajo vigilancia.¹

Esto llegó a ser un patrón en el liderazgo de Henry Ford II. Cada vez que un ejecutivo obtenía poder e influencia, Henry suprimía la autoridad del mismo cambiándolo a una posición de menos influencia, apoyando a los subordinados del ejecutivo, o humillándolo públicamente.

Esto siguió así durante todo el tiempo que Henry II estuvo en la Ford. Como uno de los presidentes de la Ford, Lee Iacocca comentó después de

haber dejado la compañía: «Henry Ford, como pude verlo de primera mano, tenía el mal hábito de deshacerse de los líderes fuertes».

Iacocca dijo que Henry Ford II le describió una vez su filosofía del liderazgo, años antes de que Iacocca mismo se convirtiera en el blanco de sus ataques. Ford decía: «No permitas que un hombre que trabaja para ti se sienta muy a gusto. No dejes que se acomode ni que establezca sus costumbres. Siempre haz lo opuesto a lo que él espera. Mantén a tu gente ansiosa y fuera de equilibrio». ²

Ninguno de los dos Henry Ford obedeció la Ley del Otorgamiento de Poderes. En vez de encontrar líderes, formarlos, darles recursos, autoridad, y responsabilidad, y luego soltarlos para que cumplieran su trabajo, de manera alternada motivaban y minaban a su mejor gente debido a su propia inseguridad. Esa inseguridad los imposibilitó para darles facultades a los demás. A la larga, socavó su potencial de liderazgo personal, causando estragos en las vidas de las personas a su alrededor, y como resultado, la compañía sufrió.

OBSERVE

Si los líderes quieren tener éxito, es necesario que sepan otorgar poderes. Theodore Roosevelt reconocía que «el mejor ejecutivo es aquel que tiene suficiente intuición para seleccionar buenos hombres que lleven a cabo lo que él desea que se haga, y que sabe refrenarse y evitar entrometerse mientras estos cumplen su deber».

1. *¿Por qué perdió la compañía Ford su ventaja en el mercado?*

2. *¿De qué forma Henry Ford y Henry Ford II violaron la Ley del Otorgamiento de Poderes? ¿Cómo afectó esto a la compañía?*

3. Dé un ejemplo de cómo un líder en su profesión o área de servicio ha violado la Ley del Otorgamiento de Poderes y cómo eso ha afectado su organización.

4. Dé un ejemplo de cómo un líder en su profesión o área de servicio ha implementado la Ley del Otorgamiento de Poderes y cómo eso ha afectado su organización.

APRENDA

Para dirigir a otros correctamente, debemos ayudarles a alcanzar todo su potencial. Eso significa estar de su lado, animarlos, cederles poder y ayudarlos a triunfar. Eso no es lo que se nos enseña tradicionalmente en el liderazgo. ¿Recuerda aquellos dos juegos acerca del liderazgo que aprendimos cuando éramos niños? Rey de la colina y Seguir al líder. ¿Cuál es el objetivo de Rey de la colina? Hacer que los demás caigan para que uno pueda ser el líder. ¿Y el objetivo de Seguir al Líder? Hacer cosas que se *sabe* que los demás no pueden hacer de tal forma que uno se vea más poderoso. El problema que esos dos juegos tienen es que para ganar uno tiene que hacer que los demás pierdan. Los juegos están basados en la inseguridad y son lo opuesto a la forma de elevar líderes.

Cuando viajo a países en desarrollo, me doy cuenta qué difícil es ese concepto para los nuevos líderes. En culturas donde se tiene que luchar para

progresar, generalmente la suposición es que uno tiene que pelear con los demás para mantenerse en el liderazgo. Pero eso refleja una mentalidad pobre. La realidad es que si otorgamos algo del poder que tenemos a otros, siempre queda mucho para seguir adelante.

Cuando enseño la Ley de Otorgamiento de Poderes en los países en desarrollo, por lo general pido un voluntario para mostrar visualmente lo que sucede cuando uno intenta mantener a los demás en el suelo en vez de elevarlos. Le pido al voluntario que se pare enfrente de mí, pongo mis manos en sus hombros y comienzo a empujarlo hacia abajo. Entre más bajo quiero empujarlo más tengo que agacharme. Entre más lo empujo, más bajo tengo que estar. Lo mismo sucede con el liderazgo, para hundir a otros, yo tengo que hundirme también y cuando uno hace eso, pierde el poder de elevar a las personas.

BARRERAS PARA EL OTORGAMIENTO DE PODERES

Dirigir correctamente no significa enriquecerse uno mismo, significa otorgarles poderes a los demás. Los analistas del liderazgo Lynne McFarland, Larry Senn, y John Childress afirman que «el modelo de liderazgo que otorga poderes abandona su posición de poder y da a todas las personas funciones de líder a fin de que puedan emplear su capacidad al máximo».³ Sólo las personas que han sido investidas con poder pueden explotar su potencial. Cuando un líder no puede, o simplemente no quiere otorgar poderes a otros, levanta en la organización barreras que nadie puede atravesar. Si las barreras permanecen por mucho tiempo, la gente se rinde o se van a otra organización donde puedan explotar al máximo su potencial.

Cuando los líderes no otorgan poderes a otros, por lo general se debe a tres razones:

LA BARRERA # 1 DEL OTORGAMIENTO DE PODERES : DESEO DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

El enemigo número uno del otorgamiento de poderes es el temor a perder lo que tenemos. Un líder débil piensa que si ayuda a sus subordinados, más adelante se podrá prescindir de él. Pero la verdad es que la única forma de hacerse *indispensable* es llegar al punto en que se pueda *prescindir* de uno. En otras palabras, si de manera continua puede otorgar poderes a otros y ayudarlos a desarrollar esos poderes a fin de que sean capaces de hacer el trabajo que le corresponde a usted, llegará a ser tan valioso para la organización que lo considerará indispensable. Esta es la paradoja de la Ley del Otorgamiento de Poderes.

Se puede preguntar, *¿qué tal si me quedo sin trabajo por otorgarle poderes a los demás y mis superiores no reconocen mi contribución?* Eso puede suceder a corto plazo. Pero si usted sigue elevando líderes y otorgándoles poder, desarrollará un patrón de logros, excelencia y liderazgo que será reconocido y gratificado. Si los equipos que usted dirige siempre parecen triunfar, las personas averiguarán que usted haciendo un buen trabajo como líder.

LA BARRERA # 2 DEL OTORGAMIENTO DE PODERES : RESISTENCIA AL CAMBIO

El autor John Steinbeck, ganador del Premio Nobel, afirmó: «La naturaleza del hombre cuando va madurando es protestar contra el cambio, particularmente el cambio hacia algo mejor». Por su naturaleza misma, el otorgamiento de poderes produce cambios constantes porque estimula a las personas a crecer y a hacer innovaciones. El cambio es el precio del progreso. No siempre es fácil aceptar eso.

A la mayoría de la gente no le gusta el cambio. Ese es un hecho. No obstante, una de las responsabilidades más importantes de los líderes es mejorar continuamente sus organizaciones. Como líder, usted debe entrenarse a sí mismo para aceptar el cambio, para desearlo y para abrirle

camino. Los líderes eficaces no sólo están dispuestos a cambiar, sino que ellos mismos se convierten en agentes de cambio.

LA BARRERA # 3 DEL OTORGAMIENTO DE PODERES : FALTA DE AUTOESTIMA

John Peers comentó: «Uno no puede dirigir el ataque de una caballería si cree que se ve gracioso montado en un caballo». Las personas acomplejadas raramente son buenos líderes. Se enfocan en sí mismas, se preocupan por su apariencia, por lo que los demás piensen, etc. Ellas no pueden otorgar poder a nadie porque creen que ellas mismas no tienen poder. Y no se puede dar lo que se no tiene.

Los mejores líderes tienen un sólido sentido de autoestima. Creen en sí mismos, en su misión y en su gente. Tal como lo dice el autor Buck Rogers: «Para los que tienen confianza en sí mismos, el cambio es un estímulo porque creen que una persona puede hacer la diferencia e influir sobre lo que sucede alrededor de ellas. Estos son los hacedores y motivadores». También son los que otorgan poderes.

Únicamente los líderes seguros pueden dar de sí mismos. Mark Twain comentó una vez que cosas grandes suceden cuando a uno no le importa quién se lleva el mérito. Pero puede dar un paso más adelante. Creo que las cosas más grandes *sólo* suceden cuando usted les da el mérito a otros. Esa es la Ley del Otorgamiento de Poderes en acción.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Por qué algunos líderes violan la Ley de Otorgamiento de Poderes?*

2. ¿Cuál de las tres razones por las cuales los líderes no comparten su autoridad es más prevaleciente en su profesión o área de servicio? Mencione ejemplos.

3. ¿En qué forma la resistencia de un líder a la ley de otorgamiento de poderes le ha afectado a usted o a su equipo en el pasado?

4. En el pasado, ¿cómo le ha otorgado poderes a usted un líder? ¿Cuál fue el resultado?

5. ¿Está usted de acuerdo que la única forma en que uno se pueda volver indispensable es siendo prescindible? Explique.

6. ¿Es más probable que usted se resista a otorgarle poderes a otros debido a su deseo por una seguridad en el trabajo, una resistencia al cambio, una falta de autoestima u otra razón? ¿Cómo puede usted vencer este obstáculo de liderazgo?

7. *¿Cuáles son algunas de las maneras en que usted puede otorgarle poder a otros en su posición actual?*

APLIQUE

1. ¿Cómo se catalogaría usted en el área de la autoestima? ¿Tiene confianza en sí mismo? ¿Cree que tiene valor? ¿Funciona bajo la premisa que tiene cosas positivas que ofrecer a las personas y a la organización? ¿Está dispuesto a tomar riesgos?

Si se cataloga débilmente en el área de la seguridad, usted tendrá dificultad con la Ley del Otorgamiento de Poderes. Necesitará dar pasos positivos para añadirse valor o explorar el porqué su autoestima es tan baja.

2. ¿Es de los que cree en las personas? Haga una lista de las personas que trabajan para usted. Si la lista es muy grande, escriba los nombres de las personas más cercanas a usted. Ahora catalogue el potencial, no la habilidad actual de cada persona en una escala del uno al diez.

Si los números son bajos, quizás su concepto de ellos no es muy alto. Hasta que usted cambie eso, tendrá dificultad en otorgarles poderes a los demás. Comience a convivir con las características y las cualidades positivas de las personas. Busque las áreas más fuertes de las personas y visualice cómo puede apoyar esas áreas para lograr cosas significativas. Imagínese lo que los individuos pueden llegar a ser si utilizan al máximo sus talentos y oportunidades.

3. Si su inclinación natural es desarrollar y aferrarse a su poder, entonces debe hacer un cambio de paradigma para convertirse en un líder que otorga

poderes. Comience seleccionando su mejor personal y prepárelos para el éxito. Capacítelos, provéales recursos y ayúdelos a lograr las metas que le ayuden a usted y a su organización. Luego déles la responsabilidad y la autoridad que necesitan. Si fracasan al principio, ayúdeles a seguir intentando hasta que triunfen. Una vez que experimente el gozo y la efectividad organizativa de otorgarle poder a otras personas, tendrá dificultad para *no* otorgarlo.

ACTÚE

El almirante James B. Stockdale, candidato a la presidencia una sola vez, declaró: «El liderazgo debe estar basado en la buena voluntad... Es un compromiso obvio e incondicional de ayudar a los seguidores... Necesitamos que nuestros líderes sean hombres de un corazón tan amable que, en efecto, no tomen en cuenta la necesidad de su trabajo. Pero líderes como esos nunca están sin trabajo, y nunca les faltan seguidores. Aunque suene extraño, los grandes líderes ganan autoridad cuando se desprenden de ella».

Esta semana, busque una situación en la cual usted pueda compartir su autoridad con alguien más. Podría ser dejar que su hijo planee un evento familiar para el fin de semana o darle a alguien en su equipo la autoridad sobre un proyecto. Responda las siguientes preguntas durante la semana para evaluar su experiencia.

*Compartí mi autoridad con
otorgándole el poder para*

1. ¿Por qué escogió a es a persona para darle poder?

2. ¿Cuáles fueron sus preocupaciones iniciales al compartir su autoridad con alguien más?

3. ¿En qué forma reaccionó esta persona a su ofrecimiento?

4. ¿Cuáles fueron algunos de los desafíos que esta persona enfrentó con el proyecto, la tarea o la decisión?

5. ¿Cuáles hábitos usted a esta persona?

6. ¿Cómo le ayudó usted a este individuo a desarrollarse como líder?

7. ¿Cuál fue el resultado del proyecto, la tarea o la decisión?

8. ¿De qué forma compartir la autoridad le benefició a usted y a la otra persona?

13

LA LEY DE LA IMAGEN

Las personas hacen lo que ven

LOS BUENOS LÍDERES SIEMPRE ESTÁN CONSCIENTES DEL HECHO DE QUE ESTÁN DANDO UN ejemplo y de que otros van a hacer lo que ellos hacen, para bien o para mal. En general entre mejores sean las acciones del líder, mejores serán las acciones de su gente.

LEA

Hace varios años, el creador de películas Steven Spielberg y el actor Tom Hanks produjeron una serie de programas de televisión en HBO llamada *Band of Brothers* [Banda de hermanos], basada en el libro del mismo nombre escrito por el historiador Stephen Ambrose. Los diez episodios relataban la crónica de la historia de la compañía Easy, un grupo de patrulleros de la compañía 101 que peleó durante la Segunda Guerra Mundial. Los hombres de la compañía Easy eran los soldados más rudos que había y pelearon heroicamente en la invasión de Normandía al final de la guerra.

La historia de la compañía Easy es un gran estudio sobre el liderazgo, ya que varios de los sargentos, tenientes y capitanes que comandaron a los hombres mostraron muchos estilos de liderazgo, algunos buenos y algunos

malos. Cuando el liderazgo era bueno, se notaba la diferencia, no sólo en la forma en que los soldados se desempeñaban sino también en el resultado de sus batallas y de la guerra.

Desde el primer episodio de la serie de televisión, los estilos de liderazgo contrastantes eran claros. Herbert Sobel, el comandante oficial de la compañía Easy se muestra brutal y autocrático hasta el punto de ser sádico durante los entrenamientos. Él presionó a esos hombres más que cualquier otro comandante del ejército. De manera arbitraria les revocaba sus pases y los castigaba. Pero juzgando por la investigación de Ambrose, Sobel era aun peor que lo que se muestra en las series.

Sobel presionó sin misericordia a sus hombres, lo cual era aceptable ya que los estaba preparando para la guerra. Pero no se presionaba a sí mismo de igual manera, apenas era capaz de pasar el examen físico que se requería a los patrulleros. Tampoco mostró el alto nivel de competencia que demandaba de los demás. Ambrose escribe acerca de un incidente que ocurrió durante uno de sus entrenamientos y que representa el liderazgo de Sobel:

Durante una noche de ejercicios Sobel decidió enseñarles una lección» a sus hombres. Él y el sargento Evans se escabulleron por en medio de los soldados robándose los rifles de aquellos soldados que se encontraban dormidos. La misión tuvo éxito y para la mañana siguiente Sobel y Evans tenían casi cincuenta rifles. Con grandes fanfarrias, Evans llamó a los soldados y Sobel empezó a decirles lo miserables que ellos eran.¹

Lo que Sobel no vaticinó era que los hombres a los que él estaba regañando no eran los suyos. Él se había equivocado y robó los rifles de los soldados de la compañía Fox. Sobel no se había dado cuenta de su error hasta que el comandante de la compañía Fox se presentó con cuarenta y cinco de sus soldados.

Los hombres de Sobel se burlaron de él y lo despreciaron. Para el momento en que la compañía Easy se preparaba para la batalla de Normandía, muchos hombres apostaban quien le dispararía a Sobel tan pronto entraran en combate. Afortunadamente, Sobel fue cambiado de su posición y asignado antes de entrar en combate.

Otro liderazgo sumamente incompetente de parte de un oficial fue representado en un episodio titulado: «Punto de quiebra». Relataba la batalla de Las Árdenas, cuando los soldados se preparaban para quitarles a los alemanes el pueblo de Foy. Ya para ese momento, los hombres de la compañía Easy eran veteranos experimentados y estaban enfrentando una de las dificultades más grandes de la guerra. Sufrieron un amargo frío y el bombardeo sin misericordia por parte de la artillería alemana.

Durante ese tiempo, la tropa fue comandada por el teniente Dike, un líder con conexiones políticas pero sin ninguna experiencia previa de combate. El método de liderazgo de Dike era evitar a sus hombres, rehusar tomar decisiones y desaparecer por largos periodos de tiempo con la excusa de ir a «caminar», incluyendo el momento en que lo necesitaban más. Ninguno de sus hombres lo respetaba. Y cuando Dike necesitó dirigirlos en el asalto al pueblo, fracasó miserablemente y fue sacado de su comandancia.

Afortunadamente, la mayoría de los líderes de la compañía Easy eran excelentes y uno en particular recibió la medalla de la cruz por un servicio distinguido y fue considerado por los hombres el «mejor líder de combate en la Segunda Guerra Mundial».² Esa persona era Dick Winters. Comenzó como líder de la tropa en la compañía Easy durante su entrenamiento, luego fue promovido a comandante de la compañía después de la guerra de Normandía y después a oficial ejecutivo del batallón. Terminó su carrera militar con el rango de mayor.

Una y otra vez, Winters ayudó a sus hombres a desempeñarse en el nivel más alto. Y siempre los dirigió desde el frente, dando el ejemplo, arriesgándose junto con ellos. Ambrose describe la filosofía de liderazgo de Winters como «los oficiales van al frente de los demás».³ Cada vez que sus tropas necesitaban atacar una posición enemiga, Winters se encontraba al frente dirigiendo el asalto.

Uno de los incidentes más notables que demuestra la forma de Winters de dirigir con el ejemplo ocurrió poco después del día D camino a Carentan, un pueblo que la compañía Easy necesitaba quitarle a los alemanes. Cuando los patrulleros estadounidenses bajo su mando se acercaban al pueblo, fueron recibidos por las ametralladoras alemanas. Todos se tiraron a las

trincheras que estaban a los lados del camino y no querían moverse, pero si se quedaban allí» los iban a matar. Winters intentó animarlos, convencerlos de que se movieran, hasta los pateaba. Saltaba de una trinchera a otra tratando de convencerlos. Pero finalmente, se levantó, se puso en medio del camino y les gritó a sus hombres que se movieran. Todos así lo hicieron y juntos conquistaron el pueblo.

Más de treinta y cinco años después, Floyd Talbert, quien era sargento en ese momento, le escribió a Winters acerca de ese incidente: «Nunca olvidaré verte a la mitad del camino. Te convertiste en toda mi inspiración.

Y todos los que estaban conmigo sentían lo mismo». ⁴ En el año 2006, Winters resumió su enfoque de liderazgo diciendo: «Puede que no haya sido el mejor comandante de la guerra, pero siempre lo intenté. Mis hombres necesitaban que yo analizara cuidadosamente cada situación táctica, para aprovechar al máximo los recursos que tenía a mi disposición, para pensar en medio de la presión y para dirigirlos con el ejemplo personal». ⁵

Cuando le preguntaron a Ambrose qué fue lo que hizo que la compañía Easy se distinguiera tanto durante la guerra y que sobresaliera de los demás, Ambrose respondió: «Ellos no eran necesariamente mejores que los otros patrulleros, soldados o que la infantería de marina. Ellos eran una de muchas unidades especiales en la guerra. Pero lo que los hizo especiales entre los demás era su liderazgo. No todas las unidades tenían la suerte de tener esos líderes, esa fue la diferencia». ⁶ ¿Qué fue lo que marcó tal diferencia? Sencillamente las personas hacen lo que ven. Esa es la Ley de la Imagen. Cuando los líderes muestran el ejemplo con las acciones correctas, sus seguidores los copiarán y triunfarán.

OBSERVE

Cuando los momentos son difíciles, cuando la incertidumbre es alta y el caos amenaza con abrumar a todo el mundo, los seguidores necesitan más que nunca una imagen clara de parte de los líderes. Es allí» que necesitan un líder que adopte la Ley de la Imagen. Una imagen vívida

que puedan ver en el líder produce energía, pasión y motivación para seguir.

1. ¿Cuál fue la diferencia principal en el estilo de liderazgo entre Winters, Sobel y Dike?

2. ¿Qué hizo que Winters fuera un líder de éxito?

3. ¿Está usted de acuerdo con el autor en que las personas hacen lo que ven hacer? Dé un ejemplo.

4. Describa cómo está dirigiendo a un líder en su organización o área de servicio a través de su ejemplo.

5. De acuerdo con la Ley de la Imagen, ¿cómo es que los líderes dirigen a sus equipos rumbo al éxito?

APRENDA

Los grandes líderes siempre personifican dos cualidades aparentemente contradictorias. Los líderes son *visionarios* y también muy *prácticos*. Su visión les permite ver más allá. Pueden visualizar lo que se aproxima y lo que debe hacerse. Los líderes poseen una comprensión sobre cómo:

La misión provee un *propósito*, al responder a la pregunta *¿por qué?*

La visión provee una *imagen*, al responder a la pregunta *¿qué?*

La estrategia provee un *plan*, al responder a la pregunta *¿Cómo*

Tal como lo comentó el autor Hanz Finzel: «A los líderes se les paga por soñar. Entre más alto sea el liderazgo, más hay que analizar el futuro».

Al mismo tiempo, los líderes son lo suficientemente prácticos para saber que una visión sin acción no llega a ningún lado. Se responsabilizan de ayudar a sus seguidores a actuar. Esto puede ser difícil ya que los seguidores con frecuencia no pueden visualizar el futuro de la misma forma que lo hace el líder. No pueden ver qué es lo mejor para el equipo. No entienden cuál es la imagen completa. ¿Por qué? Porque la visión tiene la tendencia a filtrarse.

Los líderes son mayordomos de una visión. ¿Qué pueden hacer ellos para unir la visión que ellos tienen con la de sus seguidores? La tentación de muchos líderes es comunicar la visión. No lo tome a mal: la comunicación realmente es importante. Los buenos líderes deben comunicar la visión de manera clara, creativa y continua. La *comunicación* de la visión de un líder hace que la imagen sea clara. Pero eso no es suficiente. El líder también debe vivir la visión. El *ejemplo* eficaz de la visión del líder ; hace que la imagen tome vida!

Eso no quiere decir que los líderes tienen todas las respuestas. Cualquiera que haya dirigido sabe eso. Los líderes que causan mayor impacto son aquellos que con frecuencia dirigen bien en medio de la incertidumbre. Andy Stanley, un excelente líder y comunicador, habló de este tema. Hace unos años en una conferencia para líderes él dijo:

La incertidumbre no es indicación de un mal liderazgo, más bien indica la necesidad del liderazgo. La naturaleza del liderazgo demanda que siempre haya un elemento de incertidumbre. La tentación es pensar, *si soy un buen líder, sabré exactamente qué hacer.* Una mayor responsabilidad significará lidiar con aspectos intangibles que crean una incertidumbre más compleja. Los líderes pueden ser inciertos, pero no pueden ser confusos. Las personas no seguirán un liderazgo confuso.

LIDERES DANDO EL EJEMPLO

Si usted desea ser el mejor líder posible, no debe ignorar la Ley de la Imagen. Al esforzarse para mejorar como un ejemplo para sus seguidores, recuerde seguir estas cosas:

1. LOS SEGUIDORES SIEMPRE ESTÁN OBSERVANDO LO QUE USTED HACE

Si es padre o madre de familia, seguramente se ha dado cuenta que sus hijos siempre le están observando. Nos guste o no, nuestros hijos aprenden más por lo que ven que por cualquier otra cosa. Como padres, Margaret y yo nos dimos cuenta de esto desde el principio. Sin importar lo que les enseñábamos, nuestros hijos insistían en comportarse como nosotros. El entrenador de básquetbol de UCLA, John Wooden cita un poema que lo explica adecuadamente:

No hay palabra escrita
o ruego verbal
que le enseñe a nuestra juventud
lo que debería ser.

Tampoco todos los libros
en todos los estantes,
sino lo que los maestros

son, eso es lo que la juventud aprende.⁷

Así como los niños observan a sus padres y copian su comportamiento, de la misma forma los empleados observan a sus jefes. Si los jefes llegan

tarde, los empleados sienten que tienen el mismo privilegio. Si los jefes toman atajos, los empleados los tomarán. Las personas hacen lo que ven.

Los seguidores pueden dudar lo que sus líderes dicen pero por lo general creen en lo que ellos realizan. Y ellos lo imitan. El ex general del ejercito de Estados Unidos y secretario de estado, Colin Powell, comentó: «Uno puede enviar todos los mensajes y todos los discursos motivadores que desee, pero si el resto de las personas en la organización no lo ven dando el mejor esfuerzo cada día, tampoco lo harán ellos».

Whitley David afirmó: «Un buen supervisor es un catalizador, no un sargento de entrenamiento. Él crea una atmósfera donde las personas inteligentes están dispuestas a seguirle. Él no manda, él convence». No hay nada más convincente que vivir lo que se cree.

2. ES MÁS FÁCIL ENSEÑAR LO QUE ES CORRECTO QUE HACER LO QUE ES CORRECTO

El escritor Mark Twain dijo en broma: «Hacer lo que es correcto es maravilloso. Enseñar lo que es correcto es aun más maravilloso y mucho más fácil». ¿No es cierto? Esa es una de las razones por las cuales muchos padres (y jefes) dicen: «Hagan lo que yo digo, no lo que yo hago».

Uno de mis primeros desafíos como líder fue elevar mi estilo de vida al nivel de mi enseñanza. Todavía recuerdo el día en que decidí que no enseñaría más lo que no intentara practicar. Esa fue una decisión difícil, pero siendo un líder joven, estaba aprendiendo a aceptar la Ley de la Imagen. El autor Norman Vincent Peale declaró: «No hay nada más confuso que las personas que dan un buen consejo pero dan un mal ejemplo». También diría que el siguiente pensamiento es correcto: No hay nada más *convinciente* que las personas que dan buen consejo y a la vez dan un buen ejemplo.

Recientemente, dos reporteros me llamaron el mismo día. Uno pertenecía al *Chicago Tribune* y el otro a *USA Today*. Me preguntaron acerca de la

enseñanza de la ética en el área de los negocios. Ambos me hicieron preguntas similares, querían saber si la ética podía ser enseñada. Mi respuesta fue afirmativa.

«Pero muchas de las compañías que enseñan clases de ética tienen problemas de ética», me respondió uno de los reporteros.

«Eso sucede porque la ética puede ser inculcada a los demás sólo si es enseñada y *ejemplarizada* por los líderes», le dije. Muchos líderes, yo diría demasiados, son como los malos agentes de viajes. Envían a las personas a lugares donde nunca han estado. En vez de eso, deberían comportarse como guías de turistas, llevando a las personas a lugares que ellos han visitado y compartiendo la sabiduría de su propia experiencia.

John Wooden solía decirle a sus jugadores: «*Muéstrame* lo que puedes hacer; no me *digas* lo que puedes hacer». Yo creo que los seguidores tienen la misma actitud hacia sus líderes. Ellos quieren *ver* a sus líderes en acción, dando lo mejor de sí, mostrando el camino y dando el ejemplo. Featherstone afirmó: «Los líderes pueden decir pero nunca enseñar nada hasta que practiquen lo que predicen». Esa es la Ley de la Imagen.

3. DEBEMOS ESFORZARNOS EN CAMBIARNOS A NOSOTROS MISMOS ANTES DE INTENTAR MEJORAR A LOS DEMÁS

Los líderes son responsables de la actuación de su gente. La responsabilidad es de ellos. Ellos pueden monitorear el progreso de su gente, darle dirección y responsabilizarla. Para mejorar la actuación de su equipo, los líderes deben actuar como agentes de cambio. Sin embargo, un gran peligro es la tentación de intentar cambiar a los demás sin primero hacer cambios en uno mismo.

Como líder, la primera persona que necesito dirigir es a mí mismo. La primera persona que debo intentar cambiar es a mí mismo. El parámetro de excelencia debe ser más alto para mí que para los demás. Para seguir siendo un líder creíble, debo ser siempre el que primero trabaja, el que se esfuerza

más en cambiarse. Esto no es algo natural o fácil, pero es esencial. Honestamente, me parezco al personaje de Lucy en la caricatura de Snoopy que le dice a Charlie Brown que ella quiere cambiar al mundo. Cuando Charlie Brown, abrumado por lo que le dice Lucy le pregunta dónde comenzaría, ella le responde: «Empezaría contigo, Charlie Brown, contigo».

No hace mucho tiempo, estaba enseñando la idea sobre el líder de 360 grados. En otras palabras, un líder que ejerce su influencia no sólo con los que están en una posición inferior a él sino también con aquellos que están en una posición superior o similar a la de él. Durante una sesión de preguntas y respuestas, uno de los asistentes me preguntó: «¿Qué es más difícil: dirigir a las personas que están arriba o al lado de uno o a las personas que están debajo?»

«Ninguna de ellas» le respondí rápidamente, «dirigirme es lo más difícil»..

Dirigir de cualquier otra forma que no sea por el ejemplo, hace que presentemos una imagen confusa del liderazgo a los demás. Si nos esforzamos en mejorarnos primero y hacemos que esto sea nuestra misión principal, mejorar a los demás probablemente será lo siguiente.

4. EL REGALO MÁS VALIOSO QUE UN LÍDER LE PUEDE DAR A LOS DEMÁS ES DAR UN BUEN EJEMPLO.

Una encuesta conducida por la corporación Opinion Research para la compañía Ajilon Finance le preguntó a los trabajadores estadounidenses que seleccionaron una característica que consideraban era la más importante en un líder. Los siguientes son los resultados:

Rango	Característica	Porcentaje
1	Dirigir con el ejemplo	26%
2	Una moral y ética sólida	19%
3	Conocimiento del negocio	17%
4	Justicia	14%
5	Inteligencia y capacidad en general	13%

Rango	Característica	Porcentaje
6	Reconocimiento de los empleados	10% 8

Más que cualquier otra cosa, los empleados quieren líderes cuyas creencias y acciones sean congruentes. Quieren buenos ejemplos que dirijan desde el frente.

El liderazgo es más algo que se capta en vez de algo que se enseña. ¿Cómo se puede «captar» el liderazgo? ¡Observando a los buenos líderes en acción! Un año, durante mis conferencias de liderazgo, decidí llevar a cabo una encuesta informal para averiguar qué era lo que había instado a los asistentes a convertirse en líderes. Lo que descubrí no me sorprendió.

El 10 por ciento se convirtió en líderes debido a sus dones naturales.

El 5 por ciento se volvieron líderes como resultado de una crisis.

El 85 por ciento se convirtieron en líderes gracias a la influencia de otro líder.

La arrolladora mayoría de los líderes surgen debido al impacto que les causan los líderes reconocidos, quienes ejemplifican el liderazgo y cumplen la función de mentores con ellos.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Cómo trabajan juntos en el liderazgo la visión y el ser práctico?*

2. *Explique la afirmación: «Los líderes pueden ser inciertos, pero no pueden ser confusos».*

3. Dé un ejemplo basado en su propia experiencia de cómo las acciones de un líder han influenciado más en usted que sus palabras.

4. ¿Cuánto de su tiempo es invertido en el crecimiento personal comparado con el tiempo que emplea invirtiendo en los miembros de su equipo?

5. ¿Qué tan a menudo se descubre imponiéndole a los demás niveles más altos de los que se impone a sí mismo? ¿Cómo puede cerrar esa brecha?

APLIQUE

1. Si usted ya está practicando la Ley del Proceso, entonces está esforzándose en afinar sus habilidades para aumentar su capacidad de liderazgo. (Si no lo está haciendo, comience ya). Pero el liderazgo requiere algo más que sólo habilidades técnicas. El carácter también es vital en el liderazgo y se comunica a través de la Ley de la Imagen. El ejemplo principal que uno da a los seguidores surge debido al área del carácter y ese

es el área que necesita usted analizar primero antes de intentar cambiar a los demás.

Hágase una auditoria de su carácter. Primero, haga una lista de los valores principales, tales como la integridad, el esfuerzo, la honestidad etc. Luego piense en sus acciones del mes pasado. ¿Qué incidentes, si es que los hay, sobresalen de manera incoherente con respecto a esos valores? Haga una lista de las muchas cosas que usted recuerde. No pase por alto las cosas ni tampoco las racionalice. Esas cosas le mostrarán en qué área necesita esforzarse más. Intente cambiar no sólo sus acciones, sino también su actitud.

2. Pídale a un colega confiable o amigo que lo observe por un largo período de tiempo (al *menos* una semana) para comparar lo que usted enseña con la forma en que se conduce. Pídale que registre cualquier incoherencia. Luego planee una reunión al final del periodo de observación para analizar los resultados. En esa reunión, puede hacer preguntas de clarificación, pero no puede defenderse. Planee cambiar cualquier acción o filosofía para que concuerden unas con otras.

3. Mencione tres o cinco cosas que usted desearía que su gente realizara mejor de lo que las realizan ahora. Escríbalas en una lista. Ahora, califique *su actuación* en cada una de ellas. (Quizás desee pedirle a alguien que le califique para asegurarse que su percepción es correcta.) Si su puntuación es baja, entonces necesita cambiar su comportamiento. Si su puntuación es alta, entonces necesitará hacer que su ejemplo sea más visible delante de su gente. Haga cambios de manera acorde.

ACTÚE

Escoja un área en la que le gustaría ver a su equipo mejorar.

1. *¿Por qué quiere que su equipo mejore en esa área?*

2. *¿A qué se parecerá el éxito?*

3. *¿Cómo mejorará usted mismo para alcanzar la meta de su equipo?
¿Cómo ejemplificará este comportamiento o destreza ante ellos?
¿Cómo hará que se involucren?*

Determine un plan de acción para las siguientes semanas o meses. Establezca metas prácticas que le ayuden a seguir atentamente su progreso. Acuérdese de recompensar a su equipo al alcanzar cada meta.

14

LA LEY DEL APO YO

La gente apoya al líder, luego la visión

MUCHOS VEN EL ASPECTO DE LA VISIÓN EN EL LIDERAZGO TOTALMENTE AL REVÉS. Creen que si la causa es lo suficientemente buena, los demás los apoyarán y seguirán, pero el liderazgo no funciona así en realidad. Al principio la gente no sigue causas dignas. Siguen a líderes meritorios que promueven causas loables. Primero apoyan al líder, y luego a la visión del líder. Cuando comprenda esto, sin duda cambiará su método de dirigir a las personas.

LEA

En el otoño de 1997, unos cuantos miembros de mi personal y yo tuvimos la oportunidad de viajar a la India y dictar cuatro conferencias acerca del liderazgo. La India es un país sorprendente, lleno de contradicciones. Es un lugar hermoso con gente afectuosa y generosa, aunque al mismo tiempo, millones y millones de sus habitantes viven en extrema pobreza. Fue allí» donde recordé la Ley del Apoyo.

Nunca olvidaré cuando nuestro avión aterrizó en Delhi. Al salir del aeropuerto, me sentí como si hubiese sido transportado a otro planeta. Había multitudes por todas partes. Gente en bicicleta, en autos, en camellos, y en elefantes. Había gente en las calles, algunos que dormían en las aceras.

Los animales vagaban libremente por todas partes. Todo estaba en movimiento. Mientras íbamos en el auto por la calle principal hacia el hotel, noté algo más. Letreros. Dondequiera que mirábamos, veíamos rótulos que celebraban los cincuenta años de libertad de la India, junto con enormes figuras de un hombre: Mahatma Gandhi.

Hoy, la gente da como un hecho que Gandhi fue un gran líder, pero la historia de su liderazgo es además un estudio maravilloso de la Ley del Apoyo. Mohandas K. Gandhi, llamado Mahatma (que significa «gran alma»), fue educado en Londres. Después de terminar su carrera en leyes, regresó a la India y luego se trasladó a Sudáfrica. Allí trabajó veinte años como abogado y activista político. En ese tiempo se formó como líder, peleando por los derechos de los indios y otras minorías oprimidas y discriminadas por el gobierno segregacionista de Sudáfrica.

Cuando regresó a la India en 1914, Gandhi ya era muy conocido y muy respetado por sus compatriotas. En los años siguientes, mientras dirigía protestas y huelgas en todo el país, mucha gente se le unía y lo buscaba cada vez más por su liderazgo. En 1920, apenas unos seis años después de haber regresado a la India, fue elegido presidente de la Liga de Gobierno Nacional de Toda la India.

Lo más extraordinario de Gandhi no fue el hecho de haberse convertido en el líder de su gente, sino el haber podido cambiar la visión del pueblo para alcanzar la libertad. Antes de comenzar a dirigirlos, la gente usaba la violencia como un esfuerzo por alcanzar sus objetivos. Por años, las protestas contra las fuerzas británicas habían sido comunes. Pero la visión de Gandhi del cambio en la India se basaba en la desobediencia civil pacífica. Una vez dijo: «La no-violencia es la fuerza más grande a disposición de la humanidad. Es más poderosa que el arma de destrucción más poderosa diseñada por el ingenio humano».

Gandhi desafió al pueblo a enfrentar la opresión con desobediencia y falta de cooperación pacíficas. Aun cuando los militares británicos masacraron a más de mil personas en Amritsar en 1919, Gandhi exhortó al pueblo a permanecer firme, sin contraatacar. Pero como su gente ya lo consideraba su líder, adoptó su visión, y lo siguieron fielmente. Les pidió

que no pelearan, y llegó el momento en que dejaron de hacerlo. Cuando exhortó a todos a quemar la ropa hecha en el exterior y usar solamente ropa de materiales hechos en casa, millones de personas comenzaron a hacerlo. Cuando decidió que una marcha al mar para protestar contra la Ley de la Sal sería su punto de reunión para una desobediencia civil contra los británicos, los líderes de la nación lo siguieron doscientas millas a la ciudad de Dandi, donde fueron arrestados por representantes del gobierno.

La lucha de este pueblo por la independencia fue lenta y dolorosa, pero el liderazgo de Gandhi tenía la fuerza suficiente para cumplir la promesa de su visión. En 1947, India obtuvo su gobierno nacional. Como la gente había decidido apoyar a Gandhi, aceptaron su visión. Y una vez que la adoptaron, pudieron llevarla a cabo. Así es como funciona la Ley del Apoyo. El líder encuentra un sueño, y luego a la gente. La gente encuentra al líder, y luego al sueño.

OBSERVE

Cada mensaje que la gente recibe es filtrado a través del mensajero que lo lleva. Si el mensajero es digno de confianza, el mensaje tiene valor. Esa es una de las razones de que los actores y los atletas sean contratados para promover productos. La gente compra los zapatos deportivos «Nike» porque confían en Michael Jordan, Tiger Woods o Michael Vick, no necesariamente por la calidad de los mismos.

- 1. ¿Por qué la gente apoyó la visión de Gandhi en la protesta sin violencia? ¿Cómo se había establecido él como líder?*

- 2. ¿Cómo cree usted que las personas pudieran reaccionar a la sugerencia de Gandhi de una protesta sin violencia si él no se hubiera establecido como líder?*

3. ¿Cuál visión ha apoyado usted? ¿Por qué?

4. ¿Quién en su profesión o área de servicio parece tener la habilidad de motivar a las personas a una visión? ¿Qué han hecho ellos para merecer tal respuesta?

APRENDA

No se puede separar al líder de la causa que promueve. Es imposible, por mucho esfuerzo que se haga. No es una proposición electiva, los dos van juntos siempre. Observe el siguiente gráfico. Muestra cómo reacciona la gente ante un líder y su visión en diferentes circunstancias:

LÍDER	+	VISIÓN	=	RESULTADO
No consigue apoyo		No consigue apoyo		Buscar otro líder
No consigue apoyo		Consigue apoyo		Buscar otro líder
Consigue apoyo		No consigue apoyo		Buscar otra visión
Consigue apoyo		Consigue apoyo		Apoyar al líder

CUANDO LOS SEGUIDORES NO SIENTEN AGRADO HACIA EL LÍDER O LA VISIÓN, BUSCAN OTRO LÍDER

La única vez cuando la gente sigue a un líder que no les gusta con una visión en la cual ellos no creen es cuando el líder tiene alguna clase de influencia. Puede ser tan siniestro como la amenaza de violencia física o tan simple como la habilidad de retener un cheque de pago. Si los seguidores pudieran decidir ellos no le seguirían. Y aun cuando no tienen mucho que escoger, comienzan a buscar otro líder. Es una situación imposible.

CUANDO A LOS SEGUIDORES NO LES GUSTA EL LÍDER PERO LES GUSTA LA VISIÓN, TAMBIÉN BUSCAN OTRO LÍDER

Lo siguiente puede causarle sorpresa. La gente puede pensar que una causa es buena, pero si no les gusta el líder, saldrán a buscar otro. Esa es una de las razones por las que en el deporte profesional, los entrenadores cambian de equipo con tanta frecuencia. La visión de cualquier equipo siempre es la misma: todos quieren ganar el campeonato. Pero no siempre los jugadores creen en su líder. ¿Y qué sucede cuando no creen en él? Los dueños del equipo no despiden a todos los jugadores. Despiden al líder y buscan a alguien que los jugadores apoyen. El nivel de talento de los entrenadores más profesionales es similar. La efectividad de sus sistemas no es muy diferente. Lo que los destaca es su liderazgo y su nivel de credibilidad con los jugadores.

CUANDO A LOS SEGUIDORES LES GUSTA EL LÍDER PERO NO LA VISIÓN, CAMBIAN LA VISIÓN

Cuando los seguidores no están de acuerdo con la visión de su líder, reaccionan de muchas formas. A veces procuran convencer a su líder de que cambie su visión. A veces dejan a un lado su punto de vista y adoptan el de aquel. Otras veces encuentran un término medio, pero mientras apoyen al líder no lo rechazarán totalmente. Continuarán siguiéndolo.

Un excelente ejemplo ocurrió en Gran Bretaña. Tony Blair ejerció por mucho tiempo su puesto como primer ministro. Era un líder popular, reelegido tres veces. Pero al mismo tiempo, la mayoría de las personas en Gran Bretaña estaban en contra de la política de Blair de involucrar a la nación en la guerra con Irak. ¿Cómo pudo Blair mantenerse en su puesto por tanto tiempo? Fue debido a que la gente lo apoyaba como líder. Como resultado, estaban dispuestos a vivir aun con una diferencia filosófica.

CUANDO A LOS SEGUIDORES LES GUSTA EL LÍDER Y LA VISIÓN, SEGUIR ÁN A AMBOS

Los individuos seguirán a su líder sin importarles cuán malas sean las condiciones o cuántas desventajas haya. Por eso el pueblo hindú, en días de Gandhi, se negó a contraatacar mientras los soldados lo aplastaban. Eso fue lo que inspiró al programa espacial de Estados Unidos a cumplir la visión de John F. Kennedy y enviar un hombre a la luna. Esa fue la razón por la cual la gente siguió teniendo esperanza y manteniendo vivo el sueño de Martin Luther King Jr., aun después del asesinato de este. Es eso lo que sigue inspirando a los seguidores a continuar en la carrera, aunque sientan que ya no les queda energía y que han dado todo lo que tenían.

El tener una gran visión y una causa noble no será suficiente para que la gente siga a un líder. Primero debe progresar como líder; hacer que la gente lo apoye a él. Ese es el precio que debe pagarse si quiere que su visión tenga la oportunidad de convertirse en realidad. Usted no puede ignorar la Ley del apoyo y seguir siendo un líder exitoso.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. ¿En qué forma los líderes y los seguidores difieren en lo que respecta a apoyar una visión?

2. ¿Bajo qué circunstancias un seguidor buscaría otro líder?

3. ¿Por qué se quedaría usted con un líder cuya visión se ha alejado de lo que era cuando usted empezó a seguirle?

4. ¿Está de acuerdo con el autor en que: «El líder encuentra un sueño, y luego la gente. La gente encuentra el líder, y luego el sueño»? Explique.

5. ¿Alguna vez ha usted presentado una visión y la gente no le ha apoyado? ¿De qué forma su liderazgo afectó la respuesta que usted recibió? Explique.

6. Hasta ahora, ¿ve el liderazgo con la comprensión de que las personas deben apoyarle primero antes de apoyar su visión? Dé un ejemplo de

un liderazgo previo donde primero presentó la visión y luego buscó los seguidores.

APLIQUE

1. ¿Tiene usted una visión para su liderazgo y el de su organización? ¿Por qué dirige? ¿Qué está tratando de lograr? Escriba sus pensamientos en una declaración de la visión ¿Es esa visión digna de su tiempo y esfuerzo? ¿Es algo en lo que está dispuesto a donar una porción significativa de su vida? (Si no es así vuelva a analizar lo que está haciendo y cuál es la razón.)

2. ¿Cuál es el nivel de compromiso de las personas que usted dirige? Si su equipo es pequeño, haga una lista de todos sus miembros. Si es un grupo grande, haga una lista de las personas claves que influyen en el equipo. Ahora califique el apoyo de cada persona en una escala del 1 al 10 (1 significa que ellos ni siquiera le seguirán en áreas que tengan que ver con su descripción de trabajo. Un 10 significa que le seguirán hasta la muerte). Si las personas no le apoyan, no le ayudarán a ejecutar su visión, aunque esa visión les encante. Ellos buscarán a otro líder.

3. Piense en las formas en que puede usted ganarse la credibilidad de *cada persona*. Existen muchas formas de hacerlo:

• Desarrollando una buena relación

• Siendo honesto, auténtico y desarrollando la confianza

• Midiéndose por parámetros altos y dando un buen ejemplo

• Proveyendo los instrumentos para hacer un mejor trabajo

• Ayudando a que cada persona logre sus objetivos personales

- Desarrollando a cada persona para que sea un líder

Desarrollando una estrategia para cada persona. Si su prioridad es añadirle valor a cada persona de su equipo, su factor de credibilidad se elevará rápidamente.

ACTÚE

Como líder, uno no gana puntos por fracasar en una causa noble. No se recibe mérito por «tener razón». El éxito se mide por su capacidad de llevar a la gente a la meta que debe alcanzar, pero no podrá realizarlo si primero no apoyan su liderazgo.

Piense en algún problema, proyecto o meta que usted haya visualizado. Luego piense en quien podría ayudarle a realizar esa visión. Durante las próximas semanas, desarrolle relaciones de manera intencional con esas personas y haga lo que pueda para ayudarlos a triunfar. Una vez que usted haya invertido en ellos es cuando usted puede compartir su visión. Una vez que lo haya hecho, anote aquí cómo responden.

Visión:

Persona que puede ayudarme a realizar mi visión:

Intencionalmente desarrolla una relación con esta persona en:

Maneras en que puedo añadir valor a los demás:

1.

2.

3.

El nivel de mi conexión antes de compartir mi visión era:

Cómo respondió esta persona a mi visión:

15

LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

¿ALGUNA VEZ HA PENSADO EN AQUELLO QUE DIFERENCIA A LOS TRIUNFADORES DE LOS que sufren la derrota? ¿Qué se necesita para ser un vencedor? Es difícil distinguir la cualidad que diferencia a un ganador de un perdedor. Cada situación de liderazgo es distinta. Cada crisis trae sus propios retos. Sin embargo, creo que los líderes victoriosos tienen en común la incapacidad de aceptar la derrota. Para ellos es totalmente inaceptable cualquier otra cosa que no sea ganar; por eso averiguan lo que debe hacerse para lograr la victoria.

LEA

Las crisis parecen sacar a flote lo mejor, y lo peor, de los líderes ya que en esos momentos la presión es intensa y lo que está en juego vale mucho. Podemos ver claramente esta verdad durante la Segunda Guerra Mundial cuando Adolfo Hitler amenazaba con destruir Europa y reconstruirla de acuerdo con su visión. Pero en ese momento, un líder se levantó en contra del poder de Hitler y de su ejército nazi. Un líder que había determinado ganar, un practicante de la Ley de la Victoria: El primer ministro británico Winston Churchill. Él inspiró al pueblo británico a ofrecer resistencia a Hitler y ganar la guerra al final.

Mucho antes de convertirse en el primer ministro en 1940, Churchill se pronunció contra los nazis. En 1932 parecía un crítico solitario cuando dijo: «No se engañen... no crean que todo lo que Alemania está pidiendo es un estado de igualdad... Los alemanes están buscando armas, y cuando las tengan, créanme que pedirán la devolución de los territorios y las colonias que han perdido». Como líder, Churchill podía ver lo que iba a suceder, y estaba tratando de preparar al pueblo de Inglaterra para lo que él consideró que sería una pelea inevitable.

Churchill siguió pronunciándose contra los nazis. Y cuando Hitler anexó a Austria en 1938, Churchill dijo a los miembros de la Cámara de los Comunes:

Por cinco años he hablado a la Cámara acerca de estos asuntos con muy poco éxito. He visto que esta isla ha ido descendiendo incontinentemente e irreflexivamente la escalera que lleva a un pozo muy oscuro... Ahora es tiempo de despertar a la nación. Tal vez esta sea la última vez que podremos despertarla y tener la oportunidad de evitar la guerra, o la oportunidad de alcanzar la victoria si fracasa nuestro esfuerzo por evitar la guerra.¹

Desgraciadamente, el primer ministro Neville Chamberlain y los otros líderes de Gran Bretaña no opusieron resistencia a Hitler. Y casi toda Europa cayó bajo el poder de los nazis.

A mediados de la década de los cuarenta, la mayor parte de Europa estaba bajo el dominio de Alemania. Pero entonces sucedió algo que pudo haber cambiado la historia del mundo libre. Winston Churchill asumió el liderazgo de Inglaterra. Se negó a doblegarse ante las amenazas de los nazis. Por más de un año, Gran Bretaña fue la única que se atrevió a hacer frente a la amenaza de la invasión alemana. Cuando Hitler indicó que quería hacer un pacto con Inglaterra, Churchill lo desafió. Cuando Alemania comenzó a bombardear a Inglaterra, los británicos permanecieron firmes. Mientras tanto, Churchill buscaba la manera de obtener la victoria.

Una y otra vez, Churchill reunía al pueblo británico. Comenzó con su primer discurso después de convertirse en primer ministro:

Tenemos ante nosotros una situación muy difícil, bastante vergonzosa. Ante nosotros hay muchos, muchos meses de lucha y sufrimiento. ¿Quieren saber cuál es nuestra política? Yo les diré: Es hacer guerra por mar, tierra y aire, con toda nuestra fuerza y con todo el poder que Dios pueda darnos: Hacer guerra contra un tirano monstruoso, nunca eclipsado en la oscuridad, muestra lamentable del crimen humano. Esa es nuestra política. ¿Quieren saber

cuál es nuestra meta? Respondo con una sola palabra: La victoria, victoria a toda costa, victoria a pesar de todo el terror, victoria, aunque el camino sea largo y duro; porque sin victoria no hay supervivencia.²

Mientras tanto, Churchill hizo todo lo que estuvo a su alcance para prevalecer. Desplegó tropas contra las fuerzas de Mussolini en el Mediterráneo. Aunque aborrecía el comunismo, se alió con Stalin y los soviéticos y les envió ayuda, aun cuando las provisiones de Gran Bretaña eran amenazadas y su supervivencia pendía de un hilo. Entonces estableció relaciones personales con Franklin Roosevelt. Aunque el presidente de Estados Unidos se negaba a entrar en la guerra, Churchill siguió su relación con él con la esperanza de transformarla de una amistad y respeto mutuo, a una alianza de guerra de pleno derecho. Con el tiempo sus esfuerzos dieron resultado. Un día los japoneses bombardearon Pearl Harbor, lo cual empujó a Estados Unidos a la guerra, y Churchill se dijo a sí mismo: «De modo que hemos ganado después de todo».

Antes de diciembre de 1941, Franklin Roosevelt había estado aplicando la Ley de la Victoria durante décadas. De hecho, esto fue el sello de toda su vida. Había encontrado la forma de alcanzar la victoria política mientras le ganaba a la poliomielitis. Cuando fue elegido presidente y se hizo responsable de sacar al pueblo norteamericano de la Gran Depresión, esta era otra situación imposible que aprendió a atacar. Y luchó. Durante los años treinta, el país se recuperaba lentamente, debido en gran parte a su liderazgo.

Cuando los nazis estaban batallando en Europa, el peligro era grande. El historiador Arthur Schlesinger Jr., ganador del Premio Pulitzer, comentó: «Durante la Segunda Guerra Mundial, la democracia estaba combatiendo por su vida. En 1941, sólo quedaba más o menos una docena de estados democráticos en la tierra. Pero un gran liderazgo surgió a tiempo para recobrar la causa democrática». El equipo de Roosevelt y Churchill proveyó el liderazgo necesario, como un puñetazo directo. Así como el primer ministro había convocado a Inglaterra, el presidente reunió al pueblo estadounidense y lo unió en una causa común como hasta entonces nadie lo había hecho, ni lo ha hecho hasta ahora.

Para esos dos líderes, la victoria era la única opción. Si hubieran aceptado otra cosa, el mundo sería hoy un lugar muy diferente. Schlesinger dice: «Observe nuestro mundo de hoy. Es manifiesto que no es el mundo de Adolfo Hitler; su Reich de mil años tuvo una duración breve y sangrienta de doce años. Es manifiesto que tampoco es el mundo de Joseph Stalin; ese mundo espantoso se autodestruyó ante nuestros ojos. Tampoco es el mundo de Winston Churchill... El mundo en que vivimos es el mundo de Franklin Roosevelt».³ Sin Churchill e Inglaterra, toda Europa hubiera caído. Sin Roosevelt y Estados Unidos, tal vez nunca se habría recuperado la libertad. Pero ni siquiera Adolfo Hitler y su ejército del Tercer Reich pudieron permanecer contra dos líderes dedicados a la Ley de la Victoria.

OBSERVE

En momentos de presión, los grandes líderes dan lo mejor de sí. Lo que hay dentro de ellos sale a flote y funciona a favor o en contra de ellos.

1. *¿De qué manera las palabras de Winston Churchill reflejan la Ley de la Victoria?*

2. *¿De qué manera las acciones de Winston Churchill reflejan la Ley de la Victoria?*

3. *¿De qué manera piensa usted que el compromiso anterior de Franklin Roosevelt a la Ley de la Victoria le ayudó a dirigir a los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial?*

4. Identifique y describa a alguien en su profesión o área de servicio que refleja la Ley de la Victoria.

APRENDA

Sea que observe un equipo deportivo, un ejército, una empresa, o una organización no lucrativa, la victoria es posible siempre que tenga los siguientes tres componentes.

1. UNIDAD DE VISIÓN

Los equipos sólo alcanzan éxito cuando los jugadores tienen una visión unificada, independientemente de cuánto talento o potencial haya. Un equipo no gana el campeonato si los jugadores tienen planes diferentes. Esto se aplica al deporte profesional; es cierto en los negocios y en las organizaciones sin fines de lucro.

Aprendí esta lección» en la escuela de bachillerato cuando cursaba el penúltimo año y formaba parte del equipo de baloncesto. Teníamos un grupo de jóvenes muy talentosos y habíamos sido seleccionados para jugar en el campeonato estatal, pero teníamos un problema. Los estudiantes del último año y los del penúltimo se negaban a jugar juntos. La situación se volvió tan difícil, que al final el entrenador tuvo que dividirnos en dos equipos diferentes para los juegos: un equipo de los del último año y otro de los del penúltimo año. El equipo obtuvo pésimos resultados. ¿Por qué? No compartíamos una misma visión.

2. DIVERSIDAD DE DESTREZAS

Casi no hay ni que decir que el equipo necesita diversidad de destrezas. ¿Puede imaginar un equipo de hockey formado únicamente de goleadores? ¿O un equipo de fútbol americano integrado sólo por mariscales de campo? ¿Y qué tal un negocio donde *todos* los empleados sean vendedores o todos contadores? ¿Qué tal una organización sin fines de lucro donde todos son recaudadores de fondo? ¿O sólo estrategas? No tiene sentido. En la misma forma, para tener éxito, las organizaciones necesitan diversos talentos, en los que cada jugador cumple con su parte.

Algunos líderes sufren problemas en esta área. De hecho, yo solía ser uno de ellos. Me avergüenza decir que hubo un tiempo en mi vida cuando yo pensé que si las personas fueran más como yo era, tendrían éxito. Ahora soy más sabio y comprendo que cada persona tiene algo que contribuir. Somos similares a las partes del cuerpo humano. Si deseamos que ese cuerpo realice su mejor trabajo, necesitamos que *todas* sus partes, hagan su función.

Reconozco que cada persona de mi equipo contribuye utilizando sus propios talentos únicos y yo expreso mi aprecio por ellos. Entre más nuevo sea su rango de liderazgo y más fuerte su habilidad para ello, más probabilidades tendrá de pasar por alto la importancia de los demás en su equipo. No caiga en esa trampa.

3. UN LÍDE RDEDICADO A LA VICTORIA Y A EXPLOTAR EL POTENCIAL DE LOS JUGADORES

Es cierto que es importante tener jugadores con diversas destrezas. Como dice Lou Holtz, antiguo entrenador del equipo de fútbol norteamericano de Notre Dame: «Usted debe tener grandes atletas para ganar, no importa quién sea el entrenador. No se puede ganar sin buenos atletas, pero se puede perder con ellos. Es allí» donde el entrenador marca la diferencia». En otras palabras, también se necesita del liderazgo para obtener la victoria.

La unidad en la visión no sucede espontáneamente. Los jugadores indicados con la adecuada diversidad de talentos no llegan por cuenta propia. Se necesita que un líder haga estas cosas, se necesita que un líder imparta la motivación, otorgue los poderes, y la dirección necesaria para ganar.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Cuáles son los tres componentes que el autor cree que son necesarios para la victoria?*

2. *¿Hay otros factores que el autor no mencionó? Si es así, mencíñelos.*

3. *¿Algúien en su organización ha demostrado la Ley de la Victoria de manera constante?*

4. *¿Cuáles de los tres componentes de la victoria piensa usted que su equipo muestra de manera sólida? Explique.*

5. ¿De qué manera puede su equipo reforzar su unidad de visión?

6. Como líder, ¿cómo puede usted expresar su dedicación a la victoria?

APLIQUE

1. El primer paso para practicar la Ley de la Victoria es responsabilizarse del éxito de su equipo, departamento u organización. Debe convertirse en algo *personal*. Su compromiso debe ser mayor que el de los miembros de su equipo, su pasión debe ser muy grande y su dedicación debe ser incuestionable.

¿Demuestra usted actualmente esa clase de compromiso? Si no es así, necesita examinarse y determinar si ese compromiso se encuentra en usted. Si en su búsqueda personal no puede convencerse de dar esa clase de compromiso, probablemente una de las siguientes tres cosas es cierta:

- Está buscando la visión equivocada.
- Se encuentra en la organización equivocada.
- No es el líder de ese trabajo.

Tendrá que realizar ajustes adecuadamente.

2. Si usted desea dirigir su equipo a la victoria, podrá lograrlo solamente si tiene el personal adecuado en su equipo. Piense cuáles son las cualidades necesarias para lograr sus metas. Escríbalas en un papel. Ahora compare esa lista con los nombres del personal de su equipo. Si encuentra que existen funciones que nadie de su equipo realiza, necesita añadirle miembros o capacitar a los que ya tiene.

3. El otro componente crucial para dirigir su equipo a la victoria es la unidad de la visión. Realice una pequeña investigación de lo que realmente les importa a los miembros de su equipo. Pregúntele a ellos lo que quieren alcanzar personalmente y pídale que escriban el propósito o la misión del equipo, departamento u organización. Si obtiene una diversidad de respuestas, usted necesita esforzarse en comunicar una visión clara, creativa y continua hasta que todos caminen al mismo ritmo. Además debe trabajar con cada miembro del equipo para mostrarle cómo las metas personales pueden alinearse con las metas generales del equipo.

ACTÚE

Usted y cada persona de su equipo tienen un conjunto especial de dones, talentos y capacitación. Esta semana, si su equipo no lo ha hecho, haga un test de personalidad como el de DISC o Myers Briggs. Después haga que cada persona, incluyéndose usted conteste las preguntas de abajo. Individualmente revise la prueba de cada persona junto con las respuestas y conversen acerca del papel que ocupa en el equipo. Además, hágale saber a ellos sobre las oportunidades que están disponibles para mejorar o aprender habilidades específicas.

1. ¿Cuáles el área de su trabajo que usted disfruta hacer más? ¿Por qué?

2. ¿Cuál es el área de su trabajo que usted disfruta menos? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles son sus intereses y entretenimientos?

4. ¿Cuál es su entrenamiento formal? (Diplomas, títulos, cursos, etc.)

5. Aparte de sus habilidades obvias en su trabajo, ¿qué otras habilidades tiene?

16

LA LEY DEL GRAN IMPULSO

El impulso es el mejor amigo de un líder

SI USTED TIENE TODA LA PASIÓN, LOS INSTRUMENTOS Y LAS PERSONAS QUE NECESITA PARA lograr una gran visión, pero aun así no puede hacer que su organización se mueva y vaya en la dirección correcta, su liderazgo en este momento está muerto. Si usted no puede hacer que las cosas caminen, no tendrá éxito. ¿Qué necesita hacer en tales circunstancias? Necesita observar la Ley del Gran Impulso y aferrarse al poder del mejor amigo de un líder: el impulso.

LEA

Hace varios años vi una película titulada: *Con ganas de triunfar*. Tal vez usted la vio también. Ilustra la desesperanza que mucha gente siente en una organización sin impulso. Es la historia verídica de un maestro llamado Jaime Escalante que trabajaba en la escuela de bachillerato Garfield, situada en el Este de Los Ángeles, California.

La enseñanza, la motivación, y el liderazgo corrían en la sangre de Escalante aun desde su juventud, en su país natal Bolivia. Comenzó a ayudar a otros niños cuando estaba en la escuela primaria, y a desempeñarse profesionalmente como profesor de física antes de recibir su licenciatura. Poco tiempo después era conocido como el mejor maestro de la ciudad.

Cuando tenía unos treinta años, Escalante y su familia emigraron a Estados Unidos. Trabajó varios años en un restaurante y luego en Russell Electronics. Aunque pudo seguir una profesión prometedora en Russell, regresó a la escuela y obtuvo una segunda licenciatura para poder enseñar en Estados Unidos. El deseo ardiente de Escalante era hacer una diferencia en la vida de la gente.

A la edad de cuarenta y tres años, la escuela de bachillerato Garfield lo empleó para enseñar ciencias de la informática, pero el primer día de clases se dio cuenta de que no había fondos para obtener computadoras. Como su título era en matemáticas, enseñaría matemáticas básicas. Decepcionado, fue en busca de su primer grupo, con la esperanza de que su sueño de hacer una diferencia no se le estuviese escapando entre los dedos.

El cambio de computación a matemáticas fue el menor de los problemas de Escalante. La escuela, que había estado tranquila durante su entrevista en el verano, ahora era un caos. No había disciplina, continuamente surgían peleas, y por todas partes había basura y graffiti. Los estudiantes vagababan por todo el edificio durante todo el día. Las pandillas estaban muy activas. Era la peor pesadilla de un maestro.

Casi todos los días pensaba en renunciar, pero su pasión por la enseñanza y su dedicación a mejorar la vida de sus estudiantes no le permitían darse por vencido. Sin embargo, al mismo tiempo reconocía que los estudiantes estaban condenados al fracaso si la escuela no cambiaba. Todos retrocedían rápidamente, y necesitaban algo que los hiciera avanzar.

Cuando trajeron un nuevo director, las cosas comenzaron a cambiar para bien. Pero Escalante quería aun más. Él creía que la forma de mejorar la escuela era desafiar a los estudiantes mejores y más inteligentes por medio de una clase de cálculo que los prepararía para recibir una clase de nivel avanzado que les ayudara a obtener unidades de crédito universitarias. Algunos exámenes de nivel avanzado se habían hecho en español en la escuela. De vez en cuando, algún estudiante intentaba hacer un examen de física o historia. Pero el problema era que la escuela no tenía un líder con visión que retomara la causa. Fue allí» donde Escalante surgió.

En el otoño de 1978, Escalante organizó la primera clase de cálculo. Reuniendo a todos los candidatos que tal vez podrían responder a un curso de cálculo, de una población estudiantil de 3.500, sólo pudo encontrar catorce estudiantes. En las primeras clases les explicó lo que tendrían que hacer para prepararse con el propósito de tomar el examen a fin de año. Al final de la segunda semana de clases, ya había perdido siete estudiantes, la mitad del grupo. Aun los que se quedaron no estaban bien preparados para comenzar a estudiar cálculo. Al final de la primavera, el grupo se había reducido a cinco estudiantes. Todos tomaron el examen en mayo, pero sólo dos aprobaron.

Escalante estaba decepcionado, pero se negó a darse por vencido, especialmente porque ya había obtenido cierto progreso. Sabía que si daba a los estudiantes unas cuantas victorias, crearía en ellos confianza, les daría esperanza, y podría ayudarlos a seguir adelante. Si necesitaban motivación, les ponía tareas extra, o retaba a uno de los atletas de la escuela a un partido de balonmano. (¡Escalante nunca perdía!) Si necesitaban ánimo, los llevaba al McDonald's como recompensa. Si se volvían perezosos, los inspiraba, los sorprendía, los divertía, y hasta los intimidaba. Y durante todo ese tiempo les daba el ejemplo de duro trabajo, dedicación a la excelencia, y lo que él llamaba *ganas*, deseo.

En el otoño, Escalante creó otra clase de cálculo, esta vez con nueve estudiantes. Al final del año, ocho tomaron el examen y seis aprobaron. Estaba progresando un poco más. Se regó la voz del éxito, y en el otoño de 1980, su grupo de cálculo era de quince estudiantes. Cuando estos tomaron el examen a fin de año, catorce aprobaron. Los pasos hacia adelante no eran muy grandes, pero Escalante podía ver que el programa estaba creando impulso.

El siguiente grupo de estudiantes, el cual sumaba dieciocho, fue el tema de la película *Con ganas de triunfar*. Al igual que sus predecesores, se esforzaron mucho para aprender cálculo; muchos llegaban a la escuela a las 7:00 a.m. todos los días, hora y media antes del inicio de clases. A menudo se quedaban hasta las 5:00, 6:00, o 7:00 p.m. Y aunque el servicio de exámenes educacionales (ETS) dudó la validez del primer examen, los

estudiantes aceptaron volver a tomarlo; el porcentaje de estudiantes de Escalante aprobados fue cien por ciento.

Después de eso, el programa de matemáticas estalló. En 1983, el número de estudiantes que aprobaron el examen casi se duplicó, de dieciocho a treinta y uno. El año siguiente se volvió a duplicar, llegando a sesenta y tres. Y siguió creciendo. En 1987, ciento veintinueve estudiantes tomaron el examen, y ochenta y cinco por ciento recibió créditos universitarios. La escuela de bachillerato Garfield ubicada en el Este de Los Ángeles, que una vez había sido considerada el abismo del distrito, produjo veintisiete por ciento de los exámenes avanzados de cálculo, aprobados por estudiantes mexicoamericanos de todo Estados Unidos.

Todos los estudiantes de la escuela de bachillerato Garfield sintieron los beneficios de la Ley del Gran Impulso. La escuela comenzó a preparar a los estudiantes para otros exámenes avanzados. Con el tiempo, se comenzaron a dictar cursos avanzados de español, cálculo, historia, historia de Europa, biología, física, francés, gobierno, y ciencias de la informática.

En 1987, nueve años después de que Escalante encabezara el programa, los estudiantes de Garfield tomaron más de 325 exámenes avanzados. Y lo más increíble de todo es que Garfield tenía una lista de espera de más de cuatrocientos estudiantes, de áreas que estaban fuera de sus límites y que deseaban inscribirse. La escuela que una vez había sido el objeto de burla del distrito y que por poco perdió su reconocimiento oficial, se había convertido en una de las tres mejores escuelas localizadas en el centro de la ciudad, en todo el país.¹ Ese es el poder de la Ley del Gran Impulso.

OBSERVE

El impulso es el mejor amigo del líder porque muchas veces es la única diferencia entre ganar y perder. Cuando no hay impulso, aun las labores más sencillas parecen problemas insuperables. La moral disminuye. El futuro se ve oscuro. Una organización sin impulso es como un tren sin vías. No se puede seguir adelante.

Por otro lado, si usted tiene el impulso de su lado, el futuro se ve prometedor, los obstáculos parecen pequeños, y el problema se percibe como algo temporal. Una organización con impulso es como un tren que se mueve a sesenta millas por hora. Aunque se construyera una pared de concreto reforzada con acero en las vías del tren, el tren la despedazaría.

1. *¿Cuáles obstáculos enfrentó Escalante en la escuela de bachillerato Garfield?*

2. *¿Cómo logró crear el impulso necesario para que los estudiantes triunfaran y se desarrollaran en el programa?*

3. *¿En qué forma el cuerpo estudiantil, no sólo los de su clase, se beneficiaron de sus acciones?*

4. *¿Qué cree usted que hubiera sucedido si los dieciocho estudiantes no hubieran hecho el examen?*

5. *¿Se encuentra su organización o departamento experimentando un impulso positivo actualmente?*

6. *¿Cuáles obstáculos al impulso está usted enfrentando actualmente?*

7. *¿Qué necesitará para vencerlos?*

APRENDE

Si usted desea que su organización, su departamento, o equipo triunfen, debe aprender la Ley del Impulso y aprovecharla al máximo en su organización. Las siguientes son algunas cosas acerca del impulso que necesita saber:

1. EL IMPULSO ES LA MEJOR PALANCA DE EXAGERACIÓN

La Ley del Impulso se ve fácilmente en los deportes porque los cambios ocurren en pocas horas ante nuestros ojos. Cuando un equipo logra obtener impulso, todas las jugadas parecen funcionar, todos los lanzamientos parecen anotar, todos los equipos parecen hacer las cosas bien. Lo opuesto también es cierto. Cuando un equipo está estancado, no importa que tanto se esfuerzen, o cuántas soluciones intenten, nada parece funcionar. El impulso es como una lupa. Hace que las cosas se vean más grandes de lo que son. Por eso yo le llamo la mejor palanca de

exageración. Y esa es una de las razones por la cual los líderes se esfuerzan tanto en controlar el impulso.

Ya que el impulso tiene un gran impacto, los líderes intentan controlarlo. Por ejemplo, en los juegos de básquetbol, cuando el equipo contrario comienza a anotar puntos y a desarrollar el impulso, un buen entrenador pide tiempo. ¿Por qué? Está intentando detener el impulso del otro equipo antes de que sea demasiado tarde. Si no lo hace, su equipo probablemente perderá el juego.

¿Cuándofue la última vez que usted escuchó a un equipo que estaba en la cúspide del triunfo de un campeonato quejarse de las lesiones? ¿O analizar la habilidad del equipo? ¿O volver a pensar en una nueva estrategia? Eso no sucede. ¿Es porque ninguno está lesionado o todo va bien? No. Sucede porque el triunfo se exagera con el impulso. Cuando uno tiene el impulso, no se preocupa por los pequeños problemas y muchos de los problemas grandes parecen resolverse por sí solos.

2. EL IMPULSO HACE QUE LOS LÍDERES SE VEAN MEJOR DE LO QUE SON

Cuando los líderes tienen el impulso de su lado, la gente piensa que son genios. Pasan por alto las deficiencias. Se olvidan de los errores que los líderes han cometido. El impulso cambia la perspectiva desde la cual la gente ve a los líderes. A las personas les gusta asociarse con los ganadores.

Los líderes jóvenes con frecuencia no reciben tanto mérito como merecen. Por lo general, estimulo a los líderes jóvenes para que no se desanimen. Cuando los líderes son nuevos en sus carreras, no tienen ningún impulso todavía y por lo general no reciben ningún mérito. Los líderes experimentados piensan que los jóvenes no saben nada al respecto.

Una vez que un líder crea triunfo para su organización y desarrolla impulso en su carrera, entonces las personas le dan *más* mérito del que merece. ¿Por qué? Debido a la Ley del Impulso. El impulso exagera el éxito

de un líder y lo hace verse mejor de lo que realmente es. Puede que no parezca justo, pero así es.

Por muchos años he intentado añadirles valor a las personas. Después de escribir cincuenta libros y cien elecciones sobre liderazgo y el éxito, he obtenido mucho impulso. Todo lo que hago para darles valor a las personas parece incrementarse de manera positiva. Por lo general, digo que cuando comencé mi carrera, no era tan malo como las personas pensaban. Actualmente, no soy tan bueno como las personas me lo acreditan. ¿Cuál es la diferencia? ¡El impulso!

3. EL IMPULSO AYUDA A LOS SEGUIDORES A DESEMPEñARSE MEJOR DE LO QUE SON

Cuando el liderazgo es fuerte y hay impulso en una organización, la gente es motivada e inspirada a desempeñarse en niveles más altos. Llegan a ser más eficaces de lo que esperaban. Si recuerda el equipo olímpico de hockey de Estados Unidos de 1980, sabe de lo que hablo. El equipo era bueno, pero no lo suficiente como para ganar la medalla de oro. Pero la ganó. ¿Por qué? Porque mientras se encaminaba hacia el juego por el campeonato, ganó juego tras juego contra equipos invencibles. El equipo obtuvo tanto impulso, que se desempeñó por encima de sus capacidades. Después de ganar a los rusos, nada le pudo impedir regresar a casa con la medalla de oro.

Lo mismo sucede en los negocios y en las organizaciones de voluntarios. Cuando una organización tiene un gran impulso, todos los participantes son más exitosos. Si usted ve líderes (especialmente líderes en los niveles medios) que han tenido un gran éxito en una organización con impulso y luego se van de la organización para darse cuenta que su actuación se convierte en algo normal, sabe que la Ley del Impulso estaba funcionando. Hasta las personas promedio pueden desempeñarse mucho más allá de la norma en una organización que tiene un gran impulso.

4. ES MÁS FÁCIL CONDUCIR EL IMPULSO QUE INICIARLO

¿Ha practicado alguna vez el esquí acuático? Si lo ha practicado, sabe que es más difícil levantarse sobre el agua que maniobrar una vez que se ha levantado. Recuerde la primera vez que esquió. Antes de levantarse, el bote lo iba arrastrando, y es posible que haya pensado que sus brazos no iban a aguantar mientras el agua le inundaba el pecho y la cara. Tal vez creyó por un momento que ya no podría sostener más la cuerda, pero entonces la fuerza del agua sacó sus esquís a la superficie, y así comenzó a esquiar. En ese punto pudo girar con un cambio ligero de peso de un pie al otro. Así funciona el impulso del liderazgo. Comenzar es una lucha, pero una vez que está en movimiento, realmente puede empezar a hacer algunas cosas sorprendentes.

5. EL IMPULSO ES EL AGENTE DE CAMBIO MÁS PODEROSO

Si se le da el suficiente impulso, casi cualquier clase de cambio es posible en una organización. Las personas desean estar en el vagón de los ganadores. Los seguidores confían en líderes que tienen un historial comprobado y aceptan los desafíos de las personas que los han dirigido a la victoria antes. El impulso hace que la victoria sea algo alcanzable.

6. EL IMPULSO ES LA RESPONSABILIDAD DEL LÍDER

Se necesita un líder para crear impulso. Los seguidores pueden captarlo. Los buenos administradores pueden usarlo para su propio provecho una vez que ha comenzado. Todos pueden disfrutar los beneficios que el impulso trae. Pero *crear* impulso requiere de una persona que tenga visión, que pueda reunir a un buen equipo y que pueda motivar a los demás. Si el líder está buscando que alguien lo motive, entonces la organización tiene dificultades. Si el líder está esperando que la

organización desarrolle impulso por sí sola, la organización está en dificultades. Es la responsabilidad del líder crear impulso y mantenerlo.

7. EL IMPULSO COMIENZA DENTRO DEL LÍDER

El impulso comienza dentro del líder. Comienza con la visión, la pasión y el entusiasmo. Comienza con la energía. La escritora motivadora Eleanor Doan comentó: «No se puede encender un fuego en otro corazón si el suyo no está ardiendo».

Si usted no cree en la visión ni la busca de manera entusiasta, haciendo lo que pueda para realizarla, entonces no podrá obtener las pequeñas ganancias que se necesitan para hacer que la pelota empiece a rodar. Sin embargo, si ejemplifica el entusiasmo a su personal día tras día, si atrae personas como usted a su equipo, departamento u organización y las motiva para alcanzar la victoria, podrá ver progreso. Una vez que lo haga, comenzará a generar impulso. Si usted es sabio valorará el impulso por lo que es: el mejor amigo del hombre. Una vez que lo tiene, uno puede hacer casi cualquier cosa. Ese es el poder del impulso.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Cómo se benefician los líderes del impulso?*

2. *¿Cómo se benefician los seguidores del impulso?*

3. ¿Está usted de acuerdo con el autor cuando dice: «con impulso casi toda clase de cambio es posible»? Explique.

4. Describa el impulso en su organización.

5. ¿Cuándoson los impulsores en su organización? ¿Qué es lo que han hecho recientemente para crear impulso?

6. ¿Qué podríacrear un impulso adicional en la organización?

7. ¿Qué estáhaciendo para convertirse en un creador de impulso?

APLIQUE

1. El impulso comienza dentro del líder y se distribuye desde allí. ¿Se ha responsabilizado por el impulso en su área de liderazgo? ¿Le apasiona su visión? ¿Muestra entusiasmo todo el tiempo? ¿Se esfuerza en motivar a los demás aun cuando usted no se siente así? Debe ejemplificar la actitud y la ética de trabajo que le gustaría que los demás tuvieran. Eso generalmente requiere lo que yo llamo *carácter de liderazgo*.

2. La motivación es el factor clave en desarrollar el impulso. El primer paso para desarrollar la motivación es remover aquellos elementos desmotivadores dentro de una organización. ¿Qué cosa dentro de su área de responsabilidad está causando que las personas pierdan su pasión y entusiasmo? ¿Cómo puede remover o al menos disminuir esos factores? Una vez que haya hecho eso, usted puede dar el siguiente paso, el cual es identificar y poner en funcionamiento elementos específicos que motiven a sus seguidores.

3. Para estimular el impulso, necesita ayudarle a su gente a celebrar sus logros. Desarrolle la práctica de honrar a la gente que hace que «la pelota se ponga en movimiento». Busqué elogiar el esfuerzo continuamente pero *gratifique* los logros. Entre más gratifique el éxito, su gente se esforzará más.

ACTÚE

Harry Truman dijo una vez: «Si no puede soportar el calor, salga de la cocina». Pero para los líderes, esta frase debería decirse así: «Si no puede *crear* calor, salga de la cocina».

Como líder usted necesita buscar maneras en que su equipo pueda experimentar triunfos al lograr objetivos. Primero comience con las cosas pequeñas que usted conoce que ellos pueden lograr y gradualmente llévelos a objetivos más grandes que sean más difíciles. Estos logros desarrollarán el impulso en el equipo y le permitirán que intenten y logren aún más.

Haga una lista de los triunfos que su equipo seguirá. Comience con los objetivos pequeños y luego los grandes. Asegúrese de celebrar cada logro

cuando lo haya realizado para aumentar la moral.

Objetivos

1.

2.

3.

4.

5.

LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro

UN LÍDER JAMÁS CRECERÁ HASTA UN PUNTO EN EL QUE NO NECESITE TRAZAR SUS PRIORIDADES. Determinar prioridades es algo que los buenos líderes siguen haciendo, sea que dirijan un grupo pequeño, pastoreen una iglesia, dirijan una pequeña empresa, o una corporación de miles de millones de dólares. Pienso que los buenos líderes intuitivamente saben que eso es cierto.

LEA

Estudie la vida de cualquier gran líder, y lo verá enfocándose en sus prioridades. Cada vez que Norman Schwarzkopf asumía un nuevo mando, no se apoyaba solamente en su liderazgo; también examinaba las prioridades de la unidad. Lance Armstrong pudo ganar siete campeonatos del Tour de France ya que sus prioridades guiaron su régimen de entrenamiento. Cuando el explorador Ronald Amundsen llevó y trajo de vuelta exitosamente a su equipo al Polo Sur, en parte se debió a su capacidad de determinar las prioridades correctas.

Los líderes de éxito viven según la Ley de las Prioridades. Reconocen que una actividad no necesariamente significa logro. Pero los mejores líderes pueden poner a funcionar la Ley de las Prioridades a su favor y

satisfacer muchas prioridades con cada actividad. Esto en realidad les permite aumentar su enfoque y disminuir sus acciones.

Un líder experto en la Ley de las Prioridades era uno de mis ídolos: John Wooden, ex entrenador del equipo de baloncesto los Bruins de UCLA. Es llamado el Mago de Westwood por las sorprendentes hazañas que realizó en el mundo del deporte universitario.

La evidencia de la capacidad de Wooden para hacer que la Ley de las Prioridades funcionara se apreciaba en la forma en que organizaba la práctica del baloncesto. Wooden decía que había aprendido algunos de sus métodos observando a Frank Leahy, el gran entrenador del equipo de fútbol americano de Notre Dame. Dijo lo siguiente: «A menudo iba a sus prácticas [las de Leahy] y observaba que las dividía en períodos. Yo me iba a casa y analizaba por qué él había hecho las cosas en cierta forma. Como jugador me di cuenta de que se desperdiciaba mucho tiempo. Los conceptos de Leahy reforzaron mis ideas y contribuyeron en el desarrollo final de lo que hago ahora».

Las personas que han estado en la milicia dicen que por lo general tenían que apresurarse y esperar. Esta también parece ser la forma en que trabajan algunos entrenadores de equipo. Piden a sus jugadores que por un minuto practiquen con todas sus fuerzas, y que el próximo minuto se queden por allí sin hacer nada. Wooden no trabajaba así, sino que orquestaba cada momento de la práctica y planeaba cada actividad con propósitos específicos. Él empleaba la economía del movimiento. Funcionaba de la siguiente manera:

Cada año, Wooden determinaba una lista de todas las prioridades para el equipo, basándose en observaciones de la temporada anterior. La lista podía incluir objetivos como: «Crear confianza en Drollinger e Irgovich», o «practicar ejercicios de continuidad tres jugadores con dos, por lo menos tres veces a la semana». Generalmente tenía más o menos una docena de cosas en las que quería trabajar a lo largo de la temporada. Pero Wooden revisaba también todos los días el plan para sus equipos. Cada mañana, él y su ayudante planeaban meticulosamente la práctica del día. Casi siempre se pasaban dos horas desarrollando las estrategias para una práctica que tal vez

no iba a durar esa misma cantidad de tiempo. Sacaba ideas de notas que había escrito en fichas que llevaba con él siempre. Planeaba cada serie de ejercicios, minuto por minuto, y antes de la práctica anotaba la información en una libreta. Wooden una vez hizo alarde de que si uno le preguntaba qué estaba haciendo su equipo en una fecha específica a las tres de la tarde en 1963, él podía decirle exactamente qué ejercicio estaban practicando. Como todos los buenos líderes, Wooden realizó el trabajo de ser previsor y planear por su equipo.

Wooden siempre se mantuvo enfocado y encontró formas en que sus jugadores hicieran lo mismo. Su talento especial era encargarse de varias áreas prioritarias al mismo tiempo. Por ejemplo, para ayudar a los jugadores a mejorar sus tiros libres algo que muchos de ellos encuentran tedioso, Wooden instituyó una política de tiros libres durante los juegos libres que los motivaría a concentrarse, en vez de simplemente matar el tiempo. Entre más rápido un jugador en la banca completaba un número de tiros, más pronto podía entrar nuevamente en acción. Y Wooden cambiaba continuamente el número de tiros que debían hacer los defensas, los delanteros, y los centrales, para que los miembros del equipo rotaran a diferentes ritmos. De esta manera, todos, independientemente de su posición o estado inicial, adquirían experiencia en el juego, una prioridad vital para el desarrollo del trabajo en equipo, según Wooden.

El aspecto más extraordinario de John Wooden, y lo que más habla de su capacidad para concentrarse en sus prioridades, es que nunca observaba a los equipos contrarios, sino que se concentraba en obligar a sus jugadores a alcanzar *su* potencial mediante práctica e interacción personal con ellos. Su meta no era ganar campeonatos ni ganarle al equipo contrario. Deseaba que cada persona jugara según *su* potencial y procuraba llevar a la cancha el mejor equipo posible. Y por supuesto, los resultados del sistema de Wooden fueron asombrosos. En más de cuarenta años como entrenador, sólo perdió *una* temporada, la primera. Y sus equipos de UCLA permanecieron invictos durante cuatro temporadas obteniendo un récord de diez campeonatos en la NCAA [National Collegiate Athletic Association: Asociación Atlética Universitaria Nacional].¹ Ningún otro equipo universitario ha podido romper ese récord. Wooden es un gran líder. Es, quizás, el entrenador más

asombroso que ha habido. ¿Por qué? Porque vivía cada día la Ley de las Prioridades.

OBSERVE

No todos los líderes practican la disciplina de poner prioridades. ¿Por qué? Creo que hay varias razones. Primero, cuando estamos ocupados, naturalmente creemos que estamos yendo a algún lugar. Pero una ocupación no equivale a tener productividad. La actividad no es necesariamente logro. Segundo, dar prioridades requiere que los líderes continuamente piensen con anticipación, que sepan lo que es importante, lo que sigue, que puedan ver cómo las cosas se relacionan con la visión general. Eso es algo difícil. Tercero, dar prioridades nos hace hacer cosas que por lo menos son incómodas y de vez en cuando sumamente dolorosas.

1. *¿Qué hizo Wooden para prepararse para una práctica del equipo?*

2. *¿En qué forma cree usted que el desinterés de Wooden de explorar otros equipos se reflejó en el desempeño del suyo?*

3. *Mencione un ejemplo de cómo la «actividad no es necesariamente un logro».*

4. ¿Cómo se prepara usted para maximizar su esfuerzo?

5. ¿Quién en su organización o profesión siempre parece estar en el «camino correcto» con las prioridades correctas? ¿A qué atribuye usted esa habilidad?

APRENDE

Los líderes no pueden arriesgarse a pensar dentro de un molde. A veces tienen que reinventar el molde o deshacerse de él. El autor y gran ejecutivo Max Depree dice: «La responsabilidad principal de un líder es definir la realidad». Eso requiere de la Ley de las Prioridades. Cuando usted es el líder, la responsabilidad es suya.

Cada año dedico dos semanas en diciembre a reevaluar mis prioridades. Analizo el horario del año anterior. Miro mis compromisos futuros. Evalúo mi vida familiar. Pienso en mis objetivos. Miro el cuadro completo de lo que estoy haciendo para asegurarme que la forma en que estoy viviendo se alinea con mis valores y prioridades.

Una de las pautas que utilizó durante este proceso es el Principio de Pareto. A través de los años he enseñado mucho este principio en conferencias sobre el liderazgo, y también lo explico en mi libro: *Desarrolle el líder que está en usted*. Esta es la idea: Si concentra su atención en las actividades que están en el veinte por ciento principal, recibirá un retorno del ochenta por ciento de su esfuerzo. Por ejemplo, si tiene diez empleados, debe dedicar el ochenta por ciento de su tiempo y atención a los dos mejores. Si tiene cien clientes, sus mejores veinte clientes

lo proveerán del ochenta por ciento de su negocio. Si su lista de pendientes tiene diez elementos, los más importantes le darán un retorno del ochenta por ciento de su tiempo. Si no ha observado este fenómeno antes, compruébelo y verá que realmente funciona. Un año, conforme atravesaba por este proceso, me di cuenta que tenía que volver a enfocarme totalmente y reestructurar una de mis organizaciones.

Otra pauta que deseo exponer es la pauta de las tres «R». Estas tres «R» corresponden a *requisito*, *retorno* y *recompensa*. Para ser eficaces, los líderes deben ordenar su vida sobre la base de las tres preguntas siguientes:

1. ¿CUÁL ES EL REQUISITO ?

Todos somos responsables ante alguien: un jefe, una junta directiva, accionistas, u otras personas. También tenemos que ser responsables ante las personas importantes de nuestras vidas, tales como el cónyuge, los hijos y los padres. Por eso, su lista de prioridades debe comenzar siempre por lo que se requiere de usted.

La pregunta qué debo hacerme es: *¿Qué debo hacer que nadie puede o debe hacer por mí?* Entre más viejo me hago, la lista se ha vuelto más corta. Si estoy haciendo algo que no es necesario, debo eliminarlo. Si estoy haciendo algo que es necesario pero que no requiere mi participación personal, necesito delegarlo.

2. ¿QUÉ DA LOS MAYORES RETORNOS ?

Como líder, usted debe pasar la mayor parte del tiempo trabajando en sus áreas más fuertes. Marcus Buckingham y Donald O. Clifton han hecho una investigación sobre este asunto, que puede leer en su libro: *Ahora, descubra sus fortalezas*. La gente es más productiva y está más contenta cuando su trabajo se encuentra dentro de sus dones naturales y áreas fuertes. Idealmente, los líderes deben salirse de su zona de comodidad para quedarse en su zona de fortaleza.

¿Qué es la aplicación de esto? Esta es la regla general. Si otra persona de su organización puede realizar una labor en un ochenta por ciento, delegue esta labor. Si una responsabilidad pudiese *potencialmente* alcanzar ese nivel establecido, entonces prepare a una persona que se encargue de ella. Sólo porque usted *puede* hacer algo no significa que *debe* hacerlo. Recuerde, los líderes comprenden que la actividad no es necesariamente logro. Esa es la Ley de las Prioridades.

3. ¿QUÉ PRODUCE LA RECOMPENSA MÁS GRANDE ?

La última pregunta se relaciona con la satisfacción personal. Tim Redmond, presidente del Instituto Redmond de liderazgo admitió: «Muchas cosas atraen mi mirada, pero sólo unas cuantas atraen mi corazón»..

La vida es muy corta para dejar de hacer las cosas que uno disfruta. Me encanta enseñar acerca del liderazgo. Me encanta escribir y hablar. Me encanta pasar el tiempo con mi esposa, mis hijos y mis nietos. Me encanta jugar golf. Sin importar que otra cosa haga, sacaré el tiempo para hacer esas cosas. Son las cosas que le dan energía a mi vida. Me apasionan y me llenan de vida. La pasión provee el combustible en la vida de una persona para que siga adelante.

ORDENE NUEVAMENTE LAS PRIORIDADES

Hace unos años cuando pasé por este proceso de revaluación de prioridades, volví a analizar la forma en que estaba utilizando mi tiempo. En ese entonces cuando escribí la primera edición de este libro, determiné ocupar mi tiempo de acuerdo con la siguiente directriz:

Área	Tiempo asignado
Liderazgo	19%
Comunicación	38%
Creación	31%
Trabajo en red	12%

Estas cuatro áreas representan mis mayores fortalezas. Son los aspectos más gratificantes de mi carrera. Y por muchos años también mis responsabilidades hacia mis compañías estaban alineadas con ellos.

Sin embargo, recientemente mientras estaba revisando estas áreas, me di cuenta que no estaba manteniendo el balance que deseaba. Estaba ocupando demasiado tiempo en la capacitación práctica del liderazgo de una de mis compañías y estaba afectando otras prioridades. Una vez más, tuve que reconocer que la actividad no es necesariamente logro. Sabía que tenía que tomar otra decisión difícil de negocios. Si deseaba seguir siendo efectivo y cumplir mi visión, tendría que cambiar y trabajar de acuerdo con la Ley de las Prioridades. Tomé la decisión de vender una de mis compañías. No fue fácil, pero era lo correcto.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Está usted de acuerdo con el Principio de Pareto que dice que su 20% más importante produce el 80% de sus resultados? Explique.*

2. *¿Cómo delega las responsabilidades su organización?*

3. ¿Cómole da prioridad actualmente a sus responsabilidades?

4. ¿Cómo puede usted cambiar para asegurarse que su esfuerzo siempre esté enfocado en su 20% más importante?

APLIQUE

1. ¿Está usted preparado para sacudir su vida y salirse de su zona de comodidad y para poder vivir y trabajar de acuerdo con sus prioridades? ¿Existe algo en su vida que está funcionando tan mal que le muestra que necesita una mayor revisión de *cómo* hacer las cosas? ¿De qué se trata? Describa *por qué* no está funcionando. ¿Puede pensar más allá del molde (o crear un nuevo molde) para resolver el asunto y volver a alinear sus prioridades? Ignorar un gran problema de alineación en sus prioridades es como alinear su palo de golf de manera incorrecta. Entre más fuerte le pegue a la pelota, más lejos del hoyo se encontrará. Entre más se aleje de su alineación, mayores probabilidades tendrá de errar su visión.

2. Las personas exitosas viven según la Ley de las Prioridades. Las personas exitosas ayudan a su organización, departamento o equipo para que vivan según la Ley de las Prioridades. Como líder ¿está marcando prioridades y pensando con anticipación sobre su área de responsabilidad? ¿Dedica usted tiempo específico de manera regular para reevaluar sus prioridades en esa área? Si no es así, necesita comenzar a hacerlo

inmediatamente. Como líder, no es suficiente el hecho de que sea exitoso. Necesita ayudar a su gente a ser exitosa.

ACTÚE

Es más fácil balancear un horario si se tienen sólo pocas cosas en él, pero los líderes actuales y nuevos casi nunca tienen pocas cosas en sus calendarios. Si usted mantuvo un registro de sus eventos y proyectos del año anterior, revise su calendario. Si no lo hizo, revise la lista de viajes que usted tomó, proyectos en los que trabajó y las tareas diarias que hizo. Responda las siguientes preguntas refiriéndose a esa información.

1. ¿Qué se requería de mí?

2. ¿Qué es lo que da la mayor restitución?

3. ¿Qué le trae la recompensa más grande?

4. ¿Cuáles tareas que no traen una gran restitución puede delegarlas en alguien más?

5. *¿Cuáles tareas que no traen una gran restitución pueden ser desecharadas?*

6. *¿Cómo poder definir el 20% más importante de mis prioridades?*

7. *¿Cómo poder dedicar tiempo, energía y recursos a esas prioridades?*

8. *¿Qué recompensas espero yo al enfocarme en estas prioridades más altas?*

9. *¿A quién le pediré poder rendirle cuentas sobre esas prioridades y con qué frecuencia hablaremos de ellas?*

18

LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

EL SACRIFICIO ES UNA CONSTANTE EN EL LIDERAZGO. ES UN PROCESO CONTINUO. CUANDO los líderes miran atrás y observan sus carreras, se dan cuenta que siempre el avance ha tenido algún costo. Los líderes que quieren tener un éxito continuo deben vivir bajo la *Ley del Sacrificio*.

LEA

¿Por qué un individuo se levanta para dirigir a otras personas? Las respuestas son diferentes. Algunos lo hacen para sobrevivir. Otros lo hacen por dinero. Muchos desean formar un negocio o una organización. Otros lo hacen porque quieren cambiar al mundo. Esa fue la razón de Martin Luther King, Jr.

La habilidad de liderazgo de King comenzó a surgir cuando estaba en la universidad. Siempre había sido un buen estudiante. En el bachillerato se saltó su noveno grado y cuando tomó el examen para entrar a la universidad, sus notas fueron tan altas que automáticamente pasó al último año, inscribiéndose en la universidad Morehouse de Atlanta. A los dieciocho años, recibió su certificado ministerial. A los diecinueve había sido ordenado y recibió su título en sociología.

King continuó su educación en el seminario Crozer de Pensilvania. Mientras estaba allí, pasaron dos cosas significativas. Escuchó un mensaje acerca de la vida y de las enseñanzas de Mahatma Gandhi que marcó su vida para siempre e hizo que estudiara seriamente al líder hindú. Además surgió como líder entre sus compañeros y fue electo presidente de la clase. Después fue a la Universidad de Boston para sacar su doctorado. Fue durante esa época que se casó con Coretta Scott.

King aceptó su primer pastorado en Montgomery, Alabama, en la iglesia Bautista de la avenida Dexter en 1954 y tuvo su primer hijo en noviembre del año siguiente. Pero esa paz no duró mucho tiempo. Menos de un mes después, Rosa Parks rehusó ceder su asiento en autobús a un pasajero de tez blanca y por ello fue arrestada. Los líderes afroamericanos locales acordaron realizar un boicot de un día en el sistema de transporte para protestar por ese arresto y por la política de segregación de la ciudad. Como tuvo éxito, decidieron crear la asociación del progreso de Montgomery (MIA, por sus siglas en inglés) para continuar el boicot. Como ya era reconocido en la comunidad, King fue elegido unánimemente como presidente de esa organización.

Durante el siguiente año, King dirigió a la comunidad afroamericana con el objetivo de cambiar el sistema. MIA negoció con los líderes de la ciudad y demandó un trato cortés por parte de los chóferes de autobús hacia los afroamericanos, una política sin preferencias de raza con respecto a los asientos de autobús y empleo de afroamericanos como chóferes. Mientras se realizaba el boicot, los líderes de la comunidad organizaron transportes colectivos, recolectaron fondos para apoyar financieramente el boicot, reunieron y movilizaron a la comunidad con sermones y coordinaron defensas legales por medio de la NAACP. Finalmente en noviembre de 1956, la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos abrogó las leyes de segregación de los asientos en los autobuses.¹ King y los demás líderes triunfaron. Su mundo comenzaba a cambiar.

El boicot de los autobuses en Montgomery fue un paso brillante en el movimiento de los derechos civiles estadounidenses, y es fácil ver lo que se obtuvo con ello. Pero King comenzó a pagar un costo personal debido a ello. Poco después de que comenzara el boicot, King fue arrestado por una

infracción menor de tráfico, le lanzaron una bomba a su pórtico y fue acusado de ser parte de una conspiración para obstaculizar y prevenir la operación de un negocio sin «causa legal o justa».² King estaba surgiendo como líder, pero estaba pagando el precio por ello.

Cada vez que King escalaba más alto y avanzaba en su liderazgo por los derechos civiles, mayor era el costo que tenía que pagar. Coretta Scott King, comentó lo siguiente en *Mi vida con Martin Luther King*: «Nuestro teléfono sonaba de día y de noche, y a veces nos lanzaban una retahíla de epítetos obscenos... Con frecuencia las llamadas terminaban con una amenaza de matarnos si no nos íbamos de la ciudad. Sin embargo, a pesar del peligro y el caos de nuestra vida privada, yo me sentía inspirada, casi al grado de la euforia».

King hizo grandes cosas como líder. Se reunió con presidentes. Dio grandes discursos que son considerados como algunos de los mejores ejemplos en oratoria en la historia norteamericana. Él encabezó a 250.000 personas en una marcha pacífica en Washington, D. C. Recibió el premio Nobel de la Paz, creó cambios en este país. Pero la Ley del Sacrificio demanda que cuanto más grande el líder, mayor el sacrificio. Durante este mismo periodo King fue arrestado y encarcelado muchas veces. Fue apedreado, acuchillado, y atacado físicamente. Alguien puso una bomba en su casa y la estalló; pero su visión, y su influencia, siguieron en aumento. Finalmente sacrificó todo lo que tenía. En su último discurso, el cual dio la noche antes de su asesinato en Memphis, dijo:

No sé lo que ha de sucederme ahora. Nos esperan días difíciles, pero ya no me importa porque he estado en la cima de la montaña. No haré caso. Como todo el mundo, quisiera vivir una larga vida. La longevidad es buena, pero eso no me preocupa ahora. Sólo deseo hacer la voluntad de Dios, y Él me ha permitido subir la montaña. He mirado y he visto la Tierra Prometida. Tal vez no llegue allí» con ustedes, pero quiero que esta noche sepan que nosotros, como un pueblo, llegaremos a la Tierra Prometida. De modo que estoy feliz esta noche... no temo a ningún hombre. «Mis ojos han visto la gloria de la venida del Señor».³

Al día siguiente pagó el máximo precio del sacrificio.

El impacto causado por King fue profundo. Influyó en millones de personas para que se mantuvieran firme y pacíficamente, contra un sistema

y una sociedad que luchaba por excluirlas. Estados Unidos ha cambiado y mejorado gracias a su liderazgo.

OBSERVE

Usted debe ceder para subir. La verdadera naturaleza del liderazgo es el sacrificio.

1. *¿Cuáles son algunos de los sacrificios que hizo King?*

2. *¿Cómo aumentó el nivel de sacrificio de King al crecer su influencia?*

3. *¿Cómo impactó el sacrificio de King a aquellos que lo siguieron, y cómo a los que se le opusieron?*

4. *¿Qué sacrificios han hecho los líderes en su profesión o área de servicio? ¿Dieron resultados esos sacrificios?*

APRENDA

Hay una mala percepción muy común entre las personas que no son líderes de que el liderazgo tiene que ver con la posición, los beneficios y el poder que surgen al escalar en una organización. Muchas personas actualmente desean escalar la escalera corporativa porque creen que esa libertad, poder y riqueza son los premios que los están esperando en la cima. La vida de un líder puede parecer glamorosa para las personas externas. Pero la realidad es que el liderazgo requiere de sacrificio. Un líder debe ceder para subir. En años recientes hemos observado una gran cantidad de líderes que utilizaron y abusaron de sus organizaciones para beneficio personal y lo que obtuvieron como consecuencia fueron escándalos corporativos debido a su ambición y egoísmo. El corazón de un buen liderazgo es sacrificio.

Si usted desea convertirse en el mejor líder que hay, necesita estar dispuesto a hacer sacrificios para poder dirigir bien. Si ese es su deseo, entonces las siguientes son algunas cosas que necesita saber acerca de la Ley del Sacrificio:

1. NO EXISTE EL ÉXITO SIN EL SACRIFICIO

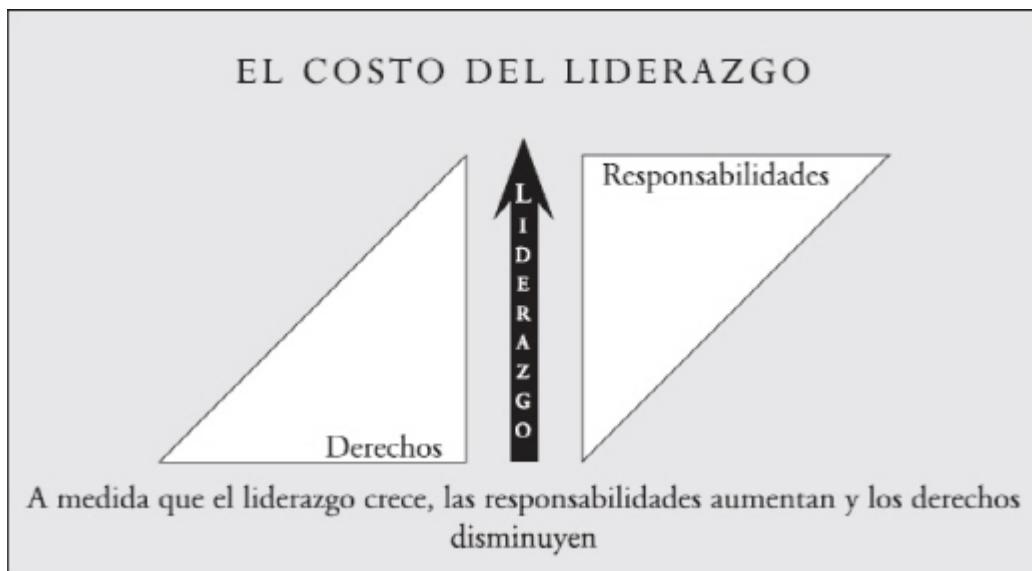
Toda persona que ha logrado el éxito en la vida ha tenido que sacrificarse para hacerlo. Muchas personas trabajadoras dedican cuatro o más años y pagan miles de dólares para asistir a la universidad y así obtener los instrumentos que necesitan para iniciarse en sus carreras. Los atletas sacrifican incontables horas en el gimnasio y el campo de práctica preparándose para desempeñarse a un alto nivel. Los padres ceden mucho de su tiempo libre y sacrifican sus recursos para poder criar bien a sus hijos. El poeta filósofo Ralph Waldo Emerson ofreció esta opción: «Por cada cosa que usted ha perdido, ha ganado algo más; y por cada cosa que gana, siempre se pierde algo». La vida es una serie de intercambios, se cambia una cosa por otra.

Los líderes ceden para subir. Esto se aplica a todo líder, independientemente de su profesión. Hable con cualquier líder, y descubrirá que este ha hecho sacrificios en varias ocasiones. Los líderes eficaces

sacrifican muchas cosas buenas para dedicarse a lo mejor. Así funciona la Ley del Sacrificio.

2. POR LO GENERAL LOS LÍDERES TIENEN QUE DAR MÁS QUE LOS DEMÁS

El corazón del liderazgo es buscar el interés de los demás antes que el suyo propio. Es hacer lo mejor por el equipo. Por esa razón yo creo que los líderes tienen que ceder sus derechos. Como dice mi amigo Gerald Brooks: «Cuando usted se convierte en un líder, pierde el derecho de pensar en sí mismo». Se puede ver en la siguiente ilustración:



Cuando usted no tiene responsabilidades, puede hacer casi todo lo que quiera. Una vez que tiene una responsabilidad, comienza a tener limitaciones en lo que puede hacer. Entre mayor responsabilidad acepte, menores opciones tiene.

Robert Palmer, presidente y ejecutivo principal de Digital dijo en una entrevista: «En mi modelo administrativo, hay muy poca oportunidad para la negociación. Si usted desea un trabajo administrativo, debe aceptar la responsabilidad correspondiente».⁴ En realidad se está refiriendo al costo

del liderazgo. Los líderes deben estar dispuestos a ceder más que las personas que ellos dirigen.

Para cada persona, la naturaleza del sacrificio puede ser diferente. Toda persona que dirige cede otras oportunidades. Algunas personas tienen que ceder sus entretenimientos favoritos. Muchos ceden aspectos de sus vidas personales. Algunos como King ceden sus propias vidas. Las circunstancias son diferentes de persona a persona pero el principio no cambia. El liderazgo significa sacrificio.

3. USTED DEBE CEDER PARA PERMANECER ARRIBA

La mayoría de las personas están dispuestas a reconocer que los sacrificios son necesarios al principio de una carrera de liderazgo para poder progresar. Aceptarán ir a un territorio indeseable para crear reputación. Se mudarán a una ciudad menos deseable para aceptar una mejor posición. Aceptarán un recorte temporal de salario para obtener mayores oportunidades. El problema de los líderes surge cuando ellos piensan que se han ganado el derecho de dejar de hacer sacrificios. En el liderazgo, el sacrificio es un proceso continuo, no temporal.

Si los líderes deben ceder para subir, tendrán que ceder aun más para permanecer arriba. ¿Se ha fijado con cuán poca frecuencia los equipos ganan temporadas de campeonato seguidas? La razón es sencilla: Si un líder puede llevar un equipo a un juego por el campeonato y ganarlo, a menudo supone que puede obtener los mismos resultados el año siguiente sin hacer cambios. Se niega a hacer otros sacrificios fuera de la temporada. Pero lo que lleva a un equipo a la cumbre no es lo que lo mantiene allí. La única forma de permanecer arriba es cediendo aun más. El éxito en el liderazgo exige un cambio, exige mejoramiento, y un sacrificio continuo.

4. ENTRE MAYOR SEA EL NIVEL DE LIDERAZGO, MAYOR ES EL SACRIFICIO

¿Alguna vez ha sido parte de una subasta? Es una experiencia emocionante. Presentan un artículo y las personas en el salón se emocionan. Comienzan las ofertas, muchas personas participan, pero el precio aumenta cada vez más. ¿Qué sucede? Cada vez menos personas ofrecen dinero. Cuando el precio es bajo, todos hacen una oferta. Al final, sólo una persona está dispuesta a pagar el precio de ese costoso artículo. Lo mismo sucede en el liderazgo: entre más alto vaya, más va a costarle. Sin importar qué clase de liderazgo sea, usted tendrá que hacer sacrificios. Tendrá que ceder para subir.

No puede haber éxito sin sacrificio. Cada vez que usted vea el éxito, puede estar seguro que alguien hizo un sacrificio para hacerlo posible. Y como líder, si se sacrifica, aunque piense que no ve ningún sacrificio puede estar seguro que alguien en el futuro se beneficiará de lo que usted ha cedido.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Cuáles la premisa para la Ley del Sacrificio?*

2. *¿Está usted de acuerdo que para poder avanzar usted tiene que ceder algo? Explique.*

3. *¿Por qué disminuyen sus derechos al ir aumentando sus responsabilidades?*

4. Mencione un ejemplo de algo que usted ha cedido para poder alcanzar una meta que usted se ha puesto.

5. ¿Qué han cedido algunos de los líderes exitosos de su organización para poder avanzar o mantener su liderazgo?

6. ¿En qué podría ceder usted hoy mismo para acercarse a una de sus metas? Explique cómo se compromete a sacrificar esto.

APLIQUE

1. Para convertirse en un líder más influyente ¿está dispuesto a hacer un sacrificio? ¿Está dispuesto a ceder sus derechos por amor a las personas que dirige? Piénselo. Y luego haga dos listas: (1) Las cosas que usted está dispuesto a ceder para poder subir y (2) las cosas que *no* está dispuesto a sacrificar para avanzar. Asegúrese de considerar cual lista contendrá cosas como su salud, matrimonio, relación con sus hijos, finanzas etc.

2. Vivir la Ley del Sacrificio por lo general significa estar dispuesto a intercambiar algo de valor que usted posee para ganar algo de más valor que no tiene. King cedió muchas de sus libertades personales para obtener

la libertad de los demás. Rice cedió el prestigio y la influencia de Stanford para obtener mayor influencia e impacto alrededor del mundo. Para poder lograr tales intercambios de sacrificio, un individuo debe tener algo de valor que intercambiar. ¿Qué tiene que ofrecer? ¿Y qué está usted dispuesto a intercambiar? ¿Tiempo, energía, recursos que le puedan dar un mayor valor personal?

3. Una de las mentalidades más dañinas de los líderes es lo que yo llamo *la enfermedad del destino*, la idea de que puede sacrificarse por un tiempo y luego «llegar a la cima». Los líderes que piensan de esta forma dejan de sacrificarse y dejan de obtener un mayor nivel en su liderazgo.

¿En cuáles áreas usted peligra de sufrir la enfermedad del destino? Escríbalas. Ahora, desarrolle una declaración de un crecimiento continuo que se convierta en el antídoto de tal concepto. Por ejemplo, si se tiene la mentalidad de que terminará de aprender tan pronto se gradúe de la universidad, quizás necesite escribir: «Mi prioridad será aprender y desarrollarme en un área significativa cada año de manera permanente».

ACTÚE

La Ley del Sacrificio puede ser vista en casi todo plan financiero o dietético. Usted deja de comer ciertas cosas para perder peso. No va al cine cada fin de semana para que pueda llevar a su familia de vacaciones en el verano. Y al igual que la comida o el dinero, el tiempo también es una materia prima. Eral Nightingale dice que si una persona estudiara una hora al día por tres años, acerca de un tema específico, esa persona se convertiría en experta en ese campo. Pero ¿qué tendría esa persona que ceder para poder dedicar su tiempo a estudiar?

Esta semana encontrará una cosa más en su vida que usted tiene que ceder si cree que esto le ayudará a avanzar. Esto no está limitado al liderazgo. Avanzar puede significar ceder su fin de semana del partido de golf para pasar más tiempo con su familia, invirtiendo en las relaciones. Usted puede comprometerse a despertarse una hora más temprano cada

mañana para ejercitarse y así invertir en su salud, o puede sacar una hora cada día para aprender algo más acerca del liderazgo y así invertir en su desarrollo personal.

Llene los espacios en blanco y comprométase a ser comprometido.

Por seis meses dejaré de

y en su lugar haré

Mi objetivo es

Le diré a acerca de mi progreso y le pediré que me supervise y me pida cuentas de lo que he logrado.

19

LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

CUANDO LO QUE ESTÁ EN JUEGO ES MUY IMPORTANTE LOS RESULTADOS DE LA LEY DEL Momento Oportuno son muy dramáticos e inmediatos. Leer acerca de una situación y saber qué hacer no son suficientes para hacerlo triunfar en el liderazgo. Si usted desea que su organización, departamento o equipo avance, debe ponerle atención a la Ley del Momento Oportuno. Sólo la acción correcta *en el momento adecuado* tendrá éxito. Cualquier otra cosa exige un alto precio.

LEA

Si alguna vez hubo un ejemplo de la importancia del momento oportuno con relación al liderazgo, se dio en Nueva Orleans a finales de agosto y a principios de septiembre del año 2005.

Nueva Orleans es una ciudad poco común. Al igual que Venecia, Italia, está rodeada de agua. Al norte se encuentra el lago Pontchartrain. Al sur fluye el río Misisipi. Al este y al oeste se encuentran tierras pantanosas. Muchos canales cruzan la ciudad. No se puede pasar por Nueva Orleans sin cruzar puentes. Esto no parecería gran cosa a menos que considerara que la mayoría de la ciudad se encuentra bajo el nivel del mar. Nueva Orleans tiene la forma de un tazón. En promedio, la ciudad se encuentra a seis pies

(1,82 metros) bajo el nivel del mar. En los lugares más bajos, a nueve pies (2,75 metros). Y la tierra de Nueva Orleans se hunde más cada año. Por varias décadas los ciudadanos se han preocupado acerca del daño potencial que un huracán poderoso podría causarle a la ciudad.

El miércoles 24 de agosto del 2005, ninguna persona en Nueva Orleans imaginaría que la recién formada tormenta tropical, llamada Katrina se convertiría en ese huracán que la ciudad había temido tanto. No fue hasta el viernes que el centro nacional de huracanes predijo que la tormenta tocaría tierra el lunes cerca de Buras, Louisiana, aproximadamente sesenta millas al sureste de Nueva Orleans. El sábado 27 de agosto, los líderes de varios distritos de Louisiana alrededor de Nueva Orleans ordenaron la evacuación obligatoria: St. Charles, Plaquemines, partes de Jefferson y hasta St. Tammany, la ciudad en la zona más alta del norte de Nueva Orleans.

¿Pero y Nueva Orleans? ¿Por qué el alcalde Ray Nagin, líder de la ciudad, no ordenó una evacuación obligatoria al mismo tiempo? Muchas personas dicen que las personas que viven en Nueva Orleans son pesimistas y no se puede hacer mucho para motivarlas. Otros dicen que Nagin, un hombre de negocios antes de ser elegido, estaba preocupado por las implicaciones legales y financieras de una evacuación. Mi punto de vista es que él y otros en el gobierno no comprendieron la Ley del Momento Oportuno: Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir.

El momento de sacar a las personas fuera de Nueva Orleans era cuando los otros líderes de los distritos anunciaron sus evacuaciones obligatorias. Nagin se esperó. El sábado por la tarde, finalmente anunció una evacuación *voluntaria* de la ciudad—solamente cuando Max Mayfield, director del centro nacional de huracanes, llamó a Nagin el sábado por la noche es que el alcalde se preocupó y comenzó a actuar. «Max me asustó», se dice que fue lo que Nagin dijo después de recibir la llamada.¹

A la mañana siguiente a las nueve de la mañana, Nagin finalmente ordenó la evacuación *obligatoria*, menos de veinticuatro horas antes de que el huracán tocara tierra. Fue demasiado tarde para muchos ciudadanos de Nueva Orleans. Y ¿cómo planeaba ayudar a esas personas que no podían salir de la ciudad al escuchar tal noticia sin anticipación? Les aconsejó que

se fueran al Superdome, el albergue de la ciudad que se iba a utilizar como último recurso; pero Nagin no previno verdaderas provisiones para ellos. En una conferencia de prensa Nagin dijo:

Si usted no puede salir de la ciudad y tiene que venir al Superdome, traiga suficiente comida, artículos no perecederos que le duren entre tres y cinco días. Venga con cobijas y almohadas. No traiga armas, alcohol ni drogas. Tal como el gobernador lo dijo, es como ir de campamento. Si nunca ha acampado antes, sólo traiga suficientes cosas para que pueda dormir y estar cómodo. No va a ser nada fácil, pero al menos estarán a salvo.²

Los resultados del liderazgo de Nagin se vieron claramente con la cobertura nacional de Katrina y sus repercusiones. El agua había entrado a la ciudad el lunes por la mañana. Las condiciones para las personas en el Superdome eran muy preocupantes. Otras personas que no pudieron salir de la ciudad se reunieron en el centro de convenciones. Muchos ciudadanos quedaron abandonados en los techos de las casas. ¿Cómo reaccionó Nagin? Se quejó de los medios de comunicación en las conferencias de prensa.

Si alguien se iba a encargar de dirigir la situación, tendría que ser desde otro lugar. La mayoría de las personas comenzaron a buscar en el gobierno federal ese liderazgo, pero ellos también desperdiciaron la Ley del Momento Oportuno. No fue hasta el miércoles 31 de agosto, que el director de seguridad nacional, Michael Chertoff, envió un memorando declarando a Katrina como «incidente de impacto nacional», un título que impulsaría la coordinación federal rápidamente.³ El presidente Bush no se reunió con su gabinete sino hasta el día siguiente para determinar cómo iniciar una fuerza de apoyo de la Casa Blanca como respuesta al huracán Katrina. Mientras tanto, las personas que se mantenían en Nueva Orleans esperaban ayuda. El jueves 1 de septiembre, la Cruz Roja solicitó permiso para llevar agua, alimentos y suministros a las personas que habían quedado abandonadas en la ciudad, pero esa petición fue denegada por la oficina de seguridad nacional de Louisiana. Se les pidió que esperaran otro día más.⁴ Finalmente, el domingo 4 de septiembre, seis días después de que se inundara Nueva Orleans, la evacuación del Superdome se completó.

La forma en que se manejaron las cosas con Katrina muestra el liderazgo del momento oportuno en su peor etapa. Cada nivel era desastroso. Hasta los refugios para animales hicieron un mejor trabajo que el alcalde. Dos

días antes de la llegada de Katrina, habían evacuado cientos de animales a Houston, Texas.⁵ Al final, más de 1.836 personas murieron como resultado del huracán. 1.577 de esas personas eran de Louisiana.⁶ Ochenta por ciento de las muertes en Louisiana ocurrieron en los distritos de Orleans y St. Bernard, con una mayoría abrumadora en Nueva Orleans.⁷ Si los líderes hubieran puesto más atención no sólo a *lo que hicieron* sino también al *cuándo lo hicieron*, se hubieran salvado muchas vidas más.

OBSERVE

Leer acerca de una situación y saber qué hacer no son suficientes para hacerlo triunfar en el liderazgo. Sólo la acción correcta *en el momento adecuado* tendrá éxito.

1. ¿*Cómo impactó la indecisión de Nagin a las personas que lideró?*

2. ¿*Cómo violó el gobierno federal la Ley del Momento Oportuno en su respuesta a Katrina?*

3. ¿*Está usted de acuerdo con la afirmación del autor: «Si los líderes hubieran puesto más atención no sólo a lo que hicieron sino también al cuándo lo hicieron, se hubieran salvado muchas vidas más? Explíquelo.*

4. Dé un ejemplo de cómo la Ley del Momento Oportuno ha funcionado en contra de alguien en su profesión o área de servicio.

5. ¿Qué está sucediendo en su profesión o su industria ahora que requiere atención al momento oportuno?

APRENDA

Los buenos líderes reconocen que saber *cuándo* dirigir es tan importante como saber qué hacer y hacia dónde ir. El momento oportuno con frecuencia es la diferencia entre el éxito y el fracaso de una tarea.

Cada vez que un líder hace un movimiento, se dan cuatro resultados únicamente:

1. LA ACCIÓN EQUIVOCADA EN EL MOMENTO EQUIVOCADO LLEVA AL DESASTRE

Un líder que realiza la acción equivocada en el momento equivocado con seguridad sufre repercusiones negativas. Así fue en el caso de Nueva Orleans cuando Katrina llegó. El mal liderazgo de Nagin puso en movimiento una serie de acciones equivocadas en el momento equivocado. Esperó hasta que fue demasiado tarde para pedir una evacuación obligatoria. Envío faxes a las iglesias locales, esperando que estas le ayudaran a evacuar a las personas, pero para cuando lo hizo, las personas que habrían recibido los faxes ya se habían ido. Escogió el lugar

incorrecto como último recurso de refugio, no los suplió correctamente y no les proveyó una transportación adecuada a las personas para que llegaran allá. Una mala acción tras otra los llevó al desastre.

Obviamente, lo que está en juego en cada decisión de liderazgo no es tan grande como en el caso del alcalde Nagin, pero cada situación de liderazgo requiere que los líderes pongan atención a la Ley del Momento Oportuno. Si usted dirige un departamento o un equipo pequeño y toma la decisión equivocada en el momento equivocado, solamente sufrirán, al igual que su liderazgo.

2. LA ACCIÓN CORRECTA EN EL MOMENTO INCORRECTO RESULTA EN RESISTENCIA

En lo que respecta al buen liderazgo, tener la visión de la dirección de la organización o del equipo y saber cómo llegar allá no es suficiente. Si toma la acción correcta pero la realiza en el momento incorrecto, quizás no pueda tener éxito porque la gente que usted dirige se vuelve resistente.

El buen liderazgo del momento oportuno requiere muchas cosas:

- Comprensión: Los líderes deben tener una base firme sobre la situación.
- Madurez: Si los motivos de los líderes no son correctos, su tiempo no será el correcto.
- Confianza: Las personas siguen a los líderes que *saben* lo que debe hacerse.
- Decisión: Líderes inconstantes crean seguidores inconstantes.
- Experiencia: Si los líderes no poseen la experiencia, necesitan entonces obtener sabiduría de otros que la posean.
- Intuición: El momento oportuno por lo general depende de aspectos intangibles, tales como el impulso y la moral.

•Preparación: Si las condiciones no son las correctas, los líderes deben encargarse de crearlas.

3. LA ACCIÓN EQUIVOCADA EN EL MOMENTO ADECUADO ES UN ERROR

Las personas que son por naturaleza emprendedoras con frecuencia poseen un fuerte sentido de cuándo es el momento adecuado. Saben intuitivamente cuando deben moverse, cuando tomar la oportunidad. A veces cometen errores con sus acciones en esos momentos claves. Mi hermano Larry, un excelente hombre de negocios, me ha guiado en esa área. Larry dice que el error más grande de los empresarios y de otras personas en los negocios es saber cuando retirarse o cuando aumentar su inversión para obtener el máximo de sus ganancias. Sus errores suceden por actuar mal en el momento correcto.

Otra vez, mi experiencia habla. Ya que soy conocido primordialmente como un comunicador por varias décadas, varios de mis colegas trataron de convencerme de que hiciera un programa de radio. Por mucho tiempo me resistí a la idea, pero hace un par de años reconocí que era el momento adecuado. Entonces creamos un programa llamado *Growing Today* [Creciendo hoy]. Sin embargo, había un problema: el formato. Deseaba poner materiales en las manos de la gente para ayudarla, pero me negaba rotundamente a aceptar donaciones del público.

Pensé que la solución era transmitir un programa sobre crecimiento y depender de la venta de productos para cubrir los costos. Nos dimos cuenta de que era un error. Ese tipo de programa ni siquiera podía cubrir los costos. Era el tiempo correcto pero la idea equivocada. La Ley del Momento Oportuno había hablado otra vez.

4. LA ACCIÓN ACERTADA EN EL MOMENTO ADECUADO DA COMO RESULTADO EL ÉXITO

Cuando los líderes hacen las cosas adecuadas en el momento apropiado, el éxito es casi inevitable. Si usted observa el historial de casi todas las organizaciones, se dará cuenta de un momento crucial donde el líder adecuado realizó la acción adecuada y eso transformó la organización. Winston Churchill, cuya grandeza en el liderazgo dependía de la Ley del Momento Oportuno, describió el impacto que los líderes pueden causar y la satisfacción que ellos experimentan cuando actúan correctamente en el momento adecuado. Él dijo: «Llega un momento especial en la vida de todo el mundo, el momento para el cual la persona nació. Cuando ve esa oportunidad especial, cumplirá su misión, misión para la que está singularmente calificado. En ese momento encuentra la grandeza. Es su mejor hora». Todo líder desea experimentar ese momento.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Qué sucede si usted tiene la idea correcta pero trata de implementarla en el momento incorrecto?*

2. *¿Qué sucede si usted sabe que es el momento de hacer algo pero escoge algo incorrecto para hacer? Mencione un ejemplo de su profesión o área de servicio.*

3. ¿Está usted de acuerdo con el autor en que su tiempo es tan importante como lo que usted hace? Explique.

4. Hasta ahora, ¿tomaba usted en cuenta el momento oportuno cuando tomaba una decisión?

5. ¿En qué forma piensa usted que examinar el momento de una decisión puede afectar su liderazgo en el futuro?

6. ¿Qué hará usted para asegurarse que en lo posible su tiempo sea el correcto?

APLIQUE

1. Se dice que los administradores hacen las cosas bien mientras que los líderes hacen lo correcto. La Ley del Momento Oportuno dice que los líderes hacen más que eso: ellos hacen las cosas bien en el momento correcto. En su enfoque del liderazgo ¿el momento oportuno es una parte importante de su estrategia? ¿Piensa usted en lo apropiado del momento oportuno tanto como en la certeza de la acción? Analice las actuaciones

principales que ha iniciado en el pasado reciente y piense cuánta atención le ha dado al momento oportuno.

2. Dedique un tiempo a analizar varias iniciativas fallidas en su organización, departamento o equipo para determinar si fueron causadas por una mala acción o porque el momento no fue el correcto (esas iniciativas pueden ser suyas o de otros). Para ayudarle, responda a las siguientes preguntas:

¿Cuál fue el objetivo de la iniciativa?

¿Quién fue el individuo responsable de dirigirla?

¿Qué factores se tomaron en cuenta mientras que se planeaba la estrategia?

¿En quién se basó la experiencia de donde se trazó la estrategia?

¿Cuál fue la condición o el ambiente de la organización al momento del lanzamiento de esa iniciativa?

¿Cuáles eran las condiciones del mercado o de la industria?

¿Cuál «apoyo» estaba disponible y fue utilizado para ayudar a la iniciativa?

¿Qué factores claramente actuaron en contra de ella?

¿Cuál sería más exitosa la iniciativa si hubiera sido iniciada antes o después?

¿Por qué fracasó finalmente la iniciativa?

3. Al irse preparando para participar en planes futuros, utilice la lista de los factores del capítulo para preparar el momento oportuno de sus acciones:

- Comprensión: ¿Entiende bien la situación?

- Madurez: ¿Son correctos sus motivos?

- Confianza: ¿Cree en lo que está haciendo?

- Decisión: ¿Puede iniciar una acción con seguridad y ganarse la confianza de las personas?
 - Experiencia: ¿Llena su estrategia de la sabiduría de otras personas?
 - Intuición: ¿Ha tomado en cuenta los factores intangibles como el impulso y la moral?
- Preparación: ¿Ha hecho todo lo posible para preparar a su equipo para el éxito?

Recuerde, sólo la acción adecuada en el momento adecuado le dará éxito a su equipo, departamento u organización.

ACTÚE

Algunas de las películas más intrigantes contienen dramas que son reforzadas usando la Ley del Momento Oportuno. Películas de misterio, del oeste, y de acción se apoyan en ciertos personajes que aprenden acerca de otro personaje que ha hecho algo en determinado momento, colocando así a los personajes principales en cierto lugar y en cierto momento y viendo al héroe dando los pasos correctos para que pueda triunfar.

Esta semana, mire una de sus películas de acción favoritas. Tome nota sobre cómo la Ley del Momento Oportuno ocupó un papel importante en el éxito y el fracaso de los actores. Registre sus comentarios aquí:

Ley del Momento Oportuno:

¿Qué hubiera sucedido si el personaje hubiera hecho las cosas en otro momento?

20

LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes

NO SIEMPRE ME HE SENTIDO DE LA MISMA MANERA ACERCA DEL LIDERAZGO. MI convicción en el poder del liderazgo y mi pasión de capacitar líderes se han desarrollado en el curso de mi vida profesional. Cuando comencé mi carrera, pensaba que el crecimiento personal era la clave de poder causar un impacto. Mi padre había usado una buena estrategia en mi desarrollo. Me pagaba para que leyera libros que sabía que me ayudarían y me enviaba a conferencias cuando era un adolescente. Esas experiencias fueron un gran fundamento para mí. Y después de que comencé a trabajar, descubrí la Ley del Proceso. Esta hizo que tomara un enfoque pro activo en mi crecimiento personal.

Como resultado, cuando las personas me pedían que les ayudara a tener más éxito, me enfocaba en enseñarles el crecimiento personal. No fue hasta que cumplí cuarenta años que comprendí la Ley del Círculo Íntimo y la importancia de desarrollar un equipo. Fue allí» cuando mi capacidad de desarrollar una organización y lograr objetivos mayores comenzó a aumentar. Pero no fue hasta que comencé a enfocarme en desarrollar líderes que mi liderazgo *realmente* despegó. Había descubierto la Ley del Crecimiento Explosivo: Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.

LEA

En 1990, viajé con mi esposa Margaret a un país de Sudamérica, para enseñar acerca del liderazgo en una conferencia nacional. Uno de mis gustos más grandes es enseñar acerca del liderazgo a personas influyentes que desean realmente marcar una diferencia. Deseaba hacer esta conferencia porque era una gran oportunidad de añadirles valor a personas externas a mi círculo normal de influencia. Pero no salió de la forma que esperaba.

Todo comenzó bien. Las personas eran muy amables y yo estaba dispuesto a comunicarme con ellas a pesar de las barreras culturales y del idioma. Pero no pasó mucho tiempo para darme cuenta que los asistentes y yo no nos encontrábamos en el mismo ritmo. Cuando comencé a enseñar acerca del liderazgo, pude notar que mis comentarios no estaban creando ninguna conexión con ellos. Los asistentes no eran participativos y lo que estaba tratando de comunicar parecía no causar ningún impacto.

El análisis de la situación fue confirmado después de mi primera sesión con ellos. Cuando hablé con varios individuos, ellos no querían hablar acerca del liderazgo. No me hicieron preguntas acerca de cómo desarrollar sus organizaciones o cumplir una visión. En lugar de eso, buscaron mi consejo sobre sus asuntos personales, problemas y conflictos con otras personas. Sentí como si estuviera dando consejería personal tal como lo hacía al principio de mi carrera. Durante los siguientes tres días, me frustré bastante. Las personas con las que hablaba no comprendían el liderazgo y no tenían deseo de aprender nada de ello. Para alguien como yo que cree que todo surge o se desploma por el liderazgo, eso me volvía loco.

No era la primera vez que había experimentado tal frustración. Noté que cada vez que viajaba a países en desarrollo, la situación era similar. Sospecho que en las naciones donde no hay una infraestructura sólida en los negocios y donde los gobiernos no les permiten a los ciudadanos mucha libertad, es difícil que los líderes se desarrolleen.

De regreso a casa en el avión, le conté a Margaret mis frustraciones. Se las resumí diciendo: «No quiero hacer esto más. Viajé miles de millas sólo

para aconsejar personas sobre conflictos insignificantes. Si ellos dedicaran su atención para convertirse en líderes, sus vidas cambiarían»..

Después de escuchar pacientemente, Margaret me dijo: «Quizás eres la persona que se supone debe hacer algo al respecto».

La exhortación de Margaret sobre lo que había visto en el extranjero movió algo dentro de mí. Durante los siguientes años, reflexioné en el asunto y pensé en las posibles soluciones. Finalmente en 1996, decidí hacer algo al respecto. Reuní a un grupo de líderes para que me ayudaran a crear una organización sin fines de lucro que desarrollara líderes en el gobierno, la educación y la comunidad religiosa. La llamé EQUIP, una organización que estimulaba cualidades no desarrolladas en las personas.

Durante los siguientes cinco años, EQUIP logró un progreso modesto en sus objetivos. Pero después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, tuvimos un periodo difícil en el cual tuvimos que despedir a la mitad del personal. Eso hizo que volviéramos a examinar nuestras prioridades. Afinamos nuestro enfoque y desarrollamos un nuevo objetivo, uno tan grande que parecía casi imposible. Intentaríamos desarrollar *un millón de líderes* alrededor del planeta para el año 2008. ¿De qué manera una organización pequeña sin fines de lucro lograría tal hazaña? Utilizando la Ley del Crecimiento Explosivo.

La estrategia de EQUIP que llegó a ser denominada el Mandato del Millón de Líderes, (y en Latinoamérica “Un Millón de Líderes”), era desarrollar a 40.000 líderes en países alrededor del mundo. Esos líderes asistirían a una sesión de entrenamiento cada seis meses en una ciudad local por tres años. Lo único que les pedíamos era que ellos se comprometieran a desarrollar personalmente a veinticinco líderes en su propia ciudad, pueblo o villa. EQUIP proveería el material de capacitación a esos 40.000 líderes y también los materiales para los veinticinco líderes que cada uno de ellos iba a desarrollar.

EQUIP tenía excelentes líderes, incluyendo a John Hull, presidente ejecutivo; Doug Carter, vicepresidente ejecutivo y Tim Elmore, vicepresidente de desarrollo del liderazgo. Ellos formaron un equipo espectacular y comenzaron a crear materiales de capacitación. Luego

formaron alianzas estratégicas con organizaciones en el extranjero. Esas organizaciones ayudarían a EQUIP a escoger las ciudades donde harían la capacitación, identificarían a los coordinadores de las ciudades y países que dirigieran las sesiones de entrenamiento, e identificarían y reclutarían a 40.000 líderes.

El paso final era reclutar excelentes líderes que estuvieran dispuestos a dar su tiempo para realizar la capacitación en esas ciudades alrededor del mundo. Dos entrenadores viajarían a una ciudad dos veces al año por tres años, pagando su propio pasaje y donando fondos para ayudar a pagar por los materiales que los asistentes ocuparían. Ellos entrenarían a 40.000 personas, quienes a su vez capacitarían a veinticinco personas cada uno. Si la estrategia tenía éxito, lograríamos desarrollar un millón de líderes. Ese era un plan ambicioso. La pregunta era: ¿Qué

Convencida de que desarrollar los líderes sería la clave para alcanzar nuestra meta de capacitar a un millón de líderes, EQUIP inició la iniciativa UML en el año 2002 en varias ciudades de India, Indonesia y las Filipinas. Habíamos escogido esas áreas porque teníamos los mejores contactos allí» y habíamos experimentado el éxito aquí en años anteriores. La respuesta fue abrumadora. Cientos de líderes hambrientos viajaron para involucrarse en la capacitación de dos días. Algunos asistentes ocuparon hasta cinco días *caminando* para llegar de esta forma al evento. Y al final de la capacitación, cuando les pedimos a los que asistieron que se comprometieran a desarrollar a veinticinco líderes en los próximos tres años usando los materiales que les daríamos, más del noventa por ciento de los asistentes estuvieron de acuerdo.

Después de ese primer éxito, seguimos adelante. El siguiente año comenzamos a capacitar líderes en otras partes de Asia y el Medio Oriente. En el año 2004, comenzamos a capacitar personas en África, en el 2005 en Europa; y en el 2006, Latinoamérica. En cada continente, la estrategia fue la misma:

1. Comunicarnos con líderes claves influyentes en organizaciones que ya estaban trabajando con personas de manera local y buscar su ayuda.

2. Pedirles a esos líderes claves que identificaran las ciudades en sus países donde se podía hacer la capacitación.
3. Apoyarnos en esos líderes claves para reclutar líderes que asistieran a la capacitación.
4. Reclutar líderes en Estados Unidos que estuvieran dispuestos a viajar al extranjero para capacitar líderes y a apoyar ese esfuerzo de manera financiera.
5. Recibir un compromiso de los asistentes locales para buscar y entrenar líderes en los siguientes tres años mientras los capacitábamos.

En algunas ciudades, no tuvimos mucho éxito, sólo unas cuantas docenas de líderes asistieron a la capacitación. En otras ciudades, las personas asistieron por centenas. Muchos líderes se comprometieron a desarrollar otros veinticinco líderes. Algunos se comprometieron a entrenar sólo a cinco o diez. ¡Pero sorprendentemente otros se comprometieron a capacitar a 100, 200 o hasta 250 personas en sus pueblos y ciudades!

Como lo mencioné antes, queríamos alcanzar nuestra meta de capacitar a un millón de líderes antes del año 2008. A veces, se veía muy difícil. En algunos países tuvimos dificultad para obtener la credibilidad de los demás. En otros nos tomó mucho tiempo comunicarnos con los líderes. Pero para nuestra sorpresa y deleite habíamos alcanzado nuestro objetivo en la primavera del año 2006, dos años antes. Ahora lo que parecía ser una meta imposible, se veía pequeña. En el año 2007, entrenamos nuestro segundo millón. Y hemos lanzado una iniciativa para desarrollar 5 millones de líderes en cinco años. Mi esperanza y mi oración es que antes de que yo muera, EQUIP y sus socios puedan capacitar a más de 50 millones de líderes alrededor del mundo. *Eso es* el crecimiento explosivo.

OBSERVE

No importa dónde usted esté en su jornada de desarrollo del liderazgo, una cosa puedo decirle: Sólo llegará al nivel más alto si comienza a formar líderes en vez de seguidores. Los líderes que forman líderes experimentan en sus organizaciones un efecto multiplicador increíble que no se puede alcanzar de ninguna otra manera: ni aumentando los recursos, ni reduciendo los costos, ni aumentando el margen de ganancias, ni analizando sistemas, ni implementando procedimientos administrativos de calidad, o cualquier otra cosa. La única forma de experimentar un nivel de crecimiento explosivo es practicar la matemática, la matemática del líder.

1. ¿Por qué el liderazgo es la clave para crecer?

2. ¿Por qué ha tenido éxito el mandato de Un Millón de Líderes?

3. ¿Cuál organización en su campo ha experimentado un crecimiento explosivo y un crecimiento sostenido? ¿Cómo pudieron crecer tan rápido?

4. ¿Cuáles es el enfoque actual de su organización: dirigir líderes o dirigir seguidores?

APRENDA

Los líderes son impacientes por naturaleza. Al menos, todos los líderes que yo conozco. Los líderes quieren moverse rápido. Quieren ver la visión cumplida. Se deleitan en el progreso. Los buenos líderes evalúan rápidamente dónde se encuentra una organización, piensan hacia donde debe ir y tienen ideas sólidas de cómo llegar allá. El problema es que la mayoría del tiempo las personas y las organizaciones no avanzan tan rápido como el líder. Por esa razón, los líderes siempre sienten la tensión de donde ellos y su gente *están* y de donde *deberían estar*. He experimentado esta tensión toda mi vida. En cada organización en la cual he sido parte, tengo una fuerte sensación de dónde debemos ir. Desde niño lo sentía así (no siempre tenía *razón* hacia donde debíamos ir pero siempre pensé que *sabía*).

¿Cómo aliviar esta tensión entre donde está la organización y dónde quiere usted que este? La respuesta se encuentra en la Ley del Crecimiento Explosivo:

Si se desarrolla a sí mismo, experimenta un éxito personal.

Si desarrolla un equipo, su organización puede experimentar el crecimiento.

Si desarrolla líderes, su organización puede lograr un crecimiento explosivo.

Usted puede crecer dirigiendo seguidores, pero si desea utilizar al máximo su liderazgo y ayudarle a su organización a lograr su potencial, necesita desarrollar líderes. No hay otra forma de experimentar el crecimiento explosivo.

UN ENFOQUE DIFERENTE

Para ser un líder que forma líderes se requiere de un enfoque y una actitud completamente diferente de la requerida para formar seguidores. Considere algunas de las diferencias entre los líderes que atraen seguidores y los líderes que desarrollan líderes:

Líderes que atraen seguidores... necesitan ser necesitados

Líderes que desarrollan líderes... quieren ser sucedidos

Ser un líder es emocionante. Cuando usted habla, las personas le escuchan. Cuando desea que se realice algo, puede buscar personas que le ayuden. Tener seguidores puede hacer que se sienta necesitado, importante. Sin embargo, esa es una razón muy superficial para buscar el liderazgo. Los buenos líderes dirigen por amor a sus seguidores y por lo que pueden dejar como legado después de que su tiempo de liderazgo haya acabado.

Líderes que atraen seguidores... forman al veinte por ciento del nivel bajo

Líderes que desarrollan líderes... forman al veinte por ciento del nivel alto

Cuando usted está dirigiendo un grupo de personas, ¿quién le pide más tiempo y atención? Los más débiles del grupo. Si se los permite, ocuparán el ochenta por ciento de su tiempo. Sin embargo, los líderes pro activos que practican la Ley del Crecimiento Explosivo no permiten que el veinte por ciento del nivel más bajo ocupen todo su tiempo. Ellos buscan el *mejor* veinte por ciento de las personas con más grande potencial de liderazgo e invierten tiempo en desarrollarlos. Ellos saben que si desarrollan a los mejores, los mejores ayudarán a los demás.

Líderes que atraen seguidores... se concentran en las debilidades

Líderes que desarrollan líderes... se concentran en los puntos fuertes

Cuando se trabaja con el veinte por ciento del nivel más bajo, usted necesita lidiar continuamente con sus áreas débiles. Las personas que no tienen éxito por lo general necesitan ayuda con los asuntos más básicos. Los problemas en esas áreas no les permiten alcanzar con frecuencia un

desempeño consecuente. Sin embargo, cuando usted trabaja con su mejor gente, puede desarrollar sus puntos fuertes.

Líderes que atraen seguidores... tratan a su gente por igual para ser «justos»

Líderes que desarrollan líderes... tratan a sus líderes como individuos para causar impacto

Existe un mito en algunos círculos de liderazgo que promueve la idea de tratar a todos de la misma forma para ser «justo». Eso es un error. Mike Delaney dice: «Cualquier negocio o industria que le paga igual a los perezosos y a los esforzados tarde o temprano descubrirá que tiene más perezosos que esforzados». Los líderes que desarrollan líderes dan recompensas, recursos y responsabilidades basados en los resultados. Entre mayor sea el impacto de los líderes, mayores serán las oportunidades que reciban.

Líderes que atraen seguidores... pasan tiempo con los demás

Líderes que desarrollan líderes... Invierten tiempo en los demás

Los líderes que atraen solamente seguidores y nunca los desarrollan no aumentan el valor de las personas a las que dirigen. Sin embargo, cuando los líderes dedican tiempo a desarrollar líderes, están invirtiendo valiosamente en ellos. Cada momento que ocupan les ayuda a aumentar su habilidad y su influencia. Y como resultado habrá dividendos para ellos y la organización.

Líderes que atraen seguidores... crecen por adición

Líderes que desarrollan líderes... crecen por multiplicación

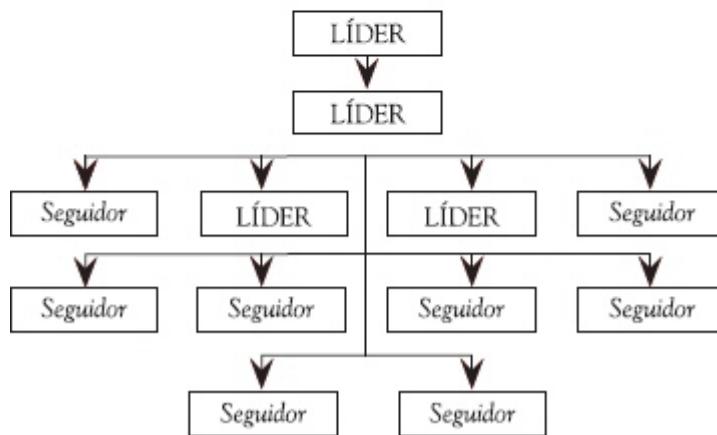
Los líderes que atraen seguidores hacen crecer su organización una persona a la vez. Cuando usted atrae un seguidor, usted impacta una persona. Y usted recibe el valor y el poder de una persona. Sin embargo, los líderes que desarrollan líderes multiplican el crecimiento de su organización, porque cada líder que desarrollan también recibe el valor de todos los seguidores de ese líder. Añada diez seguidores a su organización y tendrá el poder de diez personas. Añada diez líderes a su organización y tendrá el poder de diez líderes multiplicados por todo los

seguidores y los líderes que *ellos* influyan. A eso le llamo la matemática del líder. Es la diferencia entre la suma y la multiplicación. Es como desarrollar su organización por equipos en lugar de hacerlo por individuos.

LÍDERES QUE MULTIPLICAN SEGUIDORES
AÑADEN UNA PERSONA A LA VEZ



LÍDERES QUE DESARROLLAN LÍDERES
MULTIPLICAN SU CRECIMIENTO



**Líderes que atraen seguidores... sólo impactan a quienes tocan
Líderes que desarrollan líderes... impactan a gente que está mucho
más allá de su alcance**

Los líderes que atraen seguidores pero nunca desarrollan líderes se cansan. ¿Por qué? Porque ellos mismos deben responsabilizarse de cada persona que está bajo su autoridad. Poder impactar únicamente a las personas que uno puede tocar personalmente es algo muy limitado. Al contrario, los líderes que desarrollan líderes impactan a personas más allá de su alcance individual. Entre mejores sean los líderes que ellos desarrolle, mayor la calidad y la cantidad de seguidores y mayor su alcance. Cada vez que usted desarrolle líderes y les ayude a aumentar su habilidad de liderazgo, los capacita para influir en un mayor número de personas. Al ayudar a una persona, está alcanzando a muchos más.

EL DESAFÍO DE DIRIGIR A LÍDERES

Si formar líderes causa un impacto tan importante ¿por qué no lo hace todo el mundo? Porque es difícil: La formación del liderazgo no es algo fácil; exige tiempo, energía, y recursos. Permítame mostrarle por qué:

1. LOS LÍDERES NO SON FÁCILES DE ENCONTRAR

¿Cuántos líderes conoce usted que realmente son buenos líderes? Ellos tienen influencia. Hacen que las cosas sucedan. Ven y toman las oportunidades. Pueden atraer, enlistar y estimular a las personas para que se desempeñen con excelencia. Sencillamente no hay muchas personas capaces de hacer eso de manera constante. La mayoría de las personas son seguidores. Algunos son productores. Pocos son líderes. Los líderes son como las águilas, no andan en manadas. Por eso esa difícil de encontrarlos.

2. LOS LÍDERES SON DIFÍCILES DE REUNIR

Una vez que se encuentran esos líderes, atraerlos puede ser muy difícil. Por ser emprendedores los líderes quieren ir por su propio camino. Si trata de reclutarlos, quieren saber hacia dónde va, cómo planea llegar allá, a quien está planeando llevar con usted y hasta quieren saber si ellos también pueden manejar. Lo que usted esté haciendo tiene que ser más convincente que lo que ellos están haciendo.

Además, su organización necesita crear un ambiente que sea atractivo para ellos. Con frecuencia ese no es el caso. La mayoría de las organizaciones desean estabilidad, los líderes quieren emoción. La mayoría de las organizaciones desean una estructura, los líderes quieren flexibilidad. La mayoría de las organizaciones ponen un gran valor en seguir las reglas, los líderes quieren pensar fuera de los parámetros establecidos. Si usted desea reunir líderes, debe crear un lugar donde ellos puedan progresar.

3. LOS LÍDERES SON DIFÍCILES DE RETENER

De la misma forma que es difícil encontrar y reunir buenos líderes, es más difícil retenerlos. La única forma de dirigir líderes es convertirse en un mejor líder usted mismo. Si sigue creciendo y se mantiene al frente de las personas que dirige, entonces usted podrá añadirles valor a los líderes que le siguen. Su objetivo debe ser desarrollarlos de tal forma que ellos puedan realizar todo su potencial. Solamente un líder pueda hacer eso por otro líder, porque se necesita de un líder para elevar a otro líder.

Hubo un año, durante mis conferencias acerca de liderazgo, que estuve haciendo entre los concurrentes encuestas informales para descubrir lo que impulsó a estas personas a convertirse en líderes. Los resultados del estudio son los siguientes:

Don natural	10%
Resultado de una crisis	5%
Influencia de otro líder	85%

Uno de cada diez líderes puede florecer sin la ayuda de otro líder. El resto necesita la ayuda de los demás líderes que han caminado más en la jornada. Si sigue añadiéndoles valor a los líderes que dirige, ellos estarán dispuestos a quedarse con usted. Si hace eso por suficiente tiempo, probablemente nunca lo dejarán.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. ¿Cuáles l a matemática de un líder?

2. ¿Por qué algunos líderes prefieren dirigir seguidores en lugar de dirigir líderes?

3. ¿Está usted de acuerdo con la descripción del autor acerca de los líderes que desarrollan seguidores y los líderes que desarrollan líderes? Explique.

4. ¿Por qué «ser justo» no siempre es la elección adecuada de un líder?

5. ¿De qué forma el liderazgo de su organización ha contribuido al crecimiento y al progreso de la compañía?

6. ¿Cómo se siente acerca de haber sido sobrepasado?

7. ¿Cuáles actitudes o perspectivas acerca de liderazgo necesita ajustar para poder dirigir líderes?

APLIQUE

1. ¿En cuál etapa del proceso de desarrollo del liderazgo se encuentra usted actualmente?

Etapa 1: Desarrollándose a sí mismo.

Etapa 2: Desarrollando a su equipo.

Etapa 3: Desarrollando líderes.

Para asegurarse de que su respuesta sea válida, mencione acciones específicas que ha tomado para desarrollarse a sí mismo; para desarrollar un equipo y para ayudar a individuos específicos a mejorar su habilidad del liderazgo. Si no ha comenzado a desarrollar líderes, trate de identificar cuáles son las razones. ¿Es usted la clase de persona que necesita ser necesitado, que se enfoca en el veinte por ciento de las personas de nivel más bajo, que intenta tratar a todos de la misma forma, o que no es estratégico con respecto a invertir en los demás? Si no está desarrollando líderes, identifique los pasos que debe tomar para empezar.

2. ¿Qué está haciendo actualmente para encontrar y reunir líderes? ¿Existen lugares donde usted puede ir, eventos a los que puede asistir, y conexiones que puede hacer para buscar líderes potenciales? Si no es así, comience a buscarlos. Y si lo ha hecho entonces, ¿qué hace usted para lograr una conexión con líderes y reclutarlos para que entren a su organización, departamento o equipo?

3. ¿Qué está haciendo para reunir y mantener líderes? ¿Está convirtiéndose en un mejor líder para que otros líderes quieran seguirle? ¿Está intentando crear un ambiente donde los líderes puedan progresar y triunfar? ¿Está dándoles a sus líderes la libertad de dirigir y de ser innovadores? ¿Está deshaciéndose de la burocracia? ¿Está proveyéndoles

recursos y mayores responsabilidades? ¿Estáelogiando al riesgo y gratificando al triunfo?

ACTÚE

Una de las claves para dirigir líderes es poder identificar el potencial de liderazgo de una persona. Dale Carnegie, un experto en identificar líderes potenciales, dijo una vez: «El hombre ha sido desarrollado de la misma forma que el oro. Varias toneladas de tierra deben ser removidas para lograr encontrar una onza de oro. Pero uno no va a la mina a buscar tierra, uno va a buscar oro».

Esta semana utilice la siguiente evaluación para identificar a cada uno de los líderes potenciales de su equipo. Estas son las personas en las que usted desea invertir y desarrollar para que se conviertan en líderes futuros de su organización.

0 = nunca 1 = rara vez 2 = a veces 3 = generalmente 4 = siempre

1	La persona tiene influencia.	0	1	2	3	4
2	La persona tiene autodisciplina.	0	1	2	3	4
3	La persona tiene un buen record.	0	1	2	3	4
4	La persona tiene un gran don de gente.	0	1	2	3	4
5	La persona no acepta el statu quo.	0	1	2	3	4
6	La persona tiene la habilidad de resolver problemas.	0	1	2	3	4
7	La persona ve el cuadro completo.	0	1	2	3	4
8	La persona tiene la habilidad de manejar la tensión.	0	1	2	3	4
9	La persona muestra un espíritu positivo.	0	1	2	3	4
10	La persona comprende a las personas.	0	1	2	3	4
11	La persona no tiene problemas personales.	0	1	2	3	4
12	La persona está dispuesta a tomar responsabilidades.	0	1	2	3	4
13	La persona está libre de ira.	0	1	2	3	4
14	La persona está dispuesta al cambio.	0	1	2	3	4
15	La persona tiene integridad.	0	1	2	3	4
16	La persona tiene una buena autoestima.	0	1	2	3	4
17	La persona tiene la habilidad de ver lo que tiene que hacerse.	0	1	2	3	4
18	La persona es aceptada como un líder por los demás.	0	1	2	3	4
19	La persona tiene la habilidad y el deseo de seguir aprendiendo.	0	1	2	3	4
20	La persona tiene una forma de atraer a las personas.	0	1	2	3	4
21	La persona tiene correcta imagen de sí misma.	0	1	2	3	4
22	La persona tiene una disposición para servir a los demás.	0	1	2	3	4
23	La persona tiene la habilidad de desarrollar a otros líderes.	0	1	2	3	4
24	La persona tiene la habilidad de levantarse cuando hay problemas.	0	1	2	3	4
25	La persona toma la iniciativa.	0	1	2	3	4

Total de puntos _____

Cuando evalúe a un líder potencial, ponga mucha atención a la calidad de la persona más por las características que por la puntuación específica. Ya que los líderes califican de manera diferente, la puntuación varía. La siguiente es una escala de puntuación general:

90 a 100	Un gran líder
80 a 89	Un buen líder
70 a 79	Un nuevo líder
60 a 69	Tiene potencial
Deabajo de 60	Necesita desarrollarse pero puede no estar listo para ser capacitado como líder.

Dirija a las personas en el promedio de 90 a 100 y pídale que sean mentores de las personas que se encuentran en el promedio de 70 a 79. Usted encárguese de las personas en el promedio de 80 a 89. Desarrolle una cultura de liderazgo para los demás.

21

LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero del líder se mide por la sucesión

¿QUÉ ES LO QUE USTED DESEA QUE LAS PERSONAS DIGAN EN SU FUNERAL? PARECE ser una pregunta extraña pero quizás sea la pregunta más importante que puede hacerse como líder. La mayoría de las personas nunca lo consideran. Y eso no es bueno porque si no lo hacen, sus vidas y su liderazgo pueden ir en una dirección diferente a la de su mayor impacto potencial. Si usted quiere que su liderazgo realmente tenga significado, necesita tener en cuenta la Ley del Legado. ¿Por qué? Porque el valor duradero del líder se mide por la sucesión.

LEA

En el otoño de 1977, fui a la India con unos colegas, y decidimos visitar las oficinas centrales de un gran líder del siglo veinte: la Madre Teresa. La oficina es un sencillo edificio de bloques de concreto localizado en Calcuta, que la gente de allí llama: «la Casa de la Madre». Mientras estaba frente a las puertas preparándome para entrar, pensaba que nadie, al mirar ese lugar tan modesto, podría decir que ese lugar había sido la base de una líder tan eficaz.

Caminamos por un vestíbulo y hacia un patio central al aire libre. Deseábamos visitar la tumba de la Madre Teresa, localizada en el comedor de la instalación. Pero cuando llegamos allí, supimos que el salón estaba siendo usado y no se nos permitía entrar hasta que terminara la ceremonia que se estaba efectuando.

Pudimos ver a un grupo como de cuarenta monjas sentadas, todas con el conocido hábito usado por la Madre Teresa.

«¿Qué se celebra aquí?», le pregunté a una monja que iba pasando.

Ella sonrió. «Hoy estamos aceptando cuarenta y cinco nuevas integrantes en la orden», me dijo mientras se dirigía apresurada a otra parte del edificio.

Como ya estábamos atrasados y pronto tendríamos que abordar un avión, no pudimos quedarnos. Anduvimos brevemente por los alrededores y nos retiramos. Mientras salía del recinto, a través de un pasillo y en medio de una muchedumbre, pensé: *La Madre Teresa debe de haber estado muy orgullosa*. Ella había partido, pero su legado continuaba. Había causado un impacto en el mundo y había desarrollado líderes que llevaran a cabo su visión. Y todo parece indicar que seguirán influyendo en las futuras generaciones. La vida de la Madre Teresa es un gran ejemplo de la Ley del Legado.

OBSERVE

Nuestra habilidad como líderes no será medida por los edificios que construyamos, las instituciones que establezcamos, o lo que nuestro equipo logre bajo nuestra dirección. Usted y yo seremos juzgados por la forma en que invirtamos en las personas que siguen después de nosotros. Tal como lo dijo el gran beisbolista Jackie Robinson: «La vida no tiene sentido excepto por su impacto en otras vidas».

1. ¿Cuál fue el legado de la Madre Teresa?

2. *¿Cómo sigue impactando a los demás la labor de la Madre Teresa?*

3. *¿Cómo aumentó la labor de la Madre Teresa aun después de su muerte?*

4. *¿Qué organización similar a la suya ha tenido una situación donde el líder se ha tenido que ir? ¿De qué forma fue afectada la organización? ¿Por qué?*

APRENDA

Si su deseo es causar un impacto como líder en la generación futura, le sugiero que se vuelva muy intencional con respecto a su legado. Creo que cada persona deja alguna clase de legado. Para algunos eso es algo positivo. Para otros es algo negativo. Pero esto es lo que sé: tenemos una opción acerca del legado que dejaremos y debemos esforzarnos intencionalmente para dejar el legado que queremos. Le sugiero lo siguiente:

1. CONOZCA EL LEGADO QUE QUIERE DEJAR

La mayoría de las personas sencillamente aceptan sus vidas y no las dirigen. Creo que las personas necesitan ser proactivas acerca de la forma en que viven, y creo que eso es aun más importante en los líderes. Grenville Kleiser, en su libro de desarrollo personal, *Training for Power and Leadership* (Capacitándose para tener poder y liderazgo), escribió:

Su vida es como un libro. El título de la página es su nombre, el prefacio, su introducción al mundo. Las páginas son un registro diario de sus esfuerzos, pruebas, placeres, desánimos, y logros. Día tras día sus pensamientos y actuaciones se van escribiendo en su libro de la vida. Hora tras hora, se escribe un registro que durará todo el tiempo. Una vez que la palabra «fin» se escriba, espero que de su libro se diga que fue un registro de un propósito noble, un servicio generoso y un trabajo bien hecho.

Algún día las personas resumirán su vida en una sola declaración. Mi consejo es: escoja ahora cuál va a ser esa declaración.

2. VIVA EL LEGADO QUE USTED DESEA DEJAR

Yo creo que para tener credibilidad como líder, se debe vivir lo que uno dice que cree. (Hablé de ello en la Ley del Terreno Firme y en la Ley de la Imagen.) Como mi legado tiene que ver con añadirle valor a líderes de influencia, he enfocado la mayoría de mi atención en los líderes y realizo mis esfuerzos de manera muy intencional al dirigirlos.

Creo que hay siete áreas de influencia que son las más importantes en la sociedad: la religión, la economía, el gobierno, la familia, los medios de comunicación, la educación y los deportes. En los primeros años de mi carrera, sólo influía en una de esas siete áreas. Estoy esforzándome constantemente por alcanzar y obtener credibilidad en las otras. Trato de hacer eso construyendo vínculos, relacionándome con las personas a un nivel emocional y dando más de lo que recibo.

Si usted desea crear un legado, necesita vivirlo primero. Debe convertirse en lo que desea ver en los demás.

3. ESCOJA QUIÉN CONTINUARÁ SU LEGADO

No sé lo que usted deseé lograr en su vida, pero le puedo decir esto: un legado continúa en las personas, no en las cosas. Max Depree, autor de *Leadership Is an Art* [El liderazgo es un arte], declaró: «La sucesión es una de las responsabilidades claves del liderazgo». No obstante, la Ley de Legado es algo que muy pocos líderes parecen practicar. Muy frecuentemente los líderes ponen su energía en las organizaciones, los edificios, los sistemas u otros objetos inanimados. Pero solamente las personas quedan después de que nosotros nos hayamos ido. Todo lo demás es temporal.

Por lo general existe una progresión natural de cómo los líderes desarrollan su área del legado, comenzando con el deseo de lograr lo siguiente:

El *logro* llega cuando hacen grandes cosas por ellos mismos.

El *éxito* llega cuando les otorgan poderes a los seguidores para que hagan grandes cosas para ellos.

El *significado* llega cuando desarrollan líderes que hagan grandes cosas con ellos.

El *legado* llega cuando ellos ponen a los líderes en la posición de hacer grandes cosas sin ellos.

Es como dice mi amigo Chris Musgrove: «El éxito no se mide por el sitio hacia donde uno parte, sino por lo que deja atrás»..

Truett Cathy, fundador de la cadena de restaurantes Chick-fil-A, dice: «Alguien me dijo una vez: “Truett, para saber qué tan buen tipo eres, hay que mirar la conducta de tus nietos”. Respondí: “No me digas esto. Me fui bien con mis tres hijos; y ahora tengo que esperar entonces cómo vayan a salir mis doce nietos”».¹ ¿Por qué alguien diría que uno necesita mirar los nietos de una persona? Porque es un buen indicio de cómo las personas en

las que ha escogido invertir su legado, lo continuarán sin usted. Por esa razón debe escoger sabiamente.

4. ASEGÚRESE DE ENTREGAR EL RELEVO

Tom Mullins, un excelente líder y entrenador que es parte de la junta de EQUIP, me dice que la parte más importante en una carrera de relevo es el lugar denominado *la zona de intercambio*. Es allí» donde los corredores deben pasar el relevo a sus otros compañeros. Uno puede tener los corredores más rápidos del mundo, pero si fallan al hacer el intercambio, pierden la carrera. Lo mismo sucede con la Ley del Legado. Sin importar lo bien que usted dirija, si no se asegura de pasar el relevo, no podrá dejar el legado que desea.

Tom entiende muy bien esto porque en los últimos años él ha estado trabajando en su plan de sucesión. Comenzó preparando a su hijo Todd, quien es un líder excelente, para que tome el relevo y siga dirigiendo en su lugar. Entre más pasa el tiempo, Todd ha tomado más responsabilidades. Tom me dice que su gusto más grande es ver que Todd y otros líderes hacen un trabajo mejor que el de él.

Casi todo el mundo puede hacer que una organización se vea bien por un periodo de tiempo corto, lanzando nuevos programas o productos, atrayendo multitudes a un gran evento, o recortando el presupuesto para impulsar lo que es importante. Pero los líderes que dejan un legado utilizan un enfoque diferente. Ellos toman la perspectiva más amplia. El autor, educador y teólogo Elton Trueblood escribió: «Hemos empezado a progresar al descubrir el significado de la vida humana cuando plantamos árboles que dan sombra sabiendo que nunca nos sentaremos bajo ellos». Los mejores líderes dirigen pensando en el mañana y asegurándose que invierten en líderes que continuarán su legado. ¿Por qué? Porque el valor duradero del líder se mide por la sucesión. Esa es la Ley del Legado.

COMENTE

Responda las siguientes preguntas y comente sus respuestas junto con el grupo.

1. *¿Por qué no son muchos los líderes que practican la ley del legado?*

2. *¿Por qué una organización necesita un equipo de buenos líderes para tener éxito?*

3. *¿Cuál es el legado potencial para su organización? ¿Quién está involucrado en desarrollar ese legado?*

4. *¿Qué prioridad le ha dado usted a ser mentor de otros? Explique.*

5. *¿De qué manera usted escogería a alguien que lo reemplace?*

6. *Si usted tuviera que dejar su organización rápidamente, ¿cuál sería el impacto?*

7. *¿Qué hará usted para asegurar el legado y éxito futuro de su organización?*

APLIQUE

1. ¿Cuál quiere que sea su legado? Si está comenzando en su jornada de liderazgo, no espero que tenga una respuesta definitiva a esa pregunta todavía. Sin embargo, creo que es bueno que usted considere cómo quiere que sea su vida.

Dedique un tiempo a considerar el cuadro completo en lo que respecta al por qué dirige. Esto no va a ser un proceso rápido. El concepto del legado está muy relacionado con el sentido que cada persona tiene sobre el propósito de la vida. ¿Por qué está usted aquí? ¿Cuáles talentos y habilidades posee que se relacionen con su potencial más alto como ser humano? ¿Cuáles son las oportunidades singulares que posee basadas en sus circunstancias personales y en lo que está sucediendo en el mundo alrededor suyo? ¿A quién puede impactar y qué es lo que puede lograr como líder en su vida?

2. Basado en el concepto que ha desarrollado concerniente al legado que desea dejar, ¿qué es lo que usted debe cambiar en la forma en que se conduce para poder vivir ese legado? Escriba una lista. Su lista debe incluir cambios de comportamiento, desarrollo del carácter, educación, métodos de trabajo, estilo de formación de relaciones, etc. Solamente al cambiar la forma en que vive podrá crear el legado que usted desea dejar.

3. ¿En quién va a invertir para que continúe su legado? Debe escoger personas que tengan mayor potencial que el suyo, que puedan «pararse en sus hombros» y hacer más de lo que usted ha hecho. Comience a invertir en ellos.

ACTÚE

Las personas invierten en lo que creen. Y si usted no está muy complacido con la organización para la que trabaja, no hay muchas probabilidades de que quiera invertir en el futuro de la organización. Dedique al menos una hora hoy para pensar y escribir sus pensamientos acerca del por qué hace lo que hace. Luego de hacerlo es probable que se de cuenta que necesita buscar algo que sirva mejor a sus dones y talentos, una organización en la que usted esté dispuesto a invertir. Es probable que se dé cuenta que está bien donde usted está y que debe invertir en la visión y el futuro de esta organización. O puede ver cómo su posición actual es sólo un escalón en la jornada, pero que aún así usted puede progresar mientras trata de fortalecer a la organización.

Algunas preguntas para empezar:

¿Qué es lo que mi organización provee a la comunidad?

¿Por qué mi organización es importante?

Creo en la declaración de la misión de la organización porque...

El empleo que disfrutaría más sería...

Hago lo que hago porque...

Cuando todo haya acabado, quiero que mi impacto sea...

CONCLUSIÓN

Todo surge y se desploma por el liderazgo

BIEN, ALLÍ» LAS TIENE, LAS VEINTIUNA LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO. APRÉNDALAS, tómelas en serio, y aplíquelas a su vida. Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted. Ya llevo más de treinta años enseñando sobre el liderazgo, y durante todos esos años les he dicho a las personas algo que voy a compartir con usted: Todo surge y se desploma por el liderazgo. Muchos no me creen cuando les digo esto, pero es cierto. Mientras más cosas intente hacer en la vida, más se percatará de que el liderazgo es lo que marca la diferencia. Cualquier esfuerzo que emprenda y que incluya a otros seres humanos, permanecerá o desaparecerá debido al liderazgo. Mientras esté formando su organización, no olvide lo siguiente:

- El personal determina el potencial de la organización.
- Las relaciones determinan la moral de la organización.
- La estructura determina el tamaño de la organización.
- La visión determina la dirección de la organización.
- El liderazgo determina el éxito de la organización.

Ahora que conoce las leyes y las entiende, compártalas con su equipo. Dedique tiempo a evaluarse con respecto a cada una de las leyes utilizando el instrumento de evaluación de las siguientes páginas. Tal como lo mencioné al principio de este libro, nadie puede realizar todas las leyes correctamente. Es por eso que usted necesita formar un equipo.

Mi deseo es que tenga éxito. Siga sus sueños. Procure la excelencia. Sea la persona para lo cual fue creada y realice todo lo que se le encomendó cuando se le puso en este planeta. El liderazgo lo ayudará a alcanzarlo. Aprenda a ser líder, no sólo a favor de sí mismo, sino también de las personas que vienen detrás de usted. Y cuando llegue a los niveles más altos, no olvide llevar con usted a otros individuos a fin de que estos se conviertan en los líderes del mañana.

APÉNDICE

GUÍA DE CRECIMIENTO DE LAS 21 LEYES

Por muchos años he escrito libros que le añaden valorar a las personas. Ahora que usted y su equipo han completado esta evaluación de liderazgo, le animo para que utilice los siguientes recursos que he escrito para que puedan ayudarle a dirigirse a sí mismo y a los demás de manera más eficiente.

1. LA LEY DEL TOPE

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

Las 21 cualidades indispensables de un líder

Líder de 360°: Valor # 2 «Se necesitan líderes en todos los niveles de una organización» y Valor # 4 «Los buenos líderes intermedios se convierten en mejores líderes en la cima»

2. LA LEY DE LA INFLUENCIA

La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 1: «La definición del liderazgo: Influencia»

Líder de 360°: Sección 1: «Los mitos de dirigir una organización desde la zona intermedia» y Sección 2: «Los desafíos que un líder de 360 grados enfrenta»

Cómo ganarse a la gente

3. LA LEY DEL PROCESO

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

Hoy es importante

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 5: «¿Qué debo poner en mi maleta?»

Líder de 360°: Principio # 9 para dirigir a los líderes que lo supervisan «Sea mejor mañana de lo que usted es hoy»

Liderazgo, promesas para cada día

Los 21 minutos más poderosos en el día de un líder

4. LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 5: «La manera más rápida de alcanzar el liderazgo: resolver problemas»

Piense, para obtener un cambio: Habilidad 2: «Desate el potencial del pensamiento enfocado»; Habilidad 4: «Reconozca la importancia del pensamiento realista» y Habilidad 5: «Suelte el poder del pensamiento estratégico»

Seamos personas de influencia: Capítulo 7: «Navegue por otras personas»

5. LA LEY DE LA ADICIÓN

Los líderes añaden valor mediante el servicio a los demás

Hoy es importante: Capítulo 12: «La generosidad de hoy me da significado»

Piense, para obtener un cambio: Habilidad 10: «Experimente la satisfacción del pensamiento egoísta»

Seamos personas de influencia: Capítulo 2: «Nutre a las demás personas»

Líder de 360°: Principio # 2 para dirigir a los líderes que lo supervisan «Aligere la carga de su líder»; Principio # 3 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «Esté dispuesto a hacer lo que otros no harán»; Principio # 3 para liderar lateralmente: «Sea un amigo»; Principio # 6 para liderar lateralmente: «Permita que la mejor idea triunfe»

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 8: «¿Es un viaje familiar?»; Capítulo 9: «¿A quién debo llevar conmigo?»

6. LA LEY DEL TERRENO FIRME

La confianza es el fundamento del liderazgo

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 3: «El elemento más importante del liderazgo: Integridad»

Seamos personas de influencia: Capítulo 1: «Integridad con las personas»

Líder de 360°: Principio # 1 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «a usted mismo excepcionalmente bien»

7. LA LEY DEL RESPETO

Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes

Piense, para obtener un cambio: Habilidad 6 «Sienta la energía del pensamiento de posibilidades»

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 4: «¿Dónde encuentro el mapa del camino?»

Cómo ganarse a la gente

Líder de 360°

8. LA LEY DE LA INTUICIÓN

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

Piense, para obtener un cambio: Habilidad 8: «Cuestione la aceptación del pensamiento popular» y Habilidad 11: «Disfrute el regreso del pensamiento central»

Líder de 360°

Liderazgo, principios de oro

9. LA LEY DEL MAGNETISMO

Usted atrae a quien es como usted

Hoy es importante: Capítulo 13: «Los valores de hoy me dan dirección»

Líder de 360°: Principio # 4 para liderar lateralmente: «Evite la política de la oficina»

El talento nunca es suficiente

La decisión es tuya

10. LA LEY DE LA CONEXIÓN

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano

25 maneras de ganarse a la gente

Líder de 360°: Principio # 5 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «Invierta en la química de las relaciones»; Principio # 1 para liderar lateralmente: «Comprenda, practique y complete el ciclo del liderazgo»; Principio # 1 para guiar a sus subordinados: «Camine lentamente por los pasillos»; Principio # 2 para guiar a sus subordinados: «Vea un “10” en todas las personas»

Seamos personas de influencia: Capítulo 8: «Se conecta con las demás personas»

Cómo ganarse a la gente

11. LA LEY DEL CÍRCULO ÍNTIMO

El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él

Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo

Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo

Líder de 360°: Principio # 4 para guiar a sus subordinados: «Coloque a su personal en sus zonas de fortaleza» y Principio # 7 para guiar a sus subordinados: «Recompense los resultados»

12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

Solo los líderes seguros otorgan poder a otros

El lado positivo del fracaso

Líder de 360°: Principio # 7 para liderar lateralmente: «No finja ser perfecto» *Cómo ganarse a la gente*: Sección 1: «¿Estamos preparados para las relaciones?» *Seamos personas de influencia*: Capítulo 9: «Fortalece a las demás personas»

Piense, para obtener un cambio: Habilidad 9: «Estimule la participación del pensamiento compartido»

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 6: «¿Qué hago con los desvíos?»

Lo que marca la diferencia

13. LA LEY DE LA IMAGEN

La gente hace lo que ve

Líder de 360°: Principio # 5 para guiar a sus subordinados: «Dé el ejemplo de la conducta que usted desea»

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 6: «Lo extra en el liderazgo: la actitud» y Capítulo 9: «El precio del liderazgo: autodisciplina»

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 1: «El viaje es más divertido si sabe hacia donde va» y Capítulo 2: «¿A dónde me gustaría ir?»

14. LA LEY DEL APOYO

La gente apoya al líder, luego a la visión

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 8: «La cualidad indispensable del liderazgo: Visión»

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 3: «¿Cuán lejos puedo llegar?

25 maneras de ganarse a la gente

Cómo ganarse a la gente

15. LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

Líder de 360°: Principio # 8 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «Conviértase en un jugador de acción»

Piense, para obtener un cambio: Habilidad # 1 «Adquiera la sabiduría del pensamiento de la imagen completa», y Habilidad # 3: «Descubra el gozo del pensamiento creativo»

Lo que marca la diferencia

16. LA LEY DEL GRANIMPULSO

El impulso es el mejor amigo de un líder

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 4: «La prueba esencial del liderazgo: producir un cambio positivo»

Líder de 360°: Principio # 4 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «No administre solamente. Dirija también» y Principio # 8 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «Conviértase en un jugador de acción»

17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que actividad no es necesariamente logro

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 2: «La clave del liderazgo: prioridades»

Hoy es importante: Capítulo 4: «Las prioridades de hoy me dan enfoque»

Piense, para obtener un cambio: Capítulo 5: «Desate el potencial del pensamiento enfocado»

Líder de 360°: Principio # 1 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «a usted mismo excepcionalmente bien»

18. LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 3: «El elemento más importante del liderazgo: Integridad»

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 7: «¿Ya hemos llegado?»

Hoy es importante: Capítulo 8: «El compromiso de hoy me da tenacidad»

19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

Líder de 360°: Principio # 6 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «Esté preparado cada vez que usted ocupa el tiempo de su líder» y

Principio # 7 para dirigir a los líderes que lo supervisan: «Reconozca cuando presionar y cuando retroceder» *Piense, para obtener un cambio:* Capítulo 3: «Perfeccione el proceso del pensamiento intencional» y Habilidad 10: «Acepte las lecciones del pensamiento reflexivo»

20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes

Desarrolle el líder que está en usted: Capítulo 10: «La lección» más importante del liderazgo: desarrollo del personal»

Desarrolle los líderes alrededor de usted

El mapa para alcanzar el éxito: Capítulo 10: «¿Qué hacer en el camino?»

Seamos personas de influencia: Capítulo 10: «Reproduce otros influyentes»

Líder de 360°: Principio # 3 para guiar a sus subordinados: «Desarrolle a cada miembro de su equipo individualmente»; Sección especial: «Cree un ambiente que libera a los líderes de 360°» y Sección VI: «El valor de los líderes de 360°»

21. LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero del líder se mide por la sucesión

Seamos personas de influencia: Capítulo 6: «Amplía a las personas»
Líder de 360°: Principio # 6 para guiar a sus subordinados: «Transfiera la visión».

Atrévete a soñar... ¡y luego haz tu sueño realidad!

NOTAS

1. LA LEY DEL TOPE

1. McDonald's Canada, "FAQs", <http://mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx> (visitado 8 agosto 2006).

2. LA LEY DE LA INFLUENCIA

1. Paul F. Boller Jr., *Presidential Anecdotes* (Nueva York: Penguin Books, 1981), p. 129.

2. Thomas A. Stewart, "Brain Power: Who Owns It... How They Profit from It", *Fortune*, 17 marzo 1997, pp. 105-106.

3. LA LEY DEL PROCESO

1. "The Champ", *Reader's Digest*, enero 1972, p. 109.

2. Milton Meltzer, *Theodore Roosevelt and His America* (Nueva York: Franklin Watts, 1994).

4. LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

1. *Forbes*.

2. John C. Maxwell, *Thinking for a Change: 11 Ways Highly Successful People Approach Life and Work* (Nueva York: Warner Books, 2003), pp. 177-180 [*Piense, para obtener un cambio* (Lake Mary, FL: Casa Creación, 2004)].

3. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: Harper Business, 2001), p. 86 [*Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no* (Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006)].

5. LA LEY DE LA ADICIÓN

1. Julie Schmit, "Costco Wins Loyalty with Bulky Margins", *USA Today*, 24 septiembre 2004, <http://www.keepmedia.com/pubs/USATODAY/2004/09/24/586747?extID=10032&oliID=213> (visitado 24 agosto 2006).

2. Alan B. Goldberg y Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability", *ABC News*, 2 agosto 2006, <http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779> (visitado 16 agosto 2006).

3. Barbara Mackoff y Gary Wenet, *The Inner Work of Leaders: Leadership as a Habit of Mind* (Nueva York: AMACOM, 2001), p. 5.

4. Steven Greenhouse, "How Costco Became the AntiWalMart", *New York Times*, 17 julio 2005, <http://select.nytimes.com/search/restricted/article> (visitado 22 agosto 2006).
5. Goldberg y Ritter, "Costco CEO Finds ProWorker Means Profitability".
6. Greenhouse, "How Costco Became the AntiWalMart".
7. Mateo 25.31-40 (Dios Habla Hoy).

6. LA LEY DEL TERRENO FIRME

1. Robert S. McNamara con Brian VanDeMark, *In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam* (Nueva York: Times Books, 1995).
2. Robert Shaw, "Tough Trust", *Leader to Leader*, invierno de 1997, pp. 46-54.
3. Russell Duncan, *Blue-Eyed Child of Fortune* (Athens: University of Georgia Press, 1992), pp. 52-54.

7. LA LEY DEL RESPETO

1. M. W. Taylor, *Harriet Tubman* (Nueva York: Chelsea House Publishers, 1991).
2. Careers By the People, "Principal", <http://www.careersbythepeople.com/index/do/bio/> (visitado 31 agosto 2006).

8. LA LEY DE LA INTUICIÓN

1. Cathy Booth, "Steve's Job: Restart Apple", *Time*, 18 agosto 1997, pp. 28-34.
2. Leander Kahney, "Inside Look at Birth of the iPod", *Wired*, 21 julio 2004, www.wired.com/gadgets/mac/news/2004/07/64286 (visitado 1 septiembre 2006).
3. Ana Letícia Sigvartsen, "Apple Might Have to Share iPod Profits", *InfoSatellite*, 8 marzo 2005, www.infosatellite.com/news/2005/03/a080305ipod.html (visitado 6 abril 2006).
4. "iPod Helps Apple Quadruple Profit", *BBC News*, 10 diciembre 2005, <http://newsvote.bbc.co.uk> (visitado 1 septiembre 2006).

10. LA LEY DE LA CONEXIÓN

1. H. Norman Schwarzkopf, "Lessons in Leadership", vol. 12, no. 5.
2. H. Norman Schwarzkopf y Peter Petre, *It Doesn't Take a Hero* (Nueva York: Bantam Books, 1992) [Autobiografía (Barcelona: Plaza y Janes, 1993)].
3. Kevin y Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Nueva York: Broadway Books, 1996), p. 224.

11. LA LEY DEL CÍRCULO ÍNTIMO

1. Michael Specter, "The Long Ride: How Did Lance Armstrong Manage the Greatest Comeback in Sports History?", *New Yorker*, 15 julio 2002, www.michaelspecter.com/pdf/lance.pdf (visitado

15 septiembre 2006).

2. Dan Osipow, “Armstrong: ‘I’m More Motivated Than Ever’”, *Pro Cycling*, 23 junio 2005, http://team.discovery.com/news/062205tourteam_print.html (visitado 15 septiembre 2006).

3. Discovery Channel Pro Cycling Team, “Cycling FAQ: Learn More About Team Discovery”, <http://team.discovery.com> (visitado 15 septiembre 2006).

4. Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (Nueva York: Perseus Books, 1998).

5. Proverbios 2 7.17 (RVR 1960).

6. Judith M. Bardwick, *In Praise of Good Business* (Nueva York: John Wiley and Sons, 1988).

12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

1. Peter Collier y David Horowitz, *The Fords: An American Epic* (Nueva York: Summit Books, 1987) [*Los Ford: una epopeya americana* (Barcelona: Tusquets, 1990)].

2. Lee Iacocca y William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (Nueva York: Bantam Books, 1984) [*Iacocca, autobiografía de un triunfador* (Barcelona: Planeta-De Agostini, 1994)].

3. Lynne Joy McFarland, Larry E. Senn y John R. Childress, *21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders* (Los Ángeles: Leadership Press, 1993), p. 64.

13. LA LEY DE LA IMAGEN

1. Stephen E. Ambrose, *Band of Brothers* (Nueva York: Simon and Schuster, 2001), p. 36.

2. Dick Winters con Cole C. Kingseed, *Beyond Band of Brothers: The War Memoirs of Major Dick Winters* (Nueva York: Penguin, 2006), materia de la solapa.

3. Ambrose, *Band of Brothers*, p. 38.

4. Ibid., pp. 95-96.

5. Winters, *Beyond Band of Brothers*, p. 283.

6. Your Guide to U. S. Military, “Historian Stephen E. Ambrose, Author of ‘Band of Brothers’: The Story of Easy Company”, <http://usmilitary.about.com/library/milinfo/bandofbrothers/blbbambrose.htm> (visitado 26 septiembre 2006).

7. Autor desconocido citado en John Wooden con Steve Johnson, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court* (Chicago: Contemporary Books, 1997).

8. Ajilon Office, “Trouble Finding the Perfect Gift for Your Boss—How About a Little Respect?” 14 octubre 2003, http://www.ajilonoffice.com/articles/af_bossday_101403.asp (visitado 25 septiembre 2006).

15. LA LEY DE LA VICTORIA

1. James C. Humes, *The Wit and Wisdom of Winston Churchill* (Nueva York: Harper Perennial, 1994), p. 114.

2. Ibid., p. 117.

3. Arthur Schlesinger Jr., “Franklin Delano Roosevelt”, *Time*, 13 abril 1998.

16. LA LEY DEL GRAN IMPULSO

1. Jay Mathews, *Escalante: The Best Teacher in America* (Nueva York: Henry Holt, 1988).

17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES

1. John Wooden y Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Chicago: Contemporary Books, 1988).

18. LA LEY DEL SACRIFICIO

1. King Encyclopedia, “Montgomery Improvement Association”, http://www.stanford.edu/group/King/about_king/encyclopedia/MIA.html (visitado 8 noviembre 2006).

2. The King Center, “Chronology of Dr. Martin Luther King, Jr.”, <http://www.thekingcenter.org/mlk/chronology.html> (visitado 8 noviembre 2006).

3. David Wallechinsky, *The Twentieth Century* (Boston: Little, Brown, 1995), p. 155.

4. Hillary Margolis, “A Whole New Set of Glitches for Digital’s Robert Palmer”, *Fortune*, 19 agosto 1996, pp. 193-194.

19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

1. David Oshinsky, “Hell and High Water”, *New York Times*, 9 julio 2006, <http://www.nytimes.com/2006/07/09/books/review/09oshi.html?ei=5088&en=4676642ee3fc7078&ex=1310097600&adxnnl=1&partner=rssnyt&emc=rss&adxnnlx=1162847220jiFf9bMhfwWDA/Nrg> (visitado 6 noviembre 2006).

2. CNN, “New Orleans Mayor, Louisiana Governor Hold Press Conference”,(transcripción), difundido 28 agosto 2005, 10:00 a.m. ET, <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0508/28/bn.04.html> (visitado 6 noviembre 2006).

3. Jonathan S. Landay, Alison Young y Shannon McCaffrey, “Chertoff Delayed Federal Response, Memo Shows”, 14 septiembre 2005, <http://www.commondreams.org/headlines05/0914-04.htm> (visitado 2 noviembre 2006).

4. CNN, “Red Cross: State Rebuffed Relief Efforts: Aid Organization Never Got into New Orleans, Officials say”, 9 septiembre 2005, <http://www.cnn.com/2005/US/09/08/katrina.redcross/index.html> (visitado 2 noviembre 2006).

5. Madeline Vann, “Search and Rescue”, *Tulanian*, verano de 2006, http://www2.tulane.edu/article_news_details.cfm?ArticleID=6752 (visitado 7 noviembre 2006).

6. Answers.com, “Hurricane Katrina”, <http://www.answers.com/topic/hurricane-katrina> (visitado 7 noviembre 2006).

7. Coleman Warner y Robert Travis Scott, “Where They Died”, *Times-Picayune*, 23 octubre 2005, <http://pqasb.pqarchiver.com/timespicayune/access/915268571.html?dids=915268571:915268571&FMT=ABS&FMTS=ABS:FT&date=Oct+23%2C+2005&author=Coleman+Warner+and+Robert+Travis+Scott+Staff+writers&pub=Times+Picayune&edition=&startpage=01&desc=WHERE+THEY+DIED+> (visitado 7 noviembre 2006).

21. LA LEY DEL LEGADO

1. Sesión de preguntas y respuestas con Truett Cathy y Dan Cathy, Exchange [conferencia], 2 noviembre 2005.

ACERCA DEL AUTOR

John C. Maxwell es un reconocido experto en liderazgo a nivel internacional, orador y autor que ha vendido más de 16 millones de libros. Sus organizaciones han capacitado a más de 2 millones de líderes en todo el mundo. El doctor Maxwell es el fundador de EQUIP y de INJOY Stewardship Services. Anualmente habla a compañías de la lista Fortune 500, líderes internacionales de gobierno y una variedad de públicos como la Academia Militar de Estados Unidos en West Point, la Liga Nacional de Fútbol Americano y los embajadores a las Naciones Unidas. Un autor de best sellers de *New York Times*, *Wall Street Journal* y *Business Week*, Maxwell fue nombrado el mejor gurú de liderazgo en todo el mundo por Leadershipgurus.net. También fue uno de 25 autores y artistas nombrados para estar en la Sala de la Fama del Décimo Aniversario de Amazon.com. Tres de sus libros, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, *Desarrolle el líder que está en usted* y *Las 21 cualidades indispensables de un líder* han vendido cada uno más de un millón de ejemplares en inglés.