

LAS 21 CUALIDADES INDISPENSABLES DE UN LÍDER

JOHN C. MAXWELL



GRUPO NELSON

Una división de Thomas Nelson Publishers

Desde 1798

NASHVILLE DALLAS MÉXICO DF. RÍO DE JANEIRO BEIJING



© 2007 por Grupo Nelson

© 2000 Editorial Caribe

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 Indispensable Qualities of a Leader*

© 1999 por John C. Maxwell

Publicado por Thomas Nelson Publishers

Traducción: *Damaris Rodríguez*

Tipografía: *Grupo Nivel Uno, Inc.*

ISBN: 978-0-88113-558-9

Edición revisada por Lidere



www.lidere.org

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.

CONTENIDO

Reconocimientos

Introducción

- 1 CARÁCTER: Sé un pedazo de roca
- 2 CARISMA: La primera impresión puede ser determinante
- 3 COMPROMISO: Es lo que separa a los hacedores de los soñadores
- 4 COMUNICACIÓN: Sin ella, viajas solo

- 5 CAPACIDAD: Si la desarrollas, ellos vendrán
- 6 VALENTÍA: Una persona con valentía es mayoría
- 7 DISCERNIMIENTO: Pon fin a los misterios no resueltos
- 8 CONCENTRACIÓN: Mientras más aguda sea, más agudo serás tú
- 9 GENEROSIDAD: Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
- 10 INICIATIVA: No deberías salir de casa sin ella
- 11 ESCUCHAR: Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
- 12 PASIÓN: Toma la vida y ámala
- 13 ACTITUD POSITIVA: Si crees que puedes, puedes
- 14 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: No puedes dejar que tus problemas sean un problema
- 15 RELACIONES: Si tomas la iniciativa, te imitarán
- 16 RESPONSABILIDAD: Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo
- 17 SEGURIDAD: La competencia nunca compensa la inseguridad

- 18 AUTODISCIPLINA: La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo
- 19 SERVICIO: Para progresar, pone a los demás primero
- 20 APRENDER: Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
- 21 VISIÓN: Puedes conseguir solo lo que puedes ver

Conclusión

RECONOCIMIENTOS

Quiero agradecer a todo el personal de Thomas Nelson por lo duro que siempre tienen que trabajar con mis libros, pero también por la calidad con que lo hacen.

A los miembros del personal del Grupo INJOY: Linda Eggers, mi asistente administrativa; Brent Cole, mi asistente de investigaciones y a Stephanie Wetzel, mi revisora; todos los cuales me hacen parecer mejor de lo que soy.

Y a Charlie Wetzel, mi escritor, que multiplica mi tiempo e influencia a través de esta obra.

INTRODUCCIÓN

¿Qué es lo que hace que una persona quiera seguir a un líder? ¿Por qué la gente obedece a regañadientes a uno mientras que a otro lo sigue apasionadamente hasta el fin de la tierra? ¿Qué es lo que diferencia a los líderes teóricos de los líderes exitosos que dirigen con efectividad en el mundo real? La respuesta está en las cualidades del carácter de la persona.

Mi amigo, ¿sabes si tienes lo que se necesita para convertirte en un gran líder, el tipo de líder que atrae a la gente y hace que las cosas ocurran? Quiero decir, si tomas el tiempo para mirarte profundamente, ¿encontrarás las cualidades que necesitas para cumplir tus sueños más audaces, tan grandes que nunca has compartido con nadie en el mundo? Esa es la pregunta que tenemos que tener la valentía de hacernos, y responderla con sinceridad si queremos desarrollar nuestro verdadero potencial.

He escrito este libro para ayudarte a reconocer, desarrollar y refinar las características personales que se necesitan para ser un líder verdaderamente efectivo, el tipo de persona a la que la gente quiere seguir. Si ya has leído *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, entonces entenderás que llegar a ser un líder toma tiempo. La Ley del proceso dice que el liderazgo

se desarrolla diariamente, no en un día. Parte del desarrollo del líder viene de aprender las Leyes del liderazgo, porque esas son las leyes que enseñan cómo funciona el liderazgo. Pero *entender* el liderazgo y *realizarlo* verdaderamente son dos cosas diferentes.

Recientemente hablé con un amigo llamado Bill Freeman. Es presidente de Watkins Associated Industries, Inc., la compañía más grande de camiones de Estados Unidos. Es un ejecutivo excelente, y como todos los buenos líderes siempre está buscando formas de aprender y crecer.

«Estoy casi en la mitad del libro», me dijo, refiriéndose a *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. «Ha hecho un tremendo impacto en mí».

Después dijo algo que me impresionó. «Déjame decirte cómo es que funciona en mi caso», me dijo. «Cada mañana leo un capítulo, y durante todo el día pienso en esa ley. Mientras trabajo, me evalúo y me pregunto cómo estoy cumpliendo con esta ley del liderazgo. Observo a la gente en la oficina para ver si la practican. Todo el trabajo de la compañía lo mido con este metro y observo, valoro, reflexiono. Cada mañana es una ley diferente. En realidad este libro es un abridor de ojos».

Las palabras de Bill me entusiasmaron. Y fueron las que me impulsaron a escribir este nuevo libro. Bill enfoca su propio liderazgo desde adentro hacia afuera, como debe ser. Los

líderes son efectivos por lo que son interiormente; por las cualidades que los hacen personas. Para llegar al más alto nivel de liderazgo, las personas tienen que desarrollar estos rasgos interiormente.

Después de hablar con Bill, tomé un tiempo para reflexionar sobre las características de los mejores líderes que conozco, aquellos a quienes la gente verdaderamente gusta seguir. Busqué temas comunes. Hablé con otros líderes y oí sus impresiones. Y examiné líderes que han hecho impacto en la historia. Hice una lista de 21 cualidades que poseen todos los grandes líderes. Estas cualidades se describen e ilustran en este libro, con la intención de que sean un complemento a *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*.

A medida que te familiarices con el libro, podrás darte cuenta que es posible leer varios capítulos de una vez. E incluso leerte el libro completo de una sentada. *No lo hagas*. *Las 21 cualidades indispensables de un líder* está diseñado para ser absorbido de la misma manera que lo hace Bill Freeman: estratégica y metódicamente.

Quiero animarte a vivir con este libro por un tiempo. Lee un capítulo y déjalo reposar. Reflexiona y repásalo y luego sigue adelante. Si la cualidad que estás estudiando es un área débil en tu vida, dedícale más tiempo antes de pasar al capítulo siguiente. Quizás quieras repetir esto varias veces durante el

curso de un año para fortalecer cada rasgo en tu carácter.

En el liderazgo, las cosas surgen y caen. Verdaderamente, el liderazgo se desarrolla desde adentro. Si puedes llegar a ser el líder que *debes* ser *dentro* de ti, serás capaz de convertirte en el líder que *quieres* ser *fuera* de ti. La gente querrá seguirte y cuando esto suceda, serás capaz de enfrentar cualquier cosa en este mundo.

I

CARÁCTER:

SÉ UN PEDAZO DE ROCA

El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza.

—*Bernard Montgomery,*
Mariscal de campo británico

Nunca niegues tu propia experiencia y convicciones por mantener la paz y la calma.

—*Dag Hammarskjold,*
Estadista y ganador del Premio Nobel de la Paz

ARRIESGARLO TODO

Si has estado en aeropuertos pequeños o tienes mucha experiencia volando en aviones de ejecutivos, probablemente habrás visto o volado en un avión Lear. Yo he tenido la oportunidad de volar en uno de esos un par de veces y es toda una experiencia. Son pequeños, solo pueden llevar de 5 a 6 pasajeros, y muy rápidos. Es como subir a un tubo con motores a reacción.

Tengo que admitir que la experiencia de montar en un avión Lear es bastante estimulante. Pero lo más asombroso para mí es el tiempo que ahorra. He viajado literalmente millones de kilómetros en aviones comerciales y estoy acostumbrado a largos viajes hasta los aeropuertos, a la devolución de carros rentados, a vuelos cortos, a embotellamientos en las terminales, y a retrasos que parecen interminables. Esto puede ser una pesadilla. Volar en un Lear puede fácilmente reducir a la mitad el tiempo del viaje.

El padre de este asombroso avión fue un hombre llamado Bill Lear. Inventor, aviador y líder de negocios, llegó a ostentar más de 150 patentes, incluyendo la de los pilotos automáticos,

radio de carros, y cintas de grabadoras de ocho pistas. Lear fue un pionero en su pensamiento, y en 1950 pudo ver el potencial para la fabricación de pequeños aviones para compañías. Le tomó varios años transformar su sueño en realidad, pero en 1963 el primer avión Lear a reacción hizo su viaje inaugural, y en 1964 hizo su primera entrega a un cliente.

El éxito de Lear fue inmediato y rápidamente vendió muchas de estas aeronaves. Pero no mucho después supo que dos de ellas se habían estrellado en misteriosas circunstancias. Aquello lo dejó anonadado. Por ese tiempo, cincuenta y cinco de los aviones Lear pertenecían a dueños privados. Lear inmediatamente envió un aviso a todos los dueños para que no volaran sus aviones hasta que él y su grupo pudieran determinar qué había causado las caídas. La preocupación de que más vidas se perdieran era mucho más importante para él que cualquier publicidad negativa que pudiera surgir en los medios de comunicación.

Al investigar en los vuelos fatales, Lear descubrió una causa potencial, pero no pudo verificar el problema en tierra. Había solo una forma segura de descubrir si había diagnosticado el problema correctamente. Tendría que hacerlo en el aire.

Era un proceso peligroso, pero fue lo que precisamente hizo. Mientras volaba el avión estuvo a punto de perder el control y por poco tiene el mismo destino de los otros dos

pilotos. Pero se las arregló para realizar las pruebas y establecer dónde estaba la falla. Creó una nueva pieza y se la puso a los cincuenta y cinco aviones, eliminando el peligro.

Mantener a los aviones en tierra le costó a Lear mucho dinero. El incidente sembró la duda en las mentes de consumidores potenciales, y como resultado, necesitó dos años para reconstruir el negocio. Pero Lear nunca se arrepintió de su decisión. Estaba deseoso de arriesgar su éxito, su suerte, e incluso su vida para resolver el misterio de esas caídas; pero no su integridad. Y para eso se necesita carácter.

AL GRANO

La forma en que un líder trata con las circunstancias de la vida dice mucho de su carácter. La crisis no necesariamente forma el carácter, pero sí lo revela. La adversidad es el cruce de dos caminos donde una persona tiene que elegir uno de los dos: carácter o compromiso. Cada vez que escoge el carácter, la persona se vuelve más fuerte, aun cuando esa elección traiga consecuencias negativas. Como escribió el ganador del Premio Nobel Alexander Solzhenitsyn: «El sentido de la existencia terrestre descansa, no en la forma en que hayamos desarrollado el pensamiento en función de la prosperidad, sino en el desarrollo del alma». El desarrollo del carácter es el

centro de nuestro desarrollo, no solo como líderes sino como seres humanos.

¿Qué debemos saber sobre el carácter?

1. Carácter es más que hablar

Cualquiera puede *decir* que tiene integridad, pero la acción es el indicador real del carácter. Tu carácter determina quién eres. Lo que eres determina lo que ves. Y lo que ves determina lo que haces. Es por eso que nunca se puede separar el carácter de un líder de sus acciones. Si las acciones e intenciones del líder están en constante oposición, entonces mira a su carácter para encontrar el por qué.

2. El talento es un don, pero el carácter es una elección

Hay muchas cosas en la vida sobre las que no tenemos control. No podemos escoger a nuestros padres. No podemos seleccionar el lugar ni circunstancias de nuestro nacimiento y crecimiento. No podemos seleccionar nuestros talentos o nuestro coeficiente de inteligencia. Pero sí podemos escoger nuestro carácter. En realidad, el carácter lo estamos creando cada vez que hacemos una elección; evadir o confrontar una situación difícil, doblegarnos ante la verdad o mantenernos bajo el peso de ella, tomar el dinero fácil o pagar el precio. A medida que vivimos y hacemos decisiones, estamos formando nuestro carácter.

3. El carácter produce éxito duradero con las personas

El verdadero líder siempre hace participar a otras personas. (Como dice el proverbio sobre liderazgo, si piensas que eres un líder y nadie te sigue, entonces estás solo dando un paseo.) La gente no confía en líderes que saben que tienen grietas en sus caracteres.

4. Los líderes no pueden ir más allá de los límites de su carácter

¿Has visto alguna vez a personas altamente talentosas que repentinamente se desmoronaron cuando lograron cierto nivel de éxito?

La clave de este fenómeno es el carácter. Steven Berglas, psicólogo de la Escuela de Medicina de Harvard y autor de *El síndrome del éxito*, dice que la gente que alcanza grandes alturas pero carece de un carácter sólido que los sostenga a través del estrés, van de cabeza al desastre. Él cree que su destino está determinado por una o más de las siguientes características: *arrogancia*, profundos sentimientos de *soledad*, una búsqueda destructiva de *aventuras*, o *adulterio*. Cada una constituye un precio muy alto a pagar por un carácter débil.

REFLEXIONEMOS

Si crees que una de estas cuatro características que identifica Berglas te ha absorbido, tómate un descanso. Haz lo que sea para alejarte de algunos de parte del estrés de tu éxito, y busca ayuda profesional. No pienses que el valle en el que ahora estás pasará con el tiempo, con más dinero, o con un aumento del prestigio. Las grietas no detectadas en el carácter solo se profundizan más y se vuelven más destructivas con el tiempo.

Aun si no tienes conflictos con algunas de estas cuatro áreas debes de todos modos examinar la condición de tu carácter. Pregúntate si normalmente tus palabras y tus acciones concuerdan. Cuando dices que vas a terminar un trabajo, ¿siempre lo terminas? Si le dices a tu hijo que vas a asistir a su recital o a su juego de pelota, ¿estarás allí? ¿Puede la gente confiar en tu apretón de manos como si se tratara de cerrar un contrato?

Cuando guíes a otros en la casa, el trabajo, la comunidad, reconoce que tu carácter es tu más importante posesión. G. Alan Bernard, presidente de Mid Park Inc., afirmó: «El respeto que se merece el liderazgo requiere que la ética sea intachable. Un líder no solo está por encima de la línea entre lo correcto y lo erróneo, sino que su posición debe ser bien clara en las “áreas grises”».

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu carácter haz lo siguiente:

- *Busca las grietas.* Pasa algún tiempo reflexionando sobre las principales áreas de tu vida (trabajo, matrimonio, familia, servicio, etc.), identifica cualquier aspecto que hayas pasado por alto y en el que hayas transigido o que no hayas cumplido con la gente. Anota cada caso que puedas recordar durante los dos últimos meses.
- *Busca patrones.* Examina la respuesta que acabas de escribir. ¿Hay alguna área en particular donde tengas una debilidad o tengas algún tipo de problema que sea recurrente? Los patrones detectables te ayudarán a diagnosticar asuntos de carácter.
- *Afronta las consecuencias.* El comienzo de la reparación del carácter viene cuando enfrentas tus defectos, te disculpas y tratas con las consecuencias de tus acciones. Haz una lista de las personas con las que necesitas disculparte por tus acciones, y hazlo con sinceridad.
- *Reconstruye.* Una cosa es afrontar tus acciones pasadas, otra es construir un nuevo futuro. Ahora que has identificado las áreas de debilidad, formula un plan que te prevenga de volver a cometer los mismos errores.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

Un hombre llevó a su pequeña hija a un parque de diversiones y ella inmediatamente corrió a un quiosco y pidió un algodón de azúcar. Cuando el dependiente le entregó una inmensa bola de algodón, el padre le preguntó: «Cariño, ¿estás segura que puedes comértelo todo?»

«No te preocupes, papá», le respondió ella. «Soy mucho más grande por dentro que por fuera».

Eso es lo que el verdadero carácter es; más grande por dentro.

2

CARISMA:

LA PRIMERA IMPRESIÓN PUEDE SER DETERMINANTE

¿Cómo puedes tener carisma? Preocúpate más en hacer que otros se sientan bien consigo mismos que hacerlos sentir bien contigo.

—*Dan Reiland,*
vicepresidente de desarrollo de liderazgo, INJOY

Aún no encuentro al hombre, que por alta que sea su
posición, haya hecho su mejor trabajo o haya puesto
su mayor esfuerzo bajo un espíritu de aprobación en
lugar de bajo un espíritu de crítica.

—*Charles Schwab, industrial*

EL HOMBRE MÁS LISTO DE INGLATERRA

Durante la segunda mitad del siglo XIX, dos hombres fuertes compitieron por el liderazgo del gobierno de Gran Bretaña: William Gladstone y Benjamín Disraeli. Los dos políticos eran rivales formidables. El siguiente comentario de Disraeli te permitirá entender cómo se sentía uno respecto del otro:

«¿La diferencia entre una desgracia y un desastre? Si Gladstone se cayera al río Támesis, sería una desgracia; pero si alguien lo sacara, sería un desastre».

Mucha gente cree que Gladstone, líder del Partido Liberal por tres décadas, personificaba las mejores cualidades de la Inglaterra victoriana. Era un servidor público profesional, un gran orador, especialista en finanzas y un hombre de moral intachable. Fue Primer Ministro del Reino Unido por cuatro períodos diferentes, la única persona en la historia de la nación

en lograr tal honor. Bajo su liderazgo, Gran Bretaña estableció un sistema de educación nacional, instituyó reformas parlamentarias, y vio cómo se permitía votar a un número importante de gente de las clases obreras.

Benjamín Disraeli, quien sirvió dos veces como Primer Ministro tenía un trasfondo diferente. Entró a la política cuando tenía unos treinta años, haciéndose de una reputación como diplomático y reformador social. Pero su más grande logro fue dirigir la compra por parte de Inglaterra de acciones en el canal de Suez.

Aunque ambos hombres hicieron mucho por Gran Bretaña, lo que los separaba realmente como líderes era su acercamiento a la gente.

La diferencia puede ser ilustrada por una historia contada por una joven que cenó con cada uno de ellos en dos noches consecutivas. Cuando se le preguntó su impresión de ellos, dijo: «Cuando salí del salón después de haber estado sentada cerca del señor Gladstone, creía que él era el *hombre* más inteligente de Inglaterra. Pero después de haber estado sentada cerca del señor Disraeli, creía que yo era la *mujer* más inteligente de Inglaterra». Disraeli poseía la cualidad de atraer a la gente hacia él y hacer que quisieran seguirlo. Tenía carisma.

AL GRANO

La mayoría de la gente piensa que el carisma es algo místico, casi indefinible. Que es una cualidad que se trae de nacimiento y que, por lo tanto, no se puede adquirir. Pero eso no es cierto.

El carisma, dicho claramente, es la habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo. Y como otras características del carácter, se puede desarrollar.

Para hacer de ti la clase de persona que atrae a otros, necesitas:

1. Amar la vida

A la gente le agradan los líderes que aman la vida. Piensa en las personas con quienes te gusta pasar tiempo. ¿Cómo las describirías? ¿Gruñones? ¿Amargados? ¿Depresivos? Por supuesto que no. Son alegres, optimistas, no quejosos. Son apasionados por la vida. Si quieres atraer a los demás, tienes que ser como la gente con la que te gusta estar. El evangelista del siglo XVIII Juan Wesley lo reconoció cuando dijo, «Cuando te prendes fuego, a la gente le gusta venir y ver como te quemas».

2. Pon un «10» en la cabeza de cada persona

Una de las mejores cosas que puedes hacer por la gente (que también las atrae hacia ti) es esperar lo mejor de ellos. Yo le

llamo a esto poner un «10» en la cabeza de cada persona. Esto ayuda a los demás a pensar más alto de sí mismos, y al mismo tiempo te ayuda a ti. Según Jacques Wiesel, «Un estudio hecho a 100 personas que llegaron a ser millonarios mostró un denominador común. Estos hombres y mujeres altamente exitosos veían solo lo bueno de los demás».

Benjamín Disraeli entendió y practicó este concepto, y este fue uno de los secretos de su carisma. Una vez dijo, «El mayor bien que usted puede hacer por otro no es mostrarle sus riquezas sino revelarle las de él». Si aprecias a los demás, estímúlos y ayúdalos a alcanzar su potencial. Te amarán por eso.

3. Darle esperanza a la gente

Para el general francés Napoleón Bonaparte los líderes son «distribuidores de esperanza». Como todos los grandes líderes él sabía que la esperanza es la mayor de todas las posesiones. Si tú puedes ser la persona que otorga esa dádiva a otros, ellos serán atraídos a ti, y estarán siempre agradecidos.

4. Date a los demás

Las personas aman a los líderes que comparten lo que son y que dan el tiempo que les pertenece. Al dirigir a otros, date a ti mismo. Comparte sabiduría, recursos, e incluso ocasiones especiales. Esta es una de las cosas favoritas que yo hago. Por

ejemplo, recientemente fui a un festival anual de narración de cuentos en Jonesborough, Tennessee. Esto era algo que desde hacía años quería hacer, y cuando finalmente lo pude incluir en mi agenda, mi esposa Margaret y yo llevamos con nosotros a dos líderes de mi personal con sus esposas. Pasamos un tiempo maravilloso y, más importante aún, pude añadir valor a sus vidas al pasar un tiempo especial con ellos.

Cuando se trata de carisma, lo fundamental es la disposición hacia los demás. Los líderes que piensan en otros y en sus intereses antes de pensar en ellos mismos, muestran carisma.

REFLEXIONEMOS

¿Cómo te evaluarías en cuanto a carisma? ¿Atraes a ti naturalmente a otras personas? ¿Le caes bien a la gente? Si no, quizás tengas alguno de estos impedimentos:

Orgullo. Nadie quiere seguir a un líder que piensa que él es mejor que todos.

Inseguridad. Si no te aceptas a ti mismo, los demás tampoco te aceptarán.

Volubilidad. Si la gente nunca sabe qué esperar de ti, dejará de esperar algo.

Perfeccionismo. Las personas respetan el deseo de excelencia

pero rechazan totalmente las expectativas irreales.

Cinismo. Las personas no quieren ser influidas por alguien que ve una tormenta detrás de cada nube.

Si puedes mantenerte alejado de estas características, puedes cultivar el carisma.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu carisma, haz lo siguiente:

- *Cambia tu enfoque.* Durante los próximos dos o tres días, observa la forma en que interactúas con los demás. Al hablar con otros observa cuánto de tu conversación está centrado en ti mismo. Decide inclinar la balanza en favor de centrarte en los demás.
- *Practica el juego de la primera impresión.* Haz un experimento. La próxima vez que te encuentres con alguien por primera vez, haz todo lo posible por dar una buena impresión. Apréndele el nombre. Preocúpate de sus intereses. Sé positivo. Y lo que es más importante, trátalo como un «10». Si puedes hacer esto por un día, lo podrás hacer todos los días. Y esto aumentará tu carisma.
- *Comparte de ti mismo.* Que el compartir tus recursos con los demás sea tu objetivo a largo plazo. Busca la manera de

añadir valor a las vidas de cinco personas este año. Puede tratarse de miembros de tu familia, compañeros, empleados o amigos. Provee recursos para ayudarlos a crecer personal y profesionalmente, y comparte tu vida personal con ellos.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

A Perle Mesta, la anfitriona más conocida de Washington desde Dolley Madison, se le preguntó el secreto de su éxito en lograr que tanta gente rica y famosa asistiera a sus fiestas. «Todo está en la bienvenida y en la despedida», contestó. Cuando llega un huésped, ella lo saluda diciendo: «¡Al fin estás aquí!» y cada vez que alguien se va, le dice: «¡Siento que se tenga que ir tan temprano!» Su agenda era concentrarse en los demás, no en ella misma. Eso es carisma.

3

COMPROMISO:

ES LO QUE SEPARA A LOS HACEDORES DE LOS SOÑADORES

La gente no sigue a los líderes no comprometidos. El compromiso puede mostrarse en un amplio rango de aspectos que incluyen las horas de trabajo que decides emplear, cómo trabajas para mejorar tus capacidades, o qué es lo que haces por tus compañeros en materia de sacrificio personal.

—*Stephen Gregg,*
Presidente de Ethix Corp.

El que ha hecho lo mejor para su propio tiempo, ha vivido para todos los tiempos.

—*Johann von Schiller, Dramaturgo*

MUCHO ANTES DE SU TIEMPO

Hace algunos años, mi esposa Margaret y yo tuvimos la oportunidad de ir de vacaciones a Italia. Nuestras dos prioridades mayores eran la comida y el arte. Para encontrar la comida más fina, hablamos con amigos que habían estado allí. Para ver las obras de arte más finas pedimos la ayuda de un guía fantástico que es un comprador del Museo de Arte Metropolitano de Nueva York. Durante esa gira vimos muchas piezas de arte realmente grandiosas. Pero ninguna me impresionó tanto como el *David* de Miguel Ángel. Fue entonces que entendí por qué se la conoce como una obra

maestra.

Miguel Ángel vivió una vida increíble. Posiblemente el artista más grande de la civilización occidental, y por cierto, el más influyente, nació para hacer esculturas. Una vez dijo que su amor por las herramientas de cantería nació en la época misma cuando lo amamantaban. Su primera obra maestra la esculpió a los veintiún años. Y antes de los treinta terminó *La Piedad* y *David*.

Precisamente cuando tenía unos treinta años fue llamado a Roma por el Papa Julio II para que esculpiera una espléndida tumba papal, pero después se le pidió que en lugar de eso, trabajara en un proyecto de pintura. Al principio, Miguel Ángel quería negarse porque no le simpatizaba la idea de pintar una docena de personajes en el techo de una pequeña capilla del Vaticano.

Aun cuando había aprendido a pintar desde que era un niño, su pasión era la escultura. Sin embargo, cuando el Papa lo presionó, accedió de mala gana.

Los expertos creen que los rivales de Miguel Ángel ejercieron presión para que le dieran el trabajo, esperando que rehusara y perdiera el favor del Papa o lo tomara y se desacreditara. Pero una vez que Miguel Ángel aceptó realizar el trabajo, se comprometió consigo mismo a terminarlo, ampliando incluso el proyecto de una simple pintura de los

doce apóstoles a más de cuatrocientos personajes y nueve escenas del libro de Génesis. Durante cuatro agotadores años el artista (tendido sobre su espalda) pintaba el techo de la Capilla Sixtina. Fue sumamente alto el precio que tuvo que pagar por realizar aquella obra. El intenso trabajo afectó sus ojos, dañándoselos permanentemente. Miguel Ángel dijo: «Después de cuatro torturantes años, más de cuatrocientas figuras de un tamaño superior al de la vida real, me sentí tan viejo y cansado como Jeremías. Tenía solo treinta y siete años, pero mis amigos no reconocían al viejo en que me había convertido».

El impacto del compromiso de Miguel Ángel fue amplio. Complació a su benefactor, el Papa, y recibió otras encomiendas del Vaticano. Pero más importante, hizo un tremendo impacto en la comunidad artística. Sus frescos de la Capilla Sixtina estaban tan intrépidamente pintados, eran tan originales y tan exquisitamente ejecutados que hicieron que muchos artistas, incluyendo al dotado pintor Rafael, alteraran sus propios estilos. Los historiadores de arte sostienen que la obra maestra de Miguel Ángel cambió para siempre el curso de la pintura en Europa. Y esto sentó las bases para su impacto igualmente importante sobre la escultura y la arquitectura.

Sin duda, el talento de Miguel Ángel creó el potencial para su grandeza, pero sin compromiso, su influencia hubiera sido

mínima.

El nivel de compromiso puede verse en su atención a los finos detalles, así como a la visión de conjunto. Cuando le preguntaron por qué trabajaba con tanto ahínco sobre una esquina oscura de la Capilla Sixtina que nadie podría nunca ver, la simple respuesta de Miguel Ángel fue, «Dios la verá».

AL GRANO

El mundo nunca ha visto a un gran líder que carezca de compromiso. Ed McElroy de la fuerza aérea de Estados Unidos habló de esta importancia: «El compromiso nos da nueva fuerza. No importa lo que pueda venir: enfermedad, pobreza, o desastre, nunca quitamos la vista del objetivo».

¿Qué es compromiso? Para cada persona significa algo diferente:

Para un boxeador, es levantarse de la lona una vez más de las que ha sido tumbado.

Para un maratonista, es correr otras diez millas, cuando ya no le quedan fuerzas.

Para el soldado, es subir la colina, sin saber lo que le espera del otro lado.

Para el misionero, es decir adiós a su propia comodidad, para hacer a otros la vida mejor.

Para el líder, es todo eso y más porque cada uno de los que diriges está dependiendo de ti.

Si quieres ser un líder efectivo, tienes que comprometerte.

El verdadero compromiso inspira y atrae a la gente. Les muestra que tienes convicciones. Ellos creerán en ti solo si tú crees en tu causa. Como sucede con la ley no escrita, la gente acepta primero al líder, después su visión.

¿Cuál es la verdadera naturaleza del compromiso? Echa un vistazo a tres observaciones.

1. El compromiso empieza en el corazón

Algunas personas quieren que todo sea perfecto antes de comprometerse con algo. Pero el compromiso siempre precede a la acción. Dicen que en el Derby de Kentucky, el caballo ganador se queda sin oxígeno después de la primera media milla, y el resto de la distancia la corre con el corazón. Es por eso que todos los grandes atletas reconocen su importancia. Michael Jordan, leyenda de la NBA explica que «el corazón es lo que separa lo bueno de lo grande». Si quieres influir en la vida de otras personas como líder, mira dentro de tu corazón para ver si estás realmente comprometido.

2. El compromiso se prueba con la acción

Una cosa es hablar de compromiso y otra muy diferente es

hacer algo en cuanto a esto. La única medida *real* del compromiso es la acción. Arthur Gordon lo dijo así: «Nada es más fácil que hablar palabras. Nada es más difícil que vivirlas día tras día».

Alguien me contó de un juez que había ganado una elección para un cargo en un condado. Durante su discurso de aceptación, dijo: «Quiero dar las gracias a las 424 personas que prometieron votar por mí. Quiero dar las gracias a las 316 personas que dijeron que votaron por mí. Quiero dar las gracias a las 47 personas que vinieron el pasado jueves a votar, y quiero agradecer a las 27 que realmente votaron por mí». ¿Cómo te va cuando tienes que seguir adelante con tus propios compromisos?

3. El compromiso abre la puerta del logro

Como líder, enfrentarás muchos obstáculos y oposiciones, si es que no los has enfrentado ya. Habrá momentos en que el compromiso será lo único que te impulse hacia adelante. David McNally comentó, «El compromiso es el enemigo de la resistencia, porque es la promesa seria que nos presiona, que nos levanta, no importa cuántas veces nos hayan derribado». Si quieres llegar a algún lugar que valga la pena, tienes que comprometerte.

REFLEXIONEMOS

Cuando se trata de compromiso, hay realmente solo cuatro tipos de personas.

1. Los que no tienen objetivos y no se comprometen.
2. Los que no saben si pueden alcanzar sus objetivos, por lo que tienen miedo de comprometerse.
3. Los que empiezan a caminar hacia un objetivo pero se rinden cuando la situación se pone difícil.
4. Los que fijan metas, se comprometen con ellas y pagan el precio por alcanzarlas.

¿Qué tipo de persona eres tú? ¿Has estado alcanzando tus objetivos? ¿Estás logrando todo lo que crees que puedes? ¿Cree la gente en ti y te siguen fácilmente? Si tu respuesta a alguna de estas preguntas es no, el problema puede ser tu nivel de compromiso.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu compromiso, haz lo siguiente:

- *Mídelo.* A veces *pensamos* que estamos comprometidos con algo, pero nuestras acciones indican lo contrario. Toma tu calendario y tu chequera. Invierte algunas horas revisando

cómo gastas tu tiempo y dónde gastas tu dinero. Mira cuánto tiempo inviertes en el trabajo, en el servicio a otros, con la familia, en actividades de salud y recreativas, y así por el estilo. Calcula cuánto dinero gastas en vivir, en pasatiempos, en desarrollo personal, y en dar. Todas estas son una medida real de tu compromiso. Puede que te sorprendas de lo que descubras.

- *Asegúrate de saber por qué es que vale la pena morir.* Una de las preguntas que cada líder tiene que hacerse es, ¿qué es por lo que estoy dispuesto a morir? Si llegas hasta ahí, ¿qué es lo que en la vida no serías capaz de dejar de hacer no importa cuáles sean las consecuencias? Pasa algún tiempo meditando en esto. Escribe lo que descubras. Luego ve si tus acciones están en concordancia con tus ideales.
- *Usa el método Edison.* Si dar el primer paso hacia el compromiso es un problema, trata de hacer lo que hizo Thomas Edison. Cuando tenía alguna idea nueva para un invento, llamaba a una conferencia de prensa y anunciaba el invento. En seguida tenía que irse a su laboratorio a inventarlo. Haz tus planes públicos, y estarás más comprometido a llevarlos a cabo.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

Cuando tenía quince años de edad, el ex jugador profesional de básquetbol Bill Bradley asistió a un campamento de verano de básquetbol dirigido por Ed Macauley. Durante ese campamento Macauley hizo una afirmación que cambió la vida de Bradley: «Solo recuerda que si no estás jugando al máximo de tu capacidad, habrá alguien fuera de allí, en algún lugar, con iguales capacidades. Y algún día jugarán entre sí, y él tendrá la ventaja». ¿Cómo te mides tomando este ejemplo?

4

COMUNICACIÓN:

SIN ELLA, VIAJAS SOLO

Desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje.

—Gilbert Amelio,
Presidente de la National Semiconductor Corp.

Los educadores toman algo simple y lo vuelven
complicado. Los comunicadores toman algo
complicado y lo hacen simple.

—John C. Maxwell

UN GRAN COMUNICADOR EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA

Muchos presidentes de Estados Unidos han hecho un impacto tremendo como grandes comunicadores. John F. Kennedy, Franklin D. Roosevelt y Abraham Lincoln vienen a mi mente como destacados ejemplos. Pero solo a un presidente en el lapso de nuestra vida se le ha llamado el Gran Comunicador, y ese fue Ronald Reagan.

Temprano en su carrera se reveló el talento de Reagan como comunicación. Comenzó en la radio. Cuando tenía como veinte años, rápidamente se convirtió en uno de los mejores narradores del oeste medio. Generalmente narraba juegos en vivo, pero ocasionalmente simulaba la transmisión de un juego de los Cubs de Chicago usando reportes de la Western Union de cada juego. Durante uno de esos juegos, el cable que llegaba a él se cortó, mientras Augie Galan estaba al bate en una situación difícil. Ronald Reagan hábilmente mantuvo a

Galan bateándole foul tras foul al pitcher durante un pitcheo imaginario de *seis minutos* hasta que pudo reanudar los detalles del juego.

A lo largo de su carrera, Reagan demostró una habilidad poco común para relacionarse y comunicarse con la gente. Nunca fue esto más evidente que durante el tiempo que aspiraba a la presidencia y cuando ya estaba en la Casa Blanca. Mientras en 1980 anunciaba su candidatura para la presidencia, lanzó la visión para su campaña clara y simplemente, diciendo: «En el centro de nuestro mensaje deben haber cinco sencillas palabras familiares. No grandes teorías económicas. No sermones sobre filosofías políticas. Solo cinco cortas palabras: *familia, trabajo, vecindario, libertad, paz*».

Durante su campaña, Reagan debatió exitosamente con su contrincante Jimmy Carter. El antiguo gobernador de California se mostró como un americano medio tranquilo, simpático y competente. Ganó con facilidad. Más tarde cuando se le preguntó si se había puesto nervioso debatiendo con el presidente, Reagan respondió: «No, no del todo. He estado en el mismo escenario con John Wayne».

Ya sea que estuviera hablando a un grupo, mirando a la cámara, o hablando cara a cara con alguien, Reagan era capaz de comunicarse con la máxima efectividad. Aun cuando

baleado lo llevaban a la sala de operaciones, su objetivo era hacer que los otros se sintieran tranquilos. Su comentario con el cirujano fue:

«Por favor asegúrenme que todos ustedes son republicanos».

Reagan fue un buen ejecutivo porque poseía una clara visión, hacía decisiones fácilmente, y delegaba con mucha efectividad. Pero fue un gran líder debido a su habilidad sobrenatural para comunicarse.

Cuando llegó a dirigir el país, la gente sabía quién era él, dónde estaba situado, y qué quería, y no vacilarían en subir a bordo con él. La comunicación lo hizo el tipo de líder que la gente quería seguir.

AL GRANO

Aun cuando no pretendas dirigir al país, como hizo Ronald Reagan, aún así necesitas poseer su habilidad para comunicarte. El éxito de tu matrimonio, tu trabajo, y tus relaciones personales depende de esto. La gente no te seguirá si no saben lo que quieres o a dónde vas.

Tú puedes ser un comunicador efectivo si sigues cuatro verdades básicas.

1. Simplifica tu mensaje

La comunicación no es solo lo que se dice. Es también cómo se

dice. Contrario a lo que algunos educadores enseñan, la clave para la comunicación efectiva es la simplicidad. Olvídate de impresionar a la gente con grandes palabras u oraciones complejas. Si quieres relacionarte con las personas sé sencillo. Napoleón Bonaparte acostumbraba decir a sus secretarios, «sea claro, sea claro, sea claro».

Una anécdota sobre un secretario ejecutivo recién nombrado nos da una pauta para una comunicación efectiva. Lo invitaron a hablar a un grupo grande por primera vez, por lo que se acercó a su mentor pidiéndole consejos sobre como dar un buen discurso. El hombre, mayor que él, le dijo: «Escribe una apertura estimulante que pueda cautivar a todos en la audiencia. Después escribe un resumen y una conclusión dramáticos que haga que la gente desee actuar. Después ponlos tan juntos como sea posible».

2. Mira a la persona

Los comunicadores efectivos se concentran en las personas con las que se están comunicando. Saben que es imposible comunicarse con efectividad con una audiencia sin saber algo sobre ellos.

Cuando te comuniques con las personas, ya sean individuos o grupos, hazte estas preguntas: ¿Quién es mi audiencia? ¿Cuáles son sus preguntas? ¿Cuáles son las necesidades a

suplir? y, ¿Cuánto tiempo tengo? Si quieres llegar a ser un mejor comunicador, déjate orientar por la audiencia. La gente cree en los grandes comunicadores porque los grandes comunicadores creen en la gente.

3. Muestra la verdad

La credibilidad precede a la gran comunicación. Hay dos formas de transmitir credibilidad a tu audiencia. Primero, cree en lo que dices. Personas comunes se convierten en comunicadores extraordinarios cuando son fervientes en sus convicciones. El mariscal de campo Ferdinand Foch observó: «El arma más poderosa sobre la tierra es el alma humana encendida». Segundo, vive lo que dices. No hay mayor credibilidad que la convicción en acción.

4. Busca una respuesta

Cuando te comuniques nunca olvides que el objetivo de toda comunicación es la acción. Si descargas un montón de información sobre las personas, no estás comunicando. Cada vez que hables a la gente, dales algo que sentir, algo que recordar, y algo que hacer. Si tienes éxito al hacer esto tu habilidad para guiar a otros tomará otro nivel.

REFLEXIONEMOS

Dante Manquez hijo, presidente de MVM, Inc., ha dicho lo siguiente sobre la habilidad de un líder para comunicarse: «Un líder tiene que hacer que otros hagan las cosas; por lo tanto, tiene que tener la habilidad de inspirar y motivar, guiar y dirigir, y escuchar. Es solo a través de la comunicación que el líder es capaz de provocar que otros interioricen su visión y la pongan en acción.

¿Cómo evalúas tu capacidad de comunicarte con otros? ¿Es la comunicación una prioridad para ti? ¿Puedes inspirar y motivar a otros? ¿Expresas tu visión de tal forma que la gente sea capaz de entenderla, asimilarla, e implementarla? Cuando hablas con las personas una por una, ¿eres capaz de establecer un vínculo con ellos?, ¿y con los grupos? Si sientes en tu corazón que tu visión es grande, y todavía la gente no la capta, tu problema puede ser una incapacidad para comunicarte efectivamente.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu comunicación haz lo siguiente:

- *Sé claro como una campana.* Examina una carta, un memorándum u otro artículo que hayas escrito recientemente. ¿Son tus frases cortas y directas, o son vagas? ¿Serán capaces los lectores de captar las palabras que

has escogido, o tendrán que leerlo con un diccionario en la mano? ¿Has usado la menor cantidad de palabras posibles? Para un comunicador, los mejores amigos son la sencillez y la claridad. Escribe tu próximo trabajo de comunicación teniendo ambas cosas en mente.

- *Vuelve a enfocar tu atención.* Durante la próxima semana, mientras te comunicas, pon atención a tu enfoque. ¿Está puesto en ti, en tu material o en tu audiencia? Si no está puesto en las personas, necesitas cambiar eso. Piensa en sus necesidades, preguntas y deseos. Acércate a las personas donde están, y serás un mejor comunicador.
- *Vive tu mensaje.* ¿Hay alguna discrepancia entre lo que comunicas y lo que haces?
- Habla con algunas personas confiables y pregúntales si creen ellos que estás viviendo tu mensaje. Tu esposa, un consejero, o un amigo cercano pueden ver cosas a las cuales tú eres ciego. Recibe sus comentarios sin estar a la defensiva. Hazte el propósito de hacer cambios en tu vida para ser más consistente.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

El 7 de abril de 1865, el presidente Abraham Lincoln tomó

una difícil decisión, y necesitó comunicársela a su general en el campo. En ella descansaban todas sus esperanzas y todo el peso de su liderazgo como presidente. Usando toda su habilidad como comunicador, escribió el siguiente mensaje:

Tnte. Gral. Grant,

El Gen. Sheridan dice: «Si la cosa se pone difícil, creo que Lee se rendirá». Deje que la cosa se ponga difícil.

A. Lincoln

El presidente no permitió que la importancia de una comunicación afectara su sencillez. Nosotros tampoco deberíamos permitirlo.

5

CAPACIDAD:

SI LA DESARROLLAS, ELLOS VENDRÁN

La capacidad va más allá de las palabras. Es la habilidad del líder de decirlo, planearlo, y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo, y

sepan que te quieren seguir.

—*John C. Maxwell*

La sociedad que desprecia la excelencia en plomería,
porque la plomería es una actividad humilde, y
tolera la falsedad en la filosofía porque la filosofía es
una actividad elevada, no tendrá ni buena plomería
ni buena filosofía. Ni sus tubos, ni sus teorías
retendrán el agua.

—*John Gardner, Autor*

FANFARRIA PARA UN HOMBRE COMÚN

Benjamín Franklin siempre se consideró un ciudadano común. Uno de diecisiete hijos, su padre era comerciante, fabricante de velas que estaba muy lejos de ser adinerado. Tuvo una niñez típica, asistió a la escuela por solo dos años y ya a la edad de doce años trabajaba con su hermano como aprendiz en el oficio de imprenta.

Franklin trabajó duro y vivió una vida sencilla. Gobernaba sus acciones de acuerdo con trece virtudes, basado en las cuales se evaluaba diariamente. A la edad de veinte años comenzó su propio negocio de imprenta. Si hubiera estado satisfecho con lo que había alcanzado, su nombre habría sido poco más que una nota de pie de página en la historia de

Filadelfia. Sin embargo, vivió una vida extraordinaria. Fue uno de los padres de la independencia de Estados Unidos y un gran líder de la nación que nacía. Fue coautor de la Declaración de Independencia, y más tarde ayudó a escribir el Tratado de París y la Constitución de Estados Unidos. (Fue el único que firmó los tres tratados.) Durante la guerra, fue seleccionado para llevar a cabo en París una misión diplomática secreta difícil y peligrosa, con el fin de buscar apoyo militar y financiero para la Revolución.

¿Qué fue lo que le dio a un comerciante norteamericano la oportunidad de ejercer tanta influencia entre los terratenientes adinerados, predominantemente sureños, que encabezaban la guerra de independencia? Creo que fue su increíble capacidad de trabajo.

Por siete décadas, sobresalió en todo lo que tocó. Cuando en 1726 comenzó su propio negocio de imprenta, la gente creía que Filadelfia no podía sostener a un tercer impresor, pero él estableció rápidamente una reputación como el más habilidoso y activo impresor de la ciudad. Pero este logro tampoco lo dejó satisfecho.

Franklin era curioso, y continuamente buscaba formas de mejorar, tanto a él como a otros. Expandió su imprenta al área de edición. Así, publicó el destacado *Almanaque del pobre Richard*. Hizo importantes experimentos con la electricidad y

acuñó muchos términos que siguen en uso hasta hoy. Inventó numerosos artículos tales como la estufa, el catéter, y los bifocales. Y como viajaba frecuentemente por el Océano Atlántico, se encargó de trazar la carta de la Corriente del Golfo. Su actitud hacia la vida podía verse en un aforismo que escribió para su almanaque:

«No escondas tus talentos. Fueron hechos para usarlos. ¿Qué podrá hacer un reloj de sol en la sombra?»

Las evidencias de los talentos de Franklin fueron muchas. Ayudó a establecer la primera biblioteca de Filadelfia. Inició el primer departamento de bomberos de la nación. Desarrolló el concepto de aprovechar mejor la luz del día. Y tuvo muchos cargos de servicio al gobierno.

Pero más que nada, se le reconoce por su habilidad. A veces, sin embargo, tenía que dejar que su capacidad hablara por sí misma. En cierta ocasión en que trabajaba en el mejoramiento de la agricultura descubrió que la argamasa hacía que los granos y la hierba crecieran mejor. Pero sus vecinos no eran gente fácil de convencer. ¿Qué hizo, entonces? Cuando llegó la primavera, fue a un pedazo de suelo junto al camino, con sus propias manos cavó surcos en forma de letras, puso argamasa y luego esparció semilla de pasto en los surcos. En las semanas siguientes, cuando la gente pasaba por allí, podía ver letras verdes que crecían más brillantes que el resto del campo. Y

pudieron leer, «esto ha sido abonado con argamasa». La gente captó el mensaje.

AL GRANO

Todos admiramos a las personas que muestran gran capacidad, ya sean artesanos de precisión, atletas mundiales u hombres de negocios. Pero la verdad es que tú no tienes que ser un Fabergé, un Michael Jordan o un Bill Gates para destacarte en el área de tu capacidad. Si quieres cultivar esa cualidad, aquí está lo que necesitas hacer.

1. Aparece cada día

Hay un dicho que dice, «Todas las cosas llegan para el que sabe esperar». Desafortunadamente a veces son solo las sobras de las personas lo que llega primero. La gente responsable aparece cuando se espera que lo haga. Pero las personas altamente competentes van un paso más allá. No se aparecen en cuerpo solamente. Vienen preparados para actuar cada día, sin importar cómo se sientan, las circunstancias por las que están pasando, o lo difícil que pudiera parecer el juego.

2. Mantente mejorando

Como Benjamín Franklin, las personas altamente competentes están buscando siempre maneras de aprender,

crecer y mejorar. Lo hacen preguntando *por qué*. Después de todo, la persona que sabe *cómo*, siempre tendrá un trabajo, pero la persona que sabe *por qué* siempre será el jefe.

3. Busca siempre la excelencia

Nunca me he encontrado con una persona que se considere competente que no continúe siéndolo. Apuesto que lo mismo te ha pasado a ti. Willa A. Foster decía, «la excelencia nunca es un accidente; siempre es el resultado de una elevada intención, un esfuerzo sincero, una dirección inteligente y una ejecución habilidosa; representa la elección sabia entre muchas alternativas».

Actuar a un elevado nivel de excelencia es siempre una elección, un acto de la voluntad. Como líderes, esperamos que nuestra gente continúe cuando le pasemos la bola. Ellos esperan eso y mucho más que eso de nosotros como sus líderes.

4. Logra más de lo esperado

La gente altamente competente siempre corre una milla extra. Para ellos lo suficientemente bueno nunca es suficientemente bueno. En *El hombre en su crisis de media vida*, Jim Conway escribe que hay personas que sienten «un debilitamiento de la necesidad de ser un gran hombre, y un sentimiento creciente de “vamos a salir de esto lo mejor que podamos”». No les

importa no correr la carrera completa. Terminan el juego sin haber marcado un tanto. Los líderes no pueden darse el lujo de tener esa clase de actitud. Necesitan hacer el trabajo, todos los días».

5. Inspira a otros

Los líderes altamente competentes hacen más que actuar al más alto nivel. Inspiran y motivan a su gente a hacer lo mismo. Mientras que algunos dependen solo de habilidades relacionales para sobrevivir, los líderes efectivos combinan esas habilidades con una elevada capacidad para llevar sus organizaciones a nuevos niveles de excelencia e influencia.

REFLEXIONEMOS

¿Con qué actitud enfrentas el trabajo? ¿Haces todo con entusiasmo y al más alto nivel posible? ¿O a veces sientes que lo suficientemente bueno es suficientemente bueno?

Cuando piensas en personas capaces, estás considerando solo tres tipos de personas:

1. Los que pueden ver lo que debe suceder.
2. Los que pueden hacer que suceda.
3. Los que pueden hacer que las cosas sucedan cuando de veras importe que sucedan.

En cuanto a tu profesión, ¿cuándo actúas consecuentemente? ¿Eres un pensador, un ejecutor o un jugador clave? Mientras mejor seas, más grande será el potencial de influencia que tendrás entre tu gente.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu excelencia, haz lo siguiente:

- *Pon la cabeza en el juego.* Si estás mental o emocionalmente ausente de tu trabajo, es tiempo de que te comprometas otra vez. Primero, vuelve a dedicarte a tu trabajo. Determina darle una apropiada cantidad de atención exclusiva. Segundo, averigua por qué has estado ausente de tu trabajo. ¿Necesitas nuevos retos? ¿Estás en conflicto con tu jefe o compañeros de trabajo? ¿Estás en un trabajo que te parece un callejón sin salida? Identifica la fuente del problema, y establece un plan para resolverlo.
- *Redefine el nivel.* Si no te estás desarrollando a un nivel consistentemente alto, examina de nuevo tus objetivos. ¿Estás apuntando demasiado abajo? ¿Estás tomando atajos? Si es así, aprieta tu botón mental, reorganízate y traza expectativas más exigentes.
- *Busca tres medios para mejorar.* Nadie se mantiene

mejorando si no tiene intención de hacerlo. Haz una pequeña investigación para encontrar tres cosas que puedas hacer para mejorar tus habilidades profesionales. Luego, dedica tiempo y dinero para hacerlas.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

Leí un editorial en el *Texas Business* no hace mucho que decía, «Realmente somos la generación perdida, jadeando y resoplando a lo largo de la pista que nos lleva a ninguna parte, siempre buscando la dirección del dólar. Esa es la única meta que reconocemos. No tenemos creencias en qué basarnos, ni tampoco límites éticos».

Tú no eres mejor que tus parámetros privados. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste un trabajo poniendo en él lo mejor de ti, aun cuando nadie, excepto tú, lo supo?

6

VALENTÍA:

UNA PERSONA CON VALENTÍA ES

MAYORÍA

La valentía es estimada correctamente como la primera de las cualidades humanas ... porque es la que garantiza todas las demás.

—*Winston Churchill, Primer ministro británico.*

La valentía es el temor que ya ha dicho sus oraciones.

—*Karl Barth, teólogo suizo*

EL AS DE ASES

¿Qué tienen en común estos tres hombres?: El corredor de autos que estableció el récord mundial de velocidad en Daytona en 1914, el piloto que registró el número más alto de victorias en combate aéreo contra los alemanes en la Primera Guerra Mundial, y el secretario del consejero especial de guerra que sobrevivió a un desastre aéreo y a veintiún días en una balsa en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial? Todos pasaron por circunstancias peligrosas. Todos mostraron valentía y nervios de acero bajo las más fuertes tensiones. Y es que todos eran la misma persona: Eddie Rickenbacker.

Para Eddie Rickenbacker nunca fue un gran problema enfrentar un reto físico, mental o económico. Su padre murió

cuando él tenía doce años, así es que tuvo que abandonar la escuela para convertirse en el principal sostén de la familia. Vendió periódicos, huevos y leche de cabras. Trabajó en una fundición y en fábricas de vidrios, cervezas y zapatos. Cuando era un adolescente comenzó a trabajar como mecánico de autos de carrera y a los veintidós comenzó a correrlos. Dos años más tarde estableció el record mundial de velocidad.

Cuando Estados Unidos entró en la Primera Guerra Mundial, Rickenbacker trató de alistarse como aviador pero estaba pasado de edad y no tenía educación suficiente; así es que entró como chofer, pero se las arregló para que sus superiores lo mandaran a entrenamiento de vuelo. A pesar de no tener la educación de sus compañeros, los aventajó a todos. Al final de la guerra había acumulado 300 horas de combate (siendo el mejor de todos los pilotos americanos), sobrevivió a 134 encuentros con el enemigo, reportó veintiséis muertes y ganó la Medalla de Honor, ocho Cruces de Servicio Distinguido y la Legión de Honor Francesa. También fue promovido a capitán y puesto al mando de un escuadrón.

Las proezas de Rickenbacker en el aire provocaron que la prensa lo apodara el «As de Ases americano». Cuando se le preguntó sobre su valor en combate admitió que había sentido miedo. «Valentía» dijo, «es hacer lo que tienes miedo de hacer. No puede haber valentía si no estás atemorizado».

Después de la Primera Guerra Mundial, la valentía le sirvió de mucho al As de Ases. En 1933 se convirtió en el vicepresidente de la compañía Eastern Air Transport (más tarde Eastern Airlines). En aquel entonces todas las compañías aéreas existían porque eran subsidiadas por el gobierno. Pero Rickenbacker pensó que ellos debían ser autosuficientes. Decidió cambiar completamente la forma en que la compañía llevaba el negocio. En dos años hizo a la compañía rentable, la primera en la historia de la aviación. Cuando el presidente de Estados Unidos canceló todos los contratos de correo aéreo con las compañías comerciales, él lo enfrentó, y ganó. Dirigió la Eastern por treinta años y se retiró a la edad de setenta y tres años. Cuando murió, diez años más tarde, su hijo William escribió: «Si él hubiera tenido una moto, esta es la frase que hubiera escuchado miles de veces: “¡Volaré cual un gato salvaje!”»

AL GRANO

Cuando observas la vida de alguien como Eddie Rickenbacker, no puedes dejar de ver una tremenda valentía. Es fácil ver héroes en la guerra, pero también la valentía está presente en cada gran líder en los negocios, el gobierno y la iglesia. Cada vez que veas un progreso significativo en una organización,

sabrás que el líder tomó decisiones valientes. La posición de líder no da a la persona valentía, pero la valentía le puede dar una posición de líder. Eso fue así en el caso del capitán Eddie Rickenbacker.

Larry Osborne hace la siguiente observación: «Lo más notable entre los líderes altamente efectivos es cuán poco tienen en común. Por lo que uno jura, el otro duda. Pero todos están dispuestos a arriesgarse».

Al enfrentar las decisiones difíciles que te desafíen, reconoce tres verdades sobre la valentía:

1. La valentía comienza con una batalla interior

Cada prueba que enfrentes como líder comienza en tu interior. La prueba de la valentía no es diferente. Como psicoterapeuta, Sheldon Kopp señala, «Todas las batallas importantes son libradas dentro de uno». La valentía no es la ausencia de temor, es hacer lo que se teme hacer. Es tener el poder de dejar lo conocido y avanzar con firmeza hacia un nuevo territorio. Esto fue cierto para Rickenbacker y puede serlo también para ti.

2. Valentía es hacer las cosas correctas, no simplemente dejarlas pasar

El líder de los derechos civiles Martin Luther King, dijo, «La

medida suprema de un hombre no es dónde se encuentra en momentos de comodidad y conveniencia sino dónde se encuentra en momentos de reto y polémica». Los grandes líderes saben tratar a los demás y pueden hacer que otras personas se comprometan y trabajen juntos, pero también se arremangan cuando es necesario.

La valentía tiene que ver con los principios, no con la percepción. Si tú no tienes la habilidad de ver en qué momento debes hacerle frente a algo y la convicción de hacerlo, nunca serás un líder efectivo. Tu dedicación por alcanzar las metas finales tiene que ser más fuerte que tu deseo de calmar a los demás.

3. La valentía en un líder inspira el compromiso de los seguidores

«La valentía es contagiosa» afirma el evangelista Billy Graham. «Cuando un hombre valiente asume una posición, los demás lo siguen». Cuando una persona muestra valentía, los demás se sienten estimulados. Pero cuando un líder muestra valentía, los demás se inspiran. Esto es lo que hace que la gente quiera seguirlos. Mi amigo Jim Mellado comenta: «El liderazgo es la expresión de valentía que impulsa a la gente a hacer lo correcto».

4. Tu vida se expande en proporción a tu valentía

El temor limita a un líder. El historiador romano Tácito escribió: «El deseo de seguridad se levanta contra cualquier empresa grande y noble». Pero la valentía tiene el efecto contrario. Abre puertas y este es uno de sus beneficios más maravillosos. Quizás es por esto que el teólogo británico John Henry Newman dijo: «No le temas a que tu vida tenga un final, sino a que nunca tenga un principio». La valentía no solo te da un buen comienzo, sino que también te provee un mejor futuro.

Lo que es irónico es que aquellos que no tienen la valentía de arriesgarse y los que sí la tienen, experimentan la misma cantidad de temor en la vida. La única diferencia es que los que no se arriesgan se preocupan por cosas sin importancia. Si de todas formas vas a tener que vencer tu miedo y dudas, podrías hacer que valga la pena.

REFLEXIONEMOS

Eleanor Roosevelt reconoció: «Ganas fuerza, valentía y confianza en cada experiencia que dejes de ver con temor. Eres capaz de decirte, «Viví a través de este horror; por lo tanto, puedo enfrentar lo próximo que venga». Tienes que hacer las cosas que piensas que no puedes hacer».

¿Cómo tratas de manejar el temor? ¿Lo abrazas? ¿Lo aceptas? ¿Son las situaciones de tensión parte de tu vida diaria? ¿O te has retirado a tu zona de seguridad que ni siquiera sientes temor? ¿Cómo tienes que cambiar para desarrollar un espíritu de valentía en tu vida?

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu valentía haz lo siguiente:

- *Enfrenta el temor.* Sal fuera y haz algo que te provoque, simplemente para desarrollar valentía. Bucea, habla frente al público (este es el temor mayor de la mayoría de la gente), actúa en una obra de teatro, escala una montaña o navega en balsa por los rápidos de un río. No importa lo que hagas con tal que eso te lleve a enfrentar un temor de verdad.
- *Háblale a esa persona.* La mayoría de la gente evita enfrentar a alguien en su vida; un empleado, un familiar o un compañero de trabajo. Si esto ocurre contigo, habla con esa persona esta semana. No la atropelles ni la irrespetes. Habla con la verdad en amor (no tendrás miedo de hacerlo si ya hiciste algo de lo descrito en el punto anterior).
- *Da un paso realmente grande.* Quizás hayas sentido miedo de hacer un cambio en tu carrera. Si has sentido en tu corazón

que debes cambiar tu trabajo o comenzar un nuevo negocio, ahora es el tiempo de afrontarlo. Toma tiempo para analizarlo en profundidad. Habla con tu cónyuge, consejero, o uno o dos amigos de confianza. Si esto es lo correcto, hazlo.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE.

Un predicador itinerante del siglo XIX llamado Peter Cartwright se estaba preparando para predicar un sermón cuando le dijeron que asistiría el presidente Andrew Jackson. Le pidieron que tuviera cuidado con sus comentarios. Durante el mensaje hizo la siguiente aclaración: «Me dijeron que Andrew Jackson estaría presente en este culto y me pidieron que cuidara mis comentarios. Lo que tengo que decir es que si Andrew Jackson no se arrepiente de sus pecados, se irá al infierno».

Después del sermón, Jackson caminó hasta el predicador y le dijo: «Señor, si yo tuviera un regimiento de hombres como usted, vencería al mundo».

Con frecuencia, un acto de valentía produce resultados positivos inesperados.

7

DISCERNIMIENTO:

PON FIN A LOS MISTERIOS NO RESUELTOS

Los líderes inteligentes creen solo la mitad de lo que oyen. Los líderes con discernimiento saben cuál mitad creer.

—*John C. Maxwell*

Primera regla de los huecos: Cuando te encuentres en uno, deja de cavar.

—*Molly Ivins, columnista*

SIEMPRE EN EL CENTRO DEL PROBLEMA

Marya Sklodowska, de Polonia, siempre quiso llegar al corazón de las cosas. Cuando era niña, amaba la escuela y amaba aprender. Cuando sus padres perdieron sus trabajos como maestros, tuvieron que tomar huéspedes para sobrevivir y ella pasó horas interminables ayudando en las tareas domésticas. Pero eso no le impidió ser la primera de su clase al

terminar la secundaria. Los exámenes eran en ruso.

Ya que la educación superior estaba fuera de su alcance, se convirtió en consejera e institutriz. De alguna forma se las arregló para ahorrar suficiente dinero y mandar a su hija mayor a estudiar medicina en París. Más tarde ella misma se mudó a Francia para estudiar en la Sorbona. Dos años más tarde terminó como la primera de su clase en Física y en otro año de estudio ganó su grado de maestría en Matemáticas.

Se dedicó, entonces, tiempo completo a investigar para una sociedad industrial francesa. Sin embargo, su pasión verdadera estaba en desentrañar el secreto de los rayos de uranio.

Mientras buscaba un laboratorio mejor, Marya conoció a un hombre que se convertiría en su esposo y en su compañero de investigación, Pierre. Probablemente hayas oído de Marya Sklodowska, pero quizás más por el nombre que ella prefirió usar después de casarse con Pierre Curie en 1895: Madame Marie Curie.

Marie Curie sentó las bases para el trabajo en el campo de la radioactividad (término que ella misma acuñó), y abrió la puerta al estudio de la física nuclear y la radiología médica moderna. Cuando Pierre murió en un accidente en 1906, Marie Curie continuó el trabajo e hizo muchos descubrimientos adicionales.

«La vida no es fácil para ninguno de nosotros», dijo en cierta ocasión, «pero, ¿qué importa eso? Tenemos que tener perseverancia y sobre todo confianza en nosotros mismos. Tenemos que creer que estamos dotados para algo y que eso tiene que lograrse». Su investigación le trajo muchos reconocimientos: Trece medallas de oro, diecinueve diplomas y dos Premios Nobel (en física y en química).

La tenacidad de Curie era evidente no solo en su deseo de saber sino en la aplicación práctica de sus investigaciones. Durante la Primera Guerra Mundial se dio cuenta de lo que estaba sucediendo en los campos de batalla y reconoció que la tecnología que había descubierto podía ayudar a salvar vidas. Ella y su hija Irene (quien más tarde ganaría también un premio Nobel) desarrollaron la radiografía-X y después dirigió un movimiento para dotar a las ambulancias con equipos de rayos X. Madame Curie entrenó a ciento cincuenta técnicos para usar sus equipos. También ayudó a fundar el Instituto de Radium de la Universidad de París. No solo dirigió la construcción de sus laboratorios, sino que levantó fondos en Europa y Estados Unidos para equiparlos.

Curie dijo: «Nada en la vida debe temerse. Solo debe entenderse». Su inteligencia y discernimiento le permitieron entender y descubrir muchas cosas que han tenido un impacto positivo en nuestro mundo. Desafortunadamente, su agudo

discernimiento no se extendió a su salud. En el clímax de su investigación con materiales radiactivos no se protegió lo suficiente de los efectos de la radiación. Su trabajo la fue matando en forma lenta. Murió de leucemia en 1934, después que su salud hubo declinado repentinamente. Tenía sesenta y seis años de edad.

AL GRANO

El discernimiento puede describirse como la habilidad de encontrar la raíz del problema, y descansa tanto en la intuición como en el pensamiento racional. Los líderes efectivos necesitan discernimiento, aun cuando los buenos líderes no lo demuestran siempre. Por ejemplo, lee estos comentarios hechos por algunos líderes. Son como sus famosas últimas palabras:

«Te digo que Wellington como general es malo, los soldados ingleses también son malos; para la hora del almuerzo ya habremos resuelto el problema».

—*Napoleón Bonaparte, en un desayuno con sus generales antes de la batalla de Waterloo (1815).*

«Creo que hay un mercado mundial para aproximadamente cinco computadoras».

—*Thomas J. Watson, presidente de IBM (1943)*

«No necesito guardaespaldas».

—Jimmy Hoffa, un mes antes de su desaparición (1975)

El discernimiento es una cualidad indispensable para cualquier líder que desea lograr el máximo de efectividad. Esto ayuda a hacer muchas cosas importantes:

1. Descubre la raíz del problema

Los líderes de grandes organizaciones tienen que vérselas cada día con tremendos caos y complejidades. Nunca pueden reunir suficiente información como para tener un cuadro completo de casi nada. Como resultado tienen que confiar en el discernimiento. El investigador Henry Mintzberg de la Universidad McGill afirmó: «La efectividad organizacional no descansa en el estrecho concepto llamado racionalidad, sino en la mezcla de una lógica clara y una intuición poderosa». El discernimiento permite al líder ver un cuadro parcial, llenar los espacios en blanco intuitivamente, y hallar el verdadero corazón del problema.

2. Realza la solución de tu problema

Si puedes ver la raíz del problema, puedes resolverlo. Mientras más cerca está un líder a su área de inclinación, más fuerte será su capacidad y habilidad para ver las causas que originaron el problema. Si quieres aprovechar tu potencial de

discernimiento, trabaja en tus áreas fuertes.

3. Evalúa tus opciones para un impacto máximo

El asesor de administración Robert Heller tiene este consejo: «Nunca ignores un presentimiento, pero nunca pienses que eso es suficiente». El discernimiento no se basa solo en la intuición, tampoco descansa solo en el intelecto. El discernimiento te permite usar tanto tus agallas como tu cabeza para encontrar la mejor posición para tu gente y tu organización.

4. Multiplica tus oportunidades

Las personas que carecen de discernimiento raras veces están en el lugar correcto en el momento exacto. Aunque para algunos observadores los grandes líderes con frecuencia parecen ser personas afortunadas, creo que los líderes crean su propia «suerte» como resultado del discernimiento, esa disposición para usar su experiencia y seguir sus instintos.

REFLEXIONEMOS

¿Eres un líder con discernimiento? ¿Puedes identificar con facilidad el corazón del problema cuando te enfrentas a asuntos complejos? ¿Eres capaz de ver las raíces de problemas difíciles sin tener que obtener cada ápice de información?

¿Confías en tu intuición y descansas en ella tanto como lo haces en tu intelecto y experiencia? Si no es así, necesitas cultivarlo. Valora el pensamiento no tradicional. Acepta el cambio, la ambigüedad y la incertidumbre. Amplía tus horizontes experimentalmente. Tu intuición solo aumentará con el uso.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu discernimiento, haz lo siguiente:

- *Analiza éxitos pasados.* Piensa en algunos problemas que hayas resuelto exitosamente en el pasado. ¿Cuál fue la raíz del problema en cada caso? ¿Qué te permitió tener éxito? Si puedes captar el corazón del problema en pocas palabras, probablemente podrás hacerlo con asuntos futuros.
- *Aprende cómo piensan otros.* ¿A qué grandes líderes admiras? Escoge algunos cuya profesión o talento sea similar al tuyo, y lee sus biografías. Al aprender cómo piensan otros líderes con discernimiento, puedes tú mismo llegar a tener más discernimiento.
- *Pon atención a tu propio valor.* Trata de recordar algunas veces cuando tu intuición te «habló» y fue cierto (pudiste haberla escuchado o no en ese momento). ¿Qué tienen esas

experiencias en común? Busca un patrón que pueda darte perspicacia en tu habilidad intuitiva.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

Por largo tiempo los suizos tuvieron el monopolio de la fabricación de relojes. Hacían los mejores relojes que se podían comprar, y para la década de 1940 a 1950 produjeron el 80% de todos los relojes del mundo. A finales de la década de los sesenta, cuando un inventor presentó a los líderes de una compañía suiza una idea para un nuevo tipo de reloj, ellos la rechazaron. En realidad, cada compañía suiza a la que él le hizo la propuesta tuvo la misma reacción negativa.

Sabiendo que su diseño tenía mérito, se lo llevó a una compañía en Japón. El nombre de la organización fue Seiko, el diseño del reloj era digital, y hoy, 80% de todos los relojes usan un diseño digital.

Una decisión movida por el discernimiento puede cambiar el curso completo de tu destino.



CONCENTRACIÓN:

MIENTRAS MÁS AGUDA SEA, MÁS AGUDO SERÁS TÚ

Si persigues a dos conejos, ambos escaparán.

—*Autor desconocido*

Lo que la gente dice, lo que la gente hace, y lo que la gente dice que hace, son cosas completamente diferentes.

—*Margaret Mead, antropóloga*

UNA CLASE DIFERENTE DE MENTE DE UNA SOLA VÍA

En 1998, los Braves de Atlanta y los Padres de San Diego jugaron por el título de la Liga Nacional de Béisbol y yo tuve el privilegio de asistir a varios de los juegos. Antes, cuando vivía en San Diego, era un fanático de los Padres, pero cuando en 1997 me mudé a Atlanta, cambié mi lealtad a los Braves. Fui su seguidor durante toda la temporada; hasta que se enfrentaron a San Diego en los partidos de definición. ¿Por qué cambié? No podía resignarme a cambiar mi admiración contra Tony Gwynn.

Tony Gwynn es el bateador más grande de los últimos cincuenta años y el mejor después de Ted Williams. Ha ganado ocho títulos de bateador (solo Ty Cobb ganó uno más). En su carrera logró un espectacular .339. Siempre es un placer ver a Gwynn jugar. Seguramente estará en el Salón de la Fama en Cooperstown, Nueva York.

Si ves a Tony Gwynn en la calle y no sabes quién es, no podrías adivinar que se trata de un jugador de béisbol profesional. Con una estatura de 1.78 m. y 220 libras, Tony Gwynn no parece un atleta estrella como Mark McGwire. Pero no te equivoques: Gwynn es un atleta de talento, salió de la universidad para jugar béisbol y baloncesto y aunque tiene tremendo talento, la clave de su éxito es su concentración.

A Tony Gwynn le encanta batear, y está dedicado a eso. Varias veces en cada temporada, lee un libro que descubrió por primera vez cuando estaba en la universidad, *The Science of Hitting* [La ciencia de batear] por Ted Williams. Tony pasa largas horas viendo películas de video; en su casa tiene una videoteca de películas de bateadores que continuamente está aumentando gracias a sus cinco grabadoras de video que graban juegos vía satélite. Incluso repasa películas cuando va por la carretera. Cuando viaja a los juegos, toma dos video grabadoras para poder grabar y editar cada una de sus jugadas al bate, y cuando no está practicando o mirando una cinta de

video, está hablando constantemente de bateo, con los compañeros de equipo, en el juego de las Estrellas, con grandes jugadores como Ted Williams.

Para él el bateo lo es todo. Es su placer. A veces ha llegado a una fiesta con un guante de batear saliéndosele del bolsillo, lo que significa que hasta ese momento ha estado practicando. Y aun cuando no esté practicando, mirando cintas de videos o hablando con otros bateadores, se le puede encontrar jugando ping pong o haciendo algo que mejore su coordinación ojo-mano. Incluso su decisión de permanecer en San Diego durante toda su carrera ha mejorado su juego. «Uno de mis puntos fuertes es saber hasta donde me las puedo arreglar» dice Gwynn. «Hay pocas distracciones en San Diego, no hay mucho alboroto con los medios de información, todo lo cual contribuye a mi consistencia».

La consistencia es buena. En cada temporada, Gwynn ha bateado como profesional por encima de .300, excepto una vez, la primera. El periodista George Will dice que la gente que es grande en lo que hace, como Gwynn, han «cultivado un tipo de concentración desconocida para la mayoría de la gente».

AL GRANO

¿Qué tiempo toma la concentración requerida para ser un líder

verdaderamente efectivo? La clave son las prioridades y la concentración. Un líder que conoce sus prioridades pero carece de concentración sabe qué hacer pero nunca lo termina. Si tiene concentración pero no prioridades, tiene excelencia sin progreso.

Pero cuando tiene ambas cosas, tiene el potencial para lograr lo espectacular.

Con frecuencia me encuentro con personas en posiciones de liderazgo que parecen especializarse en cosas menores. Eso no tiene sentido. Sería igual a que Tony Gwynn gastara todo su tiempo estudiando el robo de bases. Gwynn puede robar bases, de hecho ha robado más de 300 en toda su carrera, pero esta no es su área fuerte y dedicar todo su tiempo a eso en vez de a batear sería un desperdicio de su tiempo y de su talento.

Por lo que la pregunta importante es: ¿Cómo debes aprovechar tu tiempo y energía? Las siguientes indicaciones te pueden ayudar:

Concéntrate 70% en tu lado fuerte

Los líderes efectivos que alcanzan su potencial invierten más tiempo concentrados en lo que hacen bien que en lo que hacen mal.

El experto en liderazgo Peter Drucker señala, «el gran misterio no es que la gente haga las cosas mal sino que

ocasionalmente haga unas pocas cosas bien. La única cosa que es universal es la incompetencia. ¡La fuerza es siempre específica! Nunca a nadie se le ocurrió decir, por ejemplo, que el gran violinista Jascha Heifetz era un fracaso como trompetista». Para tener éxito, concéntrate en tus éxitos y desarróllalos. En eso es que debes invertir tu tiempo, energía y recursos.

Concéntrate 25% en cosas nuevas

Crecimiento es igual a cambio. Si quieres ser mejor, tienes que mantenerte cambiando y mejorando. Esto significa entrar a nuevas áreas. Gwynn ejemplificó eso hace varios años después que tuvo una conversación con Ted Williams. El viejo profesional sugirió que aprender a batear dentro de los lanzadores haría de Gwynn un mejor jugador. Gwynn, que prefería las bolas por fuera, trabajó en esto, y su promedio subió significativamente. Si dedicas tiempo a cosas nuevas relacionadas con áreas fuertes, entonces crecerás como líder. No olvides que en el liderazgo, si dejaste de crecer, estarás terminado.

Concéntrate 5% en tus áreas débiles

Nadie puede evitar completamente trabajar en sus áreas débiles. La clave es minimizarlas tanto como sea posible, y los líderes lo logran delegando. Por ejemplo, yo delego en otros

los trabajos de detalles. Un equipo de personas en el grupo INJOY maneja toda la logística de mis conferencias. De esa forma cuando estoy allí, me aporto a las cosas que hago mejor, como por ejemplo, dar el discurso.

REFLEXIONEMOS

¿Cómo te evalúas en el área de la concentración? ¿Has estado especializándote en cosas menores? ¿Has invertido demasiado tiempo apuntalando tus debilidades, que has fallado en desarrollar tus áreas fuertes? ¿Monopoliza tus fuerzas la gente de menor potencial? Si es así, probablemente has perdido concentración.

Trabaja en ti mismo. Tú eres tu mayor ventaja o perjuicio.

Trabaja en tus prioridades. Tendrás que luchar por ellas.

Trabaja en tus áreas fuertes. Puedes alcanzar tu potencial.

Trabaja con tus compañeros. Solo no podrás ser efectivo.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu concentración haz lo siguiente:

- *Muévete hacia tus áreas fuertes.* Haz una lista de tres o cuatro cosas que hagas bien en tu trabajo. ¿Qué porcentaje de tu tiempo inviertes haciéndolas? ¿Qué porcentaje de tus

recursos dedicas a estas áreas fuertes? Traza un plan para hacer cambios que te permitan dedicar 70% de tu tiempo a tus áreas fuertes. Si no puedes, quizás sea tiempo de reevaluar tu trabajo o carrera.

- *Crea un margen.* Ahora que has visto las prioridades, piensa en la concentración. ¿Cuánto te tomará pasar al siguiente nivel en tu área principal de fuerza? ¿Qué nuevas herramientas necesitas? Piensa de nuevo en cómo hacer las cosas y está dispuesto a hacer sacrificios. El tiempo y el dinero invertido en llegar al próximo nivel son las mejores inversiones que puedas hacer.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

Cuando entran a la jaula de un león, los entrenadores de animales llevan con ellos una banqueta. ¿Por qué una banqueta? Porque eso tranquiliza a un león mejor que otra cosa (excepto quizás que una escopeta con dardos para adormecerlo). Cuando el entrenador sostiene la banqueta con las patas extendidas hacia la cara del león, el animal trata de concentrarse en las cuatro patas a la vez y eso lo paraliza. La concentración dividida siempre trabaja en forma negativa.

9

GENEROSIDAD:

TU VELA NO PIERDE NADA CUANDO ALUMBRA A OTROS

Nadie recibe honra por lo que le dan.
La honra es la recompensa para el que da.
—*Calvin Coolidge, Presidente estadounidense*

Dar es el nivel más alto de vivir.
—*John C. Maxwell*

LA GENEROSIDAD COMIENZA EN EL CORAZÓN

Cuando piensas en personas generosas, ¿quién te viene a la mente?

¿Filántropos millonarios de finales de siglo como Andrew Carnegie, J. P. Morgan, y Andrew Mellon? ¿O donantes contemporáneos como Joan Kroc o Bill Gates? Estas personas han dado millones de dólares. Pero quiero familiarizarte con otro dador. Probablemente no has oído hablar de ella, a pesar que tipifica la clase más profunda de dar, la clase que puede

venir solo del corazón.

Su nombre es Elisabeth Elliot. A principios de la década del 50, acompañó a un grupo de misioneros que fue a Ecuador con la esperanza de alcanzar a los indios quichuas. Entre el grupo había un joven llamado Jim, que la había estado cortejando desde 1947. Mientras trabajaban juntos, dedicando sus vidas a servir a los indios ecuatorianos, decidieron darse el uno al otro y se casaron.

Cuando Jim y otros cuatro misioneros se sintieron impulsados a hacer contacto con otro pequeño grupo de indios que vivía en el área llamada el Auca, habían estado juntos por dos años y tenían una hija de diez meses llamada Valerie. El registro más antiguo de algún contacto con ellos se refería al asesinato de un sacerdote en los años 1600. Desde entonces habían atacado a cada extraño que se adentrara en su territorio. Incluso los demás indios ecuatorianos los evitaban debido a su brutalidad. Mientras Jim y los otros se preparaban para hacer contacto, Elisabeth sabía que los cinco hombres estarían poniendo en peligro sus vidas. Pero estaba resuelta. Ella y Jim habían entregado sus vidas a esta misión. Durante varias semanas, uno de los misioneros que era piloto sobrevoló en una pequeña avioneta una villa auca dejando caer provisiones y otros artículos como regalos. También incluían fotografías de ellos mismos para preparar a la gente de la tribu

para su primer contacto.

Varias semanas después, Jim y otros cuatro aterrizaron en una pequeña franja de playa en el río Curaray y establecieron el campamento. Allí hicieron contacto con tres aucas, un hombre y dos mujeres, que parecían ser amistosos y receptivos. En los días siguientes, conocieron a varios otros. En sus reportes por radio, decían a sus esposas que parecían estar haciendo un progreso significativo en materia de amistad con la tribu.

Pero unos pocos días después, los misioneros no se reportaron a la hora convenida. Sus esposas esperaron en vano junto al receptor de radio; pero pasaron los minutos, después las horas, y luego un día. Elisabeth y los otros empezaron a temer lo peor.

Un grupo de socorro salió en su busca, pero volvieron con malas noticias. Habían encontrado el cuerpo de un hombre blanco flotando en el río. Luego, uno a uno, fueron descubriendo los demás cuerpos. Habían sido lanceados por los aucas. Los cinco hombres estaban muertos.

Bajo tales circunstancias cualquiera persona en la situación de Elisabeth Elliot se hubiera ido a casa. Una cosa era renunciar a una vida cómoda en Estados Unidos y otra era renunciar a su esposo. Pero Elisabeth tenía un corazón verdaderamente generoso. A pesar de su terrible pérdida, se

quedó para ayudar a los quichuas, con los que estaba viviendo.

Lo que sucedió después fue aun más notable. Otros misioneros continuaron tratando de hacer contacto con una aldea auca. Después de dos años, tuvieron éxito. Inmediatamente, Elisabeth Elliot se dirigió hasta allí. ¿Iba a buscar venganza? No. Iba para trabajar con la gente y servirles. Vivió y trabajó entre los aucas por dos años, y muchos de ellos (incluyendo a dos de los siete hombres que habían dado muerte a su esposo) aceptaron gustosos el mensaje del amor de Dios que ella les llevaba.

AL GRANO

Nada habla más alto o sirve más a los demás que la generosidad de un líder. La verdadera generosidad no es algo ocasional. Viene del corazón y permea cada aspecto de la vida del líder: su tiempo, su dinero, sus talentos y sus posesiones. Los líderes efectivos, el tipo de líder que a la gente le gusta seguir, no recogen cosas solo para sí; las recogen para darlas a los demás. Cultiva la cualidad de la generosidad en tu vida. Aquí dice cómo:

1. Sé agradecido por lo que tienes

Es difícil para una persona ser generosa cuando no está satisfecha con lo que tiene. La generosidad viene de la

satisfacción, y la satisfacción no se logra acumulando más bienes. El multimillonario John D. Rockefeller admitió: «He ganado millones, pero eso no me trajo la felicidad». Si no estás contento con poco, nunca estarás contento con mucho. Y si no eres generoso con poco, no vas a cambiar de pronto si llegas a ser millonario.

2. Pon a las personas primero

La calidad de un líder no se la da el número de personas que lo sirven, sino el número de personas a las que él sirve. La generosidad requiere poner a otros primero. Si tú puedes hacer eso, el dar se convierte en algo más fácil.

3. No permitas que el deseo por las posesiones te controle

De acuerdo con mi amigo Earle Wilson, las personas pueden dividirse en tres grupos: «los que tienen, los que no tienen, y los que no han pagado lo que tienen». Más y más personas se están haciendo esclavos del deseo de adquirir. Richard Foster escribe, «Obtener cosas es una obsesión de nuestra cultura. Si somos dueños, pensamos que podemos controlar; y si podemos controlar, pensamos que esto nos dará más placer. La idea es una ilusión». Si quieres tener control sobre tu corazón no permitas que las posesiones te controlen.

4. Considera el dinero como un recurso

Alguien dijo que cuando se trata de dinero, no se puede ganar. Si tu meta es hacer dinero, entonces eres un materialista. Si lo intentas pero no lo logras, eres un fracasado. Si ganas mucho dinero y lo guardas, eres un miserable. Si tienes mucho dinero y lo gastas, eres un derrochador. Si no te preocupas por tener dinero, no tienes ambiciones. Si haces dinero y todavía lo tienes cuando mueres eres un tonto por tratar de llevártelo contigo.

La única forma de realmente ganar con el dinero es no darle importancia, y ser generoso con él para lograr cosas de valor. Como E. Stanley Jones dijo, «el dinero es un siervo maravilloso, pero un amo terrible. Si se pone encima de ti y tú quedas debajo, te convertirá en su esclavo».

5. Desarrolla el hábito de dar

En 1889, el industrial millonario Andrew Carnegie escribió un ensayo llamado el «Evangelio de la riqueza». En él dijo que la vida de una persona rica debe tener dos períodos: un tiempo de adquirir riquezas y un tiempo de redistribuirla. La única forma de mantener una actitud de generosidad es hacer propio el hábito de dar: tiempo, atención, dinero y recursos. Richard Foster dice que «el simple acto de gastar el dinero u otro bien, hace algo en nosotros. Destruye el demonio de la avaricia». Si

eres un esclavo de la avaricia no puedes ser un líder.

REFLEXIONEMOS

¿Eres un líder generoso? ¿Buscas constantemente formas de añadir valor a los demás? ¿Estás dando dinero para algo más grande que tú mismo? ¿A quién le estás dando tu tiempo? ¿Estás derramando tu vida en otros? ¿Ayudas a los que no te pueden ayudar o darte algo a cambio? El escritor Juan Bunyan afirmó, «No has vivido hasta que no hayas hecho algo por personas que nunca podrían pagarte o retribuirte el favor». Si no has dado en las áreas pequeñas de tu vida, probablemente no seas un líder tan generoso como deberías de ser.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu generosidad, haz lo siguiente:

- *Reparte algo.* Determina qué clase de influencia tienen las posesiones sobre ti. Toma algo que realmente valores, piensa en alguien que podría beneficiarse con eso y dáselo. Si lo puedes hacer anónimamente es mejor.
- *Pon tu dinero a trabajar.* Si conoces a alguien con la visión de hacer algo realmente grande (algo que impacte positivamente la vida de otros), provee recursos para que lo

pueda lograr. Pon tu dinero a trabajar por algo que te sobreviva.

- *Encuentra a alguien a quien aconsejar.* Una vez que hayas alcanzado un cierto nivel en tu liderazgo, lo más valioso que tienes que dar es a ti mismo. Encuentra a alguien en quien derramar tu vida, dale tiempo y recursos para llegar a ser un mejor líder.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

Cuando el popular autor francés Dominique Lapierre viajó a la India para hacer una investigación para un nuevo libro, lo hizo lujosamente en un Rolls-Royce del modelo Silver Shadow que había comprado con un adelanto de su libro. Estando allá obtuvo lo que necesitaba para su *The City of Joy* [La ciudad de la alegría]. Pero también recibió algo más: una pasión de ayudar a la gente pobre y miserable que encontró allí. Ese descubrimiento cambió su vida para siempre. Ahora divide su tiempo en escribir y recaudar fondos, y dona tiempo y dinero para ayudar a la gente. Su actitud puede resumirse por las palabras del poeta indio Rabindranath Tagore que están impresas en el reverso de su tarjeta de presentación: «Todo lo que no se da, se pierde». ¿Qué estás perdiendo tú?

10

INICIATIVA:

NO DEBERÍAS SALIR DE CASA SIN ELLA

El éxito parece estar relacionado con la acción.

Las personas de éxito son activas.

Cometen errores pero no se rinden.

—*Conrad Hilton, ejecutivo de hotel*

De todas las cosas a las que un líder debería tenerle miedo, la complacencia tendría que ser la primera.

—*John C. Maxwell*

SOLO OTRO PASO ADELANTE

Kemmons Wilson siempre ha sido una persona de iniciativa. Empezó a trabajar cuando tenía siete años de edad y no ha parado desde entonces.

Comenzó vendiendo revistas, periódicos y rositas de maíz. En 1930 a la edad madura de diecisiete años, decidió probar por primera vez con un empleo a sueldo, y se fue a trabajar para un comerciante en algodón. Ganaba doce dólares a la semana escribiendo números en la pizarra de precios.

Cuando se presentó una vacante de tenedor de libros por treinta y cinco dólares a la semana, Wilson optó y la obtuvo. Pero cuando recibió su salario vio que no eran más que doce dólares. Pidió un aumento y lo obtuvo. A la semana siguiente recibió tres dólares adicionales. Cuando preguntó por qué no ganaba treinta y cinco dólares como los otros tenedores, se le dijo que la compañía no podía pagar esa cantidad de dinero a un niño de diecisiete años. Wilson no lo olvidó. Esa fue la última vez en más de setenta y cinco años que trabajó por un sueldo.

Después de eso, se ganó la vida en una variedad de trabajos: máquinas de juegos electrónicos, distribución de refrescos, y máquinas automáticas. Pudo ahorrar suficiente dinero para hacerle a su madre una casa. Fue entonces cuando se dio cuenta que la construcción de casas tenía un enorme potencial. Entró en el negocio en Memphis e hizo una fortuna, especialmente después de la guerra, cuando el auge de la construcción alcanzó niveles excepcionales.

La iniciativa de Wilson le hizo ganar mucho dinero, pero esto no hizo impacto en el mundo sino hasta 1951. Ese fue el año en que llevó a su familia de vacaciones a Washington, D.C. En ese viaje se dio cuenta del estado lamentable del hospedaje en los hoteles en Estados Unidos. A partir de 1920, los moteles se habían multiplicado por todo el país. Algunos eran

agradables lugares para familias. Otros alquilaban sus camas por horas. El problema era que el viajero no sabía distinguir entre unos y otros.

«Nunca se podía saber con que te encontrarías», recordaba Wilson más tarde. «Algunos de esos lugares eran demasiado sucios, y todos cobraban por los niños. Eso hizo hervir mi sangre escocesa». Para alguien como Wilson, que tenía cinco hijos, ese sí que era un problema. Los moteles cobraban de cuatro a seis dólares por noche por habitación, más dos dólares por cada niño, lo que triplicaba su pago.

La mayoría de la gente se hubiera quejado y después se hubiera olvidado. Pero Wilson no. El hombre de las iniciativas, decidió hacer algo. «Vamos a casa y comencemos una cadena de hoteles familiares», le dijo a su esposa, «hoteles con un nombre en que se pueda confiar». Su objetivo era construir cuatrocientos hoteles. Su esposa se reía.

Cuando regresaron a Memphis, contrató a un diseñador para que le ayudara a desarrollar la idea de su primer hotel. Quería que este fuera limpio, sencillo y fácilmente identificable como lo que realmente era. Y que tuviera todas las cosas que su familia y él habían necesitado, tales como un televisor en cada cuarto y una piscina. Al año siguiente inauguró su primer hotel en los suburbios de Memphis. Su nombre destellaba en un letrero de más de dieciséis metros. Lo

llamó Holiday Inn.

Construir los cuatrocientos hoteles le tomó más de lo que esperaba. Para 1959, tenía cien, pero cuando decidió aplicar el sistema de franquicias, el número se elevó rápidamente, hasta el punto que ya en 1964 había quinientos. En 1968 había mil, y para 1972 cada setenta y dos horas se abría un Holiday Inn en algún lugar del mundo. Cuando en 1979 Wilson se retiró del frente de la compañía después de sufrir un ataque al corazón, la cadena seguía creciendo.

«Cuando era joven estaba tan hambriento», dijo Wilson, «que no me quedó más remedio que hacer algo para ganarme la vida. Cuando me retiré después de mi ataque al corazón, me fui a casa a oler el aroma de las rosas. Eso duró como un mes». Es demasiado duro para una persona emprendedora dejar de hacer que sucedan cosas.

AL GRANO

En *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, señalé que los líderes son responsables de iniciar una conexión con sus seguidores. Pero esa no es la única área en la que los líderes tienen que mostrar iniciativa. Deben buscar siempre oportunidades y estar listos para la acción.

¿Qué cualidades poseen los líderes que les permiten actuar?

Yo veo por lo menos cuatro.

1. Saben lo que quieren

El pianista humorístico Oscar Levant decía en broma, «Una vez que me decido, estoy lleno de indecisiones».

Desafortunadamente esa es la forma en que mucha gente actúa. Pero nadie puede ser al mismo tiempo indeciso y efectivo. Como dijo Napoleón Hill, «el punto de partida de cada logro es desearlo». Para ser un líder efectivo tienes que saber lo que quieres. Es la única forma de reconocer las oportunidades cuando se presentan.

2. Se fuerzan a actuar

Hay un viejo dicho que dice: «Puede quien cree que puede». Las personas de iniciativa no esperan que otros los motiven. Ellos saben que es su responsabilidad forzarse más allá de su zona de comodidad y hacen de esto una práctica regular. Es por eso que alguien como el presidente Theodore Roosevelt, uno de los líderes iniciadores más grandes del siglo XX fue capaz de decir, «No hay nada brillante o destacado en mi historia, excepto quizás esto: Hago las cosas que creo que tienen que hacerse ... y cuando me decido a hacer algo, lo hago».

3. Se arriesgan más

Cuando los líderes saben lo que quieren y se deciden a actuar, todavía tienen un obstáculo más. Es estar dispuestos a correr riesgos. Las personas activas siempre corren riesgos. Pero una de las razones por la que a los buenos líderes les gusta correr riesgos es que reconocen que también hay un precio que pagar por no hacer nada. El presidente John F. Kennedy afirmó, «Hay riesgos y costos para un programa de acción, pero son mucho menores que los riesgos a largo plazo y los costos de no hacer nada».

4. Se equivocan más

La buena noticia para las personas de iniciativa es que hacen que las cosas sucedan. La mala noticia es que cometen muchos errores. Thomas J. Watson, fundador de IBM decía que «la forma de tener éxito es doblar el porcentaje de fracaso».

Aún cuando los líderes con iniciativa se equivocan más, no dejan que esto les moleste. Mientras más grande es el potencial, más grande es la posibilidad de fracaso. El senador Robert Kennedy lo resumió así: «Solo los que se atreven a fracasar en grande pueden alguna vez lograr lo grande». Si quieres lograr grandes cosas como líder, debes estar deseoso de iniciarlas y exponerte al peligro.

REFLEXIONEMOS

¿Eres una persona de iniciativa? Estás constantemente en la búsqueda de oportunidades? ¿O esperas que estas vengan a ti? ¿Deseas dar pasos basados en tus mejores instintos, o lo analizas todo hasta el cansancio? El antiguo presidente de la Chrysler, Lee Iacocca dijo, «Incluso la decisión correcta es equivocada si se hace demasiado tarde» ¿Cuándo fue la última vez que iniciaste algo importante en tu vida? Si no te has forzado últimamente y salido de tu zona de comodidad quizás necesites dar un empujón a tu iniciativa.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu iniciativa haz lo siguiente:

- *Cambia tu actitud mental.* Si careces de iniciativa, reconoce que el problema viene de adentro, no de los demás. Determina por qué dudas en actuar. ¿Le temes a los riesgos? ¿Te desanimas por fracasos pasados? ¿No ves el potencial que las oportunidades te ofrecen? Busca la fuente de tu duda y enfréntala. No serás capaz de avanzar hacia afuera mientras no avances en tu interior.
- *No esperes que las oportunidades toquen a tu puerta.* Las oportunidades no vienen a tocar a tu puerta, tú tienes que salir a buscarlas. Echa mano de tus talentos, recursos y logros. Hacer esto te dará una idea de tu potencial. Dedic

cada día de una semana a buscar oportunidades ¿Dónde ves necesidades? ¿Quién necesita la ayuda de tu experiencia? ¿Qué grupo no alcanzado de personas está prácticamente muriéndose por tener lo que tú tienes para ofrecer? Las oportunidades están en todas partes.

- *Da el próximo paso.* Una cosa es ver la oportunidad y otra es hacer algo. Como alguien ha dicho, todo el mundo tiene grandes ideas en la ducha, pero pocos salen, se secan y hacen algo al respecto. Escoge la mejor oportunidad que veas y llévala tan lejos como puedas. No te detengas sino hasta que hayas hecho todo lo que pudiste para realizarla.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

En 1947, Lester Wunderman fue despedido de su trabajo en una agencia de publicidad en Nueva York. Pero el joven sabía que podía aprender mucho del presidente de la agencia, Max Sackheim, que había sido quien lo había despedido. A la mañana siguiente Wunderman regresó a su oficina y trabajó como lo había hecho antes, pero sin que le pagaran. Sackheim lo ignoró por un mes, pero finalmente fue hasta donde estaba Wunderman y le dijo «Bueno, tú ganas. Nunca vi a un hombre que quisiera más un trabajo que el dinero».

Wunderman llegó a ser uno de los más exitosos publicistas

del siglo. Es conocido como el padre del mercadeo directo. Necesitas dar un paso intrépido hoy para alcanzar tu potencial mañana.

11

ESCUCHAR:

PARA CONECTARTE CON SUS CORAZONES, USA TUS OÍDOS

El oído del líder tiene que vibrar con las voces de la gente.

—*Woodrow Wilson, Presidente de Estados Unidos*

Un buen líder estimula a los demás a que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír.

—*John C. Maxwell*

MIENTRAS MÁS HABLA, MÁS ESCUCHA

¿A quién incluirías en la lista de las personas más influyentes

de Estados Unidos? El presidente debería encabezarla, pero también estarían Alan Greenspan, Michael Jordan (su cara es la más reconocida del planeta), y quizás también Bill Gates. Detente por un momento a pensar en las personas que incluirías. Te sugiero que añadas un nombre que quizás no hayas considerado. El de Oprah Winfrey.

En 1985, Oprah era prácticamente desconocida. Apareció en la película *El color púrpura*, de Steven Spielberg y fue, además, la anfitriona de un programa de televisión local que estuvo presentando por las mañanas en Chicago por espacio de un año. El éxito logrado podría atribuírsele a su habilidad para hablar. «Comunicándome con la gente es como siempre desarrollo algún tipo de valor sobre mí misma», explica. Temprano en su vida la alabaron por esto. «Recuerdo que cuando tenía dos años y hablaba en la iglesia oía a la gente decir, «Esta niña sí que sabe hablar»».

Pero también Oprah hizo más que escuchar. De hecho, la habilidad de escuchar ha sido una característica primordial en su vida. Es una «estudiante» inveterada, y su habilidad para escuchar empezó mientras absorbía la sabiduría de los escritores. Devoraba ficción y biografía, aprendiendo cómo otras personas sienten y piensan y en el proceso también aprendió sobre ella misma.

Esta inclinación a escuchar le ha servido en cada aspecto de

su carrera. Es obvio que la aplica en su programa de televisión. Está constantemente observando y escuchando para encontrar temas de qué hablar en su programa. Y cuando lleva a su programa a gente famosa, autores o expertos, de verdad que escucha lo que tienen que decir. Madonna dijo de ella: «Ha estado en el ojo del público por mucho tiempo y todavía tiene increíble simpatía con la gente. No sé cómo lo hace». Lo hace al escuchar.

La habilidad de Oprah Winfrey de escuchar ha sido recompensada con un éxito notable y una influencia increíble. Es la animadora mejor pagada en el mundo y se cree que su fortuna es del orden de casi medio billón de dólares. Cada semana, treinta y tres millones de personas solo en Estados Unidos miran su programa.

A pesar de su éxito, recientemente pensó discontinuarlo. Pero en lugar de eso decidió renovarlo. ¿Cómo decidió qué cambios hacer? Le preguntó a su personal.

«No lo tomen como un trabajo», les dijo. «Hacer cambios en el programa es como hacer cambios en nuestras vidas. Puede ser divertido. Así es que vamos a intentarlo. ¿Qué podemos hacer para hacerlo más divertido?»

Una de las ideas que le dio su personal le provocó serias dudas. Pero aun así tuvo suficiente sabiduría para escucharla, e intentar llevarla a cabo. La idea era sobre un club de libros. El

éxito ha sido fenomenal. Cientos de miles de personas están aprendiendo y creciendo por medio de la lectura, algunos por primera vez. Y Winfrey está encantada. Su objetivo en la vida es añadir valor a las personas; y tiene éxito porque escucha.

AL GRANO

En *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, yo digo que el líder toca el corazón antes de pedir la mano. Esa es la Ley de la Conexión. Antes que un líder pueda tocar el corazón de una persona, tiene que saber qué hay en él. Y eso se aprende escuchando.

Entre las personas con el don de liderazgo no hay muchas que no tengan la habilidad de escuchar. Peter Drucker, el padre del concepto gerencial moderno de Estados Unidos cree que 60% de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres. Yo diría que la gran mayoría de los problemas de comunicación viene de no saber escuchar.

Hay muchas voces allá afuera que reclaman nuestra atención. Cuando te decidas a escuchar, recuerda que al hacerlo estás buscando dos propósitos: relacionarte con las personas y aprender de ellas. Por eso debes mantener tu oído abierto a:

1. *Tus seguidores*

Los buenos líderes, aquellos que a la gente le gusta seguir, no se limitan a conducir sus asuntos cuando interactúan con sus seguidores. Se toman el tiempo para conocerlo como las personas que son. Philip Stanhope, el conde de Chesterfield creía que, «a muchos hombres les agrada más que alguien escuche sus historias que se les conceda un deseo». Si tienes el hábito de escuchar solo a los hechos y no a la persona que los expresa, cambia tu enfoque y escucha realmente a quien te está hablando.

2. *Tus clientes*

Un dicho cheroqui dice, «escucha los susurros y nunca tendrás que escuchar los gritos». Me entristecen los líderes que están tan atrapados en sus propias ideas que nunca oyen las preocupaciones, quejas y sugerencias de sus clientes. En su libro *Business @ the Speed of Thought*, Bill Gates, presidente de Microsoft, dice, «Los clientes descontentos siempre son una preocupación. También son la más grande oportunidad». Para los buenos líderes es prioritario mantenerse en contacto con las personas a quienes sirven.

3. *Tus competidores*

Sam Markewich dijo, «Si no estás de acuerdo conmigo, quiere decir que no me has estado escuchando». Aunque sin dudas estaba bromeando, la triste realidad es que cuando un líder ve

a otra organización como competencia, centra su atención en sí mismo y cómo superar a aquella, olvidando aprender de lo que el otro está haciendo.

Larry King dice, «Cada mañana me recuerdo que nada de lo que diga este día me enseñará algo, así que si voy a aprender, tengo que hacerlo escuchando». Como líder no debes basar tu quehacer en lo que otro está haciendo, sino que debes escuchar y aprender lo que puedas para mejorar tú.

4. Tus consejeros

Ningún líder es tan aventajado o experimentado que pueda darse el lujo de carecer de un consejero. He aprendido mucho de líderes que tienen más experiencia que yo, personas como Melvin Maxwell (mi padre), Elmer Towns, Jack Hayford, Fred Smith y J. Oswald Sanders. Si todavía no tienes un consejero, sal y busca uno. Si no puedes encontrar a alguien que te ayude personalmente, comienza a buscarlo leyendo libros; ahí fue donde yo empecé. El asunto principal es poner el proceso en movimiento.

REFLEXIONEMOS

¿Eres un buen oyente? Cuando yo comencé en el liderazgo no lo era. Estaba demasiado ocupado haciendo mis propias cosas. Pero una vez que bajé el ritmo y puse más atención a lo que

sucedía a mi alrededor, encontré que mi actividad había mejorado mi enfoque y había logrado más.

¿Cuándo fue la última vez que le prestaste atención a las personas y a lo que tienen que decir? Haz más que solo aferrarte a los hechos, comienza a escuchar no solo palabras sino sentimientos, intenciones y tendencias.

CONVENCIMIENTO

Para mejorar tu hábito de escuchar, haz lo siguiente:

- *Cambia tu agenda.* ¿Dedicas tiempo a escuchar a tus seguidores, clientes, competidores y consejeros? Si no tienes a estos cuatro grupos en tu agenda regularmente, probablemente no les estás dando suficiente atención. Separa un tiempo para cada uno de estos grupos, ya sea diaria, semanal o mensualmente.
- *Conoce a la gente en su ambiente.* Una clave para ser un buen «escuchador» es buscar algo en común con las personas. La próxima vez que te encuentres con un empleado o un cliente, disciplínate para preguntarle cuatro o cinco cosas sobre él como persona. Llega a saber quién es, y busca algo en común para comenzar tu relación con él.
- *Escucha entre líneas.* Cuando interactúes con las personas,

seguramente querrás poner atención al contexto de los hechos de la conversación. Pero no ignores el contenido emocional. A veces se puede aprender más de lo que realmente sucede al leer entre líneas. Emplea tiempo durante los días y semanas siguientes para escuchar con el corazón.

PARA EXTRAER DIARIAMENTE

El presidente Teodoro Roosevelt era un hombre de acción, pero también era un buen «oyente» y apreciaba esa cualidad en otros. Una vez en una fiesta de gala se cansó de saludar a personas que respondían a sus comentarios con dichos ceremoniosos sin sentido. Así que comenzó a saludar a las personas diciéndoles con una sonrisa: «Esta mañana asesiné a mi abuela». La mayoría de las personas, tan nerviosas por encontrarse con él, ni siquiera oían lo que decía. Pero un diplomático lo oyó. No bien escuchó el comentario del presidente, se inclinó y le susurró: «Estoy seguro que recibió su merecido». La única forma de saber lo que se está perdiendo es comenzar a escuchar.

12

PASIÓN:

TOMA LA VIDA Y ÁMALA

Cuando un líder se expresa con pasión,
generalmente encuentra pasión como respuesta.

—*John C. Maxwell*

Cualquiera puede hacer las cosas superficialmente,
pero una vez que has hecho un compromiso, tu
sangre tiene algo particular, y es muy difícil
detenerte.

—*Bill Cosby, comediante*

SALSA DE PIZZA EN LAS VENAS

En Las 21 leyes irrefutables del liderazgo, cuento la historia de las pizzas Papa John y cómo la compañía fundada en 1984 por John Schnatter, creció de 1 a 46 establecimientos en sus primeros siete años y de 46 a 1.600 en los siete años siguientes. El éxito fenomenal que la compañía experimentó en la segunda mitad fue debido a la Ley de Crecimiento Explosivo,

que dice, «Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes». Pero ¿cuál fue la clave para el éxito de Papa John en los primeros siete años?

La respuesta es pasión. John Schnatter no solo come pizzas Papa John, sino que las respira, las duerme y las vive. Piensa en ellas con absoluta prioridad. Michael Speiser, analista de Lehman Brothers dijo en su revista *Success* [Éxito], «la pizza es la vida de Schnatter y la toma muy en serio».

La filosofía de Schnatter es sencilla y directa. «Concéntrate en lo que haces bien», aconseja, y «hazlo mejor que nadie».

Lo que él hace bien es dirigir el negocio de más rápido crecimiento de su clase en el mundo; y lo disfruta tanto que siempre está en lo más reñido de las cosas.

Recientemente visitó una franquicia que pertenece a su esposa Annette, en el centro comercial de Louisville y encontró que el establecimiento estaba inesperadamente empantanado de órdenes. ¿Qué hizo él?, brincó adentro y ayudó a hacer pizzas por una hora y media. Esto es algo que le gusta hacer. Visita los establecimientos cuatro o cinco veces a la semana, casi siempre sin anunciarse, solo para estar seguro que todo marcha bien.

«Cuando a los veintidós años hablaba de mis sueños de un negocio de pizzas, la gente pensaba que estaba loco», ha dicho Schnatter. «Vendedores, banqueros y aun amigos solo se reían

cuando yo les decía que abriría cinco o seis locales en un mes». Ahora normalmente se abren treinta locales por mes; un nuevo establecimiento cada día del año.

Pero Schnatter quiere expandir el negocio. Se abrió una nueva franquicia en México y tiene planes de ampliarse a Venezuela, Puerto Rico y otros mercados extranjeros. No intenta detenerse sino hasta que esté a la cabeza como el más grande vendedor de pizza en el mundo. Solo podría hacer esto porque lo ama y le da todo cuanto ha recibido.

AL GRANO

Los expertos pasan mucho tiempo tratando de averiguar lo que hace a las personas exitosas. Casi siempre buscan sus credenciales, inteligencia, educación, y otros factores. Pero más que cualquiera otra cosa, la diferencia la hace la pasión. David Sarnoff de la RCA afirma que «nadie puede tener éxito a menos que ame su trabajo».

Si observas las vidas de líderes efectivos, encontrarás que casi nunca encajan en moldes estereotipados. Por ejemplo, más de 50% de todos los altos ejecutivos de la lista Fortuna 500 tienen promedios de C o C- en los primeros años de universidad.

Casi 75% de todos los presidentes estaban en la mitad

inferior de sus clases en la escuela. Más de 50% de todos los empresarios millonarios nunca terminaron los estudios universitarios. ¿Qué le permite a la gente que parece común, lograr grandes cosas? La respuesta es la pasión. En la vida del líder nada puede tomar el lugar de la pasión.

Echemos un vistazo a cuatro verdades sobre la pasión y qué pueden hacer por ti como líder.

1. La pasión es el primer paso para la realización

Tu deseo determina tu destino. Piensa en grandes líderes y quedarás impresionado por su pasión: Gandhi por los derechos humanos, Winston Churchill por la libertad, Martin Luther King Jr. por la igualdad, Bill Gates por la tecnología.

Cualquiera que viva por encima de una vida común tiene un gran deseo. Esto es cierto en cualquier campo: deseos débiles traen resultados flojos, así como un fuego pequeño produce poco calor. Mientras más fuerte sea tu fuego, más grande será el deseo y más grande el potencial.

2. La pasión aumenta tu fuerza de voluntad

Cuentan que un joven poco entusiasta se acercó al filósofo griego Sócrates y le dijo con cierta indiferencia, «Oh, gran Sócrates, vengo a usted en busca de conocimiento».

El filósofo lo llevó hasta el mar, avanzó hasta lo profundo y lo sumergió por treinta segundos. Cuando lo soltó para que